



Institutionen för ekonomi

HT 2003

Altruism i familjeföretag – effekter och motåtgärder

Handledare:
Sven-Olof Yrjö Collin

Författare:
Mia Jonsson
Karin Persson

Abstract

In family firms altruistic effects can arise in order to preserve the ownership of the firm within the family. The family firm may choose to carry or take measures against these effects. Regardless, it will lead to different agent costs. Therefore, the aims of the study were to explain how altruistic effects in family firms exert an influence on the administrative systems and possible counter measures.

In order to explain the origin of altruistic effects, we built a theory which showed that the altruistic effects were followed by agent costs. The family can take measures to counteract these original effects. These counter measures gave rise to new effects. Both the counter measures and the new effects were each followed by agent costs. Rational economics will presume the family to implement counter measures if the sum of the agent costs for counter measures and new effects is lower than those caused by the original effects. However, the owner family may still prefer not to perform any counter measures even if it is unprofitable and increases the costs for the family firm.

Interview guides were based on different effects of altruism, their counter measures and new effects were chosen to be studied. Five different family firms were visited and at each firm one family member who was the owner/managing director and one non-family member at higher direction level were interviewed.

Generally, our study indicated that family firms do prefer to accept the effects of altruistic behaviour. Only few of them carried out counter measures to compensate for these original effects and the aim was to favour family members. For example, education and early socialisation with the firm would counteract non-optimal decisions and awareness of possible disputes would counteract an inefficient management.

The board of the firm was composed of family members only in order to keep the ascendancy within the family, leading to restrictions in the selection of persons in prominent positions. Further, there were fewer alternative when financing investments.

Sammanfattning

I familjeföretag kan altruistiska effekter uppkomma i syfte att bevara företaget inom familjen. Dessa effekter kan sedan familjen välja att antingen bära eller motverka. Oavsett vilket val familjen gör så ger effekterna upphov till agentkostnader.

Syftet med uppsatsen är att förklara hur altruistiska effekter påverkar organisationen i ett familjeföretag och på vilka olika sätt familjen har möjlighet att motverka dessa effekter.

För att förklara hur altruismen ger upphov till effekterna har vi skapat en teori som visar, att när effekter uppstår uppkommer agentkostnader. Familjen kan välja att genomföra motåtgärder för att påverka de ursprungliga effekterna. Motåtgärderna ger i sin tur upphov till nya effekter. Både motåtgärderna och de nya effekterna ger upphov till agentkostnader för företaget. Om den ägande familjen agerar efter en ekonomisk rationalitet kommer de att välja att genomföra motåtgärder om summan av agentkostnaderna för motåtgärderna och de kvarvarande effekterna understiger agentkostnaderna för de ursprungliga effekterna. Möjligheten kvarstår dock, att den ägande familjen ser det mer lönsamt att inte genomföra några motåtgärder trots att detta leder till ökade kostnader för företaget.

Med hjälp av intervjuguider baserade på effekterna genomfördes undersökningen i form av besöksintervjuer på fem olika företag där vi intervjuade en familjemedlem som var vd/ägare och en icke-familjemedlem med en högre befattning inom företaget.

Arbetet ger indikationer på att ägarna till familjeföretag i många fall verkar föredra de effekter som har skapats av familjens altruistiska beteende. Endast i vissa fall har ägarfamiljerna valt att genomföra motåtgärder för att kompensera dessa ursprungliga effekter. I de fall de väljer att genomföra åtgärder, är det i första hand åtgärder som gynnar de egna familjemedlemmarna. Utbildning och tidig socialisering av familjemedlemmarna i företaget motverkar icke optimala beslut och en medvetenhet kring eventuella konflikter motverkar en ineffektiv ledning av företaget.

Företaget sätter samman styrelsens av egna familjemedlemmar för att behålla inflytandet över företaget inom familjen. Det blir färre alternativ vid finansiering av investeringar och vid tillsättning av ledande befattningar eftersom urvalet blir begränsat till de egna familjemedlemmarna.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	8
1.1	Problemdiskussion	8
1.2	Syfte	9
1.3	Inledande definitioner	10
1.4	Uppsatsen disposition	10
2	METOD.....	12
2.1	Uppsatsens metod.....	12
2.2	Sammanfattning	14
3	TEORI OM ALTRUISMENS EFFEKTER OCH MOTÅTGÄRDER	15
3.1	Inledning.....	15
3.2	Teoretisk beskrivning	16
3.2.1	Inledande definitioner och samband	16
3.2.2	Sammanställning effekter och motåtgärder.....	18
3.2.3	Teori kring effekter och åtgärder	19
3.2.3.1	Minskad motivation hos vissa karriärstilar	19
3.2.3.2	Minskad motivation hos anställda p g a auktoritära ägare.....	21
3.2.3.3	Färre alternativ vid övertagande.....	22
3.2.3.4	Icke optimala beslut	23
3.2.3.4.1	Bristande kompetens	23
3.2.3.4.2	Familjens intressen prioriteras	24
3.2.3.5	Färre alternativ vid finansiering av investeringar	25
3.2.3.6	Ineffektiv ledning p g a konflikter mellan familjemedlemmar	26
3.2.3.7	Färre alternativ vid styrelsens sammansättning	27
3.2.3.8	Minskad motivation hos anställda p g a familjens avsikter inte är uttalade.....	28
3.3	Sammanfattning	29
4	EMPIRISK METOD	30
4.1	Val av undersökningsmetod	30
4.2	Intervjuguidens utformning.....	31
4.3	Urval.....	32
4.4	Intervjuernas genomförande.....	33
4.5	Sammanfattning	35

5	ANALYS.....	36
5.1	Inledning.....	36
5.2	De olika familjeföretagen.....	36
5.2.1	Anders Skoogs Byggnads AB.....	36
5.2.2	Stures Bageri Sture Rosenquist AB.....	37
5.2.3	R. Nilssons Elektriska AB.....	37
5.2.4	Levins El Service AB.....	38
5.2.5	Företag 5.....	39
5.3	Analys av effekter och motåtgärder.....	39
5.3.1	Minskad motivation hos vissa karriärstilar.....	39
5.3.2	Minskad motivation hos anställda p g a auktoritära ägare.....	42
5.3.3	Färre alternativ vid övertagande.....	43
5.3.4	Icke optimala beslut p g a inkompetens.....	44
5.3.5	Icke optimala beslut p g a att familjens intressen prioriteras.....	45
5.3.6	Färre alternativ vid finansiering av investeringar.....	46
5.3.7	Ineffektiv ledning p g a konflikter mellan familjemedlemmar.....	47
5.3.8	Färre alternativ vid styrelsens sammansättning.....	48
5.3.9	Minskad motivation hos anställda p g a familjens avsikter inte är uttalade.....	50
5.4	Sammanställning av utfall.....	52
5.4.1	Samband i utfallet av effekter och åtgärder.....	53
5.4.2	Bekräftade och ej funna effekter och åtgärder i vår teori.....	55
5.5	Sammanfattning.....	56
6	SLUTSATSER.....	57
6.1	Slutsatser.....	57
6.2	Förslag till fortsatt forskning.....	59
	REFERENSLISTA.....	61
	Bilaga 1.....	64
1	INTERVJUGUIDE ÄGARE/DELÄGARE/VD.....	64
1.1	Inledning.....	64
1.2	Inledande frågor.....	65
1.3	Frågor kring effekter och åtgärder.....	65
1.4	Avslutning.....	68
	Bilaga 2.....	69
1	INTERVJUGUIDE ICKE FAMILJEMEDLEM.....	69
1.1	Inledning.....	69

1.2	Frågor kring effekterna.....	70
1.3	Avslutning.....	71
	Bilaga 3.....	72
1	EXEMPEL PÅ BREV INFÖR INTERVJU.....	72
1.1	Innehåll i brevet.....	72
	Bilaga 4.....	73
1	INSAMLAT DATAMATERIAL.....	73
1.1	Inledning.....	73
1.2	Frågor och svar kring effekter och åtgärder.....	73
1.2.1	Minskad motivation hos vissa karriärstilar.....	73
1.2.1.2	Stures Bageri Sture Rosenquist AB.....	74
1.2.1.3	R. Nilssons Elektriska AB.....	75
1.2.1.4	Levins El Service AB.....	75
1.2.1.5	Företag 5.....	75
1.2.2.1	Anders Skoogs Byggnads AB.....	76
1.2.2.2	Stures Bageri Sture Rosenquist AB.....	77
1.2.2.3	R. Nilssons Elektriska AB.....	79
1.2.2.4	Levins El Service AB.....	80
1.2.2.5	Företag 5.....	81
1.2.3	Färre alternativ vid övertagande.....	82
1.2.3.1	Anders Skoogs Byggnads AB.....	82
1.2.3.2	Stures Bageri Sture Rosenquist AB.....	83
1.2.3.3	R Nilsson Elektriska AB.....	83
1.2.3.4	Levins El service AB.....	83
1.2.3.5	Företag 5.....	84
1.2.4	Icke optimala beslut p. g. a. inkompetens.....	84
1.2.4.1	Anders Skoogs Byggnads AB.....	84
1.2.4.2	Stures Bageri Sture Rosenquist AB.....	85
1.2.4.3	R Nilsson Elektriska AB.....	86
1.2.4.4	Levins El Service AB.....	87
1.2.4.5	Företag 5.....	87
1.2.5	Icke optimala beslut p. g. a. att familjens intresse prioriteras.....	88
1.2.5.1	Anders Skoogs Byggnads AB.....	88
1.2.5.2	Stures Bageri Sture Rosenquist AB.....	88
1.2.5.3	R Nilsson Elektriska AB.....	89
1.2.5.4	Levins El service AB.....	89
1.2.5.5	Företag 5.....	89
1.2.6	Färre alternativ vid finansiella investeringar.....	89
1.2.6.1	Anders Skoogs Byggnads AB.....	90
1.2.6.2	Stures Bageri Sture Rosenquist AB.....	90
1.2.6.3	R Nilsson Elektriska AB.....	90
1.2.6.4	Levins El Service AB.....	90
1.2.6.5	Företag 5.....	91

1.2.7	Ineffektiv ledning p.g.a. konflikter mellan familjemedlemmar	91
1.2.7.1	Anders Skoogs Byggnads AB	91
1.2.7.2	Stures Bageri Sture Rosenquist AB	91
1.2.7.3	R Nilsson Elektriska AB	92
1.2.7.4	Levins El Service AB	93
1.2.7.5	Företag 5	93
1.2.8	Färre alternativ vid styrelsens sammansättning	94
1.2.8.1	Anders Skoogs Byggnads AB	94
1.2.8.2	Stures Bageri Sture Rosenquist AB	94
1.2.8.3	R Nilsson Elektriska AB	95
1.2.8.4	Levins El Service AB	95
1.2.8.5	Företag 5	95
1.2.9	Minskad motivation hos anställda p.g.a. familjens avsikter inte är uttalade.....	96
1.2.9.1	Anders Skoogs Byggnads AB	96
1.2.9.2	Stures Bageri Sture Rosenquist AB	96
1.2.9.3	R Nilsson Elektriska AB	97
1.2.9.4	Levins El Service AB	97
1.2.9.5	Företag 5	97

1 INLEDNING

Kapitlet inleds med en problemdiskussion som beskriver bakgrunden till uppsatsen. Diskussionen har sin utgångspunkt i ägarfamiljernas altruistiska beteende genom vilket det skapas effekter i familjeföretagets organisation. Orsaken till altruismen i familjeföretag härstammar ifrån att ägarna primärt ser till familjens inflytande över företaget. Syftet med uppsatsen är att förklara de effekter som familjens altruistiska beteende skapar i familjeföretagets organisation och vilka motåtgärder familjen kan välja att använda sig av för att minska dessa. Läsaren får också en förklaring hur vi i det fortsatta arbetet har valt att definiera familjeföretag. Kapitlet avslutas med att ge en överblick av hur resterande del av uppsatsen är uppbyggd.

1.1 Problemdiskussion

Altruism innebär att andra individers välbefinnande sätts framför det personliga välbefinnandet. I vissa fall kan individers beteende verka vara altruistiskt men det egentliga syftet bakom agerande är att öka den egna släktens fortlevnad. Beteendet mynnar ut i olika handlingar t ex att familjemedlemmar premieras framför andra och det finns ett större överseende med familjemedlemmarnas agerande än övriga individer i företagets organisation. (www.susning.nu/Altruism)

Den form av altruism som ligger till grund för denna uppsats är altruism i familjeföretag. På grund av att familjen i första hand ser till sina egna intressen, och inte företagets, uppstår effekter i familjeföretagets organisation. Effekterna av detta beteende kan ta sig olika uttryck t ex kan missnöjet hos vissa individer öka eftersom de inte får de möjligheter till befordran som de önskar. De kan inte belönas med en plats i familjeföretagets ledning eftersom dessa platser redan är upptagna av familjemedlemmar. Ett ökat missnöje leder till sämre motivation hos de anställda och när motivationen sjunker minskar effektiviteten i företaget. Det kan också vara så att familjen bortser från rena kompetensbrister hos de egna familjemedlemmarna. Risken finns att de fattar beslut som inte är optimala ur familjens eller ur företagets synvinkel. Icke-optimala beslut leder till ökade kostnader för företaget och en minskad motivation hos de anställda eftersom de påverkas av konsekvenserna av dessa beslut.

Bakgrunden till kostnaderna härstammar från agentteorin som Anthony & Govindarajan (2001) beskriver som relationen mellan två individer, agenten och principalen. Principalen symboliseras av den som anställer en annan person (agenten) och agenten är den som arbetar för principalen. Agentteorin förutsätter att alla individer agerar efter egenintresse. Principalens och agentens målsättningar och förväntningar skiljer sig åt, därför behöver principalen ta till åtgärder för att i möjligaste mån styra agenten. Dessutom har agenten, enligt Bakka & Fivesdal & Lindkvist (1999), ofta tillgång till information som medför att det blir en förskjutning av makten mellan agenten och principalen, asymmetrisk information.

Inom familjeföretagen är ofta ägaren (principalen) och agenten/agenterna (ledningen) samma person eller medlemmar i samma familj. Schultze et al. (1997) anser att detta medför att förhållandet mellan agent och principal blir otydligt jämfört med ett företag med fler ägare.

Ägarfamiljens altruistiska beteende kommer enligt författarna att medföra att det skapas agentkostnader för de effekter som beteendet för med sig i familjeföretagets organisation. Effekten av det altruistiska beteendet kan t ex vara att familjeföretag föredrar att ha familjemedlemmar i företagsledningen. Vilket leder till att det skapas ett missnöje hos de anställda eftersom de inte har någon möjlighet att påverka sin egen situation.

Detta går emot tidigare förutsägelser om familjeföretag. Författarna Jensen & Meckling (1976) visade med en modell att agentkostnader i familjeföretag var minimerade på grund av att ägare och företagsledning ofta är en och samma person eller familj. Författarna menar att alla kostnader som uppstår i ägarstyrda företag för att motverka hot från agenten är onödiga eftersom det egentligen inte finns något behov att kompensera dessa. Ju mer koncentrerade ägarförhållande företaget har desto lägre blir agentkostnaderna.

Det finns idag ingen teori som är utformad helt efter familjeföretag. Den teori som finns i ämnet grundar sig till stor del på den modell som Jensen et al. (1976) presenterade. Eftersom modellen är mer tillämpbar på företag med spridd ägarfördelning har det bidragit till att intresset för forskning inom detta ämnesområde har ökat under senare tid. Förutom Schultze et al. (1997), som har visat på att det uppstår agentkostnader även inom familjeföretag, finns det andra forskare som har försökt utveckla teorier om familjeföretag. Ett exempel är Nordqvist (2001) som förespråkar att teorier om sociala nätverk kan vara användbara i utvecklingen av en framtida teori om familjeföretag.

Även om ett företag ägs av en familj innebär det inte att det skulle vara något som är negativt. Det som är intressant i det här arbetet är om det uppstår kostnader för ägarfamiljens altruistiska beteende, varför de uppstår och vilka effekter som de för med sig. Det är också intressant om det finns några åtgärder den ägande familjen kan vidta för att minska dessa kostnader som kan ses som ett resultat av den egna familjens beteende.

Det förefaller tveksamt att familjeföretag skulle skilja sig så mycket från icke-familjeföretag, att det inte skulle uppstå några agentkostnader. Det verkar också rimligt att många familjeföretag primärt ser till familjens intressen t ex när ett generationsskifte närmar sig är det att föredra att företaget går i arv till nästkommande generation. För många handlar det inte om att de har skapat och etablerat ett företag utan det är ett livsverk som ska gå vidare till nästkommande generationer. Genom att sammanställa olika effekter som altruismen för med sig och vilka åtgärder som familjen kan vidta för att kompensera dessa går det att bilda sig en uppfattning om de eventuella kostnader som det för med sig. En ägarfamilj med vinstintresse borde välja de alternativ som skapar lägst kostnader, både för familjen och för företaget. Det innebär att agentkostnaden för det altruistiska beteendet kommer att stå mot den agentkostnad som uppstår för att motverka effekterna av altruismen.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att förklara hur altruistiska effekter påverkar organisationen i familjeföretag och på vilka olika sätt familjen har möjlighet att motverka dessa.

1.3 Inledande definitioner

Det råder olika meningar om hur definitionen på familjeföretag ska lyda. (Se bl a Smyrniotis et al. (1997) och Westhead et al. (1997)). För att förenkla för läsaren har vi valt att inledningsvis presentera vad vi har valt att utgå ifrån.

Vi har valt att utgå ifrån det som Westhead et al. (1997), i en engelsk rapport, definierar som familjeföretag:

- företagsledaren och/eller ordföranden uppfattar företaget som ett familjeföretag och
- majoritetens av rösträtten ägs av en enda familjegrupp som är släkt genom blodsband eller giftermål

Enligt författarna krävs det att båda kriterierna är uppfyllda. När vi senare har gjort vårt empiriska urval har vi utgått ifrån familjeföretag som uppfyller båda dessa kriterier.

När vi, i kapitel tre, har skapat den teori kring effekter och åtgärder som ligger till grund för arbetet har vi i huvudsak valt att utgå ifrån familjeägda aktiebolag. Det hindrar dock inte att stora delar av teorin inte skulle vara användbar för familjeföretag i andra företagsformer.

1.4 Uppsatsen disposition

Varje kapitel i uppsatsen inleds med en kort överblick om vad det omfattar. Kapitlet avslutas med en sammanfattning som tar upp det väsentliga i varje enskilt kapitel.

I det inledande kapitlet har vi beskrivit bakgrunden till problemet och formulerat ett syfte som den fortsatta uppsatsen kretsar kring. Problemet härstammar från altruismen i familjeföretag, vilka effekter det för med sig och vilka åtgärder som är tänkbara för att kompensera dessa. Syftet blir att studera hur de altruistiska effekterna påverkar familjeföretagets organisation och på vilka olika sätt familjen har möjlighet att motverka dessa. Kapitlet visar också några av de definitioner som finns för att ett företag ska räknas som ett familjeföretag och vi anger även hur vi har valt att definiera familjeföretag.

I kapitel två redovisar vi den vetenskapliga metod vi har använt oss av och vilket tillvägagångssätt vi har haft när vi har arbetat med den teoretiska grunden till arbetet. Vi berättar också kortfattat om hur vi har gått tillväga när vi har skapat den teori som ligger till grund för det fortsatta arbetet. Kapitlet innehåller också en kortfattad beskrivning av de alternativa teoretiska utgångspunkter som har varit aktuella.

Kapitel tre handlar uteslutande om teori. Vi har skapat en teori kring de effekter som familjens altruistiska beteende skapar och de åtgärder familjen kan använda sig av för att minska och/eller kompensera effekterna. Teorin beskrivs både i text och bild och inleds med tre övergripande figurer som visar på olika samband som vi har ställt upp. Vi visar att altruismen skapar effekter i familjeföretagets organisation och att dessa effekter ger upphov till agentkostnader. Som ett alternativ kan familjen välja att genomföra olika åtgärder för att minska dessa ursprungliga effekter. Åtgärderna i sig ger upphov till agentkostnader och för med sig nya effekter. Dessa nya effekter skapar i sin tur agentkostnader. Varje effekt och tänkbara åtgärder beskrivs sedan utförligare i texten.

I kapitel fyra beskriver vi den empiriska metod som vi har använt oss av. För att genomföra den empiriska undersökningen har vi valt att göra besöksintervjuer. Vi beskriver hur vi har gått tillväga när vi har skapat den intervjuguide som vi har haft med oss ut till företagen. Intervjuguiden för ägare/vd finns i sin helhet i bilaga 1 och den vi har använt oss av när vi har vänt oss till anställda finns i bilaga 2. Vi beskriver även det urval vi har gjort och eventuella nackdelar som vi har sett vid val av urvalsmetod och var ett eventuellt bortfall kan tänkas uppstå. Slutligen beskriver vi hur intervjuerna har gått till väga och vilken validitet och reliabilitet vi anser oss ha uppnått.

Kapitel fem ägnar vi åt analys av det insamlade datamaterialet. Vi har valt att inte löpande presentera de svar och frågor vi har ställt vid intervjuerna utan det insamlade datamaterialet finns i sin helhet i bilaga 4. Därifrån hämtar vi de fakta som analysen bygger på. I kapitlets början presenteras de olika företagen kortfattat för att läsaren ska få en uppfattning om dem innan analysen påbörjas. Analysen är uppdelad efter samma underrubriker som vi har använt oss av i teorikapitlet d v s de olika effekter som altruismen kan tänkas föra med sig. Under varje effekt analyseras först varje företag enskilt. Därefter har vi gjort en analys av samtliga företag för att eventuellt kunna se något samand mellan deras agerande. Utfallet som vi har fått från den empiriska undersökningen har vi samlat i en tabell för att göra det mer överskådligt. Vi avslutar analysen med ett avsnitt där vi försöker se om vi har fått några tillskott till vår teori och på så sätt kan tillföra ett induktivt drag till vår uppsats.

Kapitel sex visar våra slutsatser och ger även förslag på fortsatt forskning. Genom analysen har vi sett att ägarfamiljerna främst verkar vara intresserade av att genomföra motåtgärder i de fall då det stärker familjens kontroll över företaget. Genom att ägarfamiljerna i första hand genomför åtgärder som syftar till att stärka familjens kontroll över företaget verkar de också till viss del försöka undkomma de effekter som altruismen för med sig i företagens organisationer. Men eftersom de flesta åtgärder är riktade mot den egna familjen och inte företaget visar det att ägarfamiljerna sätter familjens kontroll framför företagets bästa.

2 METOD

Kapitlet behandlar det metodval vi har gjort för att gå vidare med uppsatsen. Vi har arbetat utifrån en deduktiv ansats där vi utgår ifrån befintlig teori för att skapa vår teori kring altruismens effekter och tänkbara motåtgärder. Efter att vi har genomfört den empiriska undersökningen har vi förhoppningar om att kunna tillföra nya parametrar till vår teori. Det sista leder oss över till en induktiv ansats. Vi beskriver här även de olika alternativ som har funnits till val av teoretisk utgångspunkt och varför vi har valt att inte använda oss av dem.

2.1 Uppsatsens metod

Målet med vår uppsats, som återfinns i syftet, är att förklara hur utvalda altruistiska effekter påverkar organisationen och på vilka olika sätt familjen har möjlighet att motverka dessa. Detta gör vi utifrån en teori kring effekter och åtgärder som vi har skapat. Vår målsättning är att empiriskt pröva vår teori för att eventuellt kunna tillföra nya parametrar.

Enligt Andersen (1998) finns det två huvudsakliga sätt att gå tillväga när kunskap ska produceras, deduktion och induktion. Det deduktiva sättet utgår från befintlig teori medan det induktiva skapar ny teori genom empiri.

Vårt tillvägagångssätt har inneburit en kombination av de båda metoderna, men med en dominans av ett deduktivt arbetssätt. Inledningsvis har vi koncentrerat oss på de befintliga teorier som har funnits att tillgå för att kunna konstruera en teori kring altruismens effekter och eventuella motåtgärder, deduktion. Teorin bygger på egna antaganden som vi har kunnat styrka med hjälp av litteraturstudier av tidigare forskningsresultat. Genom dessa litteraturstudier har vi funnit ett antal effekter som ägarfamiljernas altruistiska beteende kan tänkas föra med sig. Vi är medvetna om att de effekter som vi har funnit inte utgör samtliga av de effekter som altruismen kan föra med sig. Men vår förhoppning är att sedan vi har gjort vår empiriska undersökning ska vi kunna tillföra fler effekter och åtgärder, vilket leder oss över till ett induktivt arbetssätt.

Anledningen till att vi har valt att arbeta med en deduktiv metod är främst att tiden har varit en begränsande faktor då användandet av ett induktivt arbetssätt kräver undersökningar under en längre tidsperiod än vad vi har tillgång till. En annan anledning till valet av ett deduktivt arbetssätt är tillgången till befintlig teori. Det finns sedan tidigare en hel del forskning om familjeföretag t ex Rock (1991), Ward (1991), Gersick & Davis & Hampton & Lansberg (1997). Som inspirationskälla har vi använt oss av forskningsresultat som presenteras av Schultze et al. (1997). Författarna har genom forskning visat att även familjeföretag dras med agentkostnader, till skillnad från tidigare forskningsresultat från Jensen & Meckling (1976) som visar på motsatsen. Förutom dessa två föregångare finns det även mycket teori som beskriver familjeföretag både som företagsform och organisationsform. Vi har alltså inte varit tvungna att gå ut och göra empiriska studier för att komma fram till en helt ny teori inom ett outforskat område.

Eftersom tillgången till befintlig teori har varit god har vi valt att utgå ifrån den när vi har konstruerat vår teori kring altruismens effekter och motåtgärder inom familjeföretagen. Teorin bygger på att familjens altruistiska beteende skapar effekter i familjeföretagets organisation. Familjen kan välja att genomföra åtgärder för att minska dessa effekter men samtidigt kan det uppstå nya effekter på grund av motåtgärderna. Utgångspunkten för teorin ligger i agentteorin där det uppstår kostnader, agentkostnader, för att övervaka principalen. Dessa kostnader uppstår även i familjeföretag men av andra bakomliggande anledningar. Vi vill med vår teori visa på att det uppstår kostnader i ett familjeföretag dels för de altruistiska effekterna och dels för att motverka effekterna av familjens altruistiska beteende. Kostnaderna för familjens altruistiska beteende kommer att stå mot de kostnader som uppstår för att motverka effekterna av beteendet.

För att överhuvudtaget kunna konstruera vår teori började vi med att försöka sätta oss in i den teori som redan fanns tillgänglig. Vi utgick ifrån en vetenskaplig avhandling, skriven av Schultze & Dino & Lubatkin & Buchholtz (1997) som heter *Agency relationships in family firms: theory and evidence*. Avhandlingen visar, som vi tidigare nämnt, att det finns agentkostnader även i familjeföretag. Med denna avhandling som hjälp har vi kunnat ta oss vidare i sökandet efter litteratur. Efter att vi hade läst in oss i ämnet började vi skissa på tänkbara effekter som ett altruistiskt beteende för med sig. För att konkretisera detta listade vi även de åtgärder företagen kan använda sig av för att kompensera effekterna. Slutligen kompletterade vi teorin med olika aspekter som tidigare forskning har resulterat i.

Ett alternativ till att ha utgångspunkten i agentteorin hade varit att vi använt oss av teorier om sociala nätverk. Nordqvist (2001) visar att det på flera sätt ligger närmare att utgå från teorier om sociala nätverk istället för agentteorin när det gäller familjeföretag. Författaren beskriver ett socialt nätverk som en serie av direkta eller indirekta band som knyter samman individerna. Enligt Nordqvist (2001) finns det indikationer som visar att familjeföretag förlitar sig för mycket till starka band och utvecklar inte svaga band i tillräcklig utsträckning. Författaren beskriver vidare att familjeföretagen bör utveckla dessa svagare band eftersom avsaknaden leder till att strategiskt beslutsfattande försvåras och/eller försämras då de bland annat får svårare att visa tillförlit till extern information. Vår infallsvinkel hade kunnat vara att utgå från dessa teorier om sociala nätverk för att senare kunna visa på de kostnader som avsaknaden av svaga band för med sig. Alternativt att vi utgick från de effekter som avsaknaden av svaga band för med sig och vilka åtgärder företaget tar till för att kompensera detta. Vi har valt bort detta alternativ eftersom vi anser att det ligger längre från vår ämneskompetens än vad agentteorin gör. Givet att familjen är vinstmaximerande har vi ansett att det är mer intressant att relatera till agentteorin för att se vilka olika agentkostnader familjen, i egenskap av ägare, verkar föredra. Är familjen vinstmaximerande borde de välja de agentkostnader som är lägst ur företagets perspektiv men samtidigt skapar störst fördelar för dem själva.

Intressentmodellen skulle ha kunna utgöra en teoretisk grund i detta arbete. Genom att belysa de altruistiska effekterna och vilka motåtgärder som används är det möjligt att visa hur detta påverkar olika typer av intressenter. Det skulle vara möjligt att visa att kostnaden för ett altruistiskt beteende, t ex att familjen ska styra företaget, påverkar externa intressenter såsom potentiella investerare. Eftersom dessa inte får någon andel av företaget eller plats i styrelsen som utbyte när de investerar avstår de från att investera. Familjeföretaget får tillföra kapital på annat sätt och på så sätt uppstår en kostnad för det altruistiska beteendet. Detta alternativ utkristalliserade sig ganska sent i vårt arbete och tiden medgav inte att vi ändrade inriktning

på arbetet. Därför lät vi alternativet bero men det kan likväl vara intressant för nya infallsvinklar i framtiden.

Det finns också en del beteendeteorier som kunde ha varit intressanta. Det hade varit intressant att studera medvetenheten hos familjeföretagen om deras altruistiska beteende och om det finns kostnader som de anser sig kunna reducera genom att ändra sitt beteende. Detta alternativ har vi övergett dels på grund av allt för bristande kunskaper och dels för att vi befarar att det är svårt att få fram något konkret ur ett empiriskt material som enbart bygger på individers olika uppfattning. Dessutom tror vi att risken finns att respondenterna inte kommer att avge svar som är användbara. Det finns risk att sanningshalten alltid inte är så hög och dessutom ser de kanske inte nackdelarna med sitt beteende.

2.2 Sammanfattning

Eftersom tillgången till befintlig teori har varit god har vi valt att utgå ifrån den när vi har skapat vår egen teori kring altruismens effekter och tänkbara motåtgärder. Vår teori bygger på egna antaganden som vi har försökt att styrka med hjälp av tidigare forskningsresultat. Val av arbetssätt medför att vår teoretiska ansats i huvudsak är deduktiv. Vi har dock förhoppningar om att vi efter den empiriska undersökningen ska kunna tillföra nya parametrar till vår teori. Det leder oss över till ett induktivt inslag i arbetssätt.

Vi har valt att ha vår teoretiska utgångspunkt i agentteorin. De alternativ som har funnits är främst teorier kring sociala nätverk och intressentmodellen. Vi har även sett en tänkbar möjlighet att använda beteendeteorier som en utgångspunkt. Där har det främst varit intressant att se om familjerna själva är medvetna om sitt beteende och om de anser att de kan reducera kostnader genom att ändra sitt beteende.

3 TEORI OM ALTRUISMENS EFFEKTER OCH MOTÅTGÄRDER

Innehållet i kapitlet beskriver den teori kring altruismens effekter och motåtgärder som vi har skapat. Teorin utgår från tre figurer som mycket kortfattat beskriver de altruistiska effekterna som skapar kostnader, agentkostnader, genom sin existens. Dessa ställs mot de agentkostnader som uppstår om och när familjen vidtar en åtgärd för att kompensera de ursprungliga effekterna. De olika effekter och åtgärder som kan tänkas bli aktuella finns sammanställda under rubriken 3.2.2 och därefter beskrivs resonemanget bakom dem mer utförligt. Avslutningsvis summeras kapitlet i en sammanfattning.

3.1 Inledning

När vi har skapat teorin har vi valt att särskilja familjen och företaget. Det har vi gjort eftersom vi vill visa på de effekter som uppstår då familjens intressen som mer styrande än vad företagets är. Familjens egenintressen leder till att det uppstår kostnader som företaget belastas med. Kostnaderna utgörs av agentkostnader som uppstår av olika anledningar t ex om familjen föredrar de ursprungliga effekterna eller om de väljer att genomföra olika typer av motåtgärder.

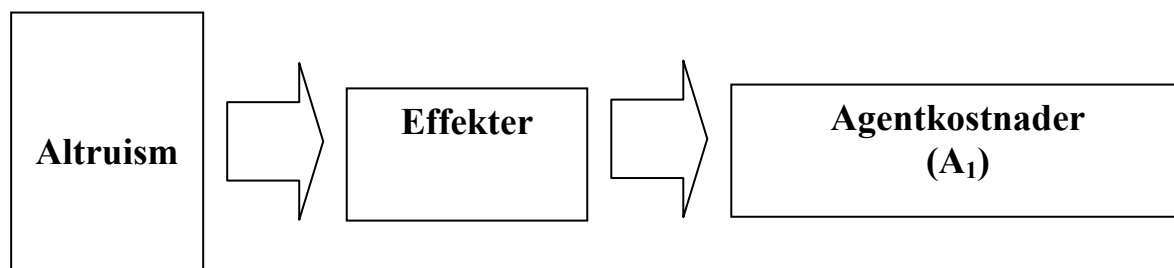
Vi har valt att konstruera teorin på ett enkelt sätt där vi utgår från tre översiktliga bilder som illustrerar sambandet mellan de altruistiska effekterna och de motåtgärder som leder till ökade agentkostnader. Sambandet mellan de olika de agentkostnaderna och hur de uppstår visar vi under avsnittet 3.2.1. De agentkostnader som uppstår definieras fortsättningsvis i den löpande texten enligt de beteckningar som vi introducerar i detta avsnitt.

Under rubriken 3.2.2 finns en tabell som visar olika ursprungliga effekter, tänkbara motåtgärder och effekter som uppstår på grund av motåtgärderna. De ursprungliga effekterna följer sedan med i teorikapitlet då de används som underrubriker i den fortsatta texten.

3.2 Teoretisk beskrivning

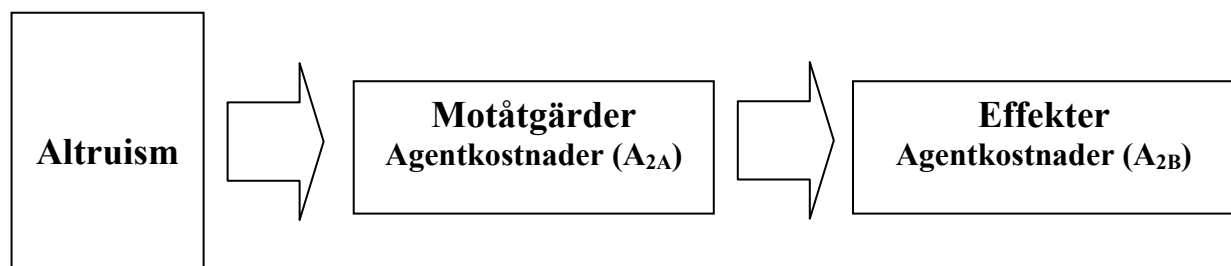
3.2.1 Inledande definitioner och samband

Teorin består av två olika samband som kan ses som alternativ till varandra. I det första alternativet (figur 3.1) har vi utgått ifrån att familjens altruistiska agerande skapar effekter i familjeföretagets organisation. Effekterna kan ta sig olika former som t ex att det skapas ett missnöje i organisationen för att företaget inte har för avsikt att låta icke-familjemedlemmar få en plats i företagets ledning. Effekterna uppstår som en konsekvens av att familjen i första hand prioriterar sin egen fortlevnad och sina egna intressen inom företaget, men det är företaget som belastas med de ökade kostnaderna, agentkostnader (A_1), som skapas. De ökade agentkostnaderna (A_1) kan t ex utgöras av att effektiviteten avtar på grund av det missnöje som skapas.



(Figur 3.1)

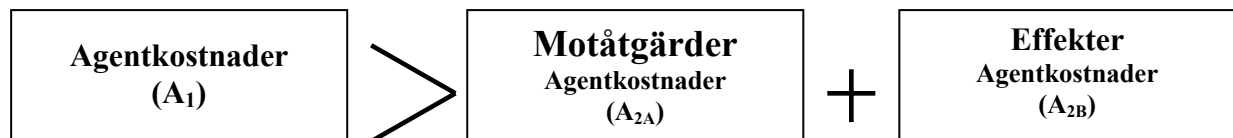
Det andra sambandet, och alternativet vi har ställt upp utgår ifrån att familjen väljer att kompensera de effekter som deras altruistiska beteende ger upphov till. Genom att de vidtar olika motåtgärder förändras agentkostnadernas ursprung. För motåtgärderna uppstår kostnader, agentkostnader (A_{2A}), samtidigt som de ursprungliga effekterna förändras eller reduceras. Dessa ger upphov till nya agentkostnader (A_{2B}). Detta samband visar vi nedan med figur 3.2.



(Figur 3.2)

I detta andra samband ses agentkostnaderna (A_{2A}) som en konsekvens av de motåtgärder som familjen väljer att använda sig av. Tillsammans med agentkostnaderna (A_{2B}), som är kostnaden för de nya och/eller förändrade effekter som uppstår, utgör dessa kostnader de totala agentkostnaderna för motåtgärderna.

De olika utvalda effekterna som det altruistiska agerandet kan föra med sig har vi ställt upp under avsnittet 3.2.3, sammanställning av effekter och åtgärder. Vi har även kompletterat effekterna med tänkbara motåtgärder från familjens sida och vad dessa leder till. Även om det finns tänkbara motåtgärder är det ett val familjen behöver göra. Antingen låter de företaget belastas med de agentkostnader (A_1) som uppstår på grund av deras altruistiska beteende eller så väljer de att minska effekterna av detta beteende genom olika motåtgärder. Företaget belastas då agentkostnaderna (A_{2A}) för motåtgärderna och även de agentkostnader (A_{2B}) som uppstår för nya eller förändrade effekter. (se figur 3.3)



(Figur 3.3)

Om det finns en ekonomisk rationalitet bakom familjens agerande kommer de enbart att använda motåtgärder om summan av agentkostnaderna (A_{2A}) och agentkostnaderna (A_{2B}) understiger agentkostnaderna (A_1). Det behöver med andra ord vara lönsamt för familjen att kompensera effekterna av deras altruistiska agerande. Finns det ingen lönsamhet finns det heller ingen anledning för familjen att lägga resurser på några motåtgärder. Det kan dock vara så att familjen anser att det är mer lönsamt att inte kompensera effekterna trots att det inte är ekonomiskt försvarbart ur företagets perspektiv.

3.2.2 Sammanställning effekter och motåtgärder

Nedan har vi listat de olika effekter och åtgärder som vi har hittat. Samtliga effekter bygger på egna antaganden men vi har sökt stöd från befintlig litteratur för att skapa en mer fullständig teori. Hur de påverkar organisationen och vad de innebär beskriver vi utförligare under avsnittet 3.2.3 teori kring effekter och åtgärder. För att det ska vara lättare för läsaren att följa med i den fortsatta texten har vi valt att använda de ursprungliga effekterna som underrubriker.

Effekter (skapar agentkostnader(A₁))	Motåtgärder (skapar agentkostnader(A_{2A}))	Effekter (skapar agentkostnader (A_{2B}))
Minskad motivation hos personer med linjära karriärstilar	Högre lön	Minskad motivation hos övriga anställda. Linjära karriärstilar slutar trots kompensation.
Minskad motivation hos anställda p g a auktoritära ägare	Personalfrämjande åtgärder	Missnöjet kvarstår hos en del.
Färre alternativ vid övertagande	Planering Behålla vd-posten inom familjen	Familjen vill trots åtgärder behålla företaget inom familjen.
Icke optimala beslut p g a inkompetens	Utbildning/överutbildning	Mindre gynnsamma beslut trots utbildning Missnöje hos de anställda
Icke optimala beslut p g a familjens intressen prioriteras	Socialisering	Mindre gynnsamma beslut trots försökt till socialisering
Färre alternativ för att finansiera investeringar	Styrelsens sammansättning	Sämre alternativ Konflikter mellan styrelsemedlemmar
Ineffektiv ledning p g a familjekonflikter	Färre aktiva familjemedlemmar Tydlig ansvarsfördelning	Nya konflikter
Färre alternativ vid styrelsesammansättning	Behålla vd-posten inom familjen Ta in ett fåtal externa styrelseledamöter	Konflikter mellan styrelsemedlemmar Nya styrelseledamöter motsvarar ej förväntningarna
Minskad motivation hos anställda p g a familjens avsikt med företaget ej är tydlig	Uttala avsikten med familjföretagets ägande	Missnöjet kvarstår hos en del anställda Svårare att rekrytera personal

3.2.3 Teori kring effekter och åtgärder

3.2.3.1 Minskad motivation hos vissa karriärstilar

Familjeföretag kan ha svårt att motivera personer med vissa karriärstilar att söka sig till ett arbete inom företaget eftersom familjen inte kan erbjuda dem vad de eftersträvar. Individer tenderar enligt Larsson & Goteman & Sweet (1999) att se olika på vad som är optimalt för deras personliga arbetslivsutveckling och hur länge de avser att stanna på varje befattning. Författarna beskriver att individers karriärer i huvudsak kan delas in i fyra inriktningar som skiljer sig markant ifrån varandra, med avseende på inriktning och tid.

Experten drivs av möjligheten att fördjupa sig själv inom sitt specialområde och identifierar sig med sin yrkesroll. Expertens karriärinriktning är oftast på livstid och de främsta kompetenserna denne besitter är engagemang och kvalitet. Experten ser helst att belöningar ges i form av allmänt erkännande och långsiktiga förmåner.

Den linjära karriärstilen strävar hela tiden uppåt på den hierarkiska stegen. Desto mer makt och inflytande och ju större organisation desto mer framgångsrik ser denne sin personliga karriär. Så länge som det finns högre befattningar med mer inflytande och mer makt kommer den linjära karriärstilen att söka sig dit. På sin väg till toppen utvecklar denne egenskaper som effektivitet, ledarskap och konkurrensmedvetenhet. Den linjära föredrar belöningar i form av befordran, chefsbonus och ledarskapsträning.

En individ med utvidgande karriärstil byter vart femte till tionde år till ett angränsande arbetsområde för att utveckla sin kompetens. Det som är kännetecknande för denne är att han/hon drivs av personlig utveckling och kreativitet och har ofta en god samarbetsförmåga och kompetensbredd. Den utvidgade ser utbildning och arbetsrotation som en form av belöning.

Den episodiska individen utvecklar en karriärstil som kan ses som ett mönster av ombytlighet. Episodikern stannar i regel inte mer än två till fyra år på varje arbetsplats och drivs av variationen i olika arbetsuppgifter. Denne anpassar sig emellertid snabbt till förändringar och har ofta ett utpräglat nätverkstänkande. Episodikern uppskattar kortsiktiga belöningar och då gärna kontanta bonusar.

Familjeföretag, precis som andra företag, behöver kompensera sina anställda för att få dem att trivas och utvecklas på ett för dem gynnsamt sätt. Ett sätt att kompensera är att använda sig av olika typer av belöningsystem. I alla organisationer finns belöningsystem. Belöningarna kan vara av skiftande slag: materiella eller immateriella, individuella eller kollektiva, omedelbara eller långsiktiga. Belöningsystemen har ofta växt fram successivt och bygger på tradition. Det kan vara medvetet eller omedvetet, genomtänkt eller ogenomtänkt, systematiskt eller osystematiskt. Svensson & Wilhelmsson (1988) beskriver att det är en del av organisationens kultur.

Ett av syftena med ett belöningsystem, skriver Svensson et al. (1988), kan vara att behålla kompetent personal. I ett familjeföretag är det viktigt att uppmuntra mellanchefer/chefer som inte är familjemedlemmar till att stanna kvar i företaget och agera för företagets bästa. Det är också viktigt att locka till sig bra chefer som kan tänka sig att arbeta i företaget trots att de inte kommer att få andelar i företaget. Författarna nämner även att ett annat syfte kan vara att belöna de som gör goda prestationer eller kommer med bra idéer som kan bidra till företagets utveckling.

Anthony & Govindarajan (2001) påtalar att belöningsystem behöver inte enbart bestå av finansiella belöningar utan kan även utgöras av sociala och psykologiska belöningar. Sociala och psykologiska belöningar kan bestå av ökat ansvar, ökad självständighet eller offentligt erkännande. Det kan även innebära att den anställde får ändrade arbetsuppgifter, som denne anser utvecklande eller erhåller några dagars extra semester. Författarna beskriver att värderingen av belöningsystem skiljer sig från individ till individ. Vanligtvis utgörs en kortsiktig bonus av finansiell ersättning, ofta på årsbasis, medan en långsiktig bonus ofta relaterar till en långsiktig plan för att få andelar i företaget.

Det som skiljer familjeföretag från andra företag är att de inte kan använda sig av belöningsystem som syftar till att ge t ex chefer andelar i företaget eftersom detta kommer att minska familjens inflytande över företaget. De kan inte heller kompensera exempelvis linjära karriärstilar med befördran eftersom det skulle innebära att de familjemedlemmar som har de högsta posterna i företaget skulle få gå åt sidan. Det blir alltså svårt för ett familjeföretag att locka till sig de personer som kännetecknas av linjära karriärstilar. Dessa personer har dock egenskaper som skulle vara användbara inom företaget t ex ledarskapsförmåga och konkurrensmedvetenhet. Företaget går miste om nya kompetenser på grund av familjens altruistiska beteende. Med detta uppstår en kostnad, agentkostnad (A_1).

Familjen har alltså svårast att kompensera personer med linjära karriärstilar. De övriga karriärstilarna kan kompenseras utan att familjen behöver göra avkall på sitt eget inflytande över företaget. Experten kan erbjudas erkännande för sina kunskaper, den utvidgande kan ges utbildning och arbetsrotation och den episodiska karriärstilen kan få kortsiktiga förmåner som t ex extra semesterdagar.

Lönen är ofta en viktig del i belöningsystemet. Den uppfattas dock inte som en belöning utav alla, utan som en självklarhet (Svensson et al., 1988). Genom att erbjuda de anställda en högre lön uppmuntras de att stanna kvar i företaget. Lyckas företaget dessutom erbjuda en lön som är högre än den som den anställde kunde ha fått vid ett annat företag kommer den anställde uppfatta det som en risk att bli lämna företaget. Ricketts (2001) påtalar baksidan av detta beteende. Om alla företag höjer lönerna kommer lönebildningen att vara över det normala. På så sätt försvinner den belöningsseffekt som fanns från början. En hög lön blir en självklarhet och inte en uppmuntran. Det krävs således en noggrann avvägning.

Familjen kan kompensera de linjära karriärstilarna med en högre lön för att få dem motiverade trots att de inte kan göra anspråk på en plats i företagets ledning. Kostnaden för den högre lönen är en agentkostnad (A_{2A}), och det är samtidigt en åtgärd för att kompensera effekten av familjens altruistiska beteende. Denna strategi behöver inte användas av icke familjeföretag eftersom de istället kan erbjuda långsiktiga optionsprogram som både är ekonomiskt fördelaktiga samtidigt som de kan erbjuda inflytande i organisationen.

Trots att familjen försöker kompensera personer med linjära karriärstilar finns en risk att de anser att detta inte är tillräckligt och föredrar att söka sig till andra företag med mer utpräglade karriärmöjligheter. Det finns också en risk att de skapas ett missnöje hos de övriga anställda eftersom de inte kompenseras med en högre lön. Missnöjet i organisationen minskar effektiviteten och produktiviteten. Det uppstår nya effekter på grund av att familjen har försökt kompensera de ursprungliga effekterna. Kostnaderna för dessa nya effekter utgörs av agentkostnader (A_{2B}).

3.2.3.2 Minskad motivation hos anställda p g a auktoritära ägare

Familjeföretag kan domineras av maktbaserade företagskulturer. Detta stöds bland annat av Burnes (1996) som hävdar att förekomsten av maktbaserade företagskulturer är vanligast i mindre företag och familjeföretag. Makten utgår från en eller ett fåtal personer som har det centrala inflytandet.

Kulturen i företaget utvecklas enligt Schein (1992) huvudsakligen från tre källor. Dessa beskriver författaren som grundarens värderingar och ståndpunkter, de erfarenheter som organisationen utvecklar och nya värderingar som förs in från nya ledare. Grundaren har stor möjlighet att påverka organisationens utveckling genom sin personlighet och sitt sätt att agera. Familjeföretag väljer ofta att hålla fast vid den kultur som tidigare generationer har skapat. Genom att makten och inflytandet utgår från en eller ett fåtal personer har de stor möjlighet att påverka företagets kultur.

Är grundaren av företaget auktoritär och har behov att ha kontroll över företagets verksamhet har denne svårare att delegera ansvar till övriga chefer och anställda i organisationen. En ledningsprocess som domineras av en auktoritär ledare skapar enligt Bakka et al. (1999) säkerhet i kända och invanda situationer. Förändras förutsättningarna blir organisationens medlemmar osäkra och vågar inte fatta egna beslut. Samma fenomen uppstår enligt författarna om ledaren inte är närvarande eller om de anställda tvingas vänta på beslut från ledaren. Dessutom kommer de anställdas personliga behov att undertryckas vilket leder till en ökad psykisk belastning.

Genom att etablera en företagskultur, som utgår ifrån en auktoritär grundare, säkerställer familjen sin ledningsposition i företaget. Även om familjen inte medvetet undertrycker de anställda kommer agentkostnader (A_1) att uppstå när de anställdas självständighet avtar. Effektiviteten i organisationen avtar och motivationen hos de anställda sjunker. Om de anställda behöver göra ett för stort avkall på sina personliga krav kommer de så småningom inte att finna någon arbetsglädje eller motivation för att utföra sina arbetsuppgifter. På sikt kan de leda till att de anställda väljer att säga upp sin anställning i företaget. Detta skapar också kostnader, agentkostnader (A_1) för företaget eftersom de har lagt tid på att få individerna att fungera i organisationen. Viss tid läggs också vanligen på någon form av internutbildning som möjliggör att de anställda kan sköta den tjänst de upprätthåller. Tid som annars kunde ha använts i produktionen.

Det är inte önskvärt för något företag att ha anställda som saknar motivation för att utföra sina arbetsuppgifter. Önskar familjen att ha en stark företagskultur för att säkerställa sin ledningsposition i företaget behöver de åtgärda effekterna som deras altruistiska agerande för med sig. Genom att genomföra t ex arbetsplatsträffar, personalfester och andra personalfrämjande åtgärder har familjen möjlighet att påverka de anställda. Om de anställda upplever att de får något i gengäld från familjen som exempelvis medbestämmande via arbetsplatsträffar kommer de ha större överseende med en företagskultur som utgår från en auktoritär ledare. Familjens avsikt behöver inte vara att ge de anställda ett faktiskt medbestämmande utan bara en känsla av att de har ett medbestämmande. Att genomföra personalfrämjande åtgärder av olika slag får också de anställdas motivation att öka. Upplever individerna att de personligen får ut något av åtgärderna tenderar de också att ha mer överseende med saker som de egentligen upplever som negativa. Dessa åtgärder kan i grunden ses som utformandet av ett bra ledarskap som stödjer de anställda och diskuteras av Bakka et al. (1999) som en del av resultaten i den sk. Hawthorne-studien.

För de åtgärder som familjen väljer att genomföra uppstår det agentkostnader (A_{2A}). För att anordna personalfrämjande åtgärder uppstår faktiska kostnader för de utgifter som är förenade med detta. Det är dock inte familjen som behöver betala för dessa ökade agentkostnader utan företaget. Det uppstår även indirekta agentkostnader (A_{2A}) i form av den tid som åtgår när familjen deltar i de olika åtgärderna. För att familjen ska lyckas med att skapa en känsla av att de är ett med de anställda är det av betydelse att de deltar i dessa aktiviteter.

Trots att familjen vidtar åtgärder för att minska den auktoritära ledningen kommer detta inte leda till att alla anställda upplever att deras motivation ökar. Alla individer är olika och uppfattar betydelsen av åtgärderna på olika sätt. Det leder till att ett visst missnöje kommer att finnas kvar i organisationen trots att familjen har försökt att åtgärda det. Det kvarvarande missnöjet skapar agentkostnader (A_{2B}). Tillsammans med agentkostnaderna (A_{2A}), för att genomföra motåtgärder, utgör agentkostnaderna (A_{2B}) de totala agentkostnaderna företaget får betala för familjens beteende.

3.2.3.3 Färre alternativ vid övertagande

Utgår man från ett altruistiskt beteende i familjeföretag ser den ägande familjen helst att deras barn eller någon medlem i den egna familjekretsen tar över företaget och driver det vidare. Detta synsätt medför att familjen blir ytterst begränsad i sina valmöjligheter när ett generationsskifte närmar sig. Genom denna viljeyttring bortser familjen från möjligheten att sälja företaget till en extern intressent. De externa intressenterna har möjlighet att tillföra företaget nytt kapital och nya kunskaper. Företaget får bära agentkostnaderna (A_1) som uppstår för denna viljeyttring. Agentkostnaderna (A_1) kan antas bestå av att familjen måste se till att kapital tillförs på annat sätt t ex genom banklån till en högre utlåningsränta eller att de behöver rekrytera extern personal för att kompensera avsaknad av nya kunskaper. Genom att familjen föredrar att låta företaget övertas av någon familjemedlem kan svårigheter uppstå som antas växa ju närmare generationsskiftet kommer. För att åtgärda detta behöver en omfattande planering från familjens sida äga rum

Succession kommer att bli aktuell i alla familjeföretag. För att skapa bästa möjliga förutsättning för succession bör den enligt Holmquist (2000) vara planerad. En del av de frågor som kan vara aktuella att fundera över beskriver Hydén & Winberg (2000). De kan t ex vara hur framtiden ser ut för företaget och för dem som ska ta över, vilka konkurrenter kan tänkas dyka upp och vilka styrkor och svagheter finns i organisationen. Holmquist (2000) och Emling (2000) påtalar att i de flesta av dagens verksamma familjeföretag finns dock ingen successionsplan.

De åtgärder som familjen vidtar för att minska effekterna av viljeyttringen att någon familjemedlem tar över företaget skapar agentkostnader (A_{2A}). Kostnader för planering är i allmänhet svåra att mäta i direkta kostnader. Den tid som åtgår för att planera kan ses som en agentkostnad (A_{2A}) eftersom denna tid annars kunde användas i företagets produktion. Planeringen består inte bara av att formellt utse vem som ska driva företaget vidare utan även hur makten och auktoriteten ska föras över.

Ett alternativ för familjen kan vara att sälja företaget till en extern intressent med krav på att t ex posten som vd ska innehåvas av någon i familjen. Detta kräver dock att familjen gör avkall på sina önskemål att behålla det totala inflytandet över företaget inom familjen.

Agentkostnaderna (A_{2A}) uppstår för de kostnader som är förenliga med rekryteringsprocessen t ex om familjen väljer att låta ett annat företag ta fram lämpliga kandidater.

I litteraturen ses det ofta som en fråga om skifte från far till son. Författaren Carin Holmquist (2000) förklarar att även om sönerna är illa förberedda på att ta över, är det tydligt att det finns könsskillnader i synen på vem som ska ta över. Döttrar kan vara en outnyttjad ledningsresurs vid övertagande. Genom att förbise kompetenta döttrar skapas agentkostnader (A_1) om dåligt förberedda söner får överta verksamheten. De kunskaper som finns inom familjen används inte på ett sätt som gynnar företaget.

Grundare av familjeföretag kan efter många års arbete ha svårigheter att släppa ifrån sig kontrollen över företaget. De har svårt att visa tillit till den generation som ska ta över. De kan också ha svårt att acceptera att deras barn har blivit vuxna och är mogna att driva företaget framåt. Enligt Burns (2001) kan detta i sämsta fall leda till en oönskad rivalitet mellan grundaren och den nya generationen där båda parter försöker vara den dominerande.

Om det uppstår en rivalitet mellan grundaren/ägaren och den nya generationen kommer agentkostnaderna (A_1) att öka. Rivaliteten i sig speglas i familjeföretagets organisation och påverkar de anställda negativt. Om de anställda ser att familjen inte kan ensas om hur företaget ska drivas och att detta påverkar deras arbete finns det en risk att de anställdas motivation avtar. Om rivaliteten mellan familjemedlemmarna leder till att motivationen hos de anställda sjunker skapas kostnader, agentkostnader (A_1) då effektiviteten avtar. De anställdas motivation behöver ökas t ex genom att familjen ser till att de anställda inte påverkas av den rivalitet som finns eller att de anställda kompenseras på ett sätt som bidrar till att de förbiser effekterna av rivaliteten. Kostnaderna för att öka de anställdas motivation utgörs av agentkostnader (A_{2A}). Det finns en risk att familjen, trots försök, inte lyckas tona ner en existerande rivalitet eller höja de anställdas motivation tillräckligt. En del av de ursprungliga effekterna kommer att finnas kvar. Kostnaderna för dessa är agentkostnader (A_{2B}).

Att åtgärda avsaknaden av alternativ utgör ett av de svåraste problemen för ett familjeföretag. De har trots allt inte fler tänkbara arvtagare än vad de har barn eller familjemedlemmar. Oavsett hur väl de planerar övertagandet kommer den ursprungliga viljan att finnas kvar d v s att någon i familjen övertar företaget. Agentkostnaderna (A_{2B}) för detta kvarstår. Agentkostnaderna för planeringen måste ställas mot fördelarna av det resultat familjen kommer fram till.

3.2.3.4 Icke optimala beslut

3.2.3.4.1 Bristande kompetens

För att förhindra att familjemedlemmar fattar beslut som grundar sig på inkompetens föredrar familjen att de familjemedlemmar som ska ta över företaget utbildas mer än vad deras arbetsuppgifter egentligen kräver. Genom att överutbilda den nya generationen sänds samtidigt signaler till de övriga anställda i organisationen att de inte får platsen enbart på grund av att de är familjemedlemmar.

När familjeföretaget ska gå vidare i sin livscykel och det är dags för ett generationsskifte i företaget krävs det att den övertagande generationen är kompetent och beredd att axla ansvaret. Rekryteringsunderlaget för ett familjeföretag är sämre än för företag med spridd

ägarkoncentration. Andra företag kan vända sig till hela arbetsmarknaden medan familjeföretagen tvingas rekrytera främst inom den egna familjen. Detta leder enligt Schultze et al. (1997) att mängden tillgängliga kandidater minskar samtidigt som kvaliteten på kandidaterna blir mer osäker. Att kvaliteten blir osäker beror främst på att familjeföretag har svårare att erbjuda kostsamma belöningssystem i den utsträckning som t ex publika bolag har. Det beror enligt Schultze et al. (1997) på att de ofta har en sämre likviditet och att de inte vill släppa kontrollen över företaget genom t ex att erbjuda optionsprogram. Det skulle enligt författarna resultera i att det var ett färre antal av de bästa och mest kompetenta cheferna som sökte sig till familjeföretag.

Föredrar familjen att företaget drivs vidare av familjemedlemmar, samtidigt som de saknar kompetens för detta, kan stora kostnader drabba företaget. Denna kompetensbrist leder till att det uppstår agentkostnader (A_1) t ex när det fattas beslut som inte är tillräckligt underbyggda. Det finns också en risk att ett missnöje växer fram hos de anställda i organisationen om de ser att ledningen fattar beslut som inte är underbyggda. Missnöjet kan också ha sin grund i att de ser den bristande kompetensen hos ledningen och relaterar den till att de ha fått platsen enbart för att de är familjemedlemmar. Även missnöjet och de effekter som det för med sig kan ses som en agentkostnad (A_1).

Genom att utbilda de egna familjemedlemmarna ökar deras kompetens samtidigt som det sänds signaler till organisationen att de faktiskt inte har fått platsen gratis. För åtgärderna uppstår agentkostnader (A_{2A}) som är hänförliga till de kostnader som uppstår för utbildningen. Väljer familjen att satsa på en intern utbildning, istället för en akademisk utbildning, utgörs agentkostnaderna (A_{2A}) i huvudsak av den tid som åtgår för att utbilda familjemedlemmarna. Tiden är något som familjen direkt bekostar företaget med eftersom de annars kunde tillföra något till företagets produktion.

Många familjeföretag värderar dock att barnen har arbetserfarenhet ifrån andra företag/branscher innan de börjar arbeta inom det egna företaget. Detta stöds bland annat av Gandemo (2000) som betonar betydelsen av affärserfarenhet framför akademisk eller professionell utbildning. Även Gunnar Dafgård är av denna uppfattning. Hans båda söner har arbetat med olika arbetsuppgifter på olika företag, innan de började sina utbildningar och för att så småningom hamna i familjeföretaget (Wickbom & Gullersbild 2001)

Även om familjen väljer att utbilda familjemedlemmarna finns det alltid en risk att de aldrig blir tillräckligt kompetenta. Det finns även risk att en del av missnöjet finns kvar i organisationen, då en del fortfarande anser att de inte har fått sin position på grund av kompetens. Dessa kvarvarande effekter medför agentkostnader (A_{2B}).

3.2.3.4.2 Familjens intressen prioriteras

Utgår familjemedlemmarna enbart från sina egna intressen när de fattar beslut eller agerar de för företagets räkning kan dessa handlingar orsaka kostnader för företaget. Schultze et al. (1997) visar att det finns ett större överseende med de egna familjemedlemmarnas agerande inom företaget än vad det finns med övriga anställda. Familjemedlemmar straffas mycket sällan för sina handlingar, även om dessa är kriminella, och ännu mer sällan avskedas dom.

Genom att särskilja den egna familjen från de övriga anställda skapas ett missnöje både i och utanför organisationen. Missnöjet och de konsekvenser det för med sig kan ses som en

agentkostnad (A_1) för det altruistiska beteendet. Bristande motivation hos de anställda blir en konsekvens av missnöjet. Det är svårt att motivera anställda till sparåtgärder när medlemmar ur den egna familjen inte är sparsamma. Än värre blir det om familjemedlemmar förskingrar pengar ur företagets kassa. En extern konsekvens av familjemedlemmars agerande kan vara att kundrelationer missköts. Det leder till att kunder sviker företaget och att företaget går miste om viktiga intäkter.

För att den nya generationen inte ska fatta beslut som enbart syftar till att främja deras egna intressen behöver de redan från barndomen läras upp och präglas med ett beteende som är önskvärt inom företaget. Den nya generationens värderingar behöver anpassas för att stämma överens med de äldre familjemedlemmarna och de värderingar som redan är etablerade i företaget. Genom att påverka arvtagarna under deras uppväxt finns möjlighet att anpassa deras beteende så att de inte tar sig friheter som faller utanför ramen av företagets policy. Familjen behöver åtgärda, d v s socialisera familjemedlemmarna, redan innan problemen uppstår, vilket leder till ökade agentkostnader (A_{2A}). De ökade kostnaderna kommer främst från den tid som åtgår för att ge barnen rätt värderingar men även för de kostnader som kan uppstå när barnen introduceras aktivt i företagets verksamhet. Innan barnen är mogna att ta över företaget behöver de få möjlighet att agera på egen hand för företaget. Innan de har den erfarenhet som krävs är risken större att de beslut de tar inte är de bästa.

Rock (1991) påtalar att det har visat sig att i många familjeföretag sker mycket av diskussionerna kring företaget hemma i familjens kök. Genom att låta barnen vara delaktiga i dessa diskussioner präglas de tidigt av de övriga familjemedlemmarnas värderingar om hur företaget ska drivas. De får också en uppfattning om hur den äldre generation ställer sig till olika typer av beslut som påverkar styrningen av företaget. Att företaget är en del av familjen blir naturligt, på samma sätt som familjen är en del av företaget.

Företag som inte är familjeföretag har inte samma behov av socialisering av de ledande chefernas barn. Det är inte nödvändigt för det företagets fortsatta existens att de barnen anpassas till de värderingar det företaget har.

Risken finns alltid att familjemedlemmarna fattar beslut, trots försök till socialisering, som inte är helt optimala, ur varken familjens eller företagets synvinkel. Det medför att det kommer att uppstå kostnader, agentkostnader (A_{2B}), för dessa beslut.

3.2.3.5 Färre alternativ vid finansiering av investeringar

Familjeföretag har färre alternativ för att finansiera sina investeringar än vad företag med spridd ägarfördelning har. I företag med ett fåtal ägare handlar det i hög grad om att tillväxtprocessen måste hanteras så att det finansiella oberoendet består. Johansson (2000) skriver att ägarna inte vill komma i en position där man tvingas släppa ifrån sig ägarmakten beroende på att man inte klarar tillväxten med eget kapital. Författaren beskriver vidare att om tillväxten ställer krav på finansiellt kapital som företaget inte klarar att skaffa fram med egna resurser leder detta till att kapital måste tillskjutas från nya intressenter som i sin tur ställer krav på ägarinflytande. Familjeföretagets ägardominans och inflytande minskar

Familjen behöver alltså tillse att finansieringen av investeringar görs på ett sätt som inte medför att det ställs krav på ägarinflytande från externa parter. Genom att familjen bortser från dem som ställer krav på ägarinflytande, och därmed utlån av kapital till t ex en lägre ränta, skapas ökade kostnader, agentkostnader (A_1) för företaget. Väljer familjen att bekosta

investeringarna med kapital som redan finns upparbetat i företaget försämras de finansiella resurser företaget har. Investeringen kan ses som en ersättning för kapitalet men eftersom det tar tid innan den har betalt sig utgör det en kostnad för företaget, agentkostnad (A_1).

Det har visat sig, i en studie av Landström (1988) att små och framförallt unga företag i huvudsak upplever två problem vid finansieringen av investeringar. Det första pekar på att framförallt unga företag ofta påverkas av oförutsägbara händelser vilka behöver korrigeras med beslut från ägaren/företagsledaren. Det andra, och i det här sammanhanget viktigare, är att det finansiella arbetet ofta kretsar kring företagsledaren trots att denna oftast inte har någon större kompetens inom området.

Om familjen väljer att fatta beslut i finansiella frågor, trots att de saknar egentlig kompetens, kan merkostnader drabba företaget. Merkostnaderna kan t ex utgöras av högre räntor och ofördelaktiga avbetalningsvillkor. Familjens intresse att själva agera, istället för att delegera, skapar kostnader, agentkostnader (A_{2A}).

Familjen kan istället välja, om företaget saknar de finansiella resurser som krävs, att finansiera investeringar via andra kreditinstitut t ex banker. Om dessa kreditinstitut är beredda att låna ut pengar till företaget, utan krav på ägarinflytande, men till en högre ränta än vad som en investerare med krav på ägarinflytande har, uppstår agentkostnader (A_{2A}) för företaget. Kreditinstituten ställer i sin tur andra krav på företaget vad det gäller t ex soliditet och likviditet. Familjens strävan att se till att företaget lever upp till dessa beslut, och den tid som åtgår, skapar en kostnad, agentkostnad (A_{2B}).

Ställer familjen krav på att företags vd ska rekryteras från familjen öppnar sig möjligheten att låta investerare, med krav på ägarinflytande i form av plats i styrelsen, få investera i företaget. En ägarfamilj kan, enligt Melin & Nordqvist (2000), utöva kontroll över sitt familjeföretag antingen endast i egenskap av ägare, där familjen överlåtit den verkställande rollen på en anställd företagsledare, eller i egenskap av såväl ägare som verksam i företags ledning.

Risken med att ta in en extern ledamot i styrelsen består bland annat i att denne kanske inte alltid är beredd att hålla med om de beslut som familjen vill driva igenom. Beroende på det totala antalet styrelsemedlemmar kommer denna avvikande uppfattning att få olika betydelse. För att genomföra denna förändring av styrelsens sammansättning krävs bland annat planering och strukturering av ansvarsområden. Tiden som åtgår och de kostnader som är förenliga med planeringen, för t ex administration, utgör en kostnad, agentkostnad (A_{2A}), för företaget. Det finns en risk att familjen och de nya styrelseledamöterna inte kommer överens i alla frågor. För de konflikter som uppstår i samband med detta skapas kostnader för företaget, agentkostnader (A_{2B}).

3.2.3.6 Ineffektiv ledning p g a konflikter mellan familjemedlemmar

Ju fler familjemedlemmar som är inblandade i företags ledning desto större är risken att det uppstår meningsskiljaktigheter om hur familjens intressen ska bevaras och hur företaget ska styras. Schultze et al. (1997) har uppmärksammat att det kan uppstå agentrelaterade problem i förhållandet mellan ägarna i ett familjeföretag när de inte alla delar ett altruistiskt synsätt. Författarna menar att dessa problem måste dämpas med olika typer av finansiella incitament.

Den intressekonflikt som uppstår när de styrande familjemedlemmarna har olika avsikt med besluten leder till en minskad effektivitet i deras arbete. Det finns en risk att familjemedlemmar agerar på egen hand efter eget intresse. Genom att de tar beslut som är gynnsamma för dem. De familjemedlemmar som har blivit förbisedda i det tagna beslutet försöker i sin tur motverka detta genom att ta nya beslut i den riktning de önskar. Detta leder till att de anställda får svårigheter att uppfatta vilket beslut de ska följa. Får de ingen klarhet i beslutsgången kommer de antingen att fatta egna beslut och agera därefter eller väljer de att inte agera alls i väntan på klarare direktiv. Oavsett vilket alternativ de anställda väljer att handla efter skapas en ineffektivitet i företagets produktion. Agerar de inte orsakar de inga skador men de tillför inte heller något till det slutgiltiga resultatet. Väljer de att agera finns risken att dessa handlingar inte stämmer överens med familjens, och företagets, övriga planering. Som en konsekvens av detta uppstår kostnader, agentkostnader (A_1) som har sitt ursprung i företagets effektivitetsförlust.

Ett sätt att lösa de konflikter som uppstår kan vara att det finns en öppenhet inom familjen där deras inbördes relation och avsikten med företaget diskuteras kontinuerligt. Familjemedlemmarna kan även redan inledningsvis genomföra en omfattande planering av t ex vilka ansvarsområden och vilka befogenheter respektive familjemedlem ska ha. Det åtgår tid för planering och den tidsåtgången kan ses som en kostnad, agentkostnad (A_{2A}). För att minimera risken att det uppstår konflikter mellan familjemedlemmarna kan de också välja att minska antalet aktiva familjemedlemmar i företaget. Efter överenskommelser kan ett antal familjemedlemmar lösas ut ur företaget. Detta alternativ kan bli kostsamt för företaget eftersom de behöver kompenseras för sitt utträde. Kompensationerna kan utgöras av t ex finansiella utbetalningar eller förmånliga pensionsavtal. Detta alternativ skapar också kostnader, agentkostnader (A_{2A}) för företaget.

Trots att familjemedlemmarna lägger ner tid på att försöka dela upp ansvarsfördelningen mellan varandra finns en risk att alla inte blir nöjda. En del individer tenderar att lägga stor vikt vid vad de anser är social status. Enligt Bakka et al. (1999) finns det främst två faktorer som är avgörande för en individs sociala status. Arbetes eller rollens prestige i sig och sättet som arbetet utförs på. Uppfattar en del familjemedlemmar att de har blivit missgynnade vid ansvarsfördelningen och att de har fått en minskad personlig social status kommer nya konflikter att blossa upp. Dessa nya konflikter orsakar också kostnader, agentkostnader (A_{2B}), och påverkar familjeföretagets organisation på samma sätt som de ursprungliga konflikterna.

3.2.3.7 Färre alternativ vid styrelsens sammansättning

Eftersom familjen vill hålla styrningen av företaget inom familjen får de också färre alternativ då styrelsen ska sammansättas. Genom styrelsens sammansättning sänds signaler till alla intressenter. En styrelse som är sammansatt på ett sätt så att den domineras av familjemedlemmar visar både utom och inom organisationen att det är familjen som är det primära. Sammansättningen ger också en bild av ett företag som är till för att bevaka familjens intressen. Företaget blir i det sekundära medan familjen är det primära. I ett flertal studier har det visat sig, enligt Brunninge & Westermark (2001), att styrelsens sammansättning i familjeföretag domineras av medlemmar i den ägande familjen och/eller släktingar och nära anhöriga.

Genom att familjen bortser från möjligheten att införa styrelsemedlemmar utan familjeanknytning finns en risk att företaget går miste om bland annat ny kunskap och ny

kompetens. Dessa kunskaper och kompetenser kan på sikt bidra till att förbättra företagets lönsamhet. Den potentiella lönsamhet företaget går miste om utgör en intäktsförlust för företaget och ses som i det här fallet som en kostnad, agentkostnad (A_1). Genom forskning visar Ward (1991) att en aktiv styrelse som domineras av icke-familjemedlemmar kan vara till god hjälp för både företaget och familjen. Författaren menar att styrelsen kan tillföra kompetens, vara behjälplig med mer objektiv strategisk planering och genomförandet av ett maktskifte till nästa generation.

Genom att låta en familjemedlem inneha posten som vd i företaget, samtidigt som familjen ser till att de har majoritet i styrelsen, kan externa styrelsemedlemmar tas in. Företaget kommer då att tillföras nya kunskaper samtidigt som familjen behåller den aktiva styrningen av företaget. Melin et al. (2000) hävdar att genom att familjen behåller vd-posten inom familjen stärks även deras direkta inflytande över företaget. För att familjen ska ta in externa styrelseledamöter krävs förberedelser. Eftersom familjen kommer att förlora en del av sitt synbara inflytande antas de vara omsorgsfulla i sitt val av nya ledamöter. Det kommer att åtgå tid för planering och resurser som t ex utgifter för att genomföra en rekrytering. De totala kostnaderna för tillförandet av externa styrelseledamöter motsvaras av agentkostnad (A_{2A}).

Det finns en risk att det uppstår konflikter mellan de styrelseledamöter som är familjemedlemmar respektive de som inte är familjemedlemmar. Konflikterna kan leda till motsättningar inom styrelsen och arbetet blir mer tidskrävande och mindre effektivt än vad det var utan externa styrelseledamöter. Det leder till ökade kostnader, agentkostnader (A_{2B}) för styrelsearbetet. Det finns också en risk att de externa ledamöter som tas in i styrelsens inte motsvarar de förväntningar som ställs på dem. De kan brista båda i kompetens och engagemang. Om det blir så uppstår en kostnad, agentkostnad (A_{2B}), eftersom de inte tillför företaget det som familjen hade hoppats på när de ursprungligen rekryterades.

3.2.3.8 Minskad motivation hos anställda p g a familjens avsikter inte är uttalade

Genom att tydligt uttala att företaget är ett familjeföretag och avsikten är att behålla ägarrollen inom familjen minskas risken för att missnöje skapas bland de anställda som inte är familjemedlemmar. Missnöjet leder till att de anställda lägger energin på aktiviteter som inte främjar tillväxten i företaget. Stämningen i företaget blir sämre och motivationen till att arbeta för företagets bästa avtar.

Detta kan ses som ett spel där varje deltagare deltar med redan kända regler. Reglerna i det här fallet domineras av att familjen äger företaget och avser att göra det i framtiden. Det medför i sin tur att de som arbetar i företaget är väl medvetna om förutsättningarna för deras medverkan i företaget. Genom att tydligt visa spelets regler minskas den subversiva verksamhet som annars kan bedrivas i form av förtal, ryktesspridning etc. De som är anställda vet att de bara är anställda och har inga möjligheter att göra anspråk på någon plats i ledningen. De individer som inte kan tänka sig arbeta under de här premisserna kommer inte heller att söka sig till företaget alternativt kommer de att söka sig därifrån.

Om det är otydligt att företaget är ett familjeföretag och att icke familjemedlemmar inte behöver göra sig besvär med att aspirera på platser i ledningen uppstår det lätt ett missnöje i organisationen. De som har anledning att vara missnöjda är de som vill göra karriär och anser sig behöva erfarenheten från en tjänst i ledningen. Missnöjet i sig kan ses som en

agentkostnad (A_1) för det altruistiska beteendet eftersom det leder till en felaktig fokusering. Individens släpper fokus på arbetet och koncentrerar sig mer på att vara missnöjd.

Genom att öppet uttala att företaget är ett familjeföretag kan familjen skapa en åtgärd som leder till att förutsättningarna för en anställning kan tänkas bli givna. Om det skulle uppstå några kostnader för företaget i samband med detta utgörs de av agentkostnader (A_{2A}). Det finns också en risk att en del personer inte kan tänka sig att arbeta inom företaget eftersom de befäradar att de inte kan få sina personliga behov tillgodosedda t ex när möjligheterna till karriär små. Det innebär att en del av det tillgängliga rekryteringsunderlaget kommer att falla bort, vilket skapar ökade kostnader, agentkostnader (A_{2B}), då de behöver vända sig till ett bredare underlag.

3.3 Sammanfattning

För att kunna visa sambandet mellan familjens altruistiska agerande i familjeföretaget och de effekter som skapas i företagets organisation har vi valt att konstruera den teori som kapitlet kretsar omkring. Teorin inleds med att vi illustrerar det samband som finns mellan altruismen och de effekter som skapas i organisationen. Vi visar även att familjen kan välja olika åtgärder t ex socialisering av familjemedlemmar för att minska effekterna av deras altruistiska beteende. På grund av att det genomförs motåtgärder kommer det att uppstå nya eller förändrade effekter.

På grund av altruismen uppstår det kostnader, agentkostnader för företaget. Vi har valt att särskilja de olika agentkostnaderna som uppstår beroende på vilket ursprung de har. De agentkostnader som är hänförliga till de effekter som familjens altruism har vi valt att kalla agentkostnader (A_1). När och om familjen väljer att genomföra motåtgärder skapas agentkostnader (A_{2A}). Agentkostnaderna för de effekter som uppstår som ett resultat av motåtgärderna visas som agentkostnader (A_{2B}).

Vi presenterar en översiktlig lista över de effekter och motåtgärder som vi har undersökt genom teoretiska applikationer. Dessa effekter och motåtgärder tar vi med oss för att utveckla diskussionen kring dem senare i kapitlet. Det som är styrande för det altruistiska beteendet är att familjen anser att det är av största vikt att 1) företaget stannar inom familjen och 2) företagets ledning och styrning sköts av någon i familjen. Detta beteende i sig skapar effekter i organisationen vilka ger upphov till agentkostnader (A_1). Fördrar familjeföretagen sitt altruistiska beteende anser de att fördelarna överväger de kostnader som beteendet medför.

4 EMPIRISK METOD

Kapitlet beskriver den empiriska metod vi har valt att användas oss av. Vi beskriver även de olika alternativ som har funnits och med utgångspunkt från de fördelar och nackdelar respektive metod har förklarar vi varför vi valde den metod vi gjorde. Vi förklarar det tillvägagångssätt vi har haft för att samla in data, både hur urvalet har gått till och hur intervjuerna har varit strukturerade. Vi avslutar med en sammanfattning som summerar kapitlet.

4.1 Val av undersökningsmetod

Val av empirisk metod ska väljas utifrån det problem som ska undersökas. Den metod som väljs ska enligt Merriam (1994) vara den bästa metod som ger bäst svar på de frågor som ska ställas, fördelarna måste uppväga nackdelarna.

För att empiriskt kunna pröva relevansen i vår teori har vi valt att använda oss av fallstudier som genomförts med hjälp av besöksintervjuer. Med oss vid besöksintervjuerna hade vi intervjuguider. Vi har varit väl medvetna om att denna undersökningsmetod inte är användbar för att fastställa statistiska samband eftersom urvalet och antalet genomförda intervjuer kommer att bli för lågt. Vi kan alltså inte uttala oss om generella samband mellan variabler. Däremot anser vi att undersökningsmetoden mycket väl kan ge indikationer på eventuella samband och tillräckligt indikera rimligheten i vår teori.

Vi har valt att använda oss av en metod som kan klassas som icke-experimentell. Merriam (1994) påtalar att experimentell forskning kräver att det finns möjlighet för forskaren att ha kontroll över alla variabler så att de blir lika vid varje undersökningstillfälle. Undersökningen ska kunna upprepas utan att de ingående variablerna skiljer sig åt. Eftersom vi har valt att gå ut och intervju ett antal personer på olika företag är det svårt att få situationen likartad varje gång. Individerna som vi har träffat är olika och företagen skiljer sig åt. Beroende på hur frågorna ställs och hur nära relation som finns till respondenten kommer svaren att skifta. Därför har vi valt att inrikta oss mot en icke-experimentell undersökning.

För att samla in data valde vi att genomföra besöksintervjuer ute på olika företag. Intervjuerna kan klassas som delvis strukturerade. Eftersom vi har intervjuat olika befattningshavare i företaget har vi delat in dem i olika kategorier; styrelsemedlemmar från familjen i egenskap av ägare/vd, och anställda icke-familjemedlemmar. Varje kategori i de olika företagen har i stort sett fått identiska frågor med öppna svarsalternativ, vilket ger en låg strukturering i kombination med en hög standardisering. Anledningen till att frågorna varierat till viss del beror på att alla frågor inte passar att ställa beroende på vilken kategori de/respondenterna tillhör och om företaget precis genomfört ett generationsskifte eller står inför ett sådant.

Nackdelen som vi har sett med att genomföra besöksintervjuer är främst tidsåtgången. Intervjuerna har tagit lång tid att förbereda och framför allt har det tagit lång tid att analysera det insamlade materialet. I gengäld anser vi oss ha fått en hög svarsfrekvens på de frågor som vi har valt att ställa och vi har även haft möjlighet att formulera om frågorna vid behov. Ett alternativ som har funnits hade varit att genomföra en enkätundersökning. Detta alternativ

valde vi bort p.g.a. att möjligheten att förtydliga och individualisera frågorna bortfaller. Vid våra besök fick vi bekräftat av flera respondenter att de tyckte det var bra att vi tog personlig kontakt och gick ut på företagen och gjorde intervjuerna istället för att skicka iväg en enkätundersökning. Flera respondenter uttalade också att de inte hade svarat om de fått intervjun skickad på ett papper eller via e-mail.

De frågor som vi har valt att ställa har i huvudsak öppna svarsalternativ. Detta har vi gjort för att undvika att styra upp svaren med fasta svarsalternativ. Vi tror att svaren blir mer uttömmande när respondenten får svara helt fritt utan styrning i fasta svarsalternativ. Däremot är det betydligt svårare att analysera denna typ av svar.

Vårt bortfall i svarsfrekvens har i huvudsak utgjorts av att respondenten helt enkelt inte kunnat svara på de frågor vi har ställt. I de fall där vi t ex har ställt frågor om hur de har valt att finansiera större investeringar och inga större investeringar har gjorts, har det varit omöjligt för dem att svara. Detta har bidragit till ett visst bortfall.

4.2 Intervjuguidens utformning

Vi började med att skapa en intervjuguide. I intervjuguiden utgick vi ifrån den teori vi skapat som består utav effekter hämtade dels ifrån litteraturen och dels ifrån egna antaganden om familjeföretag. För att kunna pröva effekterna i empirin formulerade vi 4 – 5 frågor som var direkt kopplade till respektive effekt. Vid formuleringen av frågorna utgick vi ifrån respektive effekt. För att i möjligaste mån få fram klara och tydliga frågor som mäter det de har för avsikt att mäta, tänkte vi noggrant igenom vad som var relevant att fråga om utifrån varje effekt.

Genom att fråga om belöningsystem vid intervjun med vd/ägare/styrelseledamot fick vi fram olika exempel på vad företagets ledare ansåg vara belöningar. Här kom fram en mängd olika förslag för oss både kända och okända. Därefter ställde vi samma fråga till den högre chefen/medarbetaren som inte är familjemedlem och fick i de allra flesta fall mer eller mindre samma exempel. I detta fall har vi antagit att frågan mäter det den har för avsikt att mäta.

Guiden har fungerat som ett stöd för oss när vi genomförde intervjuerna ute på de olika företagen. För att kunna få fram ett användbart datamaterial krävs det att frågorna som ställs är lika och att alla respondenter får möjlighet att svara på samma sak. Vi har valt att arbeta på detta sätt eftersom vi befår att det annars är lätt att glömma bort viktiga frågor när vi väl är på plats ute på de olika företagen. Vi har också ansett det är viktigt att under intervjuernas gång följa upp svaren vi får genom att noggrant notera svaret, även om frågan inte kommer förrän lite längre fram i guiden. Respondenten ska inte behöva upprepa sig. Risken finns att respondenten inte tror att vi lyssnar på vad han/hon har att säga om vi ställer en fråga som denne precis har svarat på i ett annat sammanhang. Intervjuguiden för ägare/vd finns i sin helhet i bilaga 1.

Intervjuguiden består av tre delar. Den första delen innehåller information till respondenten som vi har ansett viktig att ta upp innan själva intervjun påbörjas. Efter en kort presentation av oss själva har vi kortfattat berättat om vårt arbete, vad syftet är med det och vad vi hoppas att komma fram till. Vi upplyser också respondenten om det förhållningssätt vi har till de data som samlas in. Vi ber om respondentens medgivande att använda det insamlade datamaterialet i arbetet och vi frågar om respondenten och företagsnamnet vill vara anonyma. Det sista anser vi vara särskilt viktigt eftersom vi inte kan ta för givet att alla företag och företagsledare vill visa sina ståndpunkter utåt. Det svar vi får ska givetvis respekteras.

Andra delen börjar med några inledande frågor. Vi frågar t ex om respondenten har några barn och om han/hon vill att de tar över företaget i framtiden eller om någon annan i familjekretsen planeras att ta över företaget. Frågorna i sig har varit ett av urvalskriterierna för att en intervju skulle vara aktuell inom företaget. (Se avsnitt 4.3 Urval.) De efterföljande frågorna är kopplade till de effekter och åtgärder (se kapitel tre) som är aktuella för att antingen stärka de altruistiska effekterna eller kompensera dem.

I den sista delen väljer vi att göra en återkoppling till den inledande delen av guiden. Vi berättar återigen om respondentens tillåtelse att använda datamaterialet i vårt arbete. Det kan vara så att denne har ändrat sin uppfattning under intervjuens gång med tanke på de frågor som har ställts och de svar som hon/han har angett. Vi vill också fråga respondenten om dennes inställning till anonymiteten. Det är också en fråga som vi tror kan förändras under intervjuens gång.

När vi slutligen ansåg intervjuguiden färdig har vår handledare granskat den för att efter kompletteringar ge sitt godkännande. Det sistnämnda har varit viktigt eftersom vi representerar högskolan i Kristianstad när vi genomför intervjuerna ute på de olika företagen. Det är också viktigt för det fortsatta arbetet att vi får indikationer på att frågorna som ställs i intervjuerna kan leda oss på rätt väg i den analys som vi slutligen ska genomföra.

När intervjuguiden var godkänd valde vi att prova den på ägaren till ett familjeföretag i Kristianstad. Denna respondent fick före intervjuens genomförande reda på att syftet med denna intervju var att testa de tilltänkta frågorna. Detta för att han skulle kunna hjälpa oss med att vara extra kritisk till våra frågor. Efter avslutad intervju gav han sin syn på frågorna och även om det var någon fråga som var kränkande eller på annat sätt olämplig att ställa. Vi har ansett detta test vara viktigt eftersom det kan finnas frågor som generellt inte ställs till familjeföretagare. Alla företagare har rätt till sina företagshemligheter och vi vill i den mån det går att undvika inte att trampa någon på tårna när vi genomför intervjuerna.

Respondenten hade emellertid inga synpunkter på de frågor vi hade för avsikt att ställa. Denne ansåg inte heller att de på något sätt kunde ses som kränkande eller att det fanns anledning för någon att ta illa vid sig.

Efter denna inledande intervju fick vi möjlighet att fundera på om frågorna verkligen gav det vi ville ha fram. Dessa funderingar ledde till en del förändringar av frågorna.

Eftersom vi har valt att genomföra intervjuer med olika kategorier av människor på familjeföretagen har vi varit tvungna att skapa ytterligare en intervjuguide. Den första intervjuguiden, den ursprungliga, riktar sig till vd: n/ägaren av familjeföretaget. Den andra, vilken har sitt ursprung i den första, har vi använt för att ställa frågor till anställda chefer som inte är familjemedlemmar och övriga anställda. Även om frågorna till viss del är de samma ansåg vi att det var lättare att ha de frågor som skulle ställas till icke-familjemedlemmar i en speciell guide. Intervjuguiden för ägare/vd finns i bilaga 1 och den för anställda högre chefer återfinns i bilaga 2.

4.3 Urval

Vi har gjort ett delvis slumpmässigt urval av de företag vi har valt att vända oss till. För att leta upp företag som skulle kunna komma ifråga för intervju har vi i första hand använt oss av personliga kontakter. Vi har vänt oss till personer med goda kontakter inom familjeföretag i företrädesvis Kristianstad – Hässleholmsområdet för att få fram lämpliga namn. De företagsnamn vi har fått fram har vi inledningsvis studerat via Internet. På företagets

hemsidor har vi fått fram information om antalet anställda och ofta även en kort historik som beskriver företagets grundare och vem som driver företaget idag. Ett initialt viktigt urvalskriterium har varit att företaget har ca 50 anställda eller mer och att det är 2: a eller 3: a generationen som är aktiv i företaget i nuläget. Dessutom måste företagen passa in på de inledande definitionerna (se kapitel 1.4) som vi har valt att ställa upp för vad ett familjeföretag är. Det första urvalskriteriet handlar om att företaget själv ska anse att de är ett familjeföretag. Genom att gå in på de olika företagens hemsidor har vi kunnat se att en del företag väljer att beskriva sig själva som just familjeföretag. Har de gjort denna beskrivning av sig själva har vi ansett att de kan passa in i vår undersökning. Det andra kriteriet vi ställde upp var att majoriteten av rösträtten skulle innehas av en enda familj. Det har vi fått bekräftat efter att ha sökt fakta om familjeföretaget på affärsdatas hemsida, www.ad.se.

Genom att vi enbart har haft möjlighet att genomföra ett begränsat antal intervjuer finns en risk att det insamlade datamaterialet inte representerar någon form av genomsnitt för familjeföretag. Vi kan alltså inte med statistisk säkerhet fastställa de svar vi får men vi kan däremot ge indikationer om hur förhållandena är. Ytterligare en nackdel är att vi omedvetet väljer bort företag från vilka vi kunde ha fått de bästa svaren då vi inte kan besöka alla de företag vi eventuellt skulle ha möjlighet till. Trots detta ser vi ändå fördelar med den metod vi har valt. Antalet intervjuer är begränsade och vi tror att företagen vi har valt ut bäst kommer att motsvara våra förväntningar genom att de bland annat befinner sig i olika faser i företagets livscykel.

Vi har valt att i utgångsläget vända oss till familjeföretag med mellan 50 - 100 anställda. Det har vi gjort eftersom företag i den här storleken med större sannolikhet har en mer utvecklad hierarki än vad mindre företag har. Förekomsten av högre chefer utan familjeanknytning och eventuell belöning av dessa har varit en av de effekter och åtgärder vi tidigare har diskuterat kring. Vi har förutsatt att styrelsen ofta har en aktivare roll i större företag. Det har betydelse för vårt resonemang kring styrelsens sammansättning. Förekomsten av externa styrelseledamöter förefaller vara vanligare i större företag och har påverkat oss till att i utgångsläget vända oss till större företag. Redan här i inledningen drabbades vi av ett visst bortfall. De företag som vi hade för avsikt att intervjua hade helt enkelt inte möjlighet att ta emot oss. Det har varit en anledning till att vi har varit tvungna att vända oss till familjeföretag med ett färre antal anställda. I viss utsträckning har det påverkat vårt resultat eftersom det i alla företag inte har funnits högre chefer som inte är familjemedlemmar.

Slutligen hade vi gjort överenskommelser med fem olika företag som vi hade för avsikt att genomföra intervjuer på. Även här finns en risk för att ett bortfall skulle kunna uppstå. Trots att vi har bokat tid finns det möjlighet att respondenten hade blivit tvungen att avboka intervjun på grund av t ex sjukdom. Vi har dock inte drabbats av något bortfall som kan hänföras till detta.

4.4 Intervjuernas genomförande

Vi valde att inledningsvis kontakta företagen via telefon. Vi var överens om att de flesta har svårare att avvisa någon vid telefonkontakt jämfört med att låta bli att svara på ett brev eller ett e-mail. Hos samtliga företag fick vi ett vänligt bemötande även om de inte kunde tänka sig att ställa upp på en intervju. Till de företag som kunde tänka sig att medverka bokade vi tid vid den första telefonkontakten. Därefter har vi skickat en sammanfattning av intervjuguiden till dem via brev eller e-mail. I denna sammanfattning valde vi att skriva ner mycket kortfattat

vad intervjun skulle handla om, den överenskomna tiden, ungefärlig tidsåtgång för intervjun och påminde om att vi även gärna ville träffa en högre chef som inte är familjemedlem. Detta brev skickade vi främst för att respondenten skulle ha möjlighet att förbereda sig men även som en påminnelse och en bekräftelse på den överenskomna tiden. Ett exempel på ett sådant brev återfinns i bilaga 3.

Innan besöket förberedde vi oss genom att studera den information som finns tillgänglig via Internet och genom att läsa igenom företagets senaste årsredovisning. Orsaken till dessa förberedelser är främst att det har varit lättare för oss att förstå de svar vi fått när vi har en viss kunskap om företaget. Dessutom har det varit ett sätt för oss att visa respekt mot dem som har valt att ställa upp på intervjuerna. Vi har trots allt tagit en del av deras tid i anspråk.

Före besöket på företaget skickade vi en sammanfattning av intervjuguiden till företagets vd/ägare. Det har vi gjort som en gest mot företaget dels för att de ska se vilka ämnesområden vi hade tänkt behandla men även för att de i den mån de önskar skulle ha möjlighet att förbereda sig. De personer, främst vd/ägarna, som vi hade skickat denna till hade den framme när vi kom för att genomföra intervjun. Som en anmärkning kan påtalas att de inte i något fall hade vidarebefordrat denna till den högre chef, arbetsledare eller motsvarande som vi också uttryckt önskemål om att få träffa. Vi upplevde flera av dessa som aningen misstänksamma i intervjuns inledning vilket kanske inte är så konstigt om de inte har haft möjlighet att förbereda sig. Efter att vi hade förklarat syftet med arbetet och varför vi ville intervjua dem, blev de dock mer positivt inställda. En nackdel vi ser med att låta ägaren välja vilken anställd chef vi skulle få träffa är att denne har alla möjligheter att utse en anställd som han/hon kommer bra överens med. Om det finns t ex konflikter inom företaget är risken mindre att sådana synpunkter kommer fram vid en intervju om vd/ägaren väljer en anställd han/hon har en bra relation till. Trots att vd/ägare gjorde urvalet, så var det en del anställda högre chefer som ”vågade” vara kritiska till ledningen av företaget.

Vi började med att intervjua vd/ägare vid företaget utifrån den intervjuguide vi gjort. Efter en kort inledande presentation där vi presenterade oss själva och syftet med arbetet tog vi även upp möjligheten för företaget att vara anonymt i arbetet. Därefter gick vi igenom frågorna (se bilaga 1). En utav oss ställde frågorna medan den andre antecknade svaren. Den som ställde frågorna försökte att styra upp intervjun utifrån guiden, för att undvika att hamna i för många sidospår. Direkt efter den första intervjuns slut bad vi om att få träffa den högre chef/anställd (icke-familjemedlem) som det var tänkt att vi skulle få träffa. Vi gjorde samma inledande presentation för dem som vi gjort för vd/ägaren och därefter ställde vi frågorna (se bilaga 2). En utav oss ställde frågorna och en antecknade svaren.

När sista intervjun var genomförd bad vi om att få träffa vd/ägaren igen för att få överlämna en liten gåva till företaget som tack för att vi fått komma och genomföra de här intervjuerna.

Vid planeringen av intervjuerna var vår målsättning att boka en intervju per dag för att helt och hållet kunna koncentrera oss på ett företag i taget. Denna målsättning lyckades.

I den inledande presentationen före intervjun med vd/ägare frågade vi om vi fick använda bandspelare. Vissa respondenter visade viss tveksamhet medan några var helt negativt inställda. Detta gjorde att vi inte kunde använda bandspelare.

När intervjuerna på företaget var klara satte vi oss ner för att dokumentera allt som var sagt. Den utav oss som antecknat under intervjun kompletterade svaren i den mån det var något man inte hunnit skriva ner under pågående intervju. Den andre antecknade svaren utifrån hur hon hade uppfattat svaren. Detta gjorde vi utan att diskutera någonting med varandra. Därefter

gick vi noggrant igenom varje fråga och jämförde svaren vi antecknat för att göra eventuella kompletteringar om det var något någon utav oss missat.

Efter intervjuerna gjorde vi en skriftlig sammanställning av svaren som skickades till respektive respondent. De fick ca fem arbetsdagar till sitt förfogande att läsa igenom sammanställningen och därefter höra av sig om det var något de ville ändra på. Det var inget företag som hörde av sig.

Som vi nämnt tidigare har vi intervjuat två personer på varje företag, en vd/ägare som representerar familjen och högre chef/anställd som inte är familjemedlem.

På företag ett intervjuade vi en vd/delägare från familjen och ekonomi- och förvaltningschefen som inte är familjemedlem. På företag två vd/delägare ifrån familjen och en person som har varit anställd i produktionen under 10 år som inte är familjemedlem. Företag tre representerades av en servicechef/delägare ifrån familjen och en inköpschef som inte är familjemedlem. På företag fyra intervjuade vi endast vd/ägare. Vi fick inte lov att träffa någon som inte är familjemedlem. Riktigt varför fick vi inte reda på, han bara påstod att det inte gick. Vi har trots detta valt att ha med intervjun i arbetet, då hans synpunkter kan ge ett värdefullt tillskott till vårt arbete. I det femte och sista företaget träffade vi en delägare ifrån familjen och ekonomichefen som inte är familjemedlem.

Intervjun med vd/ägare/delägare tog mellan 30 - 60 minuter och motsvarande intervju med icke-familjemedlemmen tog 20 – 30 minuter. Anledningen till att den sista intervjun tog kortare tid är att den intervjuguiden innehöll färre frågor.

4.5 Sammanfattning

Den empiriska undersökningen genomförde vi i form av besöksintervjuer ute på fem olika företag. På varje företag intervjuade vi dels vd/ägare/delägare hämtad ifrån familjen och dels en person med en högre befattning inom företaget som inte är familjemedlem.

Vid urvalet av företag var ett utav urvalskriterierna att företaget skulle ha 50 – 100 anställda. Dessutom ska företaget se sig självt som ett familjeföretag och det skulle vara andra eller tredje generationen som aktivt driver företaget nu.

Före besöket på företagets skickade vi en kortfattad sammanfattning på vad intervjun kom att behandla. Brevet innehöll dessutom en bekräftelse på den överenskomna tiden.

Vid intervjuernas genomförde följde vi intervjuguiden som vi skapat, en guide till vd/delägare/delägare och en guide till den andra personen. Syftet med intervjuguiderna var att de skulle styra upp intervjun, så att vi ställde samma frågor vid varje intervju på de olika företagen. Vi började med att intervjua vd/delägare/delägare och direkt efter den andra personen med en högre befattning inom företaget. Efter intervjuerna sammanställde vi noggrant de svar vi fått och skickade en skriftlig sammanställning till varje företag för att de skulle få se hur vi uppfattat deras svar. Om de ville korrigera något bad vi dem att höra av sig innan en bestämd dag. Det var det dock ingen som gjorde vilket vi tolkat som att vi uppfattat svaren på ett korrekt sätt.

5 ANALYS

Vi inleder kapitlet med en kortfattad information kring de olika familjeföretag där vi har genomfört våra intervjuer. Där beskrivs de grundläggande förutsättningar som har funnits på varje företag. Vi fortsätter sedan med att presentera den analys vi har gjort av vårt insamlade datamaterial. Datamaterialet återfinns i sin helhet i bilaga 4. Analysen är strukturerad på samma sätt som tidigare kapitel d v s efter de effekter och åtgärder som vi har valt att undersöka. (Vi använder dessa som underrubriker). Den analytiska delen finns sammanfattad i tabellformat under rubrik 5.3. De eventuella samband som går att utläsa av tabellen har vi valt att behandla i anslutning till denna. Vi har också försökt att se om vår empiriska undersökning har lett till något som vi inte förutsåg i teorin. Vi avslutar kapitlet med en sammanfattning.

5.1 Inledning

Av de familjeföretag som har deltagit i våra intervjuer har alla utom ett gett sitt medgivande till att vi får publicera deras företagsnamn i samband med vårt arbete. Företaget som har valt att vara anonymt presenterar vi som företag 5. Vi har valt att inleda den empiriska delen av arbetet med att kortfattat beskriva de olika familjeföretagen som vi har besökt. Det har vi gjort för att läsaren ska ha lättare att relatera till dem när vi går över till att analysera effekter och åtgärder mer i detalj. Vi har valt att behålla effekter och åtgärder som underrubriker även i detta kapitel. Kring de olika effekterna och åtgärderna har vi ställt ett varierande antal frågor till de olika intervjupersonerna. Frågorna skiljer sig något mellan de olika företagen beroende på hur deras förutsättningar har varit. Eftersom det insamlade dataunderlaget är omfattande redovisar vi de frågor vi har ställt och intervjupersonernas svar i bilaga 4. Kapitlet behandlar enbart analysen av det insamlade datamaterialet. I den mån det har varit möjligt har vi även ställt frågor till en av de anställda högre cheferna för att se om de har samma uppfattning som ägaren/vd: n. Dessa svar har vi valt att redovisa efter de svar vi har fått från företagets ägare/vd i bilaga 4.

5.2 De olika familjeföretagen

5.2.1 Anders Skoogs Byggnads AB

Anders Skoogs Byggnads AB äger och förvaltar fastigheter i Åhus – Kristianstad – Hässleholmsområdet. Dels uppför de nya fastigheter av skiftande karaktär i form av t ex kontor, lager, industrifastigheter och bostäder och dels köper de befintliga byggnader som är i renoveringsbehov. På en del utav fastigheterna utför de enbart byggnadsarbetet på entreprenad medan en del av fastigheterna förblir i deras egen ägo för vidare uthyrning.

Anders Skoogs Byggnads AB grundades år 1932 av Anders Skoog och 1953 trädde Anders bror Ragnar in i företaget i egenskap av arbetsledare. År 1977 beslöt sig Anders för att dra sig tillbaka och sönerna Åke och Klas tog över ansvaret för företaget.

Idag äger Åke och Klas vardera 25 % av aktierna och deras 4 barn vardera 12,5 %. I samband med övertagandet år 1977 löstes en utav bröderna ut ur företaget pga. att han inte var

intresserad av företaget. Denna ägarfördelning har det varit sedan mitten på 1970-talet. Idag drivs företaget av andra generationen med tredje generationen på väg in i företaget. Den 3:e generationen representeras i dagsläget utav en som arbetar aktivt i företaget (Åkes son) och en styrelseledamot (Klas dotter).

Företaget har idag 47 anställda fördelat på företagsledning, administration, fastighetskötare och byggnadsarbetare.

Resultatet efter finansnetto ligger konstant på ca 1,5 miljon under de senaste fyra åren. Soliditeten har stigit från 9,7 % 1999 till 13,1 % 2002. (www.ad.se)

5.2.2 Stures Bageri Sture Rosenquist AB

Stures Bageri Sture Rosenquist AB har idag 32 anställda. Företaget tillverkar bageriprodukter till i första hand varuhus. De ansvarar både för tillverkningen och distributionen till kunderna. Stures Bageri Sture Rosenquist AB är ett helägt dotterbolag till Jan Åke Svenssons Förvaltnings AB. Moderbolaget äger de fastigheter som koncernen förfogar över. Fastigheterna hyrs sedan ut till dotterbolaget.

Företaget drivs som ett familjeföretag och ägarskapet innehåses av fem syskon som har vardera 20 % av aktierna i företaget. Syskonskaran består av fyra bröder och en syster och de är den tredje generationen som driver företaget vidare inom familjen. Den näst äldste av syskonen, Christer Särnblad, är sedan år 2000 vd i företaget. Eftersom syskonen har valt att driva företaget tillsammans har de upprättat ett inbördes avtal som reglerar bl. a. ansvarsfördelning och arbetsuppgifter.

Familjen har nyligen genomfört ett generationsskifte där syskonen har tagit över både ägarskap och ledning av företaget från sin far. Samtliga syskon arbetar idag aktivt i företaget. Det finns inga anställda högre chefer som inte är familjemedlemmar i företaget, varför vi valde att istället intervjua en av de anställda som har varit verksam i företaget i tio år.

Under de senaste fyra åren har företagets resultat efter finansnetto sjunkit, från 255 000 kronor 1998/1999 till -157 000 kronor 2001/2002, trots att andelen avskrivningar och finansiella kostnader och intäkter har varit likvärdiga. Det är främst posten löner och ersättningar som har ökat markant under de senaste åren. Företaget har under denna period gått från två personer i ledningen till fem. Företagets soliditet har under de tre senaste åren pendlat kring 28 %. (www.ad.se)

5.2.3 R. Nilssons Elektriska AB

R Nilssons elektriska grundades år 1949. Det är det äldsta nu existerande elföretaget i Kristianstad. Företaget arbetar med el-materiel och service, belysning och el-, tele-, och datainstallationer. I dagsläget arbetar 40 personer i företaget.

Företaget drevs av föräldrarna fram till 1958, då fadern dog. Änkan drev företaget vidare fram till 1976 då sönerna Anders, Håkan, Karl och Lars-Eric tog över. De äger vardera 25 % av företaget och är alla ordinarie styrelseledamöter. Det är däremot endast 3 utav bröderna som arbetar aktivt i företaget, en har valt en annan yrkeskarriär.

Alla fyra bröderna har barn. En del barn är fortfarande små, medan de som hunnit bli lite äldre inte har någon utbildning inom el-sektorn och är inte aktiva i företaget. Det är därför svårt att säga vad som kommer att hända i framtiden, I dagsläget anser Karl inte det realistiskt att någon utav barnen ska ta över. Han anser det näst intill omöjligt att någon ska klara av den ekonomiska situation som detta kommer att medföra.

Resultatet efter finansnetto har varit varierande under de senaste fyra åren. Bokslutsåren 1998/1999 och 1999/2000 var resultatet ca 8,5 miljoner medan det 2000/2001 sjönk mer till 1,3 miljoner för att under 2001/2002 återigen stiga till 4,2 miljoner. En utav anledningarna till det sämre resultatet 00/01 beror på att omsättningen sjönk med 20 % från 1999/2000 till 2000/2001. Avskrivningarna har legat konstant hela tiden. Företaget soliditet har stigit från ca 75 % 98/99 till ca 80 % 2001/2002. (www.ad.se)

På R Nilssons Elektriska har vi gjort intervjun med en utav styrelsemedlemmarna, Karl Nilsson. Han är servicechef på företaget.

5.2.4 Levins El Service AB

Levins El har funnits sedan 1919 och är det äldsta företaget i Hässleholm. Företaget har idag 130 anställda. De svarar för installationservice inom olika verksamhetsområden. Förutom elinstallationer utför Levins installationer inom områdena telesystem, data, hissar och styr- och reglerteknik.

Företaget består av en koncernmoder, där samtliga fastigheter finns registrerade, och fem dotterbolag som svarar för de olika verksamhetsgrenarna. Dotterbolagen hyr i sin tur lokaler av koncernmodern.

Företaget drivs idag som ett familjeföretag med en ägare, Conny Jönsson, som innehar samtliga aktiver. Ägaren är också vd i företaget och har varit det sedan 1979. Han är idag 55 år och har inga avsikter att gå i pension inom överskådlig tid. Han har två barn, 19 respektive 21 år gamla. Conny Jönsson började som anställd på lagret hos familjen Levin 1969. Han har arbetat sig upp i organisationen och den dåvarande ägaren hade stort förtroende för honom. Den dåvarande ägaren ansåg att hans barn inte var lämpade att driva företaget vidare och därför fick Conny Jönsson erbjudandet att köpa företaget, som då hade 27 anställda.

Den nuvarande ägaren, och tillika vd:n, har egna barn men han ser inte de som ett tänkbart alternativ att de driver företaget vidare. Han anger att det är en kombination av barnens kompetens och intresse som styr detta, men även att företaget är så pass stort att det kommer att bli svårt för hans barn att ta över det.

Trots att Levins El Service AB har påverkats av att de under de senaste åren har varit färre entreprenader har företaget ändå genererat en hög vinst. Resultat efter finansnetto var för år 2002 1,2 miljoner kronor. Det ska dock jämföras med motsvarande resultat för år 1999 som var 2,6 miljoner kronor. Andelen avskrivningar har varit i princip konstant under hela den här perioden. Andelen finansiella kostnader har dock ökat under de senaste åren samtidigt som de finansiella intäkterna har minskat. Företagets soliditet var år 2002 ca 11 %. Motsvarande värde de två tidigare åren pendlade kring 16 %. (www.ad.se)

Tyvärr fick vi inte möjlighet att träffa någon av de anställda cheferna. Vi har ändå valt att ta med ägarens svar på frågorna eftersom hans eget övertagande av företaget inte kan ses som traditionellt.

5.2.5 Företag 5

Företag 5 vill vara anonymt.

Företaget bedriver sin huvudsakliga verksamhet i Skåne län och har gjort så sedan det ursprungligen grundades år 1969 av fyra personer. Två av delägarna löstes ut år 1982 och kvar blev de äkta makarna.

Idag består styrelsen av, förutom de ovan nämnda makarna, deras 3 söner och sedan drygt ett år tillbaka en extern styrelseordföranden. Första generationen är på väg att dra sig tillbaka och den andra generationen har successivt gjort sin entré i företaget. Sedan drygt ett år tillbaka är den äldsta sonen vd. Den första generationen äger dock fortfarande mer än hälften av aktierna och de tre sönerna delar lika på resterande del. Det innebär att den första generationen fortfarande har ett stort ägarinflytande kvar i företaget.

Företaget har expanderat kraftigt sedan dess start 1969 och har utvecklat sina affärsområden till att omfatta flera inriktningar inom branschen. Konjunkturen har varit negativ under senare år, vilket inneburit permittering utav ca 50 personer. I dagsläget har koncernen 135 anställda uppdelat på fyra olika företag. Det företaget (delen av koncernen) vi har varit på har ca 90 anställda och resultatet efter finansnetto har varierat under de senaste fyra åren. Det har stigit ifrån 1,3 miljoner 1998/1999 till 3,5 miljoner 2000/2001 för att vid det senaste bokslutet 2001/2002 vara negativt. Anledningar till det är bl.a. att avskrivningarna och de finansiella kostnaderna har ökat jämfört med åren innan. Soliditeten var vid bokslutet 2000/2001 uppe på 24,5 % för att vid bokslutet 2001/2002 sjunka till 19,6 %. (www.ad.se)

5.3 Analys av effekter och motåtgärder

5.3.1 Minskad motivation hos vissa karriärstilar

På Anders Skoogs Byggnads AB finns det högre chefer som inte är familjemedlemmar. Dessa erbjuds ingen speciell form av belöning som kan vara tänkbar för att kompensera de personer som skulle ha en linjär karriärstil. Familjen har valt att inte kompensera dessa chefer med en högre lön utan dessa får samma lön som familjemedlemmarna. Eftersom den person vi intervjuade har varit verksam inom företaget i 20 år kan denne inte ses som en person med en renodlad linjär karriärstil. Personen har snarare en karriärstil som liknar expertens och uppskattar belöningar som t ex allmänt erkännande. Han upplever att han till viss del har ett inflytande över företaget men vill inte ha en aktiv roll i styrelsen.

Eftersom familjen har valt att anställa högre chefer, även om deras karriärstilar inte är linjära, visar det att familjen tillåter förekomsten av högre chefer som inte är familjemedlemmar. Då familjen har för avsikt att behålla styrningen av företaget inom familjen kommer de inte att använda sig av chefer som ställer krav på avancemang inom företaget. På så sätt behåller de sitt inflytande över företaget som de har verkställt genom att tillse att familjen har de ledande befattningarna inom företaget.

Familjen har valt att låta sitt altruistiska beteende vara styrande genom att se till att de har det totala inflytandet över företaget. De eventuella kostnader som uppstår i samband med detta utgörs av agentkostnad (A_1). Om familjen, som planerat, genomför ett resultatdelningssystem som enbart är till för ägarna kommer dessa agentkostnader att öka ytterligare. Företagets resultat kommer då inte att återinvesteras i företaget utan det kommer istället att försvinna ut som någon form av utdelning till familjen. Familjen verkar tillåta att de finns högre chefer i organisationen som inte är familjemedlemmar men eftersom dessa inte kompenseras med exempelvis högre lön uppstår inga agentkostnader (A_{2A}). Familjen vidtar således ingen åtgärd och det kommer inte heller att skapas några nya effekter som härstammar från denna motåtgärd från familjen sida. Det medför att agentkostnaderna (A_{2B}) kommer att utebli i detta företag.

På Stures Bageri Sture Rosenquist AB finns inga högre chefer som inte är familjemedlemmar. Den ägande familjen medger att de vill säkerställa sitt eget inflytande över företaget genom att upprätthålla de ledande befattningarna inom familjen. Företaget kommer enbart att påverkas av agentkostnaderna (A_1) som svarar mot de kostnader som företaget belastas med för att familjen väljer att ha det totala inflytandet över företaget. De är inte, och kommer troligtvis inte att bli, aktuellt för familjen att kompensera personer med linjära karriärstilar med en högre lön.

Ägarfamiljen planerar att genomföra ett resultatbaserat bonussystem som enbart ska omfatta de högsta cheferna (familjemedlemmarna). Precis som på Anders Skoogs Byggnads AB kommer de eventuella agentkostnaderna (A_1) att öka när bonussystemet blir aktivt eftersom företagets resultat försvinner som utdelning istället för att återinvesteras i företaget.

Inom R Nilssons Elektriska AB har familjen valt att låta de chefer som inte är familjemedlemmar ha en lägre lön än vad de själva har. Familjen verkar föredra de effekter som kan tänkas skapas genom att de strävar efter att ha det totala inflytandet över företaget. Det uppstår inte några exklusiva kostnader (agentkostnader (A_{2A})) för företaget för att kompensera de chefer som ej är familjemedlemmar eftersom de inte får någon annan typ av belöning heller. Troligtvis kommer inte personer med utpräglade linjära karriärstilar att söka sig till detta företag. Familjen erbjuder således inte chefer på samma nivå lika lön för likartat arbete. Familjen har infört en premielön som utbetalas till jul för de anställda. Beroende på storleken på denna kan den ses som ett motiv till att anställda högre chefer stannar kvar i företaget trots att de normalt har en lägre lön än familjemedlemmarna.

Genom att Levins El Service AB ger de högre chefer som ej är familjemedlemmar en lön som är högre än vad motsvarande chefer i branschen ser vd:n till att motivera dessa att stanna kvar i företaget trots att de saknar ytterligare karriärmöjligheter. Detta handlingsätt överensstämmer med den diskussion vi tidigare har haft kring möjlig kompensation för vissa karriärstilar. Det är osäkert om de personer som är högre chefer i detta företag har några utpräglade linjära karriärstilar. Med tanke på att vd:n själv anger att det är han som tar samtliga beslut som rör företaget är det tveksamt om de anställda cheferna kan uppleva att de har någon form av medinflytande över företaget. Vidare saknar dessa chefer möjlighet till vidare avancemang inom organisationen eftersom vd:n själv har beslutat att han ska inneha beslutsrätten och ledningsposten. Företaget belastas med kostnader för att ge dessa chefer en högre lön än vad branschen i övrigt gör. Vi har valt att hänföra dessa kostnader till agentkostnader (A_{2A}) då de troligtvis inte skulle uppstå om ägaren hade valt att låta bli att kompensera cheferna med en högre lön. Eftersom vi aldrig fick möjlighet att träffa någon av dessa chefer är det svårt att bilda sig en uppfattning om de effekter som skulle kunna skapas

av lönekompensationen. Dessa eventuella effekter skapar, om de förekommer, agentkostnader (A_{2B}).

Företag fem har en chef, ekonomichefen, som inte tillhör familjen. Denne chef har en lön som är likvärdig med vad andra har på motsvarande befattningar inom branschen. Det innebär att familjen har valt att inte kompensera honom med en högre lön. Familjen har uttalat att de avser att behålla det totala inflytandet över företaget inom familjen. De eventuella kostnader som uppstår i samband med detta är hänförliga till agentkostnaderna (A_1) som uppstår på grund av de effekter som familjens beteende för med sig.

Samtliga företag har säkerställt sitt eget inflytande över företaget. De har inte delegerat några befogenheter som ger de högre cheferna (ej familjemedlemmar) någon möjlighet att påverka den direkta ledningen av företaget.

Det som är gemensamt för de företag vi har intervjuat är att det verkar sakna högre chefer, som inte är familjemedlemmar, med linjära karriärstilar. Endast vid ett av företagen, Levins El Service AB, har vd: n/ägaren valt att kompensera sina chefer med en högre lön. Dessa chefer ges dock ingen möjlighet till inflytande över företaget eftersom vd:n själv anger att det är han som tar alla beslut. Avsaknaden av chefer (ej familjemedlemmar) med linjära karriärstilar kan dels bero på att dessa personer inte söker sig till ett familjeföretag och dels på att familjeföretagen medvetet väljer att inte anställa den typen av chefer.

På fyra av fem företag har familjen valt att stärka sitt altruistiska beteende genom att se till att de har det totala inflytandet över företaget. Trots att detta beteende kan skapa effekter i organisationen har de valt detta framför att använda sig av någon form av motåtgärder för att minska dessa effekter. De ägande familjerna verkar föredra de eventuella kostnader, som vi har visat som agentkostnader (A_1), som uppstår som ett resultat av att familjen vill ha inflytandet över företaget. Inget av dessa fyra företag har valt att använda någon form av motåtgärd.

Enbart i ett av de företag vi besökte är det tänkbart att ägaren har valt att kompensera sina chefer med en högre lön för att minska effekterna som hans beslut att ha det totala inflytandet över företaget skulle kunna föra med sig. Det skulle i så fall innebära att summan av agentkostnaderna (A_{2A}) och (A_{2B}) understiger agentkostnaderna (A_1).

Att det bara är ett företag som har valt att kompensera sina chefer med en högre lön innebär att vi inte kan ge några indikationer på om det är en åtgärd som är vanligt förekommande i familjeföretag. Det kan delvis bero på att de familjeföretag vi har besökt är relativt små, mellan 32 och 130 anställda. Större företag har ofta en hierarkisk struktur och antalet chefsbefattningar är normalt fler. Utrymmet för personer med linjära karriärstilar borde vara större i dessa företag. Därför är det tänkbart att utfallet blir annorlunda om motsvarande frågor ställs till större familjeföretag.

5.3.2 Minskad motivation hos anställda p g a auktoritära ägare

Personalen på Anders Skoogs Byggnads AB får ta del av ett stort utbud av personalfrämjande åtgärder. Med tanke på att, enligt vd: n och ekonomi- och förvaltningschefen, de anställda stannar länge i företaget verkar de trivas med att arbeta i företaget trots att de saknar möjligheter till inflytande. Familjeföretagets resultat under de senaste åren visar på en positiv utveckling och det ger inga tecken på att bristande motivation hos de anställda synbart skulle påverka resultatet negativt. Det är svårt att påvisa att en god motivation hos de anställd enbart härstammar från de personalfrämjade åtgärder som ledningen/familjen väljer att genomföra. Men dessa åtgärder bidrar till att trivseln ökar bland de anställda. En god trivsel speglar till viss del motivationen hos de anställda. För de åtgärder som genomförs uppstår agentkostnader (A_{2A}). Vi har inte sett några indikationer på att det skulle uppstå några nya effekter som skulle komma att belasta företaget med agentkostnader (A_{2B}).

På Stures Bageri Sture Rosenquist AB har familjen medvetet valt att satsa på att den anställda personalen ska trivas. De ger de anställda generösa förmåner av varierande slag. Alla förmåner som de anställda får t ex personalfester, träningskort, utflykter och fri frukost skapar kostnader, agentkostnader (A_{2A}) som belastar företaget. Eftersom samtliga ägare deltar i aktiviteterna, i den mån de kan, skapas även agentkostnader (A_{2A}) för den tid som åtgår till detta. De anställda förefaller vara motiverade att stanna kvar länge i organisationen. Både vd:n och den anställde som vi träffade anger att det är sällsynt att personalen i företaget byts ut.

Det är svårt att avgöra hur pass mycket de anställdas motivation ökar genom de åtgärder som vd: n/ägaren på Levins El Service AB har infört i företaget. Vd :n anger själv att företaget har en låg personalomsättningen. Motivationen hos de anställda borde öka i och med dessa åtgärder eftersom de är riktade mot dem. Det uppstår agentkostnader (A_{2A}) för företaget när de olika aktiviteterna genomförs. Dels kostar de pengar och dels anger vd: n att han själv brukar vara delaktig i dem. Det senare förbrukar främst tid som kunde ha använts i företagets produktion. Eftersom vi inte fick möjlighet att träffa någon av de anställda är det svårt att uttala sig om deras åsikter.

R Nilssons Elektriska AB genomför personalfrämjande åtgärder bland annat genom att anordna personalfester och bekosta träningskort för de anställda. Personalomsättningen är enligt både servicechefen och ekonomichefen låg, vilket kan tolkas som att de anställda trivs med att arbeta inom familjeföretaget. För företaget uppstår agentkostnaderna (A_{2A}) genom att familjen väljer att genomföra olika personalfrämjande åtgärder. Om de anställda har en bristande motivation, trots åtgärder, är det svårt att få fram indikationer på.

På Företag 5 genomförs det regelbundet aktiviteter med de anställda. De anställda får också generösa rabatter när de handla ur företagets sortiment. Hela den ägande familjen deltar alltid i de aktiviteter som anordnas gemensamt. Det skapas agentkostnader (A_{2A}) för att genomföra aktiviteterna och för den tid som tas i anspråk av familjemedlemmarna (företagsledningen). Även här är det svårt att uttala sig om de effekter som skulle kunna uppstå trots att företaget har valt att genomföra olika typer av personalfrämjande åtgärder.

Samtliga av de företagsledare som vi har intervjuat anser att de har en demokratisk ledarstil och att de låter personalen få komma till tals. Men samtliga ägarfamiljer har dock säkerställt sitt eget inflytande över företaget och det verkar inte rimligt att de anställda har något

inflytande över företaget, även om dessa i vissa fall anser sig ha det. Detta agerande genererar effekter hos alla företag, vilka belastar företaget med agentkostnaderna (A_1).

Alla de familjeföretag vi har besökt har istället valt att medvetet satsa på personalen och kommer därmed att minska effekten av att de anställdas motivation kommer att minska på grund av att de saknar medinflytande. De styrande familjerna genomför via företagen många aktiviteter tillsammans med de anställda, vilket skapar kostnader, agentkostnader (A_{2A}). Samtliga företag anger även att de har en låg personalomsättning vilket tyder på att personalen verkar trivas inom företaget. Synbara effekter av de personalfrämjande åtgärderna är svåra att se men troligtvis finns det de anställda som inte upplever att deras motivation ökar. Det kommer i så fall att uppstå effekter trots att familjen har valt att genomföra t ex personalfrämjande åtgärder. Effekterna genererar agentkostnader (A_{2B}) som uppstår för företaget.

Att samtliga föredrag verkar föredra de kostnader som vi har hänfört till agentkostnaderna (A_{2A}) och agentkostnaderna (A_{2B}) innebär att de föredrar motåtgärder framför de ursprungliga effekterna. I så fall understiger summan av dessa båda agentkostnader de ursprungliga agentkostnaderna (A_1). Det är även tänkbart att fördelarna från åtgärderna är så gynnsamma att det blir lönsamt även om de faktiska kostnaderna är större.

Vi kan emellertid inte uttala oss om de agentkostnader (A_{2B}) som skulle uppstå på grund av att familjen väljer att genomföra åtgärder. Men eftersom alla individer är olika och reagerar olika på olika åtgärder förefaller det rimligt att det uppstår effekter av åtgärder som skapar agentkostnader (A_{2B}). För att få en riktig uppfattning om de anställdas motivation krävs det en mer nära och mer omfattande studie av företaget.

5.3.3 Färre alternativ vid övertagande

På Anders Skoogs Byggnads AB ser vd: n helst att något av de egna barnen tar över företaget. Det som är tveksamt är om barnen själva är intresserade. Som ett alternativ till detta kan vd: n tänka sig att avveckla företaget. Om det i samband med avvecklingen uppstår kostnader t ex för avgångsvederlag hänförs dessa till agentkostnader (A_{2A}) som belastar företaget.

Inom Stures Bageri Sture Rosenquist AB har ett generationsskifte nyligen genomförts. Den övertagande generationen har lagt ner stora resurser, pengar och tid, på att planera och genomföra generationsskiftet. Det uteslutande alternativet för dem har varit att företaget skulle gå vidare inom familjen. De avser även i framtiden att behålla ägandet av företaget inom familjen. Denna avsikt har skapat kostnader, agentkostnader (A_{2A}), för företaget när familjen har lagt ner resurser på planering och genomförande av generationsskifte bland annat genom att anlita en advokat. Företaget kommer också att få bära agentkostnaderna (A_{2B}) eftersom familjen vill fortsätta driva företaget.

Den nuvarande ägaren till Levins El Service AB vill inte att hans barn driver företaget vidare i framtiden men han vill däremot att ägandet stannar kvar inom familjen. Genom att rekrytera en extern vd som sköter företaget uppstår möjligheten att företaget tillförs nya kunskaper som det annars inte skulle ha gjort. Det medför att agentkostnaderna (A_1) minskar för företaget samtidigt som det uppstår agentkostnader (A_{2A}) för rekrytering av en extern vd. Familjen kommer ändå att ha ett visst inflytande över företaget så länge som de står som ägare till det. En nackdel är att barnen inte idag har utbildats för att leda företaget och får troligtvis svårt att utöva något aktivt inflytande i framtiden. Med tiden kommer familjen att förlora inflytande

vilket kan ses som en effekt av åtgärden att rekrytera en extern vd. Denna effekt belastar enbart familjen och utgör ingen agentkostnad (A_{2B}) för företaget.

Även på R Nilssons Elektriska AB har familjen för avsikt att behålla styrningen av företaget inom familjen oavsett om barnen driver det vidare eller inte. Om företaget behåller styrningen inom familjen trots att barnen inte aktivt bidrar till företagets ledning löper familjen samma risk som Levins El Service AB att med tiden förlora inflytandet över företaget, vilket leder till agentkostnader (A_{2B}). Även om familjen i R Nilssons Elektriska AB väljer ett försäljningsarrangemang som innebär att företaget säljs samtidigt som de behåller inflytandet skapas agentkostnader (A_{2A}) för företaget.

På företag fem har familjen för avsikt att behålla styrningen av företaget inom familjen. Företaget belastas enbart med agentkostnader (A_1) eftersom familjen inte ser några andra tänkbara alternativ eller har någon planering inför framtiden.

De ägande familjerna i de företag vi har besökt har samtliga uttalat sin avsikt att behålla ägandet av företaget inom familjen i framtiden. Tre av företagen kan tänka sig att en extern representant driver företaget vidare givet att de får behålla sitt inflytande. Gemensamt för alla företagen är att familjen inte har engagerat sig nämnvärt i framtiden, vilket överensstämmer med tidigare forskningsresultat. Det kan vara så att de ser som en självklarhet att någon i familjen kommer att träda fram och ta över driften av företaget men det är inget som vi genom våra intervjuer har sett indikationer på.

Trots att tre av fem företag som vi har besökt har alternativ till att familjen fortsätter att ha det operativa inflytandet över företaget vill samtliga fem ägarfamiljer att företagets ägande behålls inom familjen inom framtiden. En del ägarfamiljer kommer troligtvis att genomföra någon form av åtgärd som t ex att rekrytera en extern vd. Dessa tre ägarfamiljer verkar föredra de eventuella kostnader som skulle uppstå i samband med åtgärderna. Det är därför möjligt att de anser att summan av agentkostnaderna (A_{2A}) och agentkostnaderna (A_{2B}) är lägre än agentkostnaderna (A_1).

5.3.4 Icke optimala beslut p g a inkompetens

Barnen till vd: n på Anders Skoogs Byggnads AB har utbildningar som kan komma till användning för företaget. Eftersom vi inte har träffat någon av dem är det svårt för oss att uttala oss om den bakomliggande anledningen till deras utbildningsval. Båda barnen har valt att satsa på en akademisk utbildning vilket gör att de inte direkt belastar företaget med några kostnader som går att uttala sig om. Om de väljer att en dag ta över företaget har de den kompetens som kan anses krävas. Risken förefaller vara liten att de kommer att fatta beslut som grundar sig på inkompetens. Det är rimligt att de kommer att behöva en kompletterande internutbildning för att sätta sig in i företagets angelägenheter den dag då och om de tar över företaget. Det medför att det i framtiden kan uppstå agentkostnader (A_{2A}).

På Stures Bageri Sture Rosenquist AB har ett generationsskifte nyligen genomförts. Samtliga av de syskon som i dag driver företaget har en utbildning som är användbar i företagets verksamhet. Eftersom de har specialiserat sig inom olika verksamhetsområden i företaget minskar risken för att de skulle ta beslut som grundar sig på inkompetens. Det stärks även att de har upprättat ett avtal om vilka ansvarsområden och befogenheter som var och en av dem har. Alla syskon har fått en mer eller mindre omfattande internutbildning inom företaget.

Kostnaden för all interutbildning har belastat företaget, vilket vi visar som agentkostnader (A_{2A}). Möjligheten finns att de, trots utbildning, tar felaktiga beslut. Är fallet så skapas ytterligare kostnader, agentkostnader (A_{2B}), i samband med de effekter som skapas.

De tre bröder på R Nilssons Elektriska AB som svarar för den dagliga driften har utbildningar som har bidraget till den arbetsfördelning de har gjort. Alla tre är välutbildade och med tanke på företagets goda resultat de senaste åren går det inte att utesluta att de inte skulle vara kompetenta inom sina ansvarsområden. De utbildningar de har, har genomförts innan de började arbeta inom företaget men dessa utbildningar har även kompletterats med interutbildningar. Dessa interutbildningar har genomförts i företagets regi och har således skapat kostnader agentkostnader (A_{2A}). Vi har inte sett några tecken på att de tar beslut som inte är gynnsamma, men det förefaller ändå rimligt att det någon gång inträffar.

Ägaren till Levins El Service AB har en gedigen utbildning. Delar av utbildningen har han skaffat sig uppgär han själv är för att kunna styra företaget på ett bättre sätt. Företagets resultat de senaste åren är positivt det tyder på att de beslut som tas inte är helt förkastliga. Vi kan dock inte styrka detta eftersom vi aldrig fick möjlighet att träffa någon av de anställda högre cheferna. Vd: n har emellertid genomgått ett flertal ledarskapsutbildningar via företaget. Eftersom företaget har bekostat dessa utbildningar skapas en agentkostnad (A_{2A}). Vi kan inte heller inom detta företag se några tecken på att vd: n, trots utbildning, tar beslut som inte är välgrundade. Det verkar rimligt att anta att det trots allt inträffar vid enstaka tillfällen.

De barn som en dag kommer att ta över Företag 5 har enbart en gymnasieutbildning. De har dock fått interutbildningar dels i företagets regi men även i form av kurser som företaget har bekostat. De utbildningar de har fått är riktade mot de verksamhetsområden som respektive barn ansvarar för inom företaget. De har specialiserat sig och är, enligt grundaren, kompetenta inom sina områden. Eftersom företaget har bekostat delar av barnens utbildningar har familjen valt att genomföra en motåtgärd som skapar kostnader, agentkostnader (A_{2A}). Inte heller inom detta företag kan vi uttala oss om barnen tar beslut som inte är gynnsamma. Det är även här rimligt att anta att det händer emellanåt.

Genom att samtliga ägarfamiljer har sett till att de själva har en god utbildning får vi indikationer på att ägarfamiljerna verkar vara intresserade av att ta så gynnsamma beslut som möjligt och att de är även beredda att satsa resurser på det. I de fall där familjen har genomgått internutbildningar på företagets bekostnad är det företagets resurser de har använt för att förbättra sin egen utbildningsståndpunkt. Vi har inte vid våra besök samlat in några data kring de beslut som är tagna av familjen. Vi kan därför inte uttala oss om det, trots utbildning, tas beslut som inte är optimala.

Eftersom samtliga ägarfamiljer verkar föredra åtgärder framför de ursprungliga effekterna är det möjligt att de uppfattar summan av agentkostnaderna (A_{2A}) och (A_{2B}) som lägre än agentkostnaderna (A_1).

5.3.5 Icke optimala beslut p g a att familjens intressen prioriteras

Barnen till vd: n på Anders Skoogs Byggnads AB har redan i tidiga tonår arbetat med allehanda uppgifter inom företaget. Företaget har under barnens uppväxt diskuterats i hemmet och sedan barnen flyttade hemifrån sker dessa diskussioner främst på ägarträffar. Barnen har tidigt präglats av företaget och familjens del i det. En form av socialisering av familjemedlemmarna kan således anses ha förekommit. De eventuella kostnader som skulle

kunna ha uppstått av denna socialisering ser vi som agentkostnader (A_{2A}). Vi har inte sett några indikationer på att de trots försök till socialisering tar beslut som varken är optimala ur familjens eller företagets synvinkel.

Syskonen som driver Stures Bageri Sture Rosenquist AB har alla varit engagerade i företaget redan innan de kom in i tonåren. Under hela deras uppväxt förekom det diskussioner om företaget i hemmet och vd: n anser själv att det har stärkt deras samhörighet med familjeföretaget. Syskonen försöker idag att hålla fast vid de värderingar angående företagets drift som deras far hade. Värderingarna avser bland annat kundrelationer, kvalitet och garantiåtagande. Detta agerande tyder på att familjen har försökt att socialisera sina medlemmar. De eventuella kostnader som skulle kunna ha uppstått av denna socialisering ser vi som agentkostnader (A_{2A}). Vi har inte sett några indikationer på att de trots försök till socialisering tar beslut som inte är optimala ur familjens eller företagets synvinkel.

Vd: n på Levins El Service AB har medvetet valt att hålla familjen utanför företaget. Angelägenheter som rör företaget har, enligt honom, aldrig diskuterats hemma. Det ökar risken för att barnen, den dag de övertar ägarskapet, kommer att ta beslut som inte är optimala vare sig ur familjens eller ur företagets synvinkel. De har inte blivit präglande med de värderingar som råder inom företaget eller hur familjens och företagets hållningssätt utåt är. Någon socialisering har inte genomförts och de eventuella kostnader som kan uppstå utgörs av agentkostnader (A_{2A}).

Hemma hos den ägande familjen till Företag 5 har företagets angelägenheter alltid öppet diskuterats. Barnen har varit medvetna om vilket förhållningssätt grundarna och företaget har haft till både interna och externa kontakter. Dessutom betraktar grundarna företaget som ett livsverk, vilket barnen är medvetna om. Föräldrarna till de barn som ska ta över företaget inom en snar framtid har påverkat sina barn genom att låta företaget vara en del av familjen. Det har förekommit en form socialisering av övertagande familjemedlemmar.

Hos fyra av fem företag har företagets angelägenheter diskuterats hemma. Barnen har varit medvetna om det sätt som företagen har drivits på, vilket tyder på att någon form av socialisering av familjemedlemmarna skulle ha ägt rum.

Även om ett företag (ägare) har valt att hålla familjen utanför företaget ger det ändå indikationer på att familjeföretagare verkar fördrå att belasta företaget med de kostnader som är summan av agentkostnader (A_{2A}) och agentkostnader (A_{2B}). Det innebär att det borde vara mer lönsamt för familjen att socialisera sina medlemmar än att låta bli att göra det. Möjligheten, och risken, finns att denna socialisering inte alltid faller väl ut. Vi har dock inte funnit några indikationer som styrker detta eller visar på motsatsen.

5.3.6 Färre alternativ vid finansiering av investeringar

Vd: n på Anders Skoogs Byggnads AB anger att det aldrig har förekommit tankar på att låta externa intressenter med krav på ägarinflytande investera i företaget. Det ter sig rimligt eftersom de har för avsikt att behålla styrningen och inflytandet över företaget inom familjen. De investeringar som har genomförts har skett med kapital som har arbetats upp i företaget eller med hjälp av banklån. Familjen ser till sitt eget intresse av inflytande och tar inte övriga alternativ i beaktande. Således genomför de inga motåtgärder som i sin tur kan skapa effekter. Familjen verkar därför föredra agentkostnaderna (A_1)

Det svar vi fick av vd: n på Anders Skoogs Byggnads AB speglar samtliga av de svar vi har fått hos alla de företag vi besökte. Vi har därför valt att inte redovisa analysen av samtliga företag.

Samtliga företag vi har besökt ser inte att det är aktuellt att tillåta externa intressenter med krav på ägarinflytande investera i företaget. Eftersom samtliga ägarfamiljer har för avsikt att behålla styrningen av företaget inom familjen förefaller måste detta beslut framstå som rimligt. Det ger indikationer om att familjeföretag i allmänhet enbart har ett fåtal alternativ för att finansiera sina investeringar. Samtliga av de företag vi har besökt verkar föredra de kostnader som kan tänkas uppstå som en konsekvens av att de vill behålla ägarinflytandet. Dessa eventuella kostnader kommer att belasta företaget med agentkostnader (A_1). Eftersom de inte ser några alternativ vid finansieringen av investeringar verkar ägarfamiljerna anse att summan av agentkostnaderna (A_{2A}) och (A_{2B}) är högre än agentkostnaderna (A_1) för de ursprungliga effekterna.

De alternativ som de ägande familjerna har sett har varit att företaget har tecknat traditionella banklån i kombination med att använda kapital som är upparbetat inom företaget för att finansiera företagets investeringar. Samtliga ägarfamiljer har valt att använda denna kombination för finansiering av investeringar.

5.3.7 Ineffektiv ledning p g a konflikter mellan familjemedlemmar

På Anders Skoogs Byggnads AB förekommer enligt vd: n inga meningsskiljaktigheter inom familjen om hur företaget ska styras. Den anställde högre chefen instämmer helt i detta uttalande. Han har inte upplevt några konflikter inom familjen under de tjugo åren han har varit anställd på företaget. Det verkar osannolikt att det aldrig uppstår några meningsskiljaktigheter familjemedlemmarna emellan om hur företaget ska drivas. Trots allt är det tre familjemedlemmar som arbetar aktivt inom företaget dagligen. Det är svårt att se indikationer på varför det inte skulle uppstå konflikter men det är tänkbart att de har en klar och tydlig ansvarsfördelning. De diskuterar emellertid företagets angelägenheter på ägarträffar vilket kan ses som en åtgärd för att minimera eventuella konflikter. De eventuella kostnader som uppstår i samband med detta hänför vi till agentkostnader (A_{2A}).

På Stures Bageri Sture Rosenquist AB är man inne på en helt annan linje. Företagets vd anser att det alltid finns meningsskiljaktigheter familjemedlemmar emellan. I detta företag har man satsat både tid och pengar på att skriva ett avtal i samband med att de fem syskonen skulle ta över. Här regleras bl.a. ansvarsfördelningen i företaget och i och med detta vet alla vad som gäller. Genom familjens agerande har det valt att skapa en åtgärd för att minska konflikterna. I samband med detta är det möjligt att det uppstår agentkostnader (A_{2A}). Det finns en risk att en del familjemedlemmar känner sig missgynnade vid ansvarsfördelningen och detta missnöje utmynnar i nya konflikter, vilket leder till effekter som uppstår på grund av de åtgärder som har genomförts. Men vd: ns förhoppning är att detta missnöje redan har kommit upp i dagern och lösts på ett tillfredsställande sätt för alla.

Den anställde upplever inga konflikter familjemedlemmarna emellan. En anledning till detta kan vara att styrelsemötena alltid förläggs till annan plats. Detta gör att de anställda inte upplever dessa, ibland högljudda, diskussioner som kan förekomma.

På R Nilssons Elektriska AB råder det delade meningar om det förekommer några meningsskiljaktigheter eller inte. Inköpschefen anser att det råder oenighet i vissa frågor

bröderna emellan, men det går aldrig så långt så han vill rubricera det konflikt. Servicechefen (familjemedlemmen) anser däremot att det i stort sett inte råder några meningsskiljaktigheter. Det är svårt att se om familjen har valt att genomföra några direkta åtgärder för att minska meningsskiljaktigheterna.

Hos Levins Elektriska AB är det bara en familjemedlem i företagsledningen. Denna person är både ägare och vd, och han är noga med att påpeka att han tar alla beslut själv. Han har valt detta alternativ eftersom han anser att om flera familjemedlemmar är inblandade i företagsledning kommer det att uppstå konflikter. Han har valt en åtgärd som i stort sätt förhindrar konflikter mellan familjemedlemmar. Vi ser inga indikationer på att det skulle ha skapats några effekter av detta beslut men det är möjligt att de övriga familjemedlemmarna upplever att de har blivit åsidosatta. De eventuella kostnader som uppstår i samband med denna åtgärd hänför vi till agentkostnader (A_{2A}).

I Företag 5 råder det meningsskiljaktigheter familjemedlemmarna emellan enligt både delägaren och ekonomichefen. Konflikterna inom familjen var tidigare större då det fanns både en formell och en informell vd. Sedan ett och ett halvt år har familjen valt att rekrytera en extern styrelseordförande vilket, de själva anser, har bidragit till att konflikterna har minskat i omfattning. Genom att familjen har valt att rekrytera en extern styrelseordförande har det också genomfört en åtgärd. De eventuella kostnader som uppstår i samband med detta hänför vi till agentkostnader (A_{2A}).

Samtliga av de företag vi har besökt verkar ha valt att på olika sätt motverka eventuella konflikter. Det ger indikationer på att familjemedlemmarna är medvetna om att det lätt uppstår konflikter och ett förebyggande arbete är bra. Med utgångspunkt i vår teori verkar samtliga familjer föredra att belasta företaget med summan av de agentkostnader (A_{2A}) och agentkostnader (A_{2B}) som är kostnaden för att åtgärda och minska förekomsten av konflikter. Det skulle i sin tur medföra att det är möjligt att de anser att agentkostnaderna (A_1) är större. Tyvärr är det svårt att bilda sig en uppfattning om omfattningen av konflikterna eftersom det kan vara något som familjemedlemmarna ogärna delar med sig till utomstående. Eftersom vi inte har några personliga relationer med ägarfamiljerna är vi att betrakta som utomstående.

5.3.8 Färre alternativ vid styrelsens sammansättning

På Anders Skooghs Byggnads AB består styrelsen till 80 % av familjemedlemmar och företagets vd är hämtad ifrån familjen. Vd: n har haft sin post i mer än 15 år. Familjen får vid en sådan här sammansättning ett starkt inflytande över företaget. Vid en sådan sammansättning öppnar sig möjligheten att ta in en extern styrelseledamot, som kan tillföra nya kunskaper, utan att kontrollen tappas över företaget. Det förefaller som ägarfamiljen på Anders Skooghs Byggnads AB har insett denna möjlighet. Det är tänkbart att de medvetet har valt att genomföra en åtgärd för att tillföra företaget nya kunskaper utan att de själva riskerar att förlora inflytandet. Vi har inte sett några indikationer på att det skulle ha skapats några effekter av att en åtgärd har genomförts. De eventuella kostnader som har uppstått i samband med åtgärderna visar vi som agentkostnader (A_{2A}).

I Stures Bageri Sture Rosenquist AB utgörs styrelsen enbart av familjemedlemmar, närmare bestämt fyra bröder och en syster. Alla arbetar aktivt i företaget och vd: n är hämtad från familjen och har varit vd i tre år. Det har inte förts några diskussioner om att ta in någon extern ledamot. Familjemedlemmarna har dessutom genom avtal noggrant reglerat hur

styrelsens sammansättning ska se ut om någon går bort eller av annan anledning försvinner. Detta syskons femtedel i styrelsen ska delas upp på de resterande fyra syskonen. Det ska inte öppnas upp för något extern inflytande genom att eventuella arvingar går in och tar dennes plats. Företaget har lagt ner mycket tid och pengar på att skapa detta avtal. Familjen genomför åtgärder för att stärka sitt eget inflytande och inte för att tillföra företaget exempelvis kompetens från externa styrelseledamöter. De har medvetet genomfört en handling, för vilken de har belastat företaget med kostnader. Kostnaderna kan beskrivas som agentkostnader (A_1).

R Nilssons Elektriska AB: s styrelse består endast av familjemedlemmar, varav tre av fyra bröder arbetar aktivt i företaget och i styrelsen. De genomför inte regelbundet styrelsemöten utan de tillgodoser enbart legala perspektiv. Vd: n är rekryterad från familjen och har innehaft sin post sedan 1986.

Företaget för inga diskussioner om att ta in någon extern ledamot i styrelsen med motiveringen att de tycker att bröderna har så olika personlighet och att de därmed tillför olika synpunkter till företagets drift. Trots deras olika personliga egenskaper, kan det vara möjligt att en extern ledamot skulle kunna tillföra något till företaget. De har medvetet valt att inte genomföra några åtgärder genom att tillföra externa styrelseledamöter. Kostnaderna som eventuellt uppstår i samband med detta val kan beskrivas som agentkostnader (A_1).

På Levins Elektriska AB finns en styrelse med två personer i. En utav dem är ägaren och den andra är en bekant till honom. Ägaren äger alla aktierna i företaget och medger själv att styrelsen inte har någon aktiv funktion i företaget. Han ser ingen funktion med en styrelse som aktivt verkar inom företaget eftersom en vd kan ta de beslut som krävs. Företagets styrelse sammanträder enbart en gång per år och då för att tillgodose det krav som aktiebolagslagen ställer. Han tillträdde som vd för företaget år 1979, i samband med att han tog över företaget. Han har inga tankar på att ta in någon extern ledamot i styrelsen, då han avser att behålla styrningen av företaget själv. Inte heller inom detta företag har ägaren valt att genomföra några åtgärder för att eventuellt kunna tillföra styrelsen kompetens.

På företag 5 består styrelsen till 5/6 utav familjemedlemmar. Vd i företaget är äldste sonen sedan ca ett år tillbaka. Styrelsen har en aktiv roll i företaget och tar löpande beslut som påverkar företaget och alla styrelsemedlemmarna deltar aktivt i det arbetet. För ca ett år sedan bestämde familjen sig för att anställa en extern styrelseordföranden. Detta gjorde man på inrådan ifrån en nytillsatt ekonomichef, som tyckte att företaget behövde en tydligare styrning. Den vinst familjen ser är att framförallt att styrelsens arbete har blivit effektivare och konflikterna mellan främst far och son har minskat. Tidigare kunde de beslut som togs rivas upp eftersom både far och son ville ta det avgörande beslutet. Familjen har valt att genomföra åtgärder genom att anställa en extern styrelseordförande. Han har bidragit med struktur till styrelsearbetet och ökat effektiviteten. De eventuella kostnader som har uppstått i samband med åtgärden kan visas som agentkostnader (A_{2A}). Vi har inte sett några indikationer på eventuella effekter som denna åtgärd skulle föra med sig.

Enbart i två av de fem företag som vi har besökt har familjen valt att inte tillföra styrelsen externa ledamöter. På ett av företagen medger familjen att det har tagit resurser i anspråk, tid och pengar. På två av företagen har familjen dessutom bestämt att styrelsen inte ska ha en aktiv roll i företaget. I dessa företag tar familjen de beslut som styrelsen annars kunde ha tagit. Nackdelen är att beslut som tas löpande sällan protokollförs.

Med utgångspunkt från vår teori har utfallet varit spritt. Två av ägarfamiljerna verkar föredra de effekter som skapas av deras önskan att behålla det totala inflytandet över företaget. De eventuella kostnader som skapas utgörs av agentkostnader (A_1).

De andra tre företagen har för avsikt att behålla inflytandet över företaget inom familjen men de har ändå valt att tillföra styrelsen externa ledamöter. Dessa ägarfamiljen kan ses ha valt att genomföra olika åtgärder för att tillföra företaget något t ex nya kunskaper. Det verkar som dessa ägarfamiljer anser att det är mer lönsamt att genomföra åtgärder och ta de eventuella effekter som skulle uppstå på grund av detta. Enligt vår teori skulle ägarfamiljerna anse att summan av agentkostnaderna (A_{2A}) och agentkostnaderna (A_{2B}) understiger agentkostnaderna (A_1).

5.3.9 Minskad motivation hos anställda p g a familjens avsikter inte är uttalade

På Anders Skoogs Byggnads AB är det ingen som har uttalat att företaget är ett familjeföretag och att familjen har för avsikt att behålla styrningen inom familjen. Vd:n anser att det ändå är något som alla anställda är medvetna om även om det inte har uttalats direkt. Genom att familjen inte har uttalat sina avsikter kan de inte heller anses ha genomfört någon åtgärd. Den högre chef som är anställd i företaget anger att det var helt slumpartat att han valde att bli anställd i detta företag. Eftersom han har varit verksam inom företaget i 20 år går det inte utesluta att han trivs med sin anställning. Både vd:n och ekonomi- och förvaltningschefen anser att de flesta som är anställda inom företaget väljer att stanna där länge. De eventuella kostnader som uppstår för att ägarfamiljen väljer att inte öppet uttala sina avsikter med företaget kan beskrivas som agentkostnader (A_1).

Syskonen på Stures Bageri Sture Rosenquist AB har för avsikt att behålla styrningen av företaget inom familjen men vd:n kan inte erinra sig att det skulle vara något som de har uttalat eller om det bara är något som tas för givet. Med anledning av vd:ns egen tveksamhet verkar det inte som familjen aktivt har genomfört någon åtgärd genom att uttala att företagets styrning skulle behållas inom familjen. Vd:n menar att det inte behövs eftersom de har valt att enbart familjemedlemmar ska inneha de högre posterna inom företaget. De anställda borde, enligt honom, förstå varför denna uppdelning är gjord. Om det uppstår kostnader i samband med att familjen inte genomför några åtgärder kan dessa beskrivas som agentkostnader (A_1).

På R Nilsons Elektriska AB tror inte delägaren att de har uttalat att företaget är ett familjeföretag och att ledningen av företaget ska hållas inom familjen. Delägaren tror att det är något som tas för givet bland de anställda. Vi kan därför inte se att familjen medvetet har valt att genomföra en åtgärd. Enligt både delägaren och inköpschefen stannar de flesta av de anställda länge inom företaget låg och det går inte att utesluta att de trivs med sin anställning. De eventuella kostnader som uppstår för att ägarfamiljen väljer att inte öppet uttala sina avsikter med företaget kan beskrivas som agentkostnader (A_1).

På Levins El Service AB säger vd:n att han inte har uttalat att det är hans avsikt att ägandet av företaget ska hållas inom familjen. Han anser sig dock vara en aktiv vd genom att han tar samtliga beslut själv. Han tror att det bidrar till att det tas för givet bland de anställda att företagets ledning utgår från honom. Genom att vd:n/ägaren inte öppet har uttalat att ägandet och styrningen av företaget ska utgå från honom kan vi inte anse att han har valt att genomföra någon åtgärd för att minska eventuella effekter som detta skulle föra med sig.

På Företag 5 har ägarna öppet uttalat att företagets styrning ska ske av familjen. De har medvetet genomfört en åtgärd eftersom grundaren/delägaren anser att de anställda bör vara medvetna om det ledningssätt som företaget har. De eventuella kostnader som har uppstått i samband med åtgärden visar vi som agentkostnader (A_{2A}). Det finns vissa indikationer på att det skapas effekter i organisationen på grund av detta. Ekonomichefen anger att alla beslut inte tas vid styrelsemöten och de tagna besluten har vi flera tillfällen ändrats. Ekonomichefen är medveten om att ett familjeföretag som domineras av en ägande familj ofta tar beslut under icke arbetstid. Det leder till att han i vissa fall har upplevt att han har blivit förbisedd i beslut där han anser att han borde ha fått möjlighet att komma till tals. Det skapar, enligt honom, en grogrund till missnöje men har påttalar att han var väl medveten om att företagets ledningsförhållande redan innan han påbörjade sin anställning.

Samtliga av de företag vi har besökt har för avsikt att behålla ägandet av företaget inom familjen men det är bara ett av dem som har uttalat denna avsikt öppet i organisationen. Familjen har genom detta uttalande valt att genomföra en åtgärd. Det finns vissa indikationer på att det även skapar effekter i organisationen. Kostnaden för åtgärden och de troliga effekter som skapas visar sig som agentkostnader (A_{2A}) respektive agentkostnader (A_{2B}). På fyra av företagen tror sig ägarfamiljerna inte ha gjort något öppet uttalande utan tror att alla anställda är medvetna om avsikten med de lednings- och ägarförhållanden som finns inom företaget. Ägarfamiljerna verkar föredra de kostnader, agentkostnader (A_1) som detta beteende eventuellt för med sig.

5.4 Sammanställning av utfall

Tabellen nedan anger de olika företagen och de effekter som vi har valt att studera. Under respektive effekt har vi angett om ägarfamiljen låter sitt altruistiska beteende vara styrande (dvs. om effekten som skapar agentkostnader (A_1) förekommer) och/eller om ägarfamiljerna har valt att genomföra någon form av motåtgärd.

Företag/ Effekter och motåtgärder	Anders Skoogs Byggnads AB	Stures Bageri Sture Rosenquist AB	R Nilssons Elektriska AB	Levins El Service AB	Företag 5
Minskad motivation hos vissa karriärstilar					
- Effekt (skapar agentkostnader A_1)	Ja	Ja	Ja	Möjligt	Ja
- Motåtgärder (skapar agentkostnader A_{2A})	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej
- Effekter (skapar agentkostnader A_{2B})	Nej	Nej	Nej	Möjligt	Nej
Minskad motivation p g a auktoritär ägare					
- Effekt (skapar agentkostnader A_1)	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
- Motåtgärder (skapar agentkostnader A_{2A})	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
- Effekter (skapar agentkostnader A_{2B})	Möjligt	Möjligt	Möjligt	Möjligt	Möjligt
Färre alternativ vid övertagande					
- Effekt (skapar agentkostnader A_1)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
- Motåtgärder (skapar agentkostnader A_{2A})	Möjligt	Nej	Möjligt	Ja	Nej
- Effekter (skapar agentkostnader A_{2B})	Möjligt	Nej	Möjligt	Möjligt	Nej
Icke optimala beslut p g a bristande utbildning					
- Effekt (skapar agentkostnader A_1)	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
- Motåtgärder (skapar agentkostnader A_{2A})	Möjligt	Ja	Ja	Ja	Ja
- Effekter (skapar agentkostnader A_{2B})	Möjligt	Möjligt	Möjligt	Möjligt	Möjligt
Icke optimala beslut p g a familjens intresse					
- Effekt (skapar agentkostnader A_1)	Nej	Nej	Nej	Möjligt	Nej
- Motåtgärder (skapar agentkostnader A_{2A})	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
- Effekter (skapar agentkostnader A_{2B})	Möjligt	Möjligt	Möjligt	Möjligt	Möjligt
Färre alternativ för att finansiera investeringar					
- Effekt (skapar agentkostnader A_1)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
- Motåtgärder (skapar agentkostnader A_{2A})	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
- Effekter (skapar agentkostnader A_{2B})	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Ineffektiv ledning p g a konflikter					
- Effekt (skapar agentkostnader A_1)	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
- Motåtgärder (skapar agentkostnader A_{2A})	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
- Effekter (skapar agentkostnader A_{2B})	Möjligt	Möjligt	Möjligt	Möjligt	Möjligt
Färre alternativ vid styrelsens sammansättning					
- Effekt (skapar agentkostnader A_1)	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja
- Motåtgärder (skapar agentkostnader A_{2A})	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej
- Effekter (skapar agentkostnader A_{2B})	Möjligt	Nej	Nej	Möjligt	Nej
Minskad motivation p g a outtalade avsikter					
- Effekt (skapar agentkostnader A_1)	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
- Motåtgärder (skapar agentkostnader A_{2A})	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
- Effekter (skapar agentkostnader A_{2B})	Nej	Nej	Nej	Nej	Troligt

5.4.1 Samband i utfallet av effekter och åtgärder

I första hand verkar ägarfamiljerna vara villiga att genomföra åtgärder inom de områden som direkt berör familjen. De flesta ägarfamiljer har satsat på utbildning av sig själva och sina familjemedlemmar, de verkar vilja socialisera sina familjemedlemmar och de verkar vilja motarbeta konflikter mellan familjemedlemmarna.

Samtliga av de familjer vi har intervjuat verkar att på olika sätt valt att minimera risken att de egna familjemedlemmarnas skulle ta beslut som grundar sig på inkompetens. Genom att de i de flesta fall har genomgått interutbildningar har de troligtvis också kommit närmare de anställda d v s i de fall där interutbildningarna ha genomförts gemensamt med de anställda. De anställda har då fått en möjlighet att lära känna personen bakom ägaren vilket kan tänkas bidra med att de anställda får större överseende med ägarnas sätt att leda organisationen. De anställdas motivation borde därmed öka och de personalfrämjande åtgärderna är således inte ensamma om att bidra till en hög motivation hos de anställda. I de företag där familjemedlemmarna på ett eller annat sätt är aktiva i företaget, har de börjat väldigt tidigt i organisationen med varierande arbetsuppgifter. Detta kan bidra till att de anställda ser familjemedlemmarna som ett naturligt inslag i företagets vardag. Meningsskiljaktigheter familjemedlemmarna emellan förekommer i de flesta företag, dock görs försök till att lösa dem innan de leder till uppenbara konflikter så de kommer till de anställdas kännedom.

Om det är så att de ägande familjerna verkligen har lyckats med att öka de anställdas motivation genom att genomföra frikostiga personalfrämjande åtgärder finns en möjlighet att detta speglar sig även i andra effekter. Genom att ägarna deltar i de personalfrämjande åtgärderna, t ex personalfester, ser de anställda dem lite mer som en del av organisationen. De kan få möjlighet att kommunicera med dem på ett sätt som kanske inte är möjligt under det dagliga arbetet. Om ägarna tar beslut som i grunden härstammar från bristande kompetens är det lättare för de anställda att bortse från betydelsen av dessa beslut då de har en mer personlig kontakt med ägarna. Det är tänkbart att en del av de anställda upplever att det är lättare att påtala brister hos ägarna under gemensamma aktiviteter utanför arbetet vilket leder till att en viss feedback når ägarna här. De får då en möjlighet att t ex införa aktiviteter eller ta beslut som de anställda känner sig mer förenade med.

Samtliga företag anger att de har en stabil personalstyrka så det kan inte uteslutas att de anställda trivs med att vara anställda inom företaget. Om det finns ett samband mellan detta och de personalfrämjande åtgärderna som genomförs är det troligt att det bidrar till att de anställda får ett större överseende med sin anställning. En anställning där de anställda erbjuds små möjligheter att påverka företagets ledning. Det kan även bidra till att de anställda får större överseende med eventuella konflikter mellan familjemedlemmar eftersom de trots allt får något i gengäld av familjen.

Av de företag vi har besökt anger samtliga att de på olika sätt försöker minimera de konflikter som finns mellan familjemedlemmarna. Vi har inte heller sett några tydliga indikationer på att det skulle förekomma icke-optimala beslut på grund av att familjens intresse prioriteras. Det är möjligt att om ledningen hade varit ineffektiv på grund av att det fanns konflikter mellan familjemedlemmarna skulle även andelen icke-optimala beslut på grund av att familjens intresse prioriteras öka. Om det hade varit så att det fanns konflikter är det möjligt att de enskilda familjemedlemmarna skulle vara mer benägna att ta beslut som gynnande dem själva mer än de andra familjemedlemmarna.

Det utfall vi har fått visar att inget av de familjeföretag vi besökte verkade ha för avsikt att kompensera linjära karriärstilar. Vi har inte heller funnit några indikationer på att det skulle finnas några linjära karriärstilar inom familjeföretagens organisation. Avsaknaden av linjära karriärstilar kan möjligen slå igenom på andra effekter. Det är tänkbart att det leder till färre alternativ vid övertagande eftersom dessa personer skulle kunna utgöra ett lämpligt rekryteringsunderlag. Personer med linjära karriärstilar ser gärna att den totala makten utgår ifrån dem och det är tänkbart att de skulle söka sig till familjeföretag om de fick en möjlighet att överta företaget eller inneha posten som vd. Många familjeföretag verkar endast ha ett fåtal alternativ vid övertagande och genom att öppna upp för personer med linjära karriärstilar skulle de få fler möjliga alternativ.

Det är också möjligt att avsaknaden av personer med linjära karriärstilar påverkar styrelsens sammansättning. Familjen skulle kunna rekrytera styrelseledamöter inom organisationen om det fanns individer som aspirerade på platserna. Av de olika karriärstilarna är det främst personer med linjära karriärstilar som kan tänkas komma ifråga. Dessa skulle även här kunna utgöra ett lämpligt underlag som komplement till den egna familjen. Vi kan således inte utesluta att oviljan till lönemässig compensation och styrelsens sammansättning bidrar till att linjära karriärstilar inte verkar vilja söka sig till familjeföretag.

De familjeföretag vi har besökt har medvetet skapat en dominans av familjemedlemmarna i företagets styrelser. (Utom i ett fall där ägaren inte aktivt använder styrelsen inom företaget). Samtliga ägarfamiljer ser enbart ett fåtal alternativ för att finansiera investeringar. Det är möjligt att styrelsen sammansättning ger signaler till externa intressenter att företaget avser att hålla styrningen inom familjen, vilket i sin tur bidrar till att de externa intressenterna inte är intresserade av att investera i familjeföretagen.

Det är svårt att visa att effekten av att ägarfamiljerna i de flesta fall har valt att inte öppet uttala sina avsikter med företaget skulle bidra till att de anställdas motivation minskar. Det är möjligt att de personalfrämjande åtgärderna som genomförs speglar sig i denna effekt och att de anställda får ett större överseende med ägarfamiljens intentioner.

Beträffande de effekterna som uppstår på grund av motåtgärder har vi inte, utom i ett fall, sett indikationer på att de skulle förekomma i familjeföretagens organisationer. Vi tror att det beror på att dessa nya effekter är svåra att studera vid ett engångsbesök som en besöksintervju är. Det är möjligt att utfallet hade blivit annorlunda om de olika företagen hade studerats under en längre tid. På det sättet hade individerna i organisationen dels troligen känt ett större förtroende för intervjuaren och dels hade intervjuaren haft möjlighet att lära känna individerna i organisationen och ägarfamiljen närmare. Det förefaller som att de flesta individer är restriktiva med vilken information de delger till personer de inte känner vid ett första möte. Det är möjligt att löpande kontakter hade bidragit till att vi hade fått fram mer omfattande information. Därför har vi ansett det vara möjligt att effekter som uppstår på grund av motåtgärder förekommer.

Hos ett företag har vi sett indikationer på att det förefaller troligt att det förekommer effekter på grund av motåtgärder. Att det bara har hänt på ett företag kan bland annat bero på den person vi intervjuade. I det här fallet var intervjupersonen mer frispråkig än de tidigare vi hade träffat. Vidare hade denne en bakgrund från ett annat familjeföretag och föreföll medveten om de eventuella problem en sådan här anställning kan föra med sig.

5.4.2 Bekräftade och ej funna effekter och åtgärder i vår teori

Vi trodde att vi skulle finna att högre chefer med linjära karriärstilar kompenseras med en högre lön för att de inte kan göra anspråk på platser i företagets ledning. Vi fann inget som indikerar att det skulle vara så. Däremot fann vi indikationer på att de företag vi besökte verkade sakna högre chefer med linjära karriärstilar. Endast ett av företagen har valt att använda lönekompensation för att motivera sina högre chefer att stanna kvar i företaget. Vi fick inte möjlighet att träffa någon av dem, men med tanke på ägarens sätt att leda företaget anser vi det inte troligt att de skulle vara personer som kännetecknas av linjära karriärstilar.

Om ägarfamiljerna undertrycker sina anställda genom sitt altruistiska beteende är det möjligt att de anställdas motivation avtar. Vid vår undersökning fann vi att samtliga av de företag vi besökte har valt att kontinuerligt genomföra olika former av personalfrämjande åtgärder. Utfallet överensstämmer med det vi tidigare har tagit upp som en möjlig åtgärd i vår teori. Efter genomförd undersökning ser vi indikationer på att det skulle vara en åtgärd som vi inte kan utesluta är vanligt förekommande.

På de familjeföretag vi har besökt anger samtliga vd/ägare att de vill behålla styrningen av företaget inom familjen i framtiden. Det för med sig att det kommer att finnas färre alternativ vid övertagande. Vissa av företagen kunde dock tänka sig att rekrytera en extern vd men ägarskapet skulle kvarstå inom familjen. Vi anser oss därmed ha fått indikationer på att både den ursprungliga effekt vi har valt att studera och att de tänkbara åtgärderna är förekommande inom familjeföretag.

Vi hade valt att studera om det fanns en risk att ägarfamiljerna tog beslut som inte var optimala på grund av bristande utbildning. Vi har inte sett några indikationer på att denna effekt skulle vara förekommande men däremot har vi sett indikationer på att ägarfamiljerna verkar vilja motverka detta genom att de satsar på utbildning av familjemedlemmarna. Samtliga ägarfamiljer har på olika sätt valt att genomföra en åtgärd d v s de har genomgått olika typer av utbildning både inom och utom företaget.

Vi fann vid vår undersökning inga indikationer på att den effekt som speglar icke optimala beslut på grund av att familjens intresse prioriteras skulle vara förekommande hos de företag vi besökte. Samtliga företag har på olika sätt vidtagit åtgärder för att förhindra/minska konsekvenserna av denna effekt. Hos ett av företagen har en åtgärd genomförts som vi inte hade förutsett. Ägaren hade där medvetet valt att hålla sin familj utanför företaget.

I vår teori har vi antytt att familjeföretag skulle ha färre alternativ än företag med spridd ägarfördelning att finansiera investeringar. Utfallet i vår undersökning ger indikationer på att det antagandet skulle vara rimligt. Samtliga av de ägarfamiljer vi besökte har enbart använt medel från företaget eller banklån för att finansiera investeringar. De har inte sett några andra tänkbara alternativ.

En av de effekter vi valde att undersöka handlar om ineffektiv ledning på grund av konflikter mellan familjemedlemmar. Vi har inte fått några indikationer på att det skulle finnas några konflikter som påverkar de olika familjeföretagens ledning. Vi har däremot fått indikationer på att hos de familjeföretag vi har valt att besöka har de vidtagit åtgärder för att minska antalet konflikter. Två av företagen hade använt sig av åtgärder som vi inte hade förutsett. Det ena har rekryterat en extern styrelseordförande och i det andra företaget har ägaren valt att hålla familjen utanför företaget för att förhindra att det uppstår konflikter.

Genom att samtliga ägarfamiljer i de familjeföretag vi besökte har för avsikt att behålla styrningen av företaget inom familjen får de även färre alternativ vid styrelsen sammansättning. Undersökningen ger indikationer på att dels effekten i sig är förekommande men även att det finns de familjer som väljer att genomföra motåtgärder. Tre av de företag vi besökte har externa representanter i styrelsen. Det är dock bara i ett av dessa företag familjen medvetet har valt att rekrytera en extern styrelseordförande för att förbättra styrelsens arbete.

Hos ett av företagen vi besökte har familjen valt att öppet uttala sin avsikt med företaget d.v.s. att de avser att behålla ägarskap och inflytandet inom familjen. Att det bara är en familj som har valt att genomföra denna åtgärd ger inga indikationer på att det skulle vara något som är vanligt förekommande inom familjeföretag. Familjen har trots allt valt att genomföra en åtgärd som vi hade förutsett i vår teori.

Genom vår empiriska undersökning har vi hittat ytterligare två effekter som vi inte hade tagit med i vår teori. Den första nya effekten visar att ägarfamiljerna verkar ha färre alternativ när de ska tillsätta de ledande befattningarna inom de olika företagen. De som innehar dessa platser domineras företrädesvis av medlemmar ur de egna familjerna.

Den andra effekten som vi har funnit är att familjeföretag verkar ha färre alternativ vid nyemissioner eftersom de förefaller att vara ovilliga att släppa ifrån sig av inflytandet över företaget. Därmed visar externa intressenter med krav på ägarinflytande ej något intresse. Det kan ses som en fristående effekt eller som en åtgärd för att motverka färre alternativ vid finansiering av investeringar.

5.5 Sammanfattning

Kapitlet omfattar den analys som vi har gjort av det datamaterial som vi har samlat in vid våra besöksintervjuer. Det insamlade datamaterialet finns i sin helhet i bilaga 4. Kapitlet inleds av en kortfattad presentation av de företag vi har besökt. Vi har bland annat valt att presentera antalet anställda, vilken generation i ordningen den nuvarande ägaren/familjen representerar och även en del ekonomiska nyckeltal.

Analysen är gjord utefter de effekter som vi tidigare har listat. Under varje effekt har vi analyserat varje företag men även samtliga företag som en helhet. Utfallet från analysen har vi sedan sammanställt i en tabell för att läsaren på ett överskådligt sätt ska kunna se det. Därefter har vi skapat ytterligare en analys där vi försöker visa på olika samband mellan olika effekter och åtgärder.

Vi avslutar kapitlet med att visa om vår empiriska undersökning gav några tillskott till den teori vi har skapat. I vissa fall har ägarfamiljerna valt att genomföra åtgärder som vi hade förutsett i teorin och i vissa fall har de genomfört helt andra åtgärder som har gett ett tillskott till vår teori.

6 SLUTSATSER

I uppsatsens sista kapitel presenterar vi de slutsatser som vi har kommit fram till genom den analys som vi tidigare har gjort. Vi har sett indikationer på att det uppstår effekter i familjeföretagens organisationer på grund av ägarfamiljernas altruistiska beteende. Vidare verkar ägarfamiljerna vara mest intresserade att genomföra åtgärder som syftar till att stärka familjens kontroll över företaget. Vi har också valt att göra en jämförelse med den avhandling som Schultze et. al (1997) har presenterat för att kunna se om vårt arbete har bidragit till några teoretiska tillskott. Det främsta tillskott vi ser är dels att ägarfamiljerna väljer att genomföra motåtgärder och dels att de verkar föredra motåtgärder som syftar till att stärka den egna familjens kontroll över företaget. Vi avslutar kapitlet med att ge förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutsatser

I vår analys har vi sett att det finns indikationer på att ägarfamiljernas altruistiska beteende skapar effekter i familjeföretagens organisation. Vi har också sett indikationer på att ägarfamiljerna i vissa fall väljer att genomföra åtgärder för att minska de ursprungliga effekterna. Ägarfamiljerna verkar främst vara villiga att genomföra åtgärder som gynnar den egna familjens kontroll av företaget. De vill förhindra att icke optimala beslut tas genom att se till att familjemedlemmarna har en gedigen utbildning skaffad före eller under pågående anställning i företaget. De ser även till att socialisera familjemedlemmarna tidigt i företaget för att familjen ska undvika att icke optimala beslut tas på grund av för stort egenintresse. Ägarfamiljerna vidtar också åtgärder för att minska eventuella konflikter mellan familjemedlemmar som skulle kunna ge upphov till en ineffektiv ledning. För att motivera sina anställda genomför familjeföretag i hög grad olika former av personalbefrämjande åtgärder.

Genom att ägarfamiljerna i första hand genomför åtgärder som syftar till att stärka familjens kontroll över företaget verkar de också till viss del försöka undkomma de effekter som altruismen för med sig i företagens organisationer. Men eftersom de flesta åtgärder är riktade mot den egna familjen och inte företaget visar det att ägarfamiljerna sätter familjens kontroll framför företagets bästa.

Genom vår analys har vi också sett indikationer på att ägarna till familjeföretag avser att behålla styrningen och inflytandet över företaget inom familjen. Det ger i sin tur färre valmöjligheter vid styrelsens sammansättning, finansiering av investeringar och färre alternativ vid tillsättningen av ledande befattningar inom företaget eftersom urvalet har begränsats till medlemmarna i den egna familjen. Samtidigt som familjen vill behålla styrningen av företaget är de i allmänhet dåliga på att uttala detta öppet i organisationen. Vidare verkar det inte finnas några anställda på högre befattningar med linjära karriärstilar. De som är anställda i familjeföretag verkar i de flesta fall ha långvariga anställningar inom företaget.

Beträffande de effekter som eventuellt skapas genom att familjen väljer att genomföra motåtgärder har vi inte fått några tydliga indikationer på att de förekommer. Trots det kan vi inte utesluta att de verkligen existerar då vi har ansett att många av dessa effekter kräver en längre tids studie av företaget för att vara märkbara.

Den avhandling som Schultze et al. (1997) har presenterat visar främst att det förekommer agentkostnader i familjeföretag på grund av ägarfamiljernas altruistiska beteende. Dessa agentkostnader uppkommer enligt författarna genom de effekter som familjens altruistiska beteende skapar i företagets organisationer. Författarna har ställt upp ett antal hypoteser som de genom en empirisk undersökning har fått helt eller delvis bekräftade. De hypoteser som de anser sig ha fått helt bekräftade är 1) en ökad medvetenhet om företagets strategier har en positiv effekt på familjeföretagets tillväxt, 2) belöningar har ingen positiv effekt på familjeföretagets tillväxt om dessa erbjuds familjemedlemmar, 3) innehav av vd-posten (familjemedlem) är negativt associerat med familjeföretagets tillväxt och 4) innehavet av styrelseposter (familjemedlemmar) är negativt associerat med familjeföretagets tillväxt.

Genom vår analys har vi sett indikationer på att familjeföretag väljer att socialisera sina medlemmar (1), vd-posten innehas av en familjemedlem och ofta länge (3) och styrelsens sammansättning domineras av medlemmar ur den ägande familjen (4). I de fall där det har funnits tankar på olika belöningsystem riktar dessa sig till familjemedlemmar (2). Vi har genom vår undersökning sett indikationer på att samtliga av de effekter som Schultze et al. (1997) har ansett sig fått bekräftade förekommer även i svenska familjeföretag. Vårt arbete har inte inriktat sig på tillväxt och det har inte heller varit vårt syfte med arbetet. Det bidrar till att vi inte har kunnat analysera i vilken mån familjeföretagets tillväxt påverkas av de olika effekterna.

De hypoteser som Schultze et al. (1997) anser sig ha fått delvis bekräftade är 1) att belöningsystem har en positiv effekt på familjeföretagets tillväxt om de erbjuds till icke familjemedlemmar, 2) när andelen familjemedlemmar i styrelsen ökar, ökar också familjeföretagets tillväxt och 3) formell planering av innehav är positivt relaterat till tillväxten i familjeföretag.

Den analys vi har gjort visar att familjeföretag erbjuder sina anställda förmåner (1) för att motivera dem och familjemedlemmar dominerar familjeföretagets styrelser (2). Vidare visar vår analys att familjeföretag verkar vara dåliga på att planera inför generationsskifte (3). Vi kan inte heller här uttala oss om hur dessa hypoteser påverkar tillväxten i svenska familjeföretag. Vi har däremot sett indikationer på att effekterna förekommer.

Vi har i vårt arbete valt att särskilja de agentkostnader som uppstår av de effekter som familjens altruistiska beteende för med sig och de agentkostnader som uppstår i de fall då familjen väljer att genomföra motåtgärder. Genom denna uppdelning ser vi att vi kan tillföra den teori som Schultze et al. (1997) har skapat nya beståndsdelar. Vi anser att förekomsten av motåtgärder ger en anledning till att de olika agentkostnaderna ska skiljas åt. De kan ses som en alternativkostnad till varandra och utgör en valmöjlighet för familjen. Författarna har inte heller tagit upp förekomsten av motåtgärder.

Genom vårt arbete har vi uppmärksammat förekomsten av motåtgärder. Vi har sett indikationer på att ägarfamiljerna företrädesvis kompenserar effekter som stärker familjens kontroll och avstår från kompensation när deras egen kontroll över företaget inte stärks. Genom att ägarfamiljerna har valt att i stor utsträckning kompensera sina anställda med frikostiga personalfremjande åtgärder har de hittat ett sätt att stärka lönsamheten i företaget. Anställda som är välmotiverade och som stannar länge i företaget bidrar till en ökad lönsamhet för ägarfamiljen även om det inte direkt stärker deras kontroll över företaget. Det är främst här som vi ser att vårt arbete kan utgöra ett bidrag till den teori som har skapats av Schultze et al. (1997).

6.2 Förslag till fortsatt forskning

För att komplettera det utfall vi har fått i vårt arbete föreslår vi att det ska genomföras en parvis undersökning. Med parvis undersökning menar vi en undersökning som genomförs på ett motsvarande antal företag men som inte är familjeföretag. Genom denna undersökningsmetod finns det möjligheter att eventuellt stärka de indikationer som vi redan har fått. Om det visar sig att det inte finns några altruistiska effekter i den undersökningsgrupp som utgörs av företag som inte är familjeföretag kommer det att stärka de indikationer vi redan har fått.

För att komma ytterligare längre med den undersökning vi redan har genomfört bör den vända sig till ett större antal familjeföretag. På det sättet kan de indikationer som vi har sett stärkas. Beroende på urvalets storlek finns även möjligheten att genomföra en undersökning som är så pass omfattande att den kan användas för att verifiera de olika effekterna och motåtgärderna. Vi har också uppfattningen att ett större urval ger större möjligheter att få fram och påvisa ett större antal effekter än vad vi har förutsett i vår teori.

För att kunna prova vår teori med andra infallsvinklar vore det intressant att studera de direkta kostnader som ägarfamiljernas altruistiska beteende för med sig. Genom att genomföra längre och mer omfattande studier tillsammans med ägarfamiljerna vore detta möjligt. Vi anser att det till viss del borde ligga i deras intresse att medverka eftersom det kan dels göra dem medvetna om de kostnader kan uppstå och dels hur dessa kostnader kan reduceras. Givet att ägarfamiljen vill maximera sin egens och företagets vinst. Undersökningen kan bedrivas som en studie där kostnader jämförs år för år men även där kostnaden för varje effekt och motåtgärd analyseras. På detta sätt går det att bilda sig en uppfattning om de agentkostnader som ägarfamiljens altruistiska beteende belastar företaget med och vilka agentkostnader ägarfamiljen föredrar och vilka de ur ett vinstperspektiv borde föredra.

Med tanke på den tidsåtgång som denna undersökning kan tänkas ta i anspråk lämpar sig den främst som ett forskningsprojekt som sträcker sig under en tidsperiod som är mer än ett år.

Då vi genomförde vår empiriska undersökning såg vi att det verkade saknas personer med linjära karriärstilar i familjeföretag. Varför dessa personer inte förefaller att vilja vara verksamma i familjeföretag anser vi oss ha besvarat i vårt arbete. Det som kan vara intressant för vidare forskning är om denna avsaknad får några konsekvenser för den fortsatta utvecklingen av företaget. Det är tänkbart att det påverkar familjeföretag olika beroende var i sin livscykel företaget befinner sig. I kombination med detta kan det också vara intressant att se vilka typer av karriärstilar som är vanligt förekommande inom familjeföretag och hur dessa påverkar företagets tillväxt. Det är möjligt att vissa karriärstilar skulle vara mer gynnsamma än andra för företagets tillväxt än andra.

För att konstatera de effekter som ägarfamiljernas altruistiska beteende för med sig för familjeföretagets organisation är det inte nödvändigt att använda agentteorin. Det finns ett flertal andra teorier som skulle kunna utgöra en tänkbar grund. Tidigare forskning som har genomförts av Nordquist (2001) har använt sig av teorier kring sociala nätverk. För att bibehålla det ekonomiska perspektivet föreslår vi att kostnaden för avsaknaden av dessa sociala nätverk relateras till ägarfamiljernas altruistiska beteende. Det skulle vara möjligt att påvisa direkta kostnader om det är ägarfamiljens agerande som skapar kostnader för företaget om de medvetet väljer bort delar ur ett sociala nätverk. Genom att ägarfamiljerna främst är

benägna att genomföra åtgärder som syftar till att stärka familjens kontroll över företaget är det tänkbart att det påverkar vilkar delar i ett socialt nätverk som faller bort.

I flera avseenden är företag beroende av såväl externa som interna intressenter. Genom att utgå från intressentmodellen kan en teori skapas som utgår ifrån att ägarfamiljernas altruistiska beteende påverkar relationen med de olika intressenterna. Vi har i vårt arbete sett att ägarfamiljerna verkar vara mest benägna att genomföra åtgärder som stärker deras egen kontroll över företaget. Det är tänkbart att ägarfamiljerna på detta sätt förbiser intressenter som skulle kunna vara av betydelse för företagets fortsatta tillväxt och utveckling. Det är också möjligt att ägarfamiljernas altruistiska beteende påverkar en del intressenter mer än andra.

REFERENSLISTA

Aktiebolagslagen (1975:1385)

Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*.
Studentlitteratur: Lund

Anthony, Robert & Govindarajan, Vijay (2001). *Management control Systems*.
McGraw-Hill Book Co: Singapore

Bakka, J & Fivesdal, E & Lindkvist, L (1999). *Organisationsteori – struktur, kultur och processer*.
Liber Ekonomi: Malmö

Brunninge, O & Nordqvist, M (2001:1) : Board composition and strategic change, some findings from family firms and venture capital backed firms.
Huse, M & Landström, H (red.). *Corporate Governance in SMEs*.
SIRE:Halmstad University

Burnes, Bernard (1996). *Managing change – a strategic approach to organisational dynamics*.
Clays Ltd. : St Ives, Storbritannien

Burns, Paul (2001). *Entrepreneurship and small business*.
Antony Rowe Ltd: Chippenham

Emling, Emil (2000). *Svenskt familjeföretagande*.
EFI (Ekonomiska Forskningsinstitutet) vid Handelshögskolan i Stockholm

Gandemo, B (2000). En bok om familjeföretag.
Gandemo, B (red.). *Familjeföretag och familjeföretagande*.
FSF: Örebro

Gersick, K & Davis, J & McCollom, M & Lansberg, I (1997). *Generation to generation – life cycles of the family business*.
Harvard Busines School Press: Boston, USA

Holmquist, C (2000). *Företagaren – han, hon eller de?*
Gandemo, B (red.). *Familjeföretag och familjeföretagande*.
FSF: Örebro

Hydén, Sverker & Wiberg, Lars (2000). *Generationsskifte i familjeföretag*. Tredje upplagan
Björn Lundén Information AB: Näsviken

Jensen, M & Meckling, W (1976). *Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure.*

Journal of Financial Economics 3 (1976) s 305-360.

North-Holland Publishing Company

Johansson, S-E (2000) : Utveckling och ägarskifte I medelstora företag.

Gandemo, B (red.). *Familjeföretag och familjeföretagande.*

FSF: Örebro

Landström, H (1988). *Småföretagens försörjning med riskkapital – vägar i Europa att förstärka småföretagens egna kapital..*

Rapport utgiven efter ett samarbetsprojekt mellan Statens Industriverk, Sveriges Industriförbund, Styrelsen för teknisk utveckling och Trygghetsrådet SAF-PTK.

Larsson, R & Goteman, I & Sweet, P (1999). *Projektdiamanten I – strategisk karriärutveckling där organisationer och individer möts.*

ProjektForum 1999:1, sid 7-11.

Melin, L & Nordqvist, M (2000). Ägande och strategisk ledning i familjeföretag.

Gandemo, B (red.). *Familjeföretag och familjeföretagande.*

FSF: Örebro

Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod.*

Studentlitteratur: Lund

Nordqvist, M (2001). *No family is an island. A social network approach to corporate governance and the strategy in family firms.*

Paper to be presented at the NordFek Conference in Uppsala 2001.

Jönköping international Business School

Ricketts, Martin (2002). *The economics of business enterprise (third edition).*

Edward Elgar Publishing Inc. : Northampton, Massachusetts, USA

Rock, Stuart (1991). *Family firms.*

BPCC WheTONS Ltd. : Exeter, Storbritannien

Schein, Edgar (1992). *Organizational culture and leadership. (2:nd edition).*

Jossey-Bass Inc. Publishers : San Francisco, USA

Schultze, S & Dino, R & Lubatkin, M & Buchholtz, A (1997). *Agency relationships in family firms: theory and evidence.*

Paper. Submitted November 25, 1997 at University of Connecticut, School of Business Administration

Smyrnios, K & Romano, C & Tanewski, G (1997). The Australian family and private business survey.

Gandemo, B (Red). (2000). *Familjeföretag och familjeföretagande.*

FSF: Örebro

Svensson, Arne & Wilhelmsson, Lars (1988). *Belöningsystem*. Första upplagan
SIPU Förlag Solna

Ward, J. L (1991). *Creating effective boards for private enterprises*.
Jossey-Bass Inc. Publishers : San Francisco, USA

Westhead, P & Cowling, M & Storey, D (1997). The management and performance of family
business in the UK.

Gandemo, B (Red). (2000). *Familjeföretag och familjeföretagande*.
FSF: Örebro

Wickbom, U & Gullersbild (2001). *Dafgårds i Källby Sagan om Gunnar*.
Västerås

Elektroniska källor:

Affärsdatas databas för företagsinformation. Online. Tillgänglig från

URL:<<http://www.ad.se>>

Accessdatum: 2003-11-26

Uppslagsverk med sökmöjligheter, Skaffa dig en susning nu. Online. Tillgänglig från

URL:<<http://www.susning.nu/Altruism>>

Accessdatum: 2004-01-05

Bilaga 1

1 INTERVJUGUIDE ÄGARE/DELÄGARE/VD

1.1 Inledning

- Presentation av vårt arbete
 - Förklara bakgrund
 - Syfte
 - Vad hoppas vi att komma fram till
 - Genomföra intervjuer för att se om hur de faktiska förhållandena är.

- Vetenskapligt förhållningssätt till insamlat data
 - Respondenten äger datat
 - Tillåtelse från respondenten att använda data i arbetet
 - Vill respondenten (företaget) vara anonymt
 - Påtala att vi kommer att ta upp detta efter intervjun också.

- Förklara hur intervjun är strukturerad
 - Olika ämnesområden.
 - Flera frågor inom varje ämnesområde.
 - Ca 50 frågor av skiftande karaktär.
 - Förklara arbetsuppdelningen, en skriver och en ställer frågor. Turas om.

1.2 Inledande frågor

- Vilken generation i ordningen representerar Ni i företaget?
- Kan Ni beskriva hur Ert eget övertagande har gått till?
- Hur ser ägarfördelningen ut i företaget?
- Har Ni barn?
- Om ja, vill ni att barnen tar över företaget efter er?
- Om nej, planerar ni att någon annan inom familjen tar över företaget?

1.3 Frågor kring effekter och åtgärder

- Hur beskriver Ni Er egen ledarstil?
- Tror Ni att Er ledarstil har påverkat den kultur som finns i företaget?
- Hur beskriver Ni företagskulturen?
- Har Ni högre chefer på olika nivåer i organisationen som inte är familjemedlemmar eller anhöriga till familjen? Vilken nivå och vilken befattning?
- Hur belönas Era chefer?
- Erbjuder Ni chefer som inte är familjemedlemmar högre lön än chefer hämtade från den egna familjen?
- Om ja, hur mycket och varför?
- Blir Era anställda erbjudna någon form av ”belöning”?

- Om ja, vad utgörs denna belöning av och vad grundar den sig på? (Individuella prestationer, resultatet i företaget.)
- Genomför Ni arbetsplatsträffar?
- Om ja, hur ofta och vilka medverkar där?
- Har Ni hög eller låg omsättning på Era anställda?
- Vilken utbildning har Era barn?
- På vilket sätt har utbildningen genomförts?
- På vilket sätt ser Ni att den utbildningen kan vara till nytta för företaget på sikt?
- Har Ni bedrivit någon form av internutbildning med Era barn/familjemedlemmar?
- Vid vilken tidpunkt i livet har Era barn/familjemedlemmarna börjat arbeta inom företaget?
- Har Era barn/familjemedlemmar någon arbetserfarenhet från något annat företag?
- På vilka poster i familjeföretaget har de börjat arbeta?
- Har Ni låtit företaget vara en del av familjen exempelvis genom att diskutera företagets angelägenheter hemma?
- På vilket sätt förbereder Ni barnen/familjemedlemmarna för övertagandet av företaget?
- Har Ni övervägt att någon gång sälja företaget till en extern intressent?
- Om ja, varför?
- Avser Ni att behålla styrningen av företaget inom familjen?

- Om ja, är det något som Ni har uttalat eller är det något som tas för givet?
- Finns det något som skulle kunna bidra till att Ni valde att fördela ut styrningen till externa intressenter?
- I Ert familjeföretag finns det....styrelsemedlemmar.
- Hur många av dessa är medlemmar i Er familj/familjekrets eller nära anhöriga till familjen?
- Deltar alla familjemedlemmar aktivt i styrelsearbetet? Varför/varför inte?
- Har Ni för avsikt att ta in (ev. fler) externa representanter i styrelsen?
- Om nej, varför inte? Om ja, varför?
- Hur många gånger per år har Ni styrelsemöte (ungefär)?
- Har styrelsen en aktiv funktion i Ert företag?
- Har Ni en utsedd VD i ert företag?
- Om ja, extern eller från familjen?
- Hur många år har den personen suttit på sin post?
- Upplever Ni att det finns meningsskiljaktigheter mellan Er och övriga familjemedlemmar om hur företaget ska styras?
- Om ja, vad gör Ni för att lösa dessa konflikter?
- Hur bedömer Ni att dessa konflikter påverkar företaget?
- Upplever Ni att det finns konflikter inom familjen på grund av företaget?

- Upplever Ni att det är svårt att ta hänsyn till alla familjemedlemmars åsikter?
- Om och när Ni har finansierat en större investering kommer pengarna från externa intressenter eller är de upparbetade inom företaget?
- Om extern, har dessa investerare krävt inflytande över företaget i gengäld?
- Vilka är Era tankar och funderingar kring familjeföretag? Kan det finnas kostnader som är förknippade med att driva familjeföretag jämfört med att driva andra typer av företag?

1.4 Avslutning

- Påpeka att intervjun är avslutad.
- Fråga om respondenten efter intervjun har ändrat inställning till att vi använder underlaget som material i vårt arbete.
- Fråga om respondentens inställning till dennes eller företagets anonymitet har förändrats under intervjun.
- Vill respondenten ha en sammanfattning av arbetet när det är färdigt i slutet av januari?

Bilaga 2

1 INTERVJUGUIDE ICKE FAMILJEMEDLEM

1.1 Inledning

- Presentation av vårt arbete
 - Förklara bakgrund
 - Syfte
 - Vad hoppas vi att komma fram till
 - Genomföra intervjuer för att se om hur de faktiska förhållandena är.

- Vetenskapligt förhållningssätt till insamlat data
 - Respondenten äger datat
 - Tillåtelse från respondenten att använda data i arbetet
 - Vill respondenten (företaget) vara anonymt
 - Påtala att vi kommer att ta upp detta efter intervjun också

- Förklara hur intervjun är strukturerad
 - Olika ämnesområden.
 - Flera frågor inom varje ämnesområde.
 - Ca 25 frågor av skiftande karaktär.
 - Förklara arbetsuppdelningen, en skriver och en ställer frågor. Turas om.

1.2 Frågor kring effekterna

- Hur länge har Ni varit anställd här i företaget?
- Har Ni haft samma befattning/tjänst hela tiden?
- Hur uppfattar Ni Er lön jämfört med motsvarande befattning i branschen?
- Hur beskriver Ni ägarens relation till Er anställda?
- Hur beskriver Ni ägarens ledarstil?
- Hur beskriver Ni kulturen i företaget?
- Hur ofta har Ni personalträffar, information el. dyl.?
- Om ja, vilka deltar i dessa?
- Upplever Ni att Ni har möjlighet att påverka styrningen av företaget?
- Om ja, på vilket sätt?
- Erbjuds de anställda någon form av belöning?
- Om ja, på vilket sätt? Vad grundar sig denna belöning på?
- Är det hög eller låg omsättning på de anställda i företaget?
- Vilken utbildning har Ni?
- Hur har Ni skaffat denna utbildning?

- Har företaget bekostat någon internutbildning?
- Har Du blivit erbjuden någon plats i styrelsen/företagsledningen?
- Om ja, vilken post?
- Upplever Ni att det är konflikter inom företaget?
- Om ja, var uppstår konflikterna? (mellan familje- och icke-familjemedlemmar)
- Varför har Ni valt att arbeta i ett familjeföretag?
- Har Ni några egna tankar kring det här med familjeföretag? Tror Ni att det är någon skillnad på att vara anställd i ett familjeföretag jämfört med ett annat företag?

1.3 Avslutning

- Påpeka att intervjun är avslutad.
- Fråga om respondenten efter intervjun har ändrat inställning till att vi använder underlaget som material i vårt arbete.
- Fråga om respondentens inställning till dennes eller företagets anonymitet har förändrats under intervjun.
- Vill respondenten ha en sammanfattning av arbetet när det är färdigt i slutet av januari?

Bilaga 3

1 EXEMPEL PÅ BREV INFÖR INTERVJU

1.1 Innehåll i brevet

Hej!

Vi heter Karin Persson och Mia Jonsson och vi studerar vid Högskolan i Kristianstad. Just nu håller vi på med ett examensarbete i företagsekonomi där vi valt att arbeta med familjeföretag.

Vi har uppfattningen att ett familjeföretag ofta går i arv från generation till generation. Vi tror att det råder en stark sammanhållning inom ägarfamiljen och ledningen ser gärna att någon inom familjen även i fortsättningen vill ta över och driva företaget vidare.

Den intervju vi kommer att genomföra på Ert företag kommer att beröra olika ämnesområden. Vi kommer bl.a. att ställa frågor om Ni har barn och på vilket sätt Ni i så fall förberett Era barn att ta över företaget och vilken utbildning de har skaffat sig. Vidare kommer vi att ta upp styrelsens sammansättning och vilken roll den har för företaget. De familjemedlemmar som är verksamma inom företaget har börjat sin karriär på olika befattningar. Där är vi intresserade av att få veta på vilka positioner de har börjat. Avslutningsvis är vi intresserade av att få veta vilken kultur Ni upplever att det råder i företaget och hur Ni löser konflikter inom organisationen om det uppstår sådana.

Vi ser fram emot att få komma till Ert företag tisdagen den 9 december 2003 kl.14.00. Intervjun beräknas pågå ca 1 timme.

Efter ovan nämnda intervju, skulle vi även vilja göra en något kortare intervju på ca 30 minuter med någon högre chef/mellanchefer som inte är familjemedlem. Innehållet i denna intervju är ungefär det samma.

Vid eventuella frågor kan Ni nå oss på följande sätt:

Karin Persson (Hemtelefon, mobiltelefon och e-mail)

Mia Jonsson (Hemtelefon, mobiltelefon och e-mail)

Med vänlig hälsning

Karin Persson och Mia Jonsson

Bilaga 4

1 INSAMLAT DATAMATERIAL

1.1 Inledning

Vi har valt att presentera det insamlade datamaterialet i samma ordning som vi har använt oss av i analysen. De ursprungliga effekterna och åtgärderna används som underrubriker. Vi inleder varje avsnitt med att visa de frågor vi har ställt till de olika företagen. Därefter redovisas vilka svar vi har fått från de olika intervjupersonerna. I de fall där vi har ställt frågor till en anställd högre chef (ej familjemedlem) redovisar vi svaren i anslutning till de svar som vd: n/styrelsemedlemmen/delägaren har avgivit. Vissa frågeställningar har vi sett att de anställda högre cheferna (ej familjemedlemmar) inte kan svara på t ex val av styrelsens sammansättning och alternativ vid finansiella investeringar. Vi har valt att inte ställa frågor kring detta till dem.

Någon utav frågorna passar in under mer än en effekt. Då har vi valt att ange dem vid alla tillfällen de passar in.

Det kan finnas någon fråga vars svar är svårt att förutsätta under vilken effekt det kommer att hamna. Vid de tillfällena har vi inte satt in frågan på något speciellt ställe, utan skrivit in svaret i anslutning till den effekt det passar in.

1.2 Frågor och svar kring effekter och åtgärder

1.2.1 Minskad motivation hos vissa karriärstilar

Följande frågor ställdes till vd/delägare :

- Har Ni högre chefer på olika nivåer i organisationen som inte är familjemedlemmar eller anhöriga till familjen? Vilken nivå och vilken befattning?
- Hur belönar Ni Era chefer?
- Erbjuder Ni chefer som inte är familjemedlemmar högre lön än chefer hämtade ifrån den egna familjen?
- Om ja, hur mycket och varför?

Följande frågor ställdes till de anställda högre cheferna (icke-familjemedlem)

- Hur många år har Ni varit anställd i företaget?
- Har Ni haft samma befattning hela tiden?
- Hur uppfattar Ni Er lön jämfört med motsvarande befattning i branschen?
- Har Du blivit erbjuden en plats i styrelsen/företagsledningen?
- Om ja, vilken post?

1.2.1.1 Anders Skoogs Byggnads AB

Vd:ns/delägarens svar:

Vd: n svarar att det finns nyckelpersoner i företaget som inte är familjemedlemmar, t ex ekonomi- och förvaltningschefen. De högre cheferna erbjuds ingen speciell belöning utan är delaktiga i det som rör alla anställda.

Enligt vd:n görs ingen skillnad i lönesättning mellan familjemedlemmarna och de chefer som ej är familjemedlemmar.

Ekonomi- & förvaltningschefens svar:

Han har varit anställd i företaget i 20 år på samma befattning. Företaget har expanderat under denna tidsperiod vilket gjort att det har tillkommit andra arbetsuppgifter. Den ursprungliga befattningen som ekonomi- och förvaltningschef har han dock haft hela tiden.

Han uppfattar sin lön som fullt jämförbar hos samma befattningshavare inom andra företag. Han har inte blivit erbjuden någon plats i styrelsen och är inte intresserad av någon sådan plats heller. I egenskap av ekonomi- och förvaltningschef sitter han med styrelsemötena på ändå och ser ingen direkt anledning till att han skulle ha en utnämnd plats i styrelsen.

1.2.1.2 Stures Bageri Sture Rosenquist AB

Vd:s/delägarens svar:

På Sturebröd finns idag inga anställda högre chefer som inte är familjemedlemmar. Samtliga chefsbefattningar, undantaget en, innehas av de fem syskon som delar på det totala aktieinnehavet. Den tidigare undantagna chefsbefattningen innehas av farbror till de syskon som äger familjeföretaget.

Det har alltså inte varit aktuellt för familjen att kompensera personer med linjära karriärstilar med en högre lön.

Till och med detta bokslutsår har det funnits ett bonussystem som har baserats på företagets resultat. Både anställda och chefer har omfattats av detta bonussystem. Ägarna har valt att ta bort detta system eftersom de anser att det har blivit något som de anställda tar för givet och inte längre ser som en belöning. De håller för tillfället på att utarbeta ett nytt bonussystem men det kommer enbart att omfatta cheferna (familjemedlemmarna).

Svar från anställd högre chef (ej familjemedlem):

Som tidigare redovisats finns inga högre chefer på Sturebröd som inte är familjemedlemmar. Därför utgår vissa av dessa frågeställningar.

Personen vid intervjuat har varit anställd i 10 år och arbetat med olika arbetsuppgifter inom produktionen.

1.2.1.3 R. Nilssons Elektriska AB

Servicechefens/delägarens svar:

Det finns arbetsledare och inköpschefer som inte är familjemedlemmar. Dessa chefer får ingen specifik belöning. De får sin lön och den är enligt servicechefen belöning nog.

De högre cheferna (ej familjemedlemmar) har en lägre lön jämfört med de chefer som är hämtade ifrån den egna familjen.

Inköpschefens svar:

Inköpschefen har varit anställd i företaget i två och ett halvt år och under den tiden har han haft samma befattning hela tiden.

Den lön som inköpschefen får uppfattar han är likvärdig med den lön som motsvarande personer i branschen får. Han har inte blivit erbjuden någon plats i styrelsen.

1.2.1.4 Levins El Service AB

Vd:ns/ägarens svar:

Levins har idag ett antal projektledare som kan ses som högre chefer. Ingen av dessa tillhör ägarens familj. Det finns även en högre chef som fungerar som vice vd när Conny Jönsson inte är anträffbar. Alla beslut rörande företaget fattas av vd: n ensam. De chefer som finns ansvarar respektive sektioners verksamhet. Vd och tillika ägaren har medvetet valt att inte engagera fler familjemedlemmar i företaget eftersom han anser att det leder till slitningar både inom familjen och företaget.

Inom företaget finns inget bonussystem som är relaterat till någon form av resultatdelning. Ägaren har dock haft funderingar på att införa ett sådant system, men avvaktar tills vidare på grund av den lågkonjunktur som råder.

För att motivera dessa chefer har Conny Jönsson valt att ge dem en högre lön än vad som är brukligt för liknande befattningar inom samma bransch. Som skäl för detta anger han att han vill ha kompetenta chefer men även behålla dem i företaget. Han ser även att deras personliga motivation och utveckling befrämjas genom en högre lön.

Svar från anställd högre chef (ej familjemedlem):

Som tidigare har angivits fick vi inte möjlighet att träffa någon av de anställda högre cheferna.

1.2.1.5 Företag 5

Grundaren/delägarens svar:

Företaget har inget bonussystem. De tycker det är svårt att sammanställa ett sådant. Det förs diskussioner inom företaget om löner och pensioner. De tror själva att företaget har en låg lönebild och att de ligger lägre jämfört med andra företag.

Ekonomichefens svar:

Har varit anställd som ekonomichef i företaget sedan 1 februari år 2002. Han uppfattar sin lön som ”medium”, jämfört med motsvarande i branschen, och är i dagsläget fullt nöjd med den. Han har inte blivit erbjuden någon plats i styrelsen men han har däremot frivilligt tagit på sig att sitta med vid styrelsesammanträdena och föra protokoll.

1.2.2 Minskad motivation hos anställda p. g. a. auktoritära ägare

Följande frågor ställdes till vd/delägare:

- Hur beskriver Ni Er egen ledarstil?
- Tror Ni att Er ledarstil har påverkat den kultur som finns i företaget?
- Hur beskriver Ni företagskulturen?
- Blir Era anställda erbjudna någon form av ”belöning”?
- Om ja, vad utgörs denna belöning av och vad grundar den sig på?
- Har Ni arbetsplatsträffar?
- Om ja, hur ofta och vilka medverkar där?
- Har Ni hög eller låg omsättning på Era anställda?

Följande frågor ställdes till de anställda högre cheferna (icke-familjemedlem)

- Hur beskriver Ni ägarens relation till Er anställda?
- Hur beskriver Ni ägarens ledarstil?
- Hur beskriver Ni kulturen i företaget?
- Hur ofta har Ni arbetsplatsträffar, informationsträffar e.d.?
- Om ja, vilka deltar i dessa?
- Upplever Ni att Ni har möjlighet att påverka styrningen av företaget?
- Om ja, på vilket sätt?
- Erbjuds de anställda någon form av belöning?
- Om ja, på vilket sätt? Vad grundar sig denna belöning på?
- Är det hög eller låg omsättning på de anställda i företaget?

1.2.2.1 Anders Skoogs Byggnads AB

Vd:s/delägarens svar:

VD anser sig själv vara en demokratisk ledare där målsättningen är att delegera arbetsuppgifter. Han hoppas att detta påverkat företagets kultur positivt. Han anser att det är av betydelse att alla i företaget drar åt samma håll. Det blir en lugnare resa på väg mot företaget mål. Om företaget skulle hamna i en situation där det krävs ett snabbt eller avvikande beslut är det vd:n som egenmäktigt bestämmer.

Företagsledningen åker tillsammans med sina anställda på studiebesök runt om i Europa där de t ex besöker olika byggföretag. Under senare år har de bl.a. varit i London, Berlin och Prag.

Företaget erbjuder sina anställda valfritt träningskort på Friskis & Sveltis. Vidare anordnas olika typer av festligheter under året, en gång inför semestern och en gång vid jul. Vid jul äter alla gemensam jullunch och i samband med detta delas det ut julgåvor.

Arbetsplatsträffas genomförs på olika sätt. Vid vissa tillfällen väljer man att förlägga dem till annan ort. Ett exempel på detta är att man i februari år 2003 var i Göteborg. Vid andra tillfällen väljer man att stanna kvar på hemmaplan. Då informerar man om aktuella händelser i företaget. För att nå rätt målgrupp med rätt information väljer man att informera byggsektorn för sig och service- och underhållssektorn för sig.

Vd: n/delägaren anser själv att de har en mycket låg omsättning på de anställda. Det har bara hänt vid några få tillfällen under företagets livstid att någon har valt att sluta på egen begäran.

Ekonomi- & förvaltningschefens svar:

Ägarnas relation till de anställda är mycket bra. Ägarnas ledarstil är mycket positiv. De anställda har fria roller och eget ansvar för sina arbetsuppgifter. Ägarna umgås spontant med sina anställda t ex vid frukost och lunch och personalomsättningen är mycket låg.

Företagsledningen har olika typer av träffar med personalen där man går igenom olika synpunkter som kommer fram. Ekonomi- och förvaltningschefen genomför utvecklingssamtal med "sin" del av de anställda.

Det förekommer inget resultatbaserat belöningsystem i form av pengar. Företaget ser enligt honom svårigheter med att utforma ett sådant system eftersom vissa yrkeskategorier har fast timlön medan andra har ackordbaserad lön. Däremot gör företaget en hel del andra saker för sina anställda. Exempelvis lade man en arbetsplatsträff i Göteborg för en tid sedan.

Beträffande sin möjlighet att påverka besluten i företaget är ekonomi- och förvaltningschefen tveksam. Han har fritt handlingsutrymme inom sina ansvarsområden och kan själv fatta de beslut som behövs. Den långsiktiga planeringen vad avser företaget som helhet ansvarar vd:n för.

Företagsledningen lyssnar på förslag som kommer ifrån de anställda. Förslaget tas upp till diskussion för att eventuellt testas vid ett senare tillfälle. Fallet det väl ut kan det mycket väl användas i fortsättning.

Ekonomi- & förvaltningschefaren har samma uppfattning som vd: n angående personalomsättningen. Den är låg och det är sällan någon säger upp sig. Han påpekar också att det ännu mer sällsynt att företagsledningen väljer att avskeda någon.

1.2.2.2 Stures Bageri Sture Rosenquist AB

Vd:s/delägarens svar:

Vd: n anser sig ha en ledarstil som grundar sig på frihet under ansvar, alla vet vad de förväntas göra. Christer påpekar att ansvaret behöver påminnas om ibland. Som vd har han dock det sista ordet om det skulle behövas. Han anser att hans syskon har en bättre kompetens inom sina arbetsområden än vad han kan ha. Han litar helt och hållet på dem. Han tycker att

han är öppen för de anställdas förslag och lyssnar på deras åsikter. Han vill också att de anställda ska känna sig som en i familjen och han försöker att vara på kontoret så mycket som möjligt. Han känner sig som en demokratisk ledare som låter de anställda och syskonen få säga sitt

Vd: n tror att hans ledarstil har påverkat den kultur som finns i företaget. Det råder ett öppet och nära förhållande mellan de fem ägarna och de anställda. Var och en vet vilka uppgifter de har och vilket som är deras ansvarsområde. Det händer ibland att frihets känslan blir lite större än ansvaret vilket får till följd att vd:n behöver gå in och detaljstyra de anställda.

Företagskulturen beskriver vd: n som familjär och trivsamt. Han har en bra relation med samtliga och ingen av de anställda är anonym.

De anställda har tidigare fått ta del av ett bonussystem som grundade sig på företagets vinst. Tyvärr var detta något som med tiden togs för givet och det blev inte längre någon belöning. Därför har styrelsen (ägarna) beslutat att ta bort detta system från och med detta bokslutsår. De anställda har en del andra förmåner som kan uppfattas som belöningar. De blir bjudna på frukost varje dag av företaget. De har också möjlighet att varje dag ta med sig ett valfritt bröd hem. Företaget står även för träningskort på Friskvårdshuset. Träningen får dock bedrivas efter arbetstid. De anställda erbjuds även möjlighet att få massage upp till fyra gånger per år. Det anordnas även personalfester och utflykter. En gång om året genomförs en familjedag för de anställda och deras respektive.

En gång i månaden försöker vd: n genomföra informationsmöten med de anställda. Han påpekar att det är svårt att få alla att delta eftersom de jobbar skift, sju dagar i veckan. De övriga cheferna (familjemedlemmar) genomför löpande informationsmöten med de anställda som de har under sig.

På frågan om personalomsättningen svarar vd: n att den är anmärkningsvärt låg. De flesta av de anställda har valt att stanna i företaget under lång tid.

Anställds svar:

Som tidigare redovisats har Stures bageri inga högre chefer som ej är familjemedlemmar. Svaren kommer från en av deras anställda som har arbetat där i tio år.

Den anställde beskriver vd: n som en demokratisk ledare. Han lyssnar på vad de anställda har att säga och tar till sig av deras synpunkter. Har de anställda åsikter om t ex hur vissa moment i tillverkningen ska genomföras för de fram dessa och vd: n är oftast positiv till att prova nya idéer. Arbetet sker i dialog mellan vd och anställda. Den anställde anser också att det är en fördel att alla ägarna aktivt arbetar i företaget. De träffas dagligen och de har en bra relation.

Den kultur som finns i företaget är enligt den anställde mycket familjär. Denne upplever att han är en del av företaget tillsammans med den ägande familjen. Han tycker att det är en förmån att få arbeta nära ledningen och att de känner honom och tar hänsyn till om det för tillfället finns problem i privatlivet. Den anställde refererar till en tidigare anställning där han aldrig träffade ägaren eller någon i ledningen. Hela det företaget präglades av att alla var mer eller mindre anonyma.

På frågan om personalträffar och belöningar har den anställde samma uppfattning som vd:n.

Den anställde ser inte att denne, eller någon annan anställd, har möjlighet att påverka styrningen av företaget. De fem syskon som äger och driver företaget står för alla beslut som rör verksamheten.

Den anställde håller med om vd: s uppfattning att personalomsättningen är låg. Under de tio år denne har arbetat i företaget har ingen, vad han kan erinra sig, valt att sluta sin anställning. Ingen har heller blivit uppsagt. Det har, enligt den anställde, funnits en uttalad policy om att företaget inte anställer fler än vad de i framtiden kan tänkas ha användning för.

1.2.2.3 R. Nilssons Elektriska AB

Servicechefens/delägarens svar:

Servicechefen beskriver sin egen ledarstil som rak och öppen. Det är korta beslutsvägar i organisationen vilket i sin tur oftast leder till snabba beslut.

I början på 1990-talet var det svårt att få tag på kompetent personal. Då valde företaget att införa ett vinstutdelningssystem. Detta vinstutdelningssystem innebar att man delade ut vissa procent av vinsten varje år. Då detta system pågick såg man en klar förbättring när det gällde omhändertagandet av maskiner och utrustning av olika slag. Utdelningen rörde sig om ca 600 000 kr/år under de 4 år det pågick.

Efter hand såg företaget att motivationen sjönk bland de anställda och man bestämde sig för att ta bort det. Det förs i dagsläget inga diskussioner om att införa det igen.

Företaget sponsrar de anställdas deltagande i t ex drakbåtsfestivalen i Åhus. Det finns hockeybocckeylag och de betalar för träningskort på Exercise. Detta följs upp så att de verkligen utnyttjar de kort som är köpta för företagets pengar, annars kommer möjligheten att försvinna.

Det anordnas produktinformationskvällar där företaget går igenom nya produkter som kommer ifrån olika leverantörer. I samband med dessa informationskvällar bjuder företaget på någon lättare måltid. Någon firmafest per år brukar det också bli där alla anställda är bjudna.

Företaget håller på att utveckla rutiner för utvecklingssamtal, vilket man har varit dålig på så här långt. Det finns även lite andra saker på gång där rutiner ska utvecklas. Karl ville dock ej berätta vad det rörde sig om.

Det är liten personalomsättning vilket han tolkar positivt, de anställda trivs och därför väljer att stanna kvar i företaget. Många har varit anställda mer än 25 år.

Inköpschefens svar:

I och med att det är 3 olika personer som aktivt deltar i ledningen utav företaget, så agerar de lite olika. VD förhåller sig på ett mycket bra sätt till de anställda, medan det på andra håll kunde ha varit bättre. Kulturen i företaget är bra och personalomsättningen låg.

Det är dåligt med informationen i företaget. VD skickar ett informationsbrev med lönekuvertet lite då och då, men där är mer att önska. Ledningsgruppen träffas varje fredag.

Utvecklingssamtal har inte funnits i företaget tidigare, men det är man på väg att införa. Det samma gäller för introduktion av nyanställda. Det pågår också ett arbete med kvalitetssäkring. Inköpschefen anser att det behöver ske en förbättring inom företaget bland annat när det gäller olika personalbefrämjande åtgärder som har nämnts tidigare. Kraven på förbättringar ställs bland annat från Branschorganisationen, EIO, som följer upp personalfrämjande åtgärder.

Belöning utav de anställda sker genom att de får en premielön till jul. Företaget anordnar en eller två festligheter under årets lopp. Det finns även möjlighet för de anställda att handla privat i företagets sortiment med rabatt.

Inköpschefen anser att han kan påverka styrningen av företaget genom att han har upprättat olika typer av datasystem. Sedan han började i företaget har han jobbat mycket med de olika datasystemen. Via datasystemen styrs vilka strategier som ska användas när det gäller t ex olika typer av sparåtgärder inom företaget.

1.2.2.4 Levins El Service AB

Vd:s/ägarens svar:

Vd: n beskriver sig själv som en demokratisk ledare men påpekar samtidigt att det är han som fattar alla beslut som rör företaget. Det som han lägger tyngdpunkten vid är personalfrågor och kundrelationer. Han arbetar även aktivt med utvecklings- och kompetensfrågor inom företaget.

Vd: n anser att hans ledarstil har påverkat företaget bland annat med tanke på att han är mån om att det ska vara, som han uttrycker det, ”ordning och reda”. Han arbetar även med att utarbeta ett kvalitetssystem enligt ISO-standard som ska gälla för hela företagsgruppen.

Vd: n berättar vidare att han har försökt att hålla kvar vid den ursprungliga anda, den s.k. Levins-andan, som finns i företaget. Det innebär att kunderna ska sättas i centrum och vara nöjda med det arbete som har utförts och personalen ska vara kompetent. Då företaget har vuxit under de senaste åren medger Conny Jönsson att det börjar bli allt svårare att hålla kvar vid det ursprungliga. Anställningsförfarandet bland installatörerna bygger enbart på rekommendationer från de anställda och på tjänstemannansidan ansvarar Conny Jönsson för det själv.

Det finns ingen form av resultatdelningssystem för de anställda. De erbjuds inte heller några julgåvor eller semestergåvor. Företaget anordnar någon form av personalfest för alla anställda en till två gånger om året. Övriga aktiviteter som t ex besök på olika mässor genomförs i mindre grupper, relaterade till verksamhetsställe. Vidare får de anställda möjlighet att träna på ett gym och företaget betalar träningsavgifterna. Det sistnämnda ser vd: n inte som en belöning utan som ett led i friskvårdsarbetet.

Vd: n försöker att genomföra arbetsplatsträffar kvartalsvis med alla anställda. För de som arbetar på lagret, försäljningen och kontoret genomförs informationsmöten en gång i månaden.

Personalomsättningen inom företaget är låg. Många har valt att stanna kvar i företaget under hela sitt yrkesverksamma liv. Vd:n berättar att han under sin tid som vd har delat ut 25 stycken guldlockor, som fås efter 30 års anställning i företaget.

Svar från anställd högre chef (ej familjemedlem):

Som tidigare har angivits fick vi inte möjlighet att träffa någon av de anställda högre cheferna.

1.2.2.5 Företag 5

Grundarens/delägarens svar:

Kulturen i företaget präglas av glada människor i en öppen och positiv gemenskap. Grundarna, den första generationen, är på väg att dra sig tillbaka och lämnar över sina olika ansvarsområden efterhand. Hon hoppas att kulturen i företaget är präglad av den ledarstil som hon och hennes man har haft och hon tror själv att hon förknippas med ordning och reda.

Företaget delar inte ut några julgåvor, utan har bestämt att man skänker pengar till barncancerfonden istället. De genomför olika typer av aktiviteter med personalen inom företaget. Dessa aktiviteter genomförs oftast i mindre grupper t ex var den administrativa personalen var nyligen på Tivoli i Köpenhamn. Entreprenadavdelningen var vid ett tillfälle iväg och åkte go-cart. Sedan brukar det anordnas någon sommarfest.

Företaget har olika arbetsplatsträffar för olika avdelningar inom företaget. Entreprenadavdelningen träffas en gång per vecka och butiksavdelningen ungefär en gång varannan vecka. Dessa träffar är i regel protokollförda.

Andra yrkeskategorier inom företaget, främst de som arbetar som snickare och målare, träffas bara en gång om året. Då genomförs en 5-timmars information av deras fackförening.

Det råder låg personalomsättning inom företaget. På grund av sviktande konjunktur har företaget varit tvungna att permittera ca 50 personer under senare tid.

Ekonomichefens svar:

Det speciella med familjeföretag är de korta beslutsvägarna. Företaget består av oerhört starka ägare och det har hänt att fattade beslut rivits upp. Det händer även att ”den inre kretsen” i företaget tar beslut på t ex lördagskvällar och dessa beslut drivs igenom trots att de inte är protokollförda.

Ägarnas ledning utav företaget kan beskrivas som en blandning av auktoritet och mjukhet. Ekonomichefen tycker det är viktigt att säga ifrån när något är fel.

Företaget är uppdelat i fem olika ansvarsområden. De olika styrelsemedlemmarna, som är hämtade ifrån familjen, ansvarar för var sitt område.

Ekonomichefen tycker att kulturen i företaget är mycket familjär. I den första generationen finns det en person som är både mamma, fru, svärmor och farmor. Detta skapar en alldeles speciell anda.

Motivationen hos de anställda är god. En stor del av de anställda kommer ifrån bygden, vilket påverkar kulturen i företaget positivt. Dessutom är personalomsättning låg.

Styrelsemedlemmarna har ett genuint idrottsintresse vilket märks genom att de både varit aktiva fotbollsspelare och att företaget sponsrar en del idrottsarrangemang.

Arbetsplatsträffar är det lite dåligt med. Butiksledarmöte sker en gång i veckan. Administrationen har möte ungefär fyra gånger per år. Det hade varit önskvärt om det hade funnits utrymme till mer tid för reflektion. Ekonomichefen menar att tidsschemat ofta är pressat och det är lätt att prioritera bort den tid som hade behövts för att gå igenom och tänka över den verksamhets som har genomförts.

Ekonomichefen upplever att han har möjlighet att påverka ledningen av företaget. Han sitter med vid varje styrelsemöte och för protokoll. Det är en uppgift som han har tagit på sig själv men han anser att den ger en bra inblick i företagets ledning och verksamhet.

Företaget har under de senaste åren vuxit snabbt och ganska okontrollerat. När han kom in i bilden för drygt 1½ år sedan var det ledarskap otydligt. Det fanns en rivalitet mellan far och son som påverkade besluten i företaget. Han föreslog för ägarfamiljen att de skulle tillsätta en extern styrelseordförande för att effektivisera ledningen. Detta förslag genomfördes senare.

De anställda får inga större belöningar. Företaget genomför en del personalfrämjandeåtgärder i form av diverse arrangemang vid olika tillfällen under året. Om någon av de anställda vill handla privat ut företagets sortiment finns det generösa personalrabatter.

1.2.3 Färre alternativ vid övertagande

Följande frågor ställdes till vd/delägare:

- Har Ni barn?
- Om ja, vill Ni att barnen tar över företaget efter Er?
- Om nej, planerar Ni att någon annan inom familjen tar över företaget?
- På vilket sätt förbereder Ni barnen/familjemedlemmarna för övertagandet?
- Har Ni övervägt att någon gång sälja företaget till en extern intressent
- Varför, varför inte?
- Avser Ni att behålla styrningen inom familjen?
- Om ja, är det något som Ni har uttalat eller är det något som tas för givet?

Frågeställningen till anställd högre chef (ej familjemedlem) utgår eftersom de inte kan anses vara delaktiga i familjens planering av övertagande.

1.2.3.1 Anders Skoogs Byggnads AB

VD:s/delägarns svar:

Företagets vd vet ej om han vill att barnen ska ta över företaget. Det beror på så många olika faktorer bland annat om det finns ett intresse hos barnen att driva företaget vidare. Han har så här långt inte gjort något speciellt för att förbereda barnen att ta över. En brors son arbetar aktivt i företaget och en av hans egna döttrar är styrelseledamot.

Ett alternativ till en extern försäljning kan vara att avveckla företaget. Det råder en stor osäkerhet även här i dagsläget. Framtiden får utvisa vad som kommer att hända med företaget. Avsikten är att behålla styrningen av företaget inom familjen. VD tror att det tas för givet.

1.2.3.2 Stures Bageri Sture Rosenquist AB

Vd:s/delägarens svar:

Vd: n ser lite tveksamt till nästa generations övertagande. De har själva precis genomfört ett generationsskifte och han ser att de kan driva företaget i många år till. Frågeställningen är inte så aktuell för detta företag. Han beskriver att alla fem syskonen alltid har varit intresserade av att arbeta i företaget. På grund av en knäskada blev Christers fars tvungen att dra sig ur företaget och lämna över till barnen. Det hela var inte vid den tidpunkten planerat. Men med facit i handen tror Christer att det var det bästa. Han hänvisar till ett annat familjeföretag där ägaren har haft svårt att låta barnen komma in och deras idéer har inte blivit hörsammade. Genom att fader hastigt lämnade företaget kom de runt ett eventuellt problem på ett smidigt sätt.

De har lag ner mycket tid och pengar på att reda ut ansvarsfördelning/arbetsuppgifterna i företaget. De har även anlitat en advokat för att hjälpa till att skriva ett kontrakt/avtal mellan syskonen. Avtalet innebär också att om något av syskonen faller ifrån fördelas dennes andel ut till de övriga syskonen. De har även tecknat försäkringar för att garantera att de ska kunna täcka upp för detta. Syskonens respektive kommer inte att få någon del i företaget. Christer är näst äldst och har en storasyster och tre yngre bröder. System sköter det administrativa och de två yngre bröderna ansvarar för kundkontakter och paketering. Den yngste brodern arbetar som bagare och en farbror till dem driver dotterbolaget Brödboden.

Eftersom alla fem syskonen har varit intresserade av att driva företaget vidare har aldrig alternativet att sälja företaget till en extern intressent dykt upp. De vill fortsätta driva företaget som det är i framtiden och beroende på viljan hos deras egna barn får de ta hänsyn till externa intressenter då.

Enligt vd:n avser familjen utan tvekan att behålla styrningen av företaget inom familjen.

1.2.3.3 R Nilsson Elektriska AB

Servicechefens/delägarens svar:

Han ser gärna att barnen (=kusinerna) tar över företaget och driver det vidare i nästa generation. Svårigheten blir den ekonomiska biten. Ett tänkbart alternativ är att sälja till en extern intressent. Om det är möjligt, så är avsikten att behålla styrningen inom familjen även fortsättningsvis.

1.2.3.4 Levins El service AB

Vd:s/ägarens svar:

Vd:n har två barn, en son och en dotter. De är 19 respektive 22 år gamla. Vd: n ser idag inte det som ett alternativ att hans barn tar över företaget efter honom. Han anser inte att något av hans barn kommer att klara den uppgiften. Till viss del har de inte heller det intresse eller

engagemang som krävs. Det är något som förvisso skulle kunna komma att utvecklas över tiden men i nuläget ser inte Conny Jönsson det som ett tänkbart alternativ.

Att sälja företaget till en extern intressent är inget som är aktuellt idag. De tankar som vd:n har haft kring framtiden är att överlåta ägarskapet till familjen och samtidigt rekrytera en extern vd som sköter företaget.

Även om inte styrningen behålls inom familjen har vd:n för avsikt att låta ägarskapet stanna inom familjen även i framtiden.

1.2.3.5 Företag 5

Grundarens/delägarens svar:

Ägarna vill utan tvekan att barnen ska ta över företaget. Det har inte alltid varit alla barnens största intresse att ta över. Den äldsta sonen har alltid varit intresserad, men intresset har successivt växt fram hos de två yngre bröderna.

Barnen har arbetat sig in i företaget så det har blivit en naturlig sak för dem att ta över. För lite mer än 1 år sedan tillsattes en extern vd, vilken har tillfört oerhört mycket till företaget.

Ägarna har diskuterat möjligheten att sälja företaget till externa intressenter, men eftersom alla barnen arbetar inom företaget har detta stannat vid diskussionsstadiet.

Styrningen ska hållas inom familjen. Dels tas det för givet, men man har även uttalat det klart och tydligt så att alla i företaget vet om att det.

1.2.4 Icke optimala beslut p. g. a. inkompetens

Följande frågor ställdes till vd/delägare:

- Vilken utbildning har Era barn?
- På vilket sätt har utbildningen genomförts?
- På vilket sätt ser Ni att den utbildningen kan vara till nytta för företaget på sikt?
- Har Ni bedrivit någon form av internutbildning utav Era barn/familjemedlemmar?

Följande frågor ställdes till de anställda högre cheferna (icke-familjemedlem):

- Vilken utbildning har Ni?
- Hur har Ni skaffat denna utbildning?
- Har företaget bekostat någon internutbildning?

1.2.4.1 Anders Skoogs Byggnads AB

Vd:s/delägarens svar:

En utav döttrarna har en juristexamen kompletterad med en ekonomexamen. Den andra dottern har en arkitektexamen. Han berättade också att hans brors son är byggnadsingenjör, medan det inte framgick vad dennes dotter hade för utbildning. Dessa utbildningar har barnen skaffat sig direkt efter gymnasieskolan.

Dottern med jurist- och ekonomexamen är med i styrelsen och anses kunna bli en duktig ägare.

Båda VD: ns döttrar arbetar på distans med olika uppdrag i företaget medan hans brors son arbetar aktivt i företaget. Viss internutbildning har skett under åren, bl.a. genom FBN (Family Business Network).

Ekonomi- och förvaltningschefens svar:

Han har en realexamen i grunden. Därefter har han arbetat på bank under många år och sedan på lite olika företag.

Företaget har inte bekostat någon utbildning som lett till någon examen, men däremot sker kontinuerlig internutbildning genom kurser av olika slag.

1.2.4.2 Stures Bageri Sture Rosenquist AB

Eftersom familjen nyligen har genomfört ett generationsskifte har vi fokuserat frågorna kring den utbildning ägarna har.

Vd:s/delägarens svar:

Christer, som är vd, har en civilekonomutbildning som har genomförts i Växjö. Studierna kombinerades med teori och praktik på olika företag. Han valde att praktisera på ett företag i Alvesta eftersom han såg det som en bra erfarenhet och en möjlighet att få se ett annat företag. Han berättar att han medvetet valde att inte genomföra praktiken inom familjens företag eftersom han ville få möjlighet till nya synsätt. Han påpekar också att upplägget med teori och praktik uppfattades positivt av de som deltog, både elever och företag.

Systemn är utbildad fritidsledare men har övergivit denna bana till förmån för familjeföretaget. Hon sköter det administrativa arbetet i företaget och arbetar heltid på kontoret.

En utav bröderna är utbildad bagare. Han började efter gymnasiet med en lärlingsplats, som varade i fyra år på Sturebröd. Sedan dess har han arbetat som bagare inom företaget.

De två yngre syskonen valde att börja jobba i företaget direkt efter gymnasiet. De har ingen speciell eftergymnasial utbildning utan företaget har stått för en del utbildning bland annat en omfattande säljarutbildning.

Vd: n berättar att syskonen hela tiden har varit inställda på att ta över företaget. Deras intressen och ambitioner har varit avgörande för vilken inriktning de har valt inom företaget. Utbildningarna de har använder de i det dagliga arbetet inom företaget. Systemn, som sedan tidigare har en fritidsledarutbildning, har vidareutbildat sig inom företaget för att kunna sköta den administrativa tjänsten.

Bland det svåraste med att vara vd och ägare anser Christer är att vara tillräckligt kompetent. Även om han har lagt vikt vid sin egen utbildning tycker han att det är svårt att i alla lägen kunna visa de anställda att han har den kompetens som krävs. Han tycker det är av betydelse att de anställda ser hans kompetens och inte enbart att han har fått ärva företaget av sin far. Christer påtalar även att det inte alltid lätt att vara ett "Sture-barn". De flesta kunderna har de ärvt från den tidigare generationen och många av dem ser inte honom som Christer utan hans fars son. Christer medger att det är svårt att acceptera att han ibland blir accepterad enbart på grund av att han är en son och inte en egen person.

Alla syskon, utom vd:n själv, har fått en mer eller mindre omfattande internutbildning.

Den anställdes svar:

Den anställda har ingen specifik utbildning. Den erfarenhet och kunskap han har är mestadels hämtad från arbetslivet. De kunskaperna har han hämtat från tidigare anställningar.

Till viss del har den anställda medverkat i någon form av internutbildning. Denne menar att alla behöver läras upp från början för att klara av sina arbetsuppgifter. Oftast är det de anställda som svarar för upplärningen av nya kollegor t ex semestervikarier. Inför semestern har semestervikarierna mellan tre och fem dagar på sig att lära sig att sköta arbetsuppgifterna.

1.2.4.3 R Nilsson Elektriska AB

Eftersom det ej är aktuellt i nuläget att barnen ska ta över, har vi styrt frågorna till att gälla nuvarande ägargeneration.

Servicechefens/delägarens svar:

Lars och Karl är båda elingenjörer och Anders är civilekonom. Håkan är den utav syskonen som valt att stå utanför den dagliga driften av företaget. Han jobbar idag på bank.

Arbetsuppgifterna inom företaget är uppdelade utifrån den kompetens de har. Karl är servicechef, Lars är vd och Anders ansvarar för ekonomin i företaget. Utbildningen har genomförts direkt efter gymnasieskolan. Eftersom arbeten inom el kräver utbildning och behörighet, är dessa utbildningar en förutsättning för att driva företaget vidare på ett förtroendeingivande sätt både inför anställda och kunder.

Internutbildning genomförs kontinuerligt. Det gäller att hänga med i den snabba tekniska utvecklingen som sker i branschen.

Två utav de tre bröderna har arbetat på andra ställen innan de började i familjeföretaget. Kalle har börjat sin yrkeskarriär som lärarvikarie i grundskolan. Därefter arbetade han hos en konkurrent. Anders har arbetat som ekonomilärare på en gymnasieskola. Lars är den utav bröderna som började direkt i företaget.

Bröderna emellan diskuterar företagsangelägenheter på t ex födelsedagsfester.

Inköpschefens svar:

Han är ekonom och har arbetat på bank i 22 år innan han kom till företaget. Denna utbildning har han skaffat sig efter gymnasieskolan. Eftersom han bara varit i företaget under så kort tid, så har han inte hunnit med så många utbildningar än. Någon utbildning på ljussättning/belysning har han varit på och upplevt detta som lärorikt eftersom han inte har någon erfarenhet sedan tidigare utav elbranschen med allt vad det innebär.

1.2.4.4 Levins El Service AB

Eftersom den nuvarande vd:n inte har för avsikt att lämna över styrningen av företaget till någon har vi styrt frågeställningarna till honom.

Vd:s/ägarens svar:

Sedan vd: n påbörjade sin anställning inom företaget har han kombinerat arbete och studier genom att studera på kvällstid. Han har gått yrkesskola med el-inriktning och även tagit en teknisk examen. För att som vd kunna styra företaget har han även valt att läsa in en grundläggande ekonomiutbildning. Han stora intresse är ledarskap och har gått flera kurser inom detta område.

Vd: n har lärts upp från grunden i företaget och arbetat sig upp genom de olika nivåerna. En viss internutbildning har genomförts på varje nivå för att möjliggöra att arbetat där. En del av de kurser som vd:n har deltagit i, t ex ledarskapsutbildning, har genomförts via företaget.

Svar från anställd högre chef (ej familjemedlem):

Som tidigare har angivits fick vi inte möjlighet att träffa någon av de anställda högre cheferna.

1.2.4.5 Företag 5

Grundarens/delägarens svar:

Barnen har gått i gymnasieskola. Därefter har de gått olika kurser som företagets leverantörer har genomfört. Dessutom har företaget anordnat egna utbildningar, som t ex datakurser och just nu pågår en kurs i engelska.

Ägaren tycker det är svårt att säga exakt vilken nytta barnen kommer att ha av den genomförda utbildningarna.

Ekonomichefens svar:

Har arbetat med ekonomi under många år, dels på en revisionsbyrå och dels med ekonomi på ett livsmedelsföretag. Dessutom har han 30 akademiska poäng i företagsekonomi. Denna utbildning och erfarenhet har han skaffat sig innan han anställdes på detta företag.

I anställningsavtalet finns inskrivet att företaget ska bekosta 5-10 utbildningsdagar per år. Denna utbildning har hittills berört t ex skatter och arbetsrätt.

1.2.5 Icke optimala beslut p. g. a. att familjens intresse prioriteras

Följande frågor ställdes till vd/delägare:

- Vid vilken tidpunkt i livet har Era barn/familjemedlemmar börjat arbeta inom företaget?
- Har Era barn någon arbetserfarenhet från andra företag?
- På vilka poster i familjeföretaget har de börjat arbeta?
- Har Ni låtit företaget vara en del av familjen exempelvis genom att diskutera företagets angelägenheter hemma?

Frågeställningen till anställd högre chef (ej familjemedlem) utgår eftersom de inte kan anses vara direkt delaktiga i familjens socialisering av familjemedlemmar.

1.2.5.1 Anders Skoogs Byggnads AB

Vd:s /delägarens svar:

Barnen har börjat i 10 – 14 års ålder med enklare arbetsuppgifter som t ex att städa på kontoret. Vd: ns döttrar arbetar inte aktivt i företaget utan har andra anställningar. Hans brors son arbetar i företaget och började direkt arbeta i familjeföretaget efter sin ingenjörutbildning. Han har fått mer ansvarsfulla arbetsuppgifter efter hand som åren gått. Företagets angelägenheter har diskuterats på ägarträffar.

1.2.5.2 Stures Bageri Sture Rosenquist AB

Vd:s/delägarens svar:

Alla fem syskonen har tidigt börjat arbeta i familjeföretaget. Redan som tonåringar jobbade de under skollov med allehanda uppgifter. Eftersom bageriet har/hade öppet dygnet runt, alla dagar i veckan var det lätt för alla syskonen att hitta arbetsuppgifter som passade dem. När fadern oväntat lämnade över företaget klev de in på de platser de har idag. Innan Christer tillträdde som vd arbetade han på kontoret en del, vilket han anser var en bra erfarenhet. Idag försöker syskonen skilja på privatlivet och företaget. Eftersom de umgås mycket privat vill de kunna göra det utan att behöva diskutera företaget. Dessutom har de valt att deras respektive inte ska vara delaktiga i företaget vilket också har bidragit till att de undviker diskutera företagets angelägenheter hemma.

Den enda av syskonen som har arbetserfarenhet från något annat företag är Christers syster. Hon har tidigare utbildat sig till fritidsledare och varit anställd inom omsorgsförvaltningen.

Under syskonens hela uppväxt präglades de av företaget. De var ofta det förekom diskussioner om företaget hemma och genom att de har arbetat sedan tonåren inom företaget känner Christer att de hela tiden har varit en del av företaget.

1.2.5.3 R Nilsson Elektriska AB

Servicechefens/delägarens svar:

2 utav 3 bröder har arbetat på andra ställen innan de började i familjeföretaget. Kalle har börjat sin yrkeskarriär som lärarvikarie i grundskolan. Därefter arbetade han hos en konkurrent. Anders har arbetat som ekonomilärare på en gymnasieskola. Lars är den utav bröderna som började direkt i företaget. Bröderna emellan diskuterar företagsangelägenheter på t ex födelsedagsfester.

1.2.5.4 Levins El service AB

Vd:s/ägarens svar:

Vd: ns dotter har aldrig varit aktiv inom företaget. Efter genomförd gymnasieutbildning har sonen nyligen börjat arbeta som installatör inom familjeföretaget. Han har ingen erfarenhet från något annat företag.

Med sin egen familje har vd: n undvikit att diskutera företagets angelägenheter. Hans hustru avled för några år sedan men då hon var i livet hände det mycket sällan att han diskuterade företaget med henne. Vd: n har medvetet valt att göra denna skiljelinje mellan familj och företag. Han är av den uppfattningen att det ofta leder till oönskade konflikter.

En stor del av vd: ns bekanta arbetar dock inom samma bransch. Med dessa diskuterar han ofta frågor rörande företaget och branschen i allmänhet.

1.2.5.5 Företag 5

Grundarens/delägarens svar:

Barnen har börjat med att jobba på lov och helger med varierande arbetsuppgifter. Innan de började sina fasta anställningar inom företaget har de skaffat sig erfarenhet ifrån andra företag. Eftersom företaget har tre olika verksamhetsinriktningar har sönerna i huvudsak arbetat inom var sin avdelning.

Företagets angelägenheter har diskuterats hemma. Delägaren och tillika grundaren ser företaget som ett livsverk.

1.2.6 Färre alternativ vid finansiella investeringar

Följande frågor ställdes till vd/delägare:

- Om och när Ni har finansierat en större investering kommer pengarna från externa intressenter eller är de upparbetade inom företaget?
- Om extern, har dessa investerare krävt inflytande över företaget?

Frågeställningen till anställd högre chef (ej familjemedlem) utgår.

1.2.6.1 Anders Skoogs Byggnads AB

Vd:s/delägares svar:

Antingen har investeringen finansierats vid banklån eller så har pengarna funnits upparbetade i företaget. Det har aldrig varit på tal att vända sig till några andra intressenter.

1.2.6.2 Stures Bageri Sture Rosenquist AB

Vd:s/delägarens svar:

Enligt vd: n har alla investeringar alltid skett med medel som är upparbetade inom företaget. Familjen vill inte sätta sig själva, eller företaget, i en situation där de blir beroende av andra. Valet att genomföra investeringarna på det här sättet har bidragit till att företaget i vissa fall har fått en långsammare tillväxttakt än vad som kanske har varit önskvärt. Vd:n påpekar att det i alla lägen kanske inte är den bästa då risken finns att de inte gör investeringar i rätt tid. Alla syskonen är dock överens om att fortsätta på detta sätt även i framtiden. Marknaden inom bageribranschen är enligt Christer oförutsägbar, det finns många bagerier som kämpar om kunderna. Den traditionella konditoriförsäljningen har minskat och oförutsägbarheten bidrar till att de inte vill hamna i någon beroendeställning.

Tanken har aldrig slagit familjen att låta en investerare med krav på ägarinflytande tillföra medel till företaget.

1.2.6.3 R Nilsson Elektriska AB

Servicechefens/delägarens svar:

Pengarna kommer inte ifrån externa intressenter som ställer krav på inflytande.

1.2.6.4 Levins El Service AB

Vd:s/ägarens svar:

Innan den nuvarande vd: n tillträdde, genomfördes investeringarna med medel som var upparbetade inom företaget. På senare år har företaget vuxit snabbt och de har varit tvungna att använda banklån för att finansiera investeringarna.

Vd: n/ägaren har inte sett det som ett tänkbart alternativ att låta investerare med krav på ägarinflytande tillföra finansiella medel i företaget. Han avser att behålla styrningen av företaget för sig själv och vill inte ha delägare som kan tänkas komma att fatta beslut som går i sär med hans egna åsikter.

1.2.6.5 Företag 5

Grundarens/delägarens svar:

Investeringar har finansierats genom banklån. Det har aldrig varit aktuellt med externa investerare som gjort anspråk på inflytande över företaget.

1.2.7 Ineffektiv ledning p.g.a. konflikter mellan familjemedlemmar

Följande frågor ställdes till vd/delägare:

- Upplever Ni att det finns meningsskiljaktigheter mellan Er och övriga familjemedlemmar om hur företaget ska styras?
- Om ja, vad gör Ni för att lösa dessa konflikter
- Hur bedömer Ni att dessa konflikter påverkar företaget?
- Upplever Ni att det finns konflikter inom familjen p g a företaget?
- Upplever Ni att det är svårt att ta hänsyn till alla familjemedlemmars åsikter?

Följande frågor ställdes till de anställda högre cheferna (icke-familjemedlem):

- Upplever Ni att det är konflikter inom företaget?
- Om ja, var uppstår konflikterna (mellan familje- och icke familjemedlemmar, anställda?)

1.2.7.1 Anders Skoogs Byggnads AB

Vd:s/delägarens svar:

Det finns inga meningsskiljaktigheter familjemedlemmar emellan om hur företaget ska styras. Alla vet hur ägarna vill driva företaget. Äkta hälfter kan i sådana här fall bli problem, men även det har lyckats hantera på ett tillfredställande sätt.

Ekonomi- och förvaltningschefens svar:

Det är ingenting han upplevt under sina 20 år i företaget.

1.2.7.2 Stures Bageri Sture Rosenquist AB

Vd:s/delägarens svar:

Vd: n menar att det alltid finns meningsskiljaktigheter mellan familjemedlemmarna. I den utsträckning det går försöker de jämka så att alla ska känna att beslutet är acceptabelt. Skulle det inte gå att jämka har Christer som vd den avgörande beslutsrätten. Men genom att syskonen har tecknat ett avtal med hjälp av advokat om hur bl. a. ansvarsfördelningen ska se ut i företaget tror Christer att de har minskat konflikterna. Var och en vet vad de ska göra och det uppstår sällan konflikter kring de områden de har reglerat i sitt avtal.

För att lösa de konflikter som uppstår fortsätter de att diskutera tills alla är nöjda. Vd:n tycker att det fungerar bra eftersom det nästan alltid leder till nya infallsvinklar på de problem som har uppstått.

Vd: n medger att det alltid finns en risk att konflikterna påverkar företaget, men han anser att den inte är överhängande. De håller t ex alltid styrelsemöten hemma hos sina föräldrar eftersom det är där de flesta konflikterna uppstår och diskuteras. Dessa diskussioner kan enligt Christer vara mycket högljudda. Han tror att om styrelsemötena hade hållits på företaget hade det dels påverkat de anställda och dels hade de kanske inte kunnat fortsätta diskussionerna utan att bli avbrutna.

Han upplever inte att det finns några större konflikter inom familjen på grund av företaget. De har försökt att komma runt det genom att skriva avtal som reglerar de flesta potentiella konflikthärdar. Dessutom är deras respektive väl medvetna om hur familjeföretagets är tänkt att drivas och de har hela tiden varit införstådda med detta.

Det kan ibland vara svårt att ta hänsyn till alla familjemedlemmars åsikter men de försöker jämkna och diskutera i den utsträckning det går.

Den anställdes svar:

Den anställde upplever inte att det finns några konflikter mellan familjemedlemmarna och de anställda. Denne ser det som en styrka att de alltid finns till hands och att de har en bra och öppen relation med dem. Om det skulle uppstå konflikter är det främst mellan de anställda. Dessa problem löses enkelt genom att de tar itu med dem direkt. Den anställde upplever inte att någon av de anställda skulle vara konflikträdd och vara rädd för att säga ifrån.

1.2.7.3 R Nilsson Elektriska AB

Servicechefens/delägarens svar:

Det förekommer i stort sett inte några meningsskiljaktigheter. Uppkommer någon meningsskiljaktighet så löses de innan det går så långt som till en konflikt, som eventuellt kunde påverka företaget negativt.

Det är inga svårigheter att ta hänsyn till alla familjemedlemmars åsikter. Oftast fattas väldigt snabba beslut.

Inköpschefens svar:

Alla bröder har inte samma uppfattning i alla frågor. Det går dock aldrig så långt att det uppstår konflikter utan det löses på ett eller annat sätt.

1.2.7.4 Levins El Service AB

Vd:s/ägarens svar:

Eftersom vd: ns maka avled för några år sedan ser han ingen möjlighet att det skulle uppstå några konflikter. Det skulle i så fall vara mellan honom och barnen, men eftersom han har valt att inte låta dem vara delaktiga i företaget anser han att det inte är några problem.

Han har inte heller upplevt att det skulle finnas några konflikter mellan honom och de anställda projektledarna. Han påpekar att det trots allt är han som är både ägare och vd, och fattar därför alla beslut själv.

Svar från anställd högre chef (ej familjemedlem):

Som tidigare har angivits fick vi inte möjlighet att träffa någon av de anställda högre cheferna.

1.2.7.5 Företag 5

Grundarens/delägarens svar:

Det råder meningsskiljaktigheter familjmedlemmarna emellan. Det är inte alltid det går att komma överens heller, utan det får bli jämkning. Delägaren tycker det är lättare nu när äldsta sonen blivit vd. Tidigare var far i familjen formell vd och sonen någon form av självutnämnd vd och detta ledde naturligtvis till konflikter. Det blev lätt förvirring ibland de anställda, vem skulle de rätta sig efter?

Inom familjen uppstår främst konflikter mellan far och äldste sonen.

Det kan vara svårt att ta hänsyn till alla familjemedlemmars åsikter.

Det finns en svärdotter också som arbetar i företaget, men där är inga problem.

Ekonomichefens svar:

Det förekommer konflikter i företaget. Konflikterna är störst familjemedlemmarna emellan. När konflikt uppstår så är det mor i familjen som medlar på ett oerhört snyggt sätt. Funderingar som dyker upp i detta sammanhang är vad som kommer att hända när mor inte längre finns kvar i företaget?

1.2.8 Färre alternativ vid styrelsens sammansättning

Följande frågor ställdes till vd/delägare:

- I Ert familjeföretag finns det ... styrelsemedlemmar.
- Hur många av dessa är medlemmar i Er familj/familjekrets eller är anhöriga till Er familj?
- Deltar alla familjemedlemmar aktivt i styrelsearbetet? Varför, varför inte?
- Har Ni för avsikt att ta in (ev. fler) externa representanter i styrelsen?
- Om nej, varför inte? Om ja, varför?
- Hur många gånger per år har Ni styrelsemöte?
- Har styrelsen en aktiv funktion i Ert företag?
- Har Ni en utsedd vd i Ert företag?
- Om ja, från familjen eller extern?
- Hur många år har den personen suttit på sin post?

Frågeställningen till anställd högre chef (ej familjemedlem) utgår eftersom det kan anses att det är den ägande familjens önskemål som styr sammansättningen på styrelsen.

1.2.8.1 Anders Skoogs Byggnads AB

Vd:s/delägarens svar:

Företaget har fem styrelsemedlemmar, varav fyra är rekryterade från familjen. I nuläget är det inte aktuellt att ta in fler externa ledamöter.

Det hålls organiserade styrelsemöten fyra gånger per år och vid två olika tillfällen under året är det aktieägarträff. Dessutom hålls bolagsstämma en gång per år.

Det finns en utsedd vd hämtad ifrån familjen. Han har suttit på sin post i mer än 15 år. Brodern är styrelseordförande.

1.2.8.2 Stures Bageri Sture Rosenquist AB

Vd:s/delägarens svar:

Förutom revisorerna har företaget fem styrelsemedlemmar. De är de fem syskon som tillika är ägare till företaget.

Alla styrelsemedlemmarna deltar aktivt i styrelsens arbete. De har skrivit in i avtalet mellan dem att de har rätt att ta en paus i upp till två år. Därefter förlorar de platsen i styrelsen och därmed beslutsrätten. Christer tar upp ett exempel från ett annat familjeföretag som har passiva familjemedlemmar i styrelsen. Dessa har bl. a. motsatt sig investeringar, vilket har lett till att företaget har gått med förlust och inte heller klarat av de krav som ställs på dem. Christer anser att det är ett måste för styrelsemedlemmarna att delta i den operativa verksamheten för att kunna fatta rätt beslut.

Familjen (syskonen) har inte för avsikt att ta in externa styrelsemedlemmar. De vill behålla beslutsrätten och inflytandet över företaget för sig själva.

Styrelsen har en aktiv funktion i företaget. De har styrelsemöte en gång i månaden och dessa protokollförs alltid. På styrelsemötena fattar de aktivt beslut som påverkar företaget.

Företaget har en utsedd vd, Christer Särnblad. Han har haft den posten i tre år. Varken han eller syskonen har någon avsikt att byta ut honom mot en externt rekryterad vd.

1.2.8.3 R Nilsson Elektriska AB

Servicechefens/delägarens svar:

Det finns fyra styrelsemedlemmar i företaget och alla kommer ifrån familjen. Tre utav dessa arbetar aktivt i styrelsen. Det förekommer inga diskussioner om att ta in någon extern representant i styrelsen i nuläget eftersom företaget fungerar bra. Bröderna är olika i sitt sätt att tänka och agera vilket gör att de kompletterar varandra på ett bra sätt.

Styrelsemöte har de inte mer än vad lagen kräver att de måste ha.

Det finns en utsedd vd som är rekryterad ifrån familjen. Han har varit vd sedan år 1986.

1.2.8.4 Levins El Service AB

Vd:s/ägarens svar:

I företaget finns det idag två styrelsemedlemmar förutom revisorerna. Den ena är vd:n själv och den andra är en bekant till honom och hans familj.

Styrelsen har idag ingen aktiv verksamhet. Den genomför endast lagstadgade styrelsemöten, en gång per år, i samand med bokslutsarbetet. Vd:n själv ser ingen mening med en aktiv styrelse eftersom det trots all han som driver företaget och fattar alla beslut själv.

Vd: n har inte för avsikt att ta in fler externa styrelseledamöter. Dels avser han inte att dela med sig av styrningen och inflytandet över företaget och dels är han av uppfattningen att styrelser i allmänhet är överreklamerade och onödiga.

Conny Jönsson är utsedd vd i företaget och har varit det sedan han tog över ägarskapet 1979.

1.2.8.5 Företag 5

Grundarens/delägarens svar:

Det finns sex styrelsemedlemmar i företaget varav fem är familjemedlemmar (styrelsen ordförande är extern). I dagsläget pågår inga diskussioner om att ta in ytterligare externa styrelsemedlemmar.

Alla familjemedlemmar som ingår i styrelsen deltar aktivt i styrelsearbetet och styrelsen i sin helhet har en aktiv funktion i företaget. Styrelsemöte hålls varannan månad.

I företaget finns en utsedd VD. Sedan drygt ett år tillbaka är det äldste sonen som innehar den befattningen.

1.2.9 Minskad motivation hos anställda p.g.a. familjens avsikter inte är uttalade

Följande frågor ställdes till vd/delägare:

- Avser Ni att behålla styrningen av företaget inom familjen?
- Om ja, är det något som Ni har uttalat eller är det något som tas för givet?
- Har Ni hög eller låg omsättning på Era anställda?

Följande frågor ställdes till de anställda högre cheferna (icke-familjemedlem):

- Varför har Ni valt att arbeta i ett familje företag?
- Är det hög eller låg omsättning på de anställda i företaget??

1.2.9.1 Anders Skoogs Byggnads AB

Vd:s/delägarens svar:

Företaget har för avsikt att behålla styrningen av företaget inom familjen. Man har dock valt att ha en extern ledamot i styrelsen. Att styrningen ska behållas inom familjen tas för givet. Personalomsättningen är låg inom företaget.

Ekonomi- och förvaltningschefens svar:

Det var en slump. Företaget annonserade efter personal och han fick jobbet. Det är låg personalomsättning i företaget.

1.2.9.2 Stures Bageri Sture Rosenquist AB

Vd:s/delägarens svar:

Ja, vi har för avsikt att behålla styrningen av företaget inom familjen d v s bland oss syskon.

Vd: n kan inte erinra sig att det skulle vara något som de öppet har uttalat sig om. Han tror ändå att alla är medvetna om det bland annat genom den fördelning de har gjort av chefsposterna.

Som vi tidigare har redovisat svarar vd: n att personalomsättningen är anmärkningsvärt låg. De flesta av de anställda har valt att stanna i företaget under lång tid.

Den anställdes svar:

För den anställda var det nästan en självklarhet att han skulle börja arbeta i företaget. Han har växt upp nära Christer och hans syskon och har en mycket bra relation med dem. Denne trivs med att vara en del av familjeföretaget och att det inte finns någon anonymitetskänsla där. Den anställda upplever att familjeföretag satsar mer på personalen än vad andra företag gör. Denne relaterar främst till sina tidigare anställningar.

1.2.9.3 R Nilsson Elektriska AB

Servicechefens/delägarens svar:

Avsikten är att behålla styrningen av företaget inom familjen. Det tas för givet ibland de anställda. Många utav de anställda har varit arbetat inom företaget under många år. Det leder till en låg personalomsättning.

Inköpschefens svar:

Företagets vd ringde upp och frågade om han ville börja hos dem när hans företrädare skulle sluta. Det lät intressant och i mars 2001 började anställningen. Det ska också sägas i detta sammanhang att han var personligen väl bekant med alla bröderna sedan tidigare.

1.2.9.4 Levins El Service AB

Vd:s/ägarens svar:

Som det ser ut idag har vd: n för avsikt att behålla styrningen av företaget inom familjen (för sig själv). I framtiden kan det eventuellt komma att bli aktuellt att rekrytera en extern vd som driver företaget men att familjen står kvar som ägare.

Att styrningen av företaget ska hållas inom familjen är enligt vd:n nog något all, inklusive han själv, tar för givet. Det är inget som han har uttalat öppet. Eftersom han ser sig själv som en aktiv vd faller det sig naturligt då han fattar alla beslut själv och de anställda cheferna alltid frågar honom.

Som tidigare redovisats anser vd:n själv att personalomsättningen är låg.

Svar från anställd högre chef (ej familjemedlem):

Som tidigare har angivits fick vi inte möjlighet att träffa någon av de anställda högre cheferna.

1.2.9.5 Företag 5

Grundarens/delägarens svar:

Företaget avser att hålla styrningen inom företaget. Dels tas det för givet, men ägaren har även uttalat det klart och tydligt. Personalomsättningen är låg.

Ekonomichefens svar:

Det är en speciell stämning att jobba i familjeföretag. Det är viktigt att våga vara sig själv och att vara rak och ärlig. Personalomsättningen är låg i företaget.