

Bacheloroppgave

Fordeler og ulemper i familiebedrifter

EK206E

Bacheloroppgave i Entreprenørskap og småbedriftsledelse

av

Raymond Eriksen

Abstract

The purpose of this paper has been to examine the advantages and disadvantages of family-controlled businesses. This paper is also examining why managerial succession is a problem in many family businesses and how a successful succession can create growth in terms of turnover and living up to the leader's expectations regarding the family business.

I have reviewed relevant literature on family business, succession, growth and success in order to address the specific issues of this paper. In order to study these issues and answer them I conducted a qualitative study of two family businesses in Bodø, where I interviewed the general managers. The data that was collected from these enterprises was analyzed, and then used to give a conclusion.

The main conclusion from this study is that there are many advantages of being in a family-controlled business, and that next generation involvement is important for creating growth and success. Not only to live up to expectations from leaders, but also for the business that they own.

Forord

Denne bacheloroppgaven er en obligatorisk del av bachelorstudiet økonomi og ledelse ved handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven er skrevet det avsluttende semesteret og innenfor profileringsfaget entreprenørskap og småbedriftsledelse. Totalt utgjør oppgaven 15 av 30 studiepoeng.

Formålet med oppgaven har vært å vise ulike sider ved familiebedrifter og effekten av generasjonsskifte og vekst. Oppgaven har hatt to familiebedrifter som grunnlag for undersøkelsen. Resultatet jeg har kommet fram til er funnet gjennom å bruke forskjellig litteratur og empiriske undersøkelser av familiebedrifter.

Denne oppgaven har vært utrolig morsom og lærerik å jobbe med. Ikke minst har det vært motiverende, selv om jeg innledningsvis hadde problemer med å fastsette en problemstilling. Dette problemet løste seg med hjelp og innspill fra medstudenter og veileder. Bedriftene jeg kontaktet og fikk intervju skal også ha mye av æren for at dette har vært en lærerik prosess.

I den anledning vil jeg takke daglig leder i Komplettfritid.no, Chris Løvold og daglig leder i Gunvald Johansen, Gunnar Johansen for å ha gitt meg en god innsikt i hvordan det er å jobbe i en familiebedrift. Ikke minst vil jeg rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Espen John Isaksen som har kommet med gode råd og konstruktiv kritikk underveis i oppgaveskrivingen.

Bodø, 20. mai 2011

Raymond Eriksen

Sammendrag

I denne oppgaven har formålet vært å øke innsikten i familiebedrifter og se på effekten av generasjonsskifte og vekst. Problemstillingen for oppgaven er:

”Hvordan fordeler og ulemper er det med å drive en familiebedrift?”

Med underproblemstillingen:

”Har generasjonsskifte bidratt til suksess, i form av vekst i omsetning og møte med ledernes forventninger?”

I oppgaven blir ulike begreper innenfor relevant litteratur bruk for å spesifisere problemstillingene. Det er fordi suksess og vekst må forstås i forskjellige perspektiver. Begrepene som blir brukt går igjen i hele oppgaven.

I forbindelse med problemstillingen er det et eget avsnitt i litteraturkapitlet som tar for seg ulike fordeler og ulemper med å være i en familiebedrift. Det er også et eget avsnitt som forklarer generasjonsskifte og hva som kan være problematisk med denne prosessen. For å underbygge litteraturen jeg har valgt, blir det også presentert funn som jeg anser som relevant i forhold til problemstillingene. Funnene er hentet fra en kvantitativ undersøkelse av familiebedrifter og generasjonsskifte i Storbritannia. Her vil jeg også trekke fram hvilke forventninger som stilles til neste generasjon i en familiebedrift og hvordan de kan leves opp til. Jeg ser også på vekst i ulike perspektiver og hvordan utfordringer det er knyttet til at en bedrift vokser. Til slutt tar jeg for meg begrepene suksess og fiasko. Suksess er et begrep som går igjen i oppgaven og som er i med underproblemstillingen. Det er derfor viktig å forklare at det finnes ulike sider ved begge begrepene.

Avslutningsvis vil forskningsmodellen bli presentert i litteraturkapitlet og denne er utgangspunktet for analysen i oppgaven.

I metodekapitlet begrunner jeg hvorfor jeg har valgt å benytte meg av en kvalitativ metode i oppgaven. Jeg forklarer også forskningsdesignet og fremgangsmåten ved innsamlingen av data. Til slutt i metodekapitlet evaluerer jeg metoden og finner ut at det er styrker og svakheter med valget av metode.

I analysedelen analyseres funn opp mot relevant litteratur. Det som kommer fram i analysedelen danner grunnlaget for å komme med konklusjon.

I konklusjonen konkluderer jeg med at det er fordeler og ulemper med å være i en familiebedrift, men at det muligens er flere fordeler enn ulemper. Det blir også konkluderer at bedriftene jeg har intervjuet har vokst etter generasjonsskifte og at neste generasjon som overtok bedriften har levd opp til ledernes forventninger. Jeg fant også ut i konklusjonskapitlet at i bedriftene jeg intervjuet, stilles det ikke like strenge krav til at familiemedlemmer skal begynne å jobbe i familiebedriften.

Innhold

Abstract.....	2
Forord.....	3
Sammendrag.....	4
Tabelloversikt.....	8
Figuroversikt.....	8
1. Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn og aktualisering.....	9
1.2 Problemstilling.....	10
1.2.1 Avgrensning av problemstillingen.....	11
1.3 Oppbygging av oppgaven.....	12
2. Litteratur.....	14
2.1 Innledning.....	14
2.2 Definisjon av familiebedrift.....	14
2.3 Ulemper og fordeler i familiebedrifter.....	15
2.3.1 Ulemper i familiebedrifter.....	15
2.3.2 Fordeler i familiebedrifter.....	17
2.4 Prestasjoner i familiebedrifter.....	19
2.5 Generasjonsskifte i familiebedrifter.....	19
2.6 Familiebedrifter – en kvantitativ studie.....	20
2.7 Dimensjoner vedrørende vekst i bedrifter.....	23
2.7.1 Ulike typer vekst.....	23
2.7.2 utfordringer i et vekst selskap.....	25
2.7.3 Vekst eller exit?.....	27
2.8 Suksess.....	28
2.9 Fiasko.....	30
2.10 Forskningsmodell.....	31
3. Metode.....	32
3.1 Innledning.....	32
3.2 Begrunnelse for valg av metode.....	33
3.3 Forskningsdesign.....	34
3.3.1 Casedesign.....	34

3.3.2 Casestudiedesign.....	36
3.4 Datainnsamling.....	38
3.4.1 Ulike typer kvalitative intervju.....	38
3.4.2 Elementer som bør være med i et intervju.....	39
3.4.3 Fremgangsmåte ved innsamling av data.....	40
3.5 Evaluering av metoden.....	41
3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	42
3.5.2. Troverdighet (begrepsvaliditet).....	42
3.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet).....	43
3.5.4 Overensstemmelse.....	44
3.6 Oppsummering av metodekapitlet.....	44
4 Analyse.....	46
4.1 Innledning.....	46
4.2 Presentasjon av bedriftene jeg har intervjuet.....	46
4.2.1 Komplettfritid.no.....	46
4.2.2 Gunvald Johansen.....	46
4.3 Analysering av funnene.....	47
4.3.1 Ulemper og fordeler i familiebedrifter.....	47
4.3.2 Generasjonsskifte i familiebedrifter.....	50
4.3.3 Dimensjoner vedrørende vekst i bedrifter.....	52
4.3.4 utfordringer i vekstselskap.....	54
4.3.5 Suksess.....	55
4.3.6 Fiasko.....	56
4.4 Oppsummering av analysekapitlet.....	57
5 Konklusjon.....	58
5.1 Innledning.....	58
5.2 Svar på problemstillingene.....	58
5.3 Praktiske implikasjoner.....	60
5.4 Begrensninger med oppgaven.....	60
5.5 Forslag til videre forskning.....	61

Tabelloversikt

Tabell 2.1 Ulike kriterier som definerer familiebedrifter.....	14
Tabell 2.2 Fordeler og ulemper i familiebedrifter.....	18

Figuroversikt

Figur 1.1 Oppbygging av oppgaven.....	12
Figur 2.1 Forskningsmodell.....	31
Figur 3.1 Sammendrag av forskningsprosessen.....	33
Figur 3.2 Fire designstrategier for casestudier.....	37
Figur 3.3 Primærdata og sekundærdata.....	40

1. Innledning

I dette kapittelet skal jeg forklare bakgrunnen for oppgaven, hvorfor jeg har valgt å skrive om temaet familiebedrifter. Jeg skal også aktualisere problemstillingen, si litt om hvorfor min problemstilling er interessant. Videre vil jeg presentere problemstillingen og forklare de avgrensningene jeg har gjort. Til slutt vil oppbyggingen videre av oppgaven bli presentert.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Jeg har valgt å skrive en oppgave om familiebedrifter fordi det er et stort fenomen. Det jeg finner mest interessant med familiebedrifter er hvordan generasjonsskiftene skjer. Birley et al. (1999) hevder at bare 30 % av vestlige familiebedrifter overlever andre generasjon, mens det bare er 15 % overlever tredje generasjon. Ved å undersøke problematikken knyttet til generasjonsskifter i familiebedrifter kan resultatene muligens hjelpe eiere av familiebedrifter.

Bridge et al.(2003) referer til en amerikansk studie som forteller at et av ti hushold i USA har en familiebedrift. Det finnes ingen offentlig statistikk som sier hvor mange familiebedrifter det er i Norge. Econa (2007) Dette er fordi vi ikke har en eksakt definisjon av hva som er en familiebedrift. Tall fra NHO forteller imidlertid at familieeide bedrifter utgjør 2/3 av norske bedrifter. De fleste av disse er små og mellomstore bedrifter. Av Norges 500 største bedrifter er 150 familiebedrifter. Econa (2007)

Econa (2007) henviser til Melin (2006). Melin (2006) hevder at familiebedrifter skiller seg fra andre bedrifter gjennom familiens eier-engasjement. Selv om familiebedriftene er innenfor ulike næringer og bransjer har de felles trekk:

- Aktivt eierskap
- Eierskapet har et ansikt
- Kjennetegnes av stabilitet og langsiktighet
- Sterk kultur og tradisjon

Melin påpeker også at eierskapet er preget av ulike aspekter. Her skiller han mellom:

- Finansielt eierskap som handler om kapitalakkumulering
- Psykologisk eierskap som kjennetegnes av emosjonelle og følelsesmessige forpliktelser

Det psykologiske eierskapet er altså ikke opptatt av profittmaksimering.

Econa (2007) henviser til den amerikanske sosialantropologen, Sylvia Yangisako. Yangisako studerte italienske familiebedrifter og hevder at eierskap har ulike meninger. Meningen med en familiebedrift er sammensatt og handler om både kapitalakkumulasjon, reproduksjon av bedriften og videreføring av eierskapet.

”Bedriften er et arvestykke” - Melin (2006)

Sitatet til Melin innleder formålet med min oppgave. Mitt formål er å finne ut hvordan generasjonsskifte påvirker vekst og suksess i familiebedrifter. I neste del av oppgaven skal jeg presentere formuleringene av problemstillingene og de avgrensningene jeg har gjort

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven fokuserer på fordeler og ulemper med å jobbe i en familiebedrift og hvilken effekt generasjonsskifte har for vekst og suksess i familiebedrifter. Målet var å undersøke familiebedrifter nærmere og se hvordan familiebedrifter takler generasjonsskifte, en prosess som kan være avgjørende for om familiebedrifter oppnår suksess eller ikke. Familiebedrifter utgjør som nevnt 2/3 av norske bedrifter og derfor er problemstillingen aktuell for mange bedriftseiere i Norge.

Jeg ville som nevnt finne ut hvilke fordeler og ulemper det er med å jobbe i en familiebedrift og derfor ble hovedproblemstillingen formulert slik:

”Hvordan fordeler og ulemper er det med å drive en familiebedrift?”

Etter hvert som jeg hadde jobbet litt med problemstillingen og litteraturen rundt temaet oppdaget jeg at det ville være relevant å ta med en underproblemstilling til den jeg allerede hadde. I litteraturen var det en del sekundærdata som beskrev hvordan generasjonsskifte kunne være et problem for mange familiebedrifter. For å undersøke effekten av generasjonsskifte måtte jeg også forstå ulike perspektiver ved vekst og suksess.

Underproblemstillingen ble formulert slik:

”Har generasjonsskifte bidratt til suksess, i form av vekst i omsetning og møte med ledernes forventninger?”

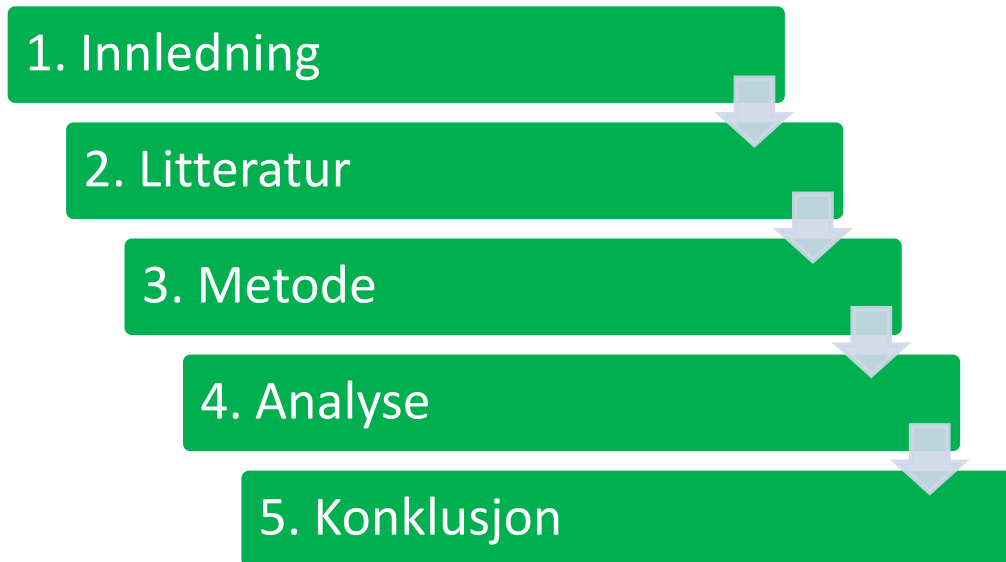
Med dette ønsket jeg å finne ut om generasjonsskifte er med på å skape suksess eller ikke.

1.2.1 Avgrensning av problemstillingen

Oppgaven fokuserer på fordeler og ulemper i familiebedrifter. Jeg tar for meg familiebedrifter og studerer de. I en familiebedrift er familien representert som eiere, ledere og ansatte. Jeg har avgrenset oppgaven slik at jeg bare intervjuer ledere for å underbygge om det er flere fordeler enn ulemper med å være i en familiebedrift og for å finne ut hvordan bedriften takler generasjonsskifte. For å få en bredere forståelse av hvordan fordeler og ulemper det er med å jobbe i en familiebedrift skulle jeg intervjuet noen som ikke er i ledelsen og sammenlignet svarene. Dette kommer jeg tilbake til i konklusjonen hvor jeg kommer med forslag til videre forskning.

1.3 Oppbygging av oppgaven

Jeg har valgt å bruke en figur for å illustrere hvordan bacheloroppgaven er bygget opp.



Figur 1.1 Oppbygging av oppgaven

1. Jeg startet innledningskapittelet med å forklare bakgrunnen for oppgaven og aktualiserte problemstillingen. Videre har jeg forklart problemstillingen og de avgrensningene jeg har gjort.
2. I starten av litteraturkapittelet blir familiebedrifter definert og ulike fordeler og ulemper med å være i familiebedrifter tatt opp. Videre diskuteres generasjonsskifte og ulike utfordringer og perspektiver ved vekst. Til slutt skal jeg forklare hva som menes med suksess og fiasko og hvordan begrepene kan ha forskjellig betydning. Formålet med litteraturkapittelet er å gi en teoretisk begrunnelse for valgene jeg har gjort i forbindelse med litteratur og problemstillinger.
3. Metodekapittelet presenterer metoden jeg har brukt for å samle inn dataen som er brukt i undersøkelsen. I metodekapitlet vil jeg også forklare forskningsdesign og hvordan jeg gikk fram for å samle inn dataen. Til slutt vil metoden bli evaluert og

begreper som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse bli forklart.

4. Analysekapitlet beskriver funnene jeg gjorde i intervjuene med ulike familiebedrifter. Her vil funnene bli koblet opp mot teorien fra litteraturkapitlet slik at jeg kan komme med en konklusjon på oppgavens problemstilling.
5. I konklusjonskapitlet vil problemstillingen igjen bli presentert, og besvart. Videre kommer jeg med praktiske implikasjoner og forklarer begrensninger med oppgaven. Til slutt gir jeg forslag til videre forskning.

2. Litteratur

2.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg presentere temaene familiebedrift, generasjonsskifte, vekst og suksess. Jeg skal presentere litteraturen jeg mener har størst relevans for min oppgave.

Innledningsvis gir jeg en introduksjon av familiebedrifter, hvor jeg definerer hva en familiebedrift er og sier litt om ulike fordeler og ulemper. Videre tar jeg for meg generasjonsskifte, ulike typer vekst og utfordringer med at en familiebedrift vokser. Etter på tar jeg for meg begrepene suksess og fiasko før jeg til slutt presenterer og forklarer forskningsmodellen for oppgaven.

2.2 Definisjon av familiebedrift

Det er i følge Bridge et al.(2003) vanskelig å identifisere og beskrive familiebedrifter fordi det finnes så mange ulike definisjoner. For å illustrere dette forteller Bridge et al. (2003) om en forsker som hadde identifisert mer enn 20 ulike definisjoner av denne typen bedrifter. Selv om det er mange ulike definisjoner av hva som er en familiebedrift, er det likevel noen likhetstrekk som går igjen i alle definisjonene.

Tabell 2.1 oppsummerer likhetstrekkene som karakteriserer hva som er en familiebedrift.

Eierskap og ledelse	Familiens engasjement i bedriften	Generasjonsskifte
<ul style="list-style-type: none">- Eierskap og kontroll av en familieenhet- Et familiemedlem er nødt til eie og drive bedriften- To eller flere familiemedlemmer må eie og drive bedriften	<ul style="list-style-type: none">- Transaksjon og interaksjon mellom to systemer: bedriften og familien- Interaksjon involverer mange familiemedlemmer- Familien er spesielt involvert i beslutninger og	<ul style="list-style-type: none">- Den faktiske overføringen av eierskap og kontroll fra en generasjon til en annen- Intensjonene om å fortsette overføringer mellom generasjoner

	handlinger knyttet til bedriften	
--	----------------------------------	--

Tabell 2.1 Ulike kriterier som definerer familiebedrifter (Kilde: Bridge et al. (2003)s.212)

Som vi ser i tabellen, så er definisjonene av familiebedrifter delt inn i tre ulike aspekter

- Eierskap og ledelse
- Familiens engasjement i bedriften
- Generasjonsskifte

Kriteriene listet opp i tabellen utgjør hva som ligger til grunne for å definere en familiebedrift.

I denne oppgaven har jeg valg å benytte meg av Econa (2004) sin definisjon. Jeg har valgt denne definisjonen fordi jeg synes den på en grei og ryddig måte forklarer hva en familiebedrift er.

”En familiebedrift er en bedrift hvor en familie kontrollerer bedriften gjennom 50 prosent eller mer av aksjer med stemmerett, familien er representert i ledelsen, og familiens «overhode» ser på bedriften som en familiebedrift”

2.3 Ulemper og fordeler i familiebedrifter

2.3.1 Ulemper i familiebedrifter

Bridge et al. (2003) hevder at familiemedlemmer i en familiebedrift ikke er interessert i å selge eierskap i bedriften for å skape finansiell vekst. Bridge et al. (2003) hevder også at familiemedlemmene dominerer styret og lederstillinger, og at de ikke er interessert i å benytte seg av rådgivere utenfor familien. Mangel på ikke-familie medlemmer i bedriften kan i følge Bridge et al. (2003), til slutt bidra til at bedriften mislykkes.

Det å mislykkes kan forstås på mange forskjellige måter. Dette vil jeg diskutere senere i oppgaven. Jeg skal også se hvor vidt Bridge et al.(2003) sine antakelser stemmer overens med de funnene jeg gjorde da jeg intervjuet to familiebedrifter, men dette vil komme i analysedelen. Først skal jeg se nærmere på ulemper med å være i en familiebedrift. For å gjøre det mer oversiktig har jeg listet opp ulike ulemper man kan møte i familiebedrifter:

- Dersom en familie styrer alt i en bedrift kan det føre til en ensformig tankegang. Dette fører til at det er mindre sannsynlig at nye ideer dukker opp, som igjen er viktig for at bedriften skal oppnå en langsiktig utvikling.
- Konflikter som oppstår i en familiebedrift er mellom familiemedlemmer. Bridge et al.(2003) hevder at den vanligste krangelen er mellom fedre og ungene. Årsaken er at fedrene ofte innser at de må gi fra seg bedriften til neste generasjon, men på grunn av at bedriften er så viktig for selvfølelsen blir dette vanskelig.
- Uenighet mellom søsken. En slik konflikt vil gå utover avgjørelser knyttet til ledelse og drift av bedriften. Søsken vil kreve å bli behandlet likt, men å gi like mye makt til alle søsken vil være vanskelig. I tillegg kan søsknene ha ulike kortsiktige og langsiktige mål knyttet til vekst og mens denne krangelen pågår vil andre familiemedlemmer utnytte situasjonen for å tilegne seg mer makt.
- Det vil være vanskelig å løse konflikter i en familiebedrift på grunn av at det involverer familiemedlemmer. Av den grunn vil det være vanskelig å velge side eller unngå at konflikten ikke fortsetter på privatfronten.
- Familiemedlemmer kan få jobb selv om de mangler kompetansen som kreves. Dette er fordi familien føler seg ”tvunget” til å ansette denne personen for å unngå ”konflikter”. En slik ansettelse kan også føre til at bedriften går glipp av viktig kompetanse til en arbeider utenom familien.
- Forretningslogikk og rasjonalisering kan bli nedprioritert til fordel for familiens preferanse. Dette er i følge Bridge et al. (2003) mest vanlig blant andre generasjon.
- Ansettelse av ledere utenfor familien kan by på problemer fordi disse vil føle at de aldri kan oppnå anerkjennelse som for eksempel, bli forfremmet til styremedlem.

Det å håndtere overgangen av makt og kontroll kan ofte være vanskelig i familiebedrifter. Det Bridge et al. (2003) mener med det, er at mange finner det vanskelig å gi fra seg all makt et annet familiemedlem. I familiebedrifter er overgangen fra en generasjon til en annen sjeldent planlagt. Som et resultat kan dette føre til at mange familiebedrifter ikke overlever andre eller tredje generasjonsskifte.

En slik tilsynelatende uprofesjonell oppførsel av den som gir fra seg bedriften kan skje fordi eieren:

- Ikke lever opp til sin begrensede tid i bedriften
- Bryr seg lite om hva som skjer når de ikke er i bedriften

- Kan ikke fordra de som skal overta bedriften
- Kan ha motvilje knyttet til planlegging

Dette betyr at verdier og oppfatninger spiller en viktig rolle i generasjonsskiftet. Den som gir i fra seg kontroll til neste generasjon, vil trolig sette mer pris på bedriften enn den nye eieren.

Dette kan være en ulempe fordi noen ganger tar neste generasjon en sjanse med bedriften eller kvitter seg med den hvis de ikke kan gjøre noe med den. Dette kan føre til suksess, men det kan også føre til at bedriften feiler. Blir det investert mye penger og tid i en bedrift, vil i følge Bridge et al. (2003) den som overtar bedriften handle rasjonelt. Ulempen er som Bridge et al. (2003) hevder, hvis de som overtar lett får tilgang til eiendeler. Da vil de ikke verdsette disse og være villig til å gamble med dem.

I en familiebedrift hvor etterfølgeren må vise overlegen ytelse før han eller hun lykkes med å oppnå kontroll, vil bedriften bli høyt verdsatt. Hvis etterfølgeren må investere penger og tid i bedriften og bevise at de duger før de får makten, vil de se på bedriften som en bedrift det er verdt å beholde.

2.3.2 Fordeler i familiebedrifter

Bridge et al. (2003) forteller at selv om det kan være ulemper med å være i en familiebedrift, så er det også mange fordeler. Når det er en familie som styrer alt i bedriften, er det lett at det oppstår nære langvarige forhold med kunder, leverandører og andre kontakter. Som et resultat kan familiebedrifter ofte skape seg et rykte for pålitelighet og utmerket service. De ansatte i en familiebedrift kan også ha en følelse av tilhørighet og sterkt engasjement for målene til bedriften. En slik holdning kan påvirke ansatte utenom familien til å gjøre det bra, men holdningen kan også være en kraftig ressurs til å få kunder til å tjene bedriften.

En annen fordel som Bridge et al. (2003) nevner, er at en slik satsning kan gi bedriften fleksibilitet i forhold til arbeidsrutiner, arbeidstid og godtgjørelse. Familiemedlemmene gjør det som trengs for å få jobben gjort. I familiebedrifter er det også lite avgrensning av plikter, og mange familiemedlemmer er motvillige når det gjelder å ta penger ut av bedriften. Denne fleksibiliteten kan inspirere ansatte utenfor familiebedriften, noe som gjør at bedriften kan reagere raskt på endringer i teknologiske, sosiologiske og økonomiske forhold.

Bridge et al. (2003) hevder videre at familiebedrifter normalt sett er fri fra press i aksjemarkedets om å produsere raske resultater fordi familiebedriftene ofte ikke er notert på børsen, og har ingen institusjonelle aksjonærer. Dette gjør at bedriften kan tenke mer langsiktig når det gjelder mål og strategi.

Bridge et al. (2003) henviser til Kets de Vries. Vires oppsummerer fordelene og ulempene med å være i en familiebedrift slik:

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> - Langsiktig orientert - Større uavhengighet: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mindre press fra aksjemarkedet</i> - <i>Mindre risiko knyttet til overtakelse</i> - Familiekulturen som en kilde til stolthet: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Stabilitet</i> - <i>Sterk identitet</i> - <i>Engasjement</i> - <i>Motivasjon</i> - <i>Kontinuitet i ledelsen</i> - Større sjanse til å komme seg i harde tider (for eksempel finanskriser): <ul style="list-style-type: none"> - <i>Villig til å holde tilbake overskudd</i> - Mindre byråkratisk og upersonlig: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Større fleksibilitet</i> - <i>Raskere beslutningsprosesser</i> - Finansielle fordeler: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Muligheter for stor suksess</i> - Kjenner bedriften <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tidlig opplæring av familiemedlemmer</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenset tilgang til markedskapital kan føre til sakte vekst - Forvirrende organisasjon <ul style="list-style-type: none"> - <i>Rotet struktur</i> - <i>Ingen klare fordelinger av oppgaver</i> - Fordelingen av makt til slektninger <ul style="list-style-type: none"> - <i>Toleranse av feilplassering av familiemedlemmer i sjefsroller</i> - <i>Urettferdig belønningssystem</i> - <i>Vanskeligheter med å tiltrekke profesjonell ledelse</i> - Bortskjemte barn - Interne konflikter <ul style="list-style-type: none"> - <i>Familien overfører konflikter inn i bedriften</i> - Ensformig styringssystem <ul style="list-style-type: none"> - <i>Motvillighet til å endre seg</i> - <i>Hemmelighold</i> - <i>Attraksjon av avhengige personligheter</i> - Finansiell belastning <ul style="list-style-type: none"> - <i>Familiemedlemmer melker bedriften</i> - <i>Ikke likevekt mellom bidrag og lønn</i> - Drama knyttet til generasjonsskifte

Tabell 2.2 Fordeler og ulemper i familiebedrifter (Kilde: Bridge et al. (2003)s.216)

2.4 Prestasjoner i familiebedrifter

Selv om det er ulemper, men også mange fordeler med å være i en familiebedrift viser Bridge et al. (2003) til tall fra Storbritannia som sier at:

- Bare 30 % av familiebedriftene når andre generasjon
- Mindre enn to tredjedeler av dem overlever andre generasjon
- Bare 13 % av familiebedriftene overlever tredje generasjon

Hvor vidt dette skyldes bedriftens prestasjoner er uvisst. Bridge et al. (2003) henviser til Barbara Dunn. Hun hevder i alle fall at familiebedrifter er mer lønnsomme enn andre bedrifter. Dette støtter funn gjort i Finland opp, mens andre forskere i Storbritannia hevder at det ikke er noen forskjeller knyttet til lønnsomheten av familiebedrifter versus andre bedrifter.

En årsak til at forskere kommer med ulike resultater kan muligens skyldes, som nevnt innledningsvis, at det er vanskelig å definere eksakt hva en familiebedrift er. Derfor vil forskere av ulike oppfatninger av hva en familiebedrift er ha ulike resultater

2.5 Generasjonsskifte i familiebedrifter

Uavhengig av hvordan familiebedrifter defineres er denne typen bedrifter vanlig å finne over hele verden og de kan strekke seg fra en liten hjørnesteinsbedrift til et stort multinasjonalt selskap.

Familiebedrifter skiller seg fra andre bedrifter fordi eierskap og kontroll av bedriften overlappes av medlemskap av familien. Dette er en av grunnene til at familiebedrifter er den mest komplekse formen for en organisasjon man finner, og som et resultat, kan konflikter og motsetninger oppstå fordi bedriften og familien streber etter ulike mål.

Slike konflikter og problemer er i følge Birley et al. (1999) som oftest knyttet til familiebedriftens generasjonsskifte. Denne fasen er en fase ikke alle bedrifter takler like bra. Birley et al. (1999) viser til forskning som sier at bare 30 % av vestlige familiebedrifter overlever til andre generasjon, mens bare er 15 % overlever til tredje generasjon. En årsak til dette kan være at det ikke er noe fasit på når generasjonsskifte bør skje. I tillegg skjer generasjonsskifte bare en gang per generasjon, og av den grunn er det ikke mange rundt de involverte som har erfaring med det å håndtere denne overgangen.

Som tallene Birley et al.(1999) viser til, er det mange som ikke takler generasjonsskiftet, men likevel er det bedrifter som lykkes med denne overgangen. Birley et al. (1999) henviser til Morris et al. som har funnet ut at blant de som lykkes med generasjonsskifte finnes det tre felles karaktertrekk. Disse er som følger:

1. De som overtar er godt forberedt både når det gjelder riktig utdanning og praksis.
2. Det er gode forhold mellom familiemedlemmene. De stoler på hverandre, har felles mål og det er lite krangling.
3. Det var lite vekt på formell planleggelse av videre drift, men vekt på skatteplanlegging. Videre var det fokus på at lederen skal bygge tillit, være åpen når det gjelder kommunikasjon og dele samme verdier som resten av familien.

2.6 Familiebedrifter – en kvantitativ studie

I en engelsk studie av familiebedrifter som Birley et al. (1999) henviser til, skulle man forsøke å kartlegge holdninger i alle faser av en familiebedrift. Studien skulle også gi svar på hvor mange generasjonsskifter familiebedriften hadde vært igjennom. Forskere sendte spørreskjemaer til 4000 familiebedrifter, men fikk bare 534 svar i retur. Dette tilsvarer en svarprosent på bare 13,35 % og på grunn av denne lave oppslutningen var det ikke mulig å generalisere resultatet. Derfor kunne forskerne bare finne typiske trekk knyttet til familiebedrifter.

Undersøkelsen var omfattende og derfor har jeg kun valgt å se på funn som jeg anser som relevant i forhold til min oppgave.

Som forventet oppdaget forskerne at familiebedrifter er langt fra enkle bedrifter. Det er et bredt spekter av komplekse problemer som møter gründerne og deres familier utenom normale problemer som andre bedrifter møter knytte til strategiske og operative spørsmål.

I undersøkelsen ble det presentert en rekke temaer med påstander som respondenten skulle si seg enig i, være nøytral eller uenig i.

Første interessante funn presentere går på familiens involvering i bedriften. Til temaet ble presentert tre påstander, jeg har valgt å se på en:

2. Alle medlemmene i familien bør ha rett til en jobb i familiebedriften

Overraskende var bare 6 % enig i påstanden. 7 % var nøytral, mens hele 87 % var uenig. Min tolkning er at familien stiller krav til de som skal involvere seg i bedriften. Det er ikke derfor ikke ensbetydende at familiemedlemmer får jobbe i bedriften selv om familien er eier.

For å underbygge denne påstanden har jeg valgt å trekke fram påstandene som går på hvordan familiemedlemmer skal slutte seg, til eller forlate en familiebedrift. Her ble følgende to påstander presentert:

- 1. Det bør være kriterier for å avgjøre hvordan familiemedlemmer skal slutte seg til bedriften*
- 2. Det bør være kriterier for å avgjøre hvordan familiemedlemmer skal slutte i bedriften*

I påstand 1 var 47 % enig, 29 % nøytral og 24 % uenig.

I påstand 2 var 45 % enig, 31 % nøytral og 24 % uenig.

Vi kan altså fastslå at det stilles krav til hvordan familiemedlemmer skal slutte seg til bedriften, men noe som var minst like interessant er at det også stilles krav til hvordan familiemedlemmer skal forlate familiebedriften.

Jeg har derfor valgt å trekke fram et tema i undersøkelsen som gikk spesifikt på pensjon. Her ble det presentert tre påstander, men jeg har valgt å se på den mest relevante for å underbygge påstanden.

1. Foreldre bør pensjonere så snart barna slutter seg til bedriften

Av respondentene som svare var bare 3 % var enig. 5 % var nøytral og 92 % var uenig. Vi kan derfor trekke en slutning om at det ikke er ensbetydende at barn får makt og innflytelse med engang de slutter seg til en familiebedrift, slik man kanskje hadde inntrykk av.

Etter å ha jobbet med litteratur knyttet til familiebedrifter har jeg fått inntrykk av at en stor utfordring med det å være involvert i en familiebedrift er balansegangen mellom familie og forretningsliv. Begge er to komplekse systemer som har en tendens til å overlappe hverandre. Forskerne hadde et tema som gikk spesifikk på dette og to påstander ble presentert. Jeg valgte kun å ta for meg følgende:

1. Familie og forretningsaker bør holdes separat

Her var hele 74 % enig. 18 % var nøytral i sitt svar, mens 8 % var uenig. Skal man trekke en konklusjon ut fra funnet kan man si at de fleste deler oppfatningen av at systemene skal være separert og man ikke bør ta jobben med seg hjem.

I tillegg til holdninger i fasene av en familiebedrift skulle også undersøkelsen forsøke å gi svar på hvor mange generasjonsskifter bedriften hadde vært i gjennom.

I forbindelse med generasjonsskifte ble det presentert to påstander.

1. *Barn som slutter seg til en familiebedrift bør begynne på bunnen*
2. *Barn bør få bestemme selv om de vil slutte seg til bedriften eller ikke*

I påstand 1 var 67 % enig, 21 % nøytral og 12 % uenig.

I påstand 2 var 96 % enig, 2 % nøytral og 2 % uenig.

For å oppsummere funnene:

Selv om man er i en familie som har en familiebedrift er det ikke ensbetydende at alle familiemedlemmer får slutte seg til bedriften. Det stilles krav til de som vil slutte seg til familiebedriften, men også til hvordan man forlater en familiebedrift. Det er ikke ensbetydende at barna overtar bedriften med engang de begynner i den, siden de etter respondentenes mening, bør begynne på bunnen og jobbe seg opp. Familien og bedriften er to komplekse system som kan være vanskelig å balansere, men det er viktig at disse to systemene er holdt separat. Derfor er det ingen tvang til barn om å slutte seg til bedriften, de bør få bestemme selv hva de vil gjøre.

Som jeg nevnte innledningsvis skulle undersøkelsen forsøke å dekke holdninger i ulike faser av familiebedrifter, men også forsøke å gi svar på generasjonsskiftene som bedriftene hadde vært i gjennom. Derfor vil jeg nå ta for meg de funnene forskerne gjorde knyttet til generasjonsskiftene i familiebedriftene.

Det som var interessant å lese var at respondentene som tilhørte første generasjonen av familiebedriften var mest opptatt av å involvere familien i bedriften. De som tilhørte andre generasjon var ikke like opptatt av dette og for dem var det viktigst å forsøke å sjonglere behovene til familien og bedriften. Ser man på det ene funnet jeg presenterte lengre opp som gikk på det å holde familieliv og forretningsliv separat kan det virke som at de som var uenig er tilhørere av første generasjon, men dette blir bare spekulasjoner.

Videre i framleggingen av undersøkelsen virket det på forskerne som at temaet ”faser i familiebedriften” eller generasjonsskifte, var et velkjent tema for respondentene siden de var internt konsistente i svarene sine.

Forskerne fant ikke bare forskjeller i syn knyttet til involvering fra andre familiemedlemmer i bedriften. Det var også ulikheter i når de som tilhører første og andre generasjon sluttet seg til familiebedriften. Forskerne skildret forskjellene slik:

- Førstegenerasjon var mer sannsynlig å ha sluttet seg til eller startet virksomheten umiddelbart etter endt skolegang. Denne generasjonen har flere familiemedlemmer i bedriften og forventer at barna skal delta i virksomheten.
- Andre generasjon (eller eldre) var mer sannsynlig å ha sluttet seg til eller startet virksomheten etter å ha jobbet andre steder i mer enn fem år. Denne generasjonen forventer ikke at barna eller andre medlemmer skal delta i virksomheten.

Det finnes også de som har sluttet seg til eller startet en familiebedrift på et ubestemt tidspunkt i sin karriere, men disse har sannsynligvis færre familiemedlemmer i bedriften enn de nevnte.

Disse resultatene som forskerne presenterer gir oss et innblikk i hvordan det er å jobbe i en familiebedrift. De illustrerer hvor kompleks en familiebedrift er og hvor vanskelig det er å administrere to systemer som krever engasjement, familie og bedrift. I enkelte tilfeller er lederen tvunget til å ta valg som berører både familie og bedrift. For eksempel kan det være press fra familien om å tilby et barn jobb i bedriften, men hvis barnet ikke er kompetent kan det gå utover bedriften. I et annet eksempel kan det være slik at bedriften har vokst seg større en hva en man klarer å håndtere alene og problemer oppstår på grunn av at neste generasjon er klar til å ta over, men gründeren vil ikke gi fra seg ansvar og makt. For folk på ”utsiden” kan slike problemer og løsningene virke åpenbare, men for de som balanserer familie og bedrift er det ikke like enkelt.

2.7 Dimensjoner vedrørende vekst i bedrifter

2.7.1 Ulike typer vekst

I denne delen av oppgaven skal jeg forklare ulike typer vekst. Jeg mener det er relevant for oppgaven fordi det er viktig å forstå at vekst ikke *bare* dreier seg om å vokse finansielt. I

avsnitt 2.3.2 blir det nevnt at familiebedrifter er flinke til å bygge langvarige relasjoner med kunder og leverandører. En slik relasjonsbygging kan i følge Wickham (2006) ses på som vekst, men i et strategisk perspektiv. Vekst er derfor særlig interessant i familiebedrifter fordi det er komplekse og unike bedrifter.

Når Wickham (2006) omtaler dimensjoner vedrørende vekst i en bedrift skiller han mellom to typer bedrifter, entreprenørielle bedrifter og småbedrifter. En familiebedrift kan være begge deler.

Den viktigste dimensjonen som skiller de to fra hverandre er potensial for vekst. Wickham (2006) hevder at det er tre årsaker til at entreprenører vil at bedriften skal vokse. Årsakene er:

1. Entreprenøren vil øke sin personlige formue
2. Entreprenøren vil føle at han eller hun har oppnådd noe
3. Entreprenøren vil ha personlig kontroll over bedriften

Årsak nummer tre, ”personlig kontroll over bedriften” kan oversettes til ”makt over bedriften”. Selv om dette sikkert er noe mange ønsker er likevel årsak nummer to, ”vil føle at han eller hun har oppnådd noe” den mest vanlige årsaken til vekst i følge Wickham (2006).

I avsnitt 2.8 som handler om suksess, hevder Wickham (2006) at økt markesandel kan være et mål for en bedrift. Vekst som et mål mener Wickham (2006) er viktig for en bedrift som ønsker å vokse, men det alene er ikke grunn nok til å klare det.

I forbindelse med vekst er det en risiko knyttet til om bedriften lykkes eller ikke. Dersom bedriften er stor vil det være mindre risiko knyttet til vekst, men vekst er ikke bare knyttet opp mot penger og markedsandeler. Vekst må i følge Wickham (2006) ses i fire ulike perspektiver.

1. Finansiell vekst - vil si økning i omsetning, fortjeneste, eiendeler og lignende. For å oppnå finansiell vekst er det viktig at bedriften sammenligner seg med viktige konkurrenter og normer i markedet. Dette er viktig fordi dersom en konkurrent tjener godt bør man finne ut hvordan og hvorfor konkurrenten lykkes. I finansiell vekst må bedriften ta hensyn til avkastning på investeringene, vekst i verdi, trender knyttet til risiko og utbytte
2. Strategisk vekst - går på bedriftens kapabilitet til å utnytte tilstedeværelse i markedet. I et slikt perspektiv indikerer vekst at bedriften har lyktes i å skape unike ressurser som kan anses

for å være en konkurransemessig fordel. Wickham (2006) deler fordelene inn i kostnadsfordeler, kunnskapsfordeler, relasjonsfordeler og strukturelle fordeler.

3. Strukturell vekst – vil si vekst internt i bedriften. Dersom en bedrift oppnår strukturell vekst har den blitt dyktig på å organisere sitt interne system. En slik vekst er avhengig av størrelsen på organisasjonen, teknologien, organisasjonens strategi, organisasjonens omgivelser og makt, kontroll og politikk innenfor organisasjonen.

4. Organisasjonsmessig vekst – innebærer at bedriften eller organisasjonen endrer sin prosess, kultur og holdning. Lederskapsstilen og strategien til entreprenøren er viktige faktorer som bidrar til å skape småbedriftsvekst. I dette perspektivet er det også viktig å ha tilgang på ressurser som informasjon om markedet, kapital og menneskelige ressurser.

Wickham (2006) hevder at uansett hvordan perspektiv bedriften vokser i er viktig å planlegge veksten slik man kan kontrollere den. Wickham (2006) hevder også at bedriften må ha en visjon og et ønske om å bli større.

2.7.2 utfordringer i et vekstselskap

Nå som jeg har forklart ulike typer vekst, skal jeg forklare utfordringer en bedrift kan møte dersom den vokser. I dette avsnittet hevder Richter (2006) at vekst vil føre til økte krav fra blant annet interessegrupper. I følge Richter (2006) inkluderer interessegrupper eiere, ansatte, kunder og offentlige myndigheter. Tidligere har vi lest at eiere og ansatte i en familiebedrift er familiemedlemmer, og at det stilles krav til disse. Jeg mener det er relevant å forklare utfordringene med vekst fordi mange bedrifter har potensial til å vokse, men velger å la være. Ved å forstå utfordringene med vekst, kan vi forstå hvorfor enkelte velger å ikke ta det steget.

Richter (2006) hevder at i en vekstfase vil en bedrift møte en rekke utfordringer. Eksempler på utfordringer er:

- Økte krav til styring og ledelse
- Divergerende mål mellom eiere og ledelse
- Tilgang til kapital
- Tilgang til kompetanse i form av mer kompleks teknisk struktur og komplekse prosesser

Videre hevder Richter(2006) at dersom en bedrift vokser øker kompleksiteten og fører til økte krav fra interessegrupper. Med interessegrupper menes eiere, ansatte, kunder og offentlig

myndigheter. Et felles krav som disse gruppene har, er at selskapet blir drevet forsvarlig slik at eiere og interessenter får innflytelse og innsikt i driften. Er det mangel på åpenhet kan dette svekke bedriften og ledelsens troverdighet og føre til at bedriften taper verdi.

Richter (2006) mener at dersom en bedrift skal opprettholde og skape en slik tillitt bør den benytte et helhetlig rammeverk for "corporate governance" (eierstyring og virksomhetsledelse). Dette innebærer at det settes opp grunnleggende prinsipper som skal gjelde innenfor:

- Åpenhet og integritet
- Pålitelig, rettidig og forståelig informasjon
- Måling og ansvariggjøring
- Uavhengig kontroll

I tabell 2.2 under fordeler i familiebedrifter kan vi se at familiebedrifter innfrir de fleste prinsippene som skal til for å skape tillitt.

I følge prinsipal-agent teorien vil en ledelse være tilbøyelig til å følge egne mål på bekostning av eierens mål. Corporate governance sitt mål er å forhindre at det skjer og i tillegg øke sikkerheten for en langsiktig positiv verdiutvikling for eierne. Richter (2006) mener at alle bedrifter som oppnår vekst bør ha et slikt rammeverk for å kunne takle utfordringen med å vokse, og unngå at bedriften vokser for fort. På grunn av at enkelte selskap vokser alt for fort klarer ikke den interne ledelse og kontroll å konkurrere om oppmerksomheten til styret.

I Econa (2004) sin definisjon av familiebedrifter ble det sagt at familien er eiere og representert i ledelsen. Prinsipal-agent teorien vil derfor sjeldent inntreffe i familiebedrifter fordi familiemedlemmer ofte har de samme målene. Konflikter kan derimot lett oppstå og derfor vil et corporate governance rammeverk være lurt å vurdere for å unngå at konflikter internt oppstår. Konflikter i familiebedrifter er det som nevnt i avsnitt 2.3.1 vanskelig å løse.

Richter (2006) hevder at i en vekstbedrift vil det være to roller bedriften kan velge mellom. Bedriften kan være lederen, den som skaper markedet og går først inn eller være en rask oppfølger, den som følger raskt etter og kopier. Uansett hvordan rolle bedriften velger må eieren på et gitt tidspunkt velge mellom og fortsatt jobbe for videre vekst eller selge seg ut. I familiebedrifter er det ikke like enkelt, fordi vekst muligens vil tvinge bedriften til å hente inn ekstern arbeidskraft, og som vi kan lese i 2.3.1 er ikke dette alltid like ønskelig. Det at

bedriften ikke vil ha mange ansatte utenfor familien vil også føre til utfordringer med å selge seg ut av bedriften.

Oppsummert kan vi si at det vil være utfordringer knyttet til vekst uansett hvordan type bedrift der er snakk om. En fordel med familiebedrifter er at familiemedlemmene er eiere og ledere og derfor kan familiebedriftene unngå enkelte problemer som andre bedrifter møter. På grunn av kompleksiteten til familiebedriftene vil det derimot være andre faktorer å ta hensyn til som vi kanskje ikke finner i andre bedrifter, eksempelvis det å skulle selge seg ut.

2.7.3 Vekst eller exit?

Videre hevder Richter (2006) at hvis en gründer lykkes med å skape en vekstbedrift har han eller hun to valg, fortsette å utvikle bedriften eller selge. Teorien om vekst eller salg er relevant for min oppgave fordi den kan bidra til å skape forståelse for hvorfor bedrifter som opplever vekst, vokser seg enda større eller blir solgt.

Hvis en bedrift har hentet inn investorer vil investeringsselskapet som regel ha en exitstrategi nedfelt i aksjonæravtalen. Som eier handler det om hvor i bedriftens livssyklus man ønsker å delta. Selv om en gründer er god på å skape noe, betyr ikke dette at han eller hun er den rette eieren i en vekstfase. Dette er fordi bedriften vil endre karakter gjennom syklusen og det krever ulik tilnærming knyttet til styring av virksomheten. Nye eiere kan for eksempel bidra med ny kunnskap som stimulerer vekst. I en bedriftsøkonomisk filosofi vil eieren selge unna bedriften sin når dette maksimerer fremtidig neddiskontert kontantstrøm. På den måten kan det utnyttes kapital som ellers ville vært bundet opp i bedriften.

Vekst kan altså i følge Richter (2006) stimuleres ved å hente inn nye eiere som sitter på ny kunnskap. I 2.3.1 kan vi lese at Bridge et al. (2003) hevder at det kan oppstå ensformig tankegang i en familiebedrift på grunn av at familiebedrifter sjeldent vil ha eiere utenfor familien. Likevel er 150 av Norges 500 største bedrifter en familiebedrift, Econa (2007). I en familiebedrift er nye eiere familiemedlemmer som har fått videreført holdninger og verdier fra tidligere generasjoner. Dette viser at Richter (2006) sine teorier ikke stemmer i tilfeller med familiebedrifter og beviser hvor unik denne type bedrift er.

Richter (2006) hevder at det er ulike måter å gjennomføre en exit på, men de mest brukte metodene er børsnotering av selskapet eller selge selskapet til en industriell partner. For at

disse metodene skal gjelde stilles det krav til at det må være mulig å drive selskapet lønnsomt framtidig. Hvis ikke vil det er mulig vil det være aktuelt å legge ned driften og selge eiendelene.

Familiebedrifter er ofte ikke børsnotert og videreføringen av bedriftene skjer via generasjonsskifte, hvor neste generasjon av familien overtar. Familiebedrifter er også i følge Barbara Dunn, mer lønnsom enn andre bedrifter. Dette beviser hvor unike familiebedrifter er. Mye av grunnene til at familiebedrifter er så suksessfulle har jeg gått igjennom i 2.3.2, men suksess er ikke bare prestasjonene til bedriften. Dette skal jeg presentere i neste avsnitt, 2.8.

Oppsummert kan vi si at det er til syvende og sist er gründeren som bestemmer om han eller hun vil utvikle virksomheten videre eller selge seg ned. I vurderingen må gründeren ta utgangspunkt i om han selv vil realisere mer verdier av virksomheten i videre drift enn hva markedet vil betale for bedriften. For familiebedrifter vil det være annerledes. Gründeren må her velge når han eller hun skal gi bedriften videre til neste generasjon, så blir det opp til den generasjonen å bestemme om bedriften skal vokse eller ikke.

2.8 Suksess

I denne delen av oppgaven skal jeg forklare hva Wickham (2006) legger i begrepet suksess.

I følge Wickham (2006) deles suksess inn i fire ulike aspekter:

1. Bedriftens prestasjoner
2. Menneskene som har forventninger til bedriften
3. Karakteren vedrørende forventningene
4. De faktiske resultatene møter eller overstiger forventningene

På grunn av oppgavens problemstilling er det relevant å ta med at suksess ikke bare begrenser seg til bedriftens prestasjoner. Familiebedrifter er en kompleks organisasjon hvor to systemer overlapper hverandre, så derfor er ikke bare bedriftens resultater viktig. De som inkluderes i en familiebedrift forventes å leve opp til de forventinger og krav som stilles. Av den grunn er det minst like viktig å lykkes med å innfri forventningene, som bedriftens prestasjoner.

Wickham(2006) hevder at en bedrift er suksessfull dersom ”organisasjonen oppfyller, eller bedre, overgår de finansielle, sosiale og personlige forventningene til menneskene som har en interesse i organisasjonen”.

Det kan være mange grunner til at en bedrift oppnår suksess. Årsakene til at en bedrift oppnår suksess definerer Wickham (2006) som suksessfaktorer. Dette er faktorer som bidrar til at bedriften lykkes.

Eksempler på slike faktorer er:

- Bedriften er flink til å utnytte en betydelig foretningsmulighet
- Har en verdifull innovasjon som de baserer seg på
- Entreprenøren(e) har de ”rette” ferdighetene som trengs for den bedriften.

Andre faktorer som kan bidra til å skape suksess er faktorer som baserer seg mer på ressursene bedriften har tilgjengelig. Eksempler på slike ressurser er:

- Bedriften har de rette menneskelige ressursene
- Organisasjonen har en læringskultur med positive holdninger
- Bedriften anvender nettverket sitt effektivt
- Bedriften har tilgang på finansielle ressurser
- Bedriften har klare mål og forventninger som baserer seg mer på ressurser bedriften har.

Men hvordan måler man egentlig suksess i det virkelige liv?

I følge Wickham(2006) kan man måle suksess ved å se på bedriftens økonomiske resultater. Ved å se på salg, profitt, markedsandel og vekst kan vi fortelle om bedriften har hatt en finansiell suksess. Slike kvantitative indikatorer er relativt enkle å måle og kan utgjøre eksakte mål som bedriften kan oppnå. Wickham (2006) kaller det for strategiske mål, men legger til at målsetningen varierer fra bedrift til bedrift. Strategiske mål kan ses på som en viktig del av lederskapsstrategien. Det vil si hvordan entreprenøren setter og definerer mål som brukes til å motivere og kontrollere prestasjonene i bedriften

2.9 Fiasko

Av samme grunn som det er viktig å forstå at suksess kan forstås på mange måter, føler jeg at det er relevant å ta med at det er flere aspekter ved å feile. Det er ingen tvil om at familiebedrifter er suksessfulle bedrifter, men selv om en familiebedrift lykkes finansielt kan medlemmer av familiebedriften ha som mål å utvikle seg sosialt. Skulle de ansatte eller entreprenøren ikke lykkes med å nå sitt sosiale mål kan det i følge Wickham (2006) oppfattes som å feile.

Fiasko er i følge Wickham (2006) vanskelig å definere. Årsaken til det er som nevnt at fiasko kan forstås og tolkes på flere måter. Nedenfor har jeg listet opp noen eksempler på hva Wickham (2006) karakteriserer som å feile:

- Bedriften oppnår et godt resultat, men entreprenøren når ikke sitt sosiale og utviklings mål
- Bedriften når ikke sitt strategiske mål
- Bedriften klarer ikke med det finansielle resultatet de hadde håpet på, men trenger ikke påfyll av finansielle ressurser.
- Bedriften klarer ikke med det finansielle resultatet de hadde håpet på og trenger påfyll av finansielle ressurser.

I de nevnte eksemplene eksisterer bedriften som en juridisk enhet hvor entreprenøren har kontroll.

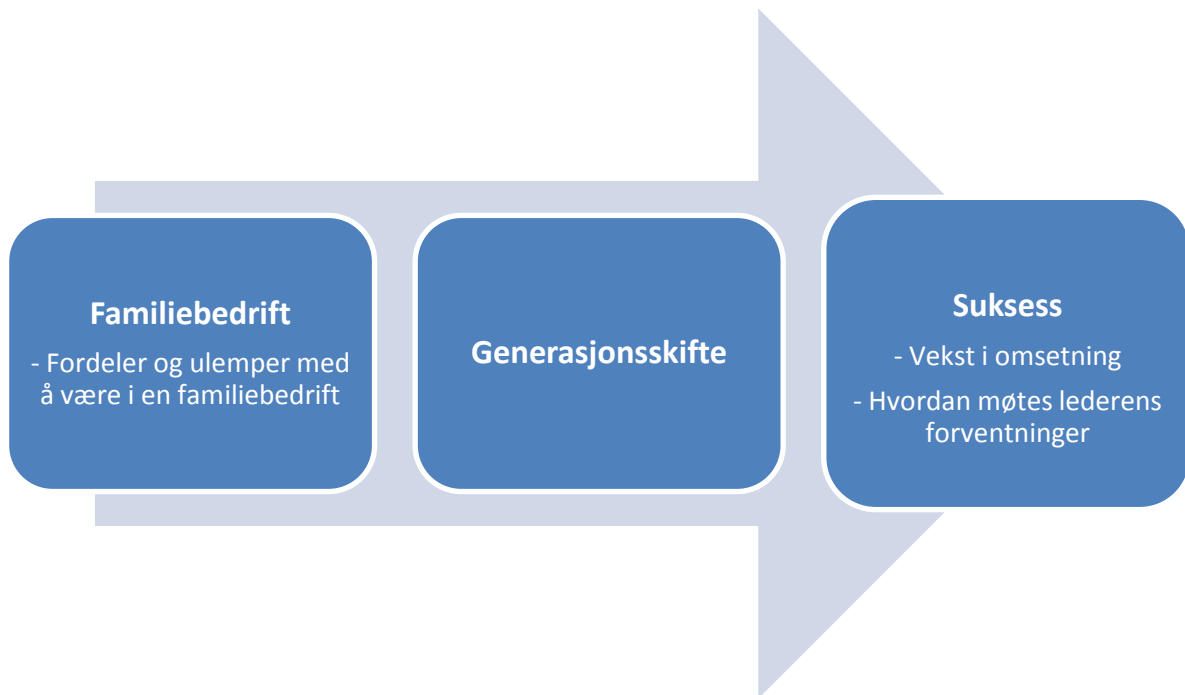
Et annet aspekt Wickham (2006) trekker fram i forbindelse med å feile er at bedriften fortsetter å eksistere som en uavhengig enhet, men entreprenøren mister kontrollen. En årsak til at entreprenøren mister kontrollen over bedriften kan være at det kommer inn en ny ledelse som overtar bedriften som "going concern". Dette betyr at selskapet eller bedriften fortsetter å eksistere på ubestemt tid uten å likvidere sine eiendeler, men for at det skal skje må bedriften være i stand til å generere eller skaffe seg nok ressurser til å være operativ.

(investorwords.com) En annen grunn til at entreprenøren kan miste kontrollen er hvis s det kommer inn en ny ledelse som restrukturerer bedriften.

Det tredje aspektet Wickham (2006) omtaler som å feile, er hvis bedriften ikke fortsetter å eksistere som en uavhengig enhet lengre. Det som skjer da er at bedriften enten tas over som "going concern" og blir absorbert av en annen bedrift eller at bedriften brytes opp og eiendelene selges.

2.10 Forskningsmodell

I denne delen av oppgaven skal jeg koble litteraturen sammen med problemstillingen min. I figur 2.1 har jeg illustrert hva som trengs i oppgaven for å kunne gi svar på min problemstilling og komme med en konklusjon. Forskningsmodellen som jeg har presentert vil jeg benytte meg av i analysedelen og funnene vil bli analysert med bakgrunn i denne.



Figur 2.1 Forskningsmodell

Forklaring av modellen

Først vil jeg diskutere fordeler og ulemper i familiebedrifter. Videre vil jeg diskutere om generasjonsskifte bidrar til å skape vekst i omsetningen, og hvordan ledernes forventninger møtes. Vekst i omsetning vil i følge Wickham (2006) være en suksess. Årsaken til at jeg vil se på ledernes forventninger er fordi det ofte stilles krav til de som overtar en familiebedrift.

3. Metode

I dette kapitlet presenteres metoden jeg har brukt for å besvare forskningsspørsmålene i oppgaven. I første del av kapitlet beskrives metode og forskningsdesign. Videre beskrives innsamlingen av data, og til slutt vurderes kvaliteten på innsamlet data opp mot validitet og reliabilitet.

3.1 Innledning

Å bruke en metode, betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010: 29).

I samfunnsvitenskapen dreier metode seg om hvordan vi samler inn, analyserer og tolker data. Forenklet kan man si at metodelæren dreier seg om hvordan vi går fram for å undersøke om våre antagelser stemmer med virkeligheten eller ikke.

”Virkeligheten må beskrives, forstås, forklares og ikke minst endres for å tilpasse virksomheten til rammebetingelsene på en tilfredsstillende måte” Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010)

I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010) er forskning en prosess som vanligvis går over fire faser.

1. Forberedelse – Forskeren starter med en virkelighet som han eller hun ønsker mer kunnskap om. En sentral del med å skape forskningsspørsmålet er å sette seg inn i relevant litteratur. I forberedelsen skal også forskeren ta stilling til hva undersøkelsen skal bidra med.
2. Datainnsamling – I forskning må det samles inn data som gjenspeiler virkeligheten som undersøkes. Her må forskeren vurdere om det skal samles inn kvalitativ eller kvantitativ data for å besvare problemstillingen. Forskeren må også vurdere hvem som skal delta i undersøkelsen
3. Dataanalyse – Dataen som samles inn må analyseres og dette er muligens den viktigste delen av prosessen fordi forskerens tolkning av dataen besvarer problemstillingen.
4. Rapportering – Resultatet som forskeren har kommet fram til presenteres i en skriftlig rapport. Her har forskeren brukt relevant litteratur for å trekke konklusjoner knyttet til problemstillingen

Illustrert ser forskningsprosessen slik ut:

Forberedelse	Datainnsamling	Dataanalyse	Rapportering
ide/tema	valg av metode	datareduksjon	skriftlig rapportering
forskningsspørsmål	utvelging av informanter	analyse og tolkning	presentasjon/formidling
litteraturgjennomgang	datainnsamling	kvalitetssikring	
formål			
forskningsdesign			

Figur 3.1 Sammendrag av forskningsprosessen (Kilde: Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010) s. 39)

I min oppgave ser forskningsprosessen slik ut:

1. Jeg ønsket meg mer kunnskap om familiebedrifter og brukte relevant litteratur til å finne ut mer om emnet.
2. Dataen som ble samlet inn er kvalitativ fordi jeg ønsket å gå i dybden av familiebedrifter.
3. Analysen gir svar på problemstillingen som jeg har presentert
4. Bacheloroppgaven utgjør denne fasen

3.2 Begrunnelse for valg av metode

Et skille som dukker opp i metodelæren er skillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010). Prinsippet som skiller disse er hvordan data samles inn og analyseres. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010) Kvantitativ metode fokuserer på tall og hvor målbar dataen som samles inn er, men denne metoden gir ikke forskeren muligheten til å gå i dybden av problemet. I kvantitative undersøkelser er det vanlig å benytte spørreundersøkelser bestående av faste spørsmål og svar. Denne tilnærmingen gjør at forskeren kan standardisere resultatet og se på likheter og variasjoner. Det gir samtidig forskeren muligheten til å generalisere resultatet fra et utvalg til en populasjon, men tar bort muligheten respondenten har til å ytre egne meninger.

I undersøkelser hvor forskeren ønsker en bedre forståelse av et fenomen er det vanlig å benytte seg av kvalitativ metode. Et eksempel på en kvalitativ tilnærming er intervju. I denne metoden er ikke utvalget som velges representativt, men strategisk knyttet opp mot forskerens problemstilling. Funn i undersøkelsen kan ikke generaliseres på grunn av at forskeren ikke har

et representativt utvalg, men en fordel er at informanten i intervjuet får muligheten til å ytre egne meninger og forskeren kan stille oppfølgningsspørsmål.

I min oppgave har jeg valgt å bruke en kvalitativ tilnærming. Jeg begrunner valget med at jeg ønsker meg en bedre forståelse av familiebedrifter. En kvalitativ tilnærming gjør at jeg kan gå mer i dybden enn hva jeg kan gjøre med å benytte meg av en kvantitativ tilnærming med spørreskjema. Jeg skal videre forklare hvordan forskningsdesign jeg har valgt.

3.3 Forskningsdesign

Når man gjennomfører en undersøkelse må det tas stilling til hvem som skal undersøkes og hvordan denne undersøkelsen skal gjennomføres. Dette kalles i forskning for design, Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010) Forskeren starter med et forskningsspørsmål og vurderer hvor vidt det er mulig fra start til mål å gjennomføre undersøkelsen. Kriterier som tidsdimensjon og om undersøkelsen skal bestå av ett utvalg eller en populasjon er sentrale spørsmål knyttet til valg av design. Forskeren må også ta stilling til om dataen som samles inn skal være kvalitativ eller kvantitativ. Valg av design avhenger altså av hva man ønsker å undersøke.

I denne oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i et kvalitativt design. En av årsakene til at jeg valgte kvalitativt design er tidsdimensjonen vi har på å skrive oppgaven. Et kvantitativt design ville vært mer tidkrevende fordi det tar lang tid å utforme et spørreskjema og man er avhengig av at respondentene sender spørreskjemaet i retur. En annen grunn til at jeg valgte å bruke kvalitativt design er at jeg tar ønsker å undersøke et fenomen. I forbindelse med problemstillingen min vil jeg ha størst nytte av å intervju familiebedrifter og gå i dybden av problemet.

3.3.1 Casedesign

Case stammer fra det latinske ordet casus som betyr tilfelle(Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010:85).

En case kan være både et studieobjekt og en forskningsdesign. Som studieobjekt kan caset være et program, et individ eller en sammensatt bedrift. Det kan også være en hendelse som

for eksempel OL på Lillehammer i 1994. Casedesign innebærer at man studerer en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. I samfunnsforskning er det særlig to ting som kjennetegner casedesign, avgrenset fokus på den spesielle casen og en inngående beskrivelse. Kort fortalt går en caseundersøkelse ut på å samle så mye informasjon (data) som mulig som et avgrenset fenomen (caset). Casedesign egner seg utmerket til problemstillinger med "hvorfor" eller "hvordan" spørsmål.

I følge Robert K. Yin (2007) består en caseundersøkelse av fem komponenter.

1. Problemstilling – Kvalitative casestudier starter med et problem som forskeren ønsker svar på. Spørsmålene som forskeren stiller utgjør problemstillingen. Vanlige spørsmål er som nevnt, "hvorfor?" eller "hvordan?".
2. Teoretisk antagelser – Forskeren gjør seg ofte antakelser etter å ha stilt grunnleggende spørsmål. I følge Yin er det disse antakelsene som ligger til grunn for den videre undersøkelsen. Et eksempel på en slik antagelse kan være lik problemstillingen for denne oppgaven "hvordan fordeler og ulemper er det med å drive en familiebedrift?"
3. Analyseenheter – Når forskeren har definert problemstillingen er det naturlig å avgrense enheten som skal studeres. Hvordan man definerer en enhet avhenger av forskningsspørsmålet. I forskningsspørsmålet som min oppgave stiller er enhetene Komplettfritid.no og Gunvald Johansen. Bedriftene blir enhetene for analysen i undersøkelsen.
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antagelsene – I følge Yin (2007) har man to analysestrategier, teoretiske antagelser og en beskrivende casestudie. Yin (2007) foretrekker den første, men anbefaler å bruke beskrivende casestudie hvis man ikke har noen teoretisk antagelse på forhånd.
5. Kriterium for å tolke funnene – Her er det i følge Yin (2007) snakk om å tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori. Ved å benytte seg av Yins komponenter kan man relatere funnene til eksisterende teori.

Hvis vi relaterer Yin sine fem komponentene til min problemstilling blir det slik:

1. Problemstillingen min starter med spørsmålet "hvordan".
2. Yins andre komponent handler om at forskeren har gjort seg antakelser og stilt grunnleggende spørsmål. Interessen min for familiebedrifter var utgangspunktet for å

stille grunnleggende spørsmål om familiebedrifter, vekst og generasjonsskifte, Spørsmålene dannet grunnlaget for oppgaven min.

3. Den tredje komponenten til Yin handler om analyseenheter. I begynnelsen ville jeg se hvor mange av familiebedrifter i Bodø som har vokst siden oppstart og hva som var årsaken til veksten, men dette ble for omfattende. Jeg avgrenset derfor problemstillingen min til to familiebedrifter og fokuserte på fordeler og ulemper i familiebedrifter, og om generasjonsskifte bidrar til å skape vekst og suksess i en familiebedrift.
4. Fjerde komponent går på logisk sammenheng mellom data og antagelse. Her har jeg sammenlignet min teoretiske antagelse med funnene jeg gjorde og med litteraturen jeg brukte.
5. Den femte komponenten knytter seg til tolkning av funnene og her vil jeg relatere funnene til eksisterende teori og komme med en konklusjon.

3.3.2 Casestudiedesign

I gjennom de siste tiårene har ulike forskere satt sitt preg på caseddesign. Det er tre markante navn som skiller seg ut, Sharan B. Merriam, Robert E. Stake og Robert K. Yin. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) I denne oppgaven er det Yin sin tilnæringsmåte som er representert.

I utformingen av en casestudie skiller Yin (2007) mellom to dimensjoner. Den ene gjelder hvor vidt man skal jobbe med et eller flere caser. Den andre vedrører spørsmålet om man anvender en eller flere analyseenheter. Metoden blir av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) illustrert slik:

Forskernes avgrensning	Antall case som studeres	
	Enkelt casedesign	Flere casedesign
En analyseenhet	Forskeren får informasjonen fra en enhet (et individ, et program, en gruppe eller en hendelse) innenfor studiet av et avgrenset system	Forskeren får informasjon fra en enhet (et individ, et program, en gruppe eller en hendelse) innenfor studiet av flere systemer
Flere analyseenheter	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, grupper) innenfor studiet av et avgrenset system	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, grupper) innenfor studiet av flere systemer. Hver enkelt case består av hele studien

Figur 3.2 Fire designstrategier for casestudier (Kilde: Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) s.88)

Enkeltcasestudie: Et eksempel på en enkeltcasedesign med en analyseenhet er å observere en person daglig i noen måneder, ta notater og etter observasjonsperioden sitte igjen med omfattende datamateriale som notater, dagbøker og liknende.

Flercasestudie: En casestudie kan bestå av flere ulike caser, hvor hensikten er å kontrollere hovedcasen med andre caser. Et eksempel på en slik studie er å undersøke et fenomen i Norge (hovedcasen) og sammenligne tilsvarende fenomen i Sverige, Danmark og Storbritannia.

Den andre dimensjonen i modellen tar for seg temaet man har valgt å analysere og antallet analyseenheter.

En analyseenhet: En casestudie som har et helhetlig perspektiv på en organisasjon og studerer organisasjonen på et overordnet nivå er et eksempel på en studie med en analyseenhet.

Flere analyseenheter: En casestudie kan som nevnt ha flere analyseenheter. Flere analyseenheter er vanlig når en forsker som studerer en organisasjon ikke bare ser på organisasjonen som helhet, men også benytter avdelinger, grupper og individer som analyseenheter.

I følge Yin (2007) er min undersøkelse et enkelt casesdesign med flere analyseenheter. Begrunnelsen for dette er at jeg får informasjon fra flere enheter. Hvis jeg bare hadde intervjuet en familiebedrift ville undersøkelsen min vært et enkelt casesdesign med en analyseenhet, men på grunn av at jeg har intervjuet to familiebedrifter får jeg informasjon fra flere enheter. Derfor casesdesign med flere analyseenheter.

3.4 Datainnsamling

Forskning er ikke synsing siden det må samles inn dokumentasjon, eller *data* som gjenspeiler virkeligheten som undersøkes, Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010). Vanlige måter å samle inn kvalitativ data på er ved hjelp av observasjon, intervjuer og fokusgrupper.

I oppgaven min er primærdataen samlet inn via intervju. Derfor har jeg valgt å gi en beskrivelse av ulike typer kvalitative intervju og hva et intervju bør inneholde. Til slutt skal jeg beskrive framgangsmåten jeg benyttet for å samle inn dataen til denne oppgaven.

3.4.1 Ulike typer kvalitative Intervju

Kvalitative intervju kan defineres som en samtale med struktur og mål. Intervjueren stiller spørsmål og følger opp de svar som informanten gir. Noe som kjennetegner et intervju er at det bærer mer preg av en dialog enn en ren samtale med spørsmål og svar. Hvordan informasjon som samles inn avhenger av forskningsspørsmålene. Spørsmålene kan være *beskrivende* (knyttet til handling), *fortolkende* (hvordan hendelser oppfattes) eller *teoretiske* (tar sikte på å avdekke årsaker til handlinger). Vanligvis blir intervjuer tatt opp på lydbånd, digital diktafon og deretter skrevet ned, i tillegg til at det tas notater underveis. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010)

Videre hevder Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010) at det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert, tilrettelagt på forhånd eller det ustrukturert. Kvalitative intervjuer kan deles inn i fem forskjellige kategorier.

1. Ustrukturert intervju - et uformelt intervju med åpne spørsmål med et gitt tema.
2. Semi-strukturert/delvis strukturert – ligner på et vanlig intervju, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres og man beveger seg fram og tilbake.
3. Strukturert intervju - er et intervju som på forhånd har fastlagt tema og spørsmål.

4. Strukturert med faste svaralternativer – er et intervju hvor forskeren krysser av for riktig svar.
5. Gruppeintervju/fokusgruppe - er intervjuer med en gruppe med informanter.

Den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer er semistrukturerte eller delvis strukturerte intervju, også kalt for intervjuer basert på en intervjuguide. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) I min oppgave har jeg benyttet meg av en slik intervjuguide, bestående av en liste med tema og relevante spørsmål knyttet til min problemstilling. Årsaken til at jeg valgte en slik intervjuguide er at jeg hele tiden har kontroll på samtalens retning under intervjuet samtidig som det åpner for at informanten selv kan komme med innspill underveis.

3.4.2 Elementer som bør være med i et intervju

I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010) finnes det fire elementer som bør være til stede i et intervju. Disse elementene tok jeg utgangspunkt i når jeg utformet intervjuguiden min. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010) mener at intervjuet bør foregå slik:

Innledning - Her presenterer forskeren seg, informerer om prosjektet og om spørsmålene. I tillegg bør forskeren fortelle om konsekvenser, tilbakemelding eller garanterer anonymitet hvis informanten ønsker det. Forskeren bør også sikre seg tillatelse for å bruke data og informerer om retten til å avbryte intervjuet når som helst

Faktaspørsmål – Forskeren bør stille enkle spørsmål med enkle svar. Eksempler på slike spørsmål vil være spørsmål knyttet til jobb, familie eller karriere. Det er på dette tidspunktet at det etableres en relasjon og et tillitsforhold, så derfor bør forskeren unngå skremmende eller provoserende spørsmål.

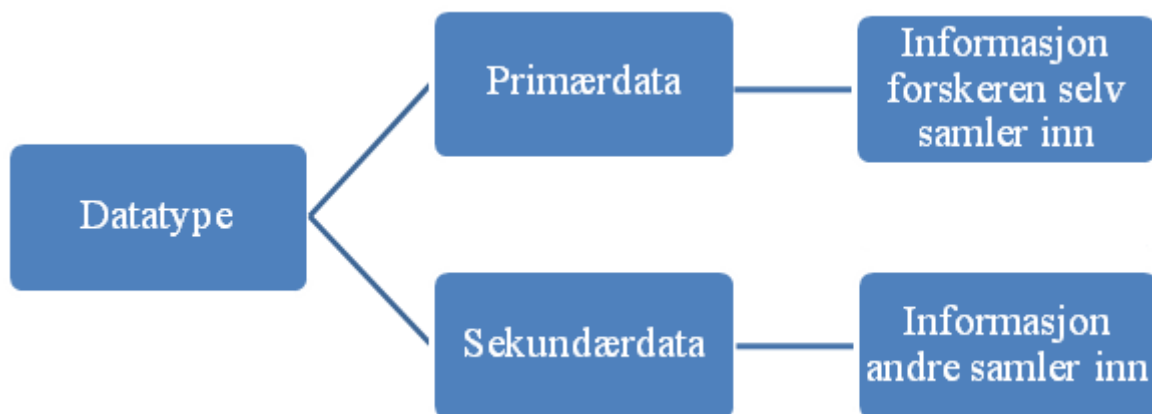
Kompliserte og sensitive spørsmål – Slike spørsmål bør unngås dersom de ikke er viktige for undersøkelsen. Hvis forskeren skal stille slike spørsmål må de ikke stilles til slutt, for å unngå at man ikke forlater informantene i en negativ emosjonell tilstand. Til slutt bør spørsmålene være følelsesmessig nøytral.

Avslutning – Intervjuet må rundes av på en ryddig måte. Her bør forskeren som intervjuer kanskje informere om at det for eksempel bare er to spørsmål igjen. I tillegg bør forskeren

sette av tid til avsluttende kommentarer, oppklare uklarheter eller høre om informanten har spørsmål.

3.4.3 Fremgangsmåte ved innsamlingen av data

Når man gjør analyser er det vanlig å skille mellom primær og sekundærdata. Forskjellen mellom disse er at primærdata er ny data som forskeren selv samler inn ved hjelp av en eller flere innsamlingsmetoder, mens sekundærdata er data samlet inn av andre.



Figur 3.3 Primærdata og sekundærdata

I min oppgave har jeg benyttet meg av både primær og sekundærdata. Jeg startet med sekundærdata fordi jeg måtte sette meg inn i følgende:

- Hva er en familiebedrift?
- Hvilke fordeler og ulemper er det ved å være i en familiebedrift?
- Hva bidrar til å skape vekst og suksess i en bedrift?
- Hvordan effekt har generasjonsskifte på en familiebedrift?

For å finne svar på dette begynte jeg med relevant pensumlitteratur. Videre samlet jeg inn en rekke artikler og oppgaver som var relevant for min problemstilling. Når jeg følte jeg hadde

samlet inn en stor nok mengde sekundærdata måtte jeg gå i dybden av denne for å finne ut hva som kunne brukes i oppgaven.

Videre måtte jeg samle inn primærdata. Jeg avtalte et intervju med Chris Løvold som er daglig leder i Komplettfritid.no.

Intervjuet med Komplettfritid.no ble avholdt i Tollbugata 9 i Bodø hvor bedriften holder til. Jeg brukte båndopptaker under intervjuet med tillatelse fra informanten for å sikre at jeg ikke gikk glipp av noe informasjon. I tillegg tok jeg notater. Jeg hadde på forhånd laget en intervjuguide som inneholdt det jeg ønsket å få svar på, men jeg ga informanten muligheten til å føye til informasjon underveis dersom han følte det var nødvendig.

Det andre intervjuet jeg hadde var med daglig leder i Gunvald Johansen, Gunnar Johansen. Også dette intervjuet ble holdt i bedriftens eget lokale. I dette intervjuet fikk jeg også tillatelse fra informanten til å benytte meg av båndopptaker, i tillegg til at jeg tok egne notater. Intervjuguiden jeg brukte var helt lik den jeg benyttet meg av i første intervju. På den måten kunne jeg sammenligne informantenes svar. Jeg la i tillegg opp til at informanten også her kunne komme med innspill dersom han følte det var nødvendig.

Kriteriene for å velge ut informanter var følgende:

- Informantene må være leder og/eller eier i en familiebedrift
- Bedriften som informanten leder eller eier må oppfylle kravene i definisjonen til Econa (2007)
- Bedriften som informanten er i må ha gjennomført et generasjonsskifte
- Informantene bør være fra ulike generasjoner i en bedrift

Jeg hadde to intervjuer hvor informantene oppfylte kriteriene som var satt. Ideelt sett bør jeg intervjuet tre bedrifter, men dette fikk jeg ikke muligheten til. Årsaken til det var at begge intervjuene mine ble avholdt i samme uke midtveis i prosessen med oppgaveskrivingen. Andre familiebedrifter som jeg var i kontakt med hadde dessverre ikke tid til å gjennomføre intervjuer og de som hadde tid, hadde ikke muligheten før etter innleveringsfristen av oppgaven. Jeg måtte derfor nøye meg med de to intervjuene. Intervjuguiden som ble bruk finnes i vedlegg 1 og i vedlegg 2.

3.5 Evaluering av metoden

I denne delen av metodekapittelet skal jeg evaluere valget av metode. Både kvalitative og kvantitative metoder har ulike styrker og svakheter. Det er derfor viktig å være klar over disse for å unngå feil som kan påvirke konklusjonen til oppgaven. I kvalitative undersøkelser bruker vi begrep som pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (begrepsvaliditet), overførbarhet (ekstern validitet) og overensstemmelse som mål på kvalitet. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010).

3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Et grunnleggende spørsmål i all slags forskning, er hvor pålitelig dataen som forskeren har samlet inn anses for å være. Dataens pålitelighet omtales i metode som reliabilitet.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010). Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten den blir samlet inn på og hvordan den videre bearbeides. Det finnes ulike måter å teste reliabiliteten på. I kvantitative undersøkelser kan man for eksempel gjenta samme undersøkelse på samme gruppe på to forskjellige tidspunkt med eksempelvis 2 – 3 ukers mellomrom eller man kan få flere forskere til å undersøke samme fenomen.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010)

Noe som kan vise seg å bli problematisk er å gjenskape den eksakte samtalen i et intervju etter 2 – 3 ukers mellomrom. Det vil også være lite sannsynlig å anta at flere forskere har gjennomført et eksakt intervju som det man selv har gjort. Grunnen til det, er at man selv er en stor del av innsamlingsprosessen i et intervju og ingen har samme erfaring. Derfor vil tolkningen av samtalen skje ulikt. Observasjonene som forskeren har gjort underveis i intervjuet vil også være vanskelig å duplisere.

Jeg mener det vil være lite sannsynlig at andre forskere har gjennomført en helt lik undersøkelse og benyttet seg av samme bedrifter. Derfor finnes det en stor grad av reliabilitet i resultatet jeg kom fram til. Jeg begrunner det med at jeg gjennom hele oppgaven er åpen og detaljert i beskrivelsen av forskningsprosessen.

3.5.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)

Troverdighet kan i kvalitative studier ikke regnes som valide fordi de ikke kvantifiseres (måles). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010:230) definerer validitet ved å spørre spørsmålet, ”måler vi det vi tror vi måler?”

I kvalitative undersøkelser dreier validitet seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.

Det finnes to måter man kan benytte for å øke sannsynligheten for at forskningen gir troverdige resultater.

1. *Vedvarende observasjon*. Dette innebærer at forskeren investerer nok tid til å bli kjent med felten slik at han eller hun skiller hva som er relevant informasjon og hva som ikke er relevant informasjon.
2. *Metodetriangulering* vil si at forskeren bruker ulike metoder som for eksempel observasjon og intervju for å øke tillitten til informantene.

Troverdighet kan også styrkes ved at forskeren tilbakefører resultatene til informantene for å se om det stemmer med det informanten har sagt. En annen metode forskeren kan benytte seg av er å få flere til å analysere datamaterialet for å se om de kommer fram til det samme resultatet. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010)

I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010) finnes det mange måter forskeren kan benytte seg av for å gi oppgaven troverdighet. I intervjuene jeg gjorde fikk jeg tillatelse fra informantene til å benytte meg av båndopptaker. Dette var viktig for å unngå å gå glipp av informasjon, men også for gi oppgaven troverdighet. Dette hjelpemiddelet ga meg muligheten til å gå igjennom intervjuet gjentatte ganger for å sikre meg om at jeg hadde oppfattet svarene riktig. I tillegg forsøkte jeg etter beste evne å tilbakeføre svarene jeg skrev ned underveis for å sikre meg at jeg hadde oppfattet informantene riktig. Underveis forsøkte jeg også å tolke kroppsspråket til informantene. I en bacheloroppgave vil det være vanskelig å påvise troverdighet ved hjelp av observasjon fordi man ikke får tilbrakt lang nok tid i "felten".

3.5.3 Overførbarhet

I kvalitative undersøkelser betyr overførbarhet overføring av kunnskap i stede for generalisering. Forskeren er ute etter å få innsikt, generere kunnskap og fortolkninger som kan benyttes til å forstå hva som kjennetegner lignende miljøer. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010)

Overførbarheten i en undersøkelse dreier seg derfor om hvor vidt forskeren lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som anses for å være nyttige i andre sammenhenger.

Kan det jeg kommer fram til om effekten av generasjonsskifte i familiebedrifter overføres til andre familiebedrifter? Overførbarhet er ikke bare begrenset til kvalitative undersøkelser. I kvantitative undersøkelser dreier det seg om resultater og funn kan overføres til beslektede fenomener.

3.5.4 Overensstemmelse

Begrepet overensstemmelse betyr at funnene forskeren gjør er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskeren sine subjektive holdninger, Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2010). For å oppnå overensstemmelse mellom virkeligheten og resultatene må forskeren avdekke og beskrive beslutninger under hele prosessen. Dette er for at leseren kan følge og vurdere beslutningene underveis i forskningsprosessen. I denne situasjonen er det viktig at forskeren er selvkritisk og kommenterer tidligere erfaringer, avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke tolkningen.

Jeg har sikret overensstemmelse ved å hele tiden beskrive beslutninger jeg har gjort underveis i prosessen med oppgaven. I litteraturkapittelet har jeg hele tiden forklart hvorfor jeg har valgt å bruke litteraturen som jeg har brukt. Det samme har jeg gjort i metodekapittelet. Leseren kan derfor hele tiden følge og vurdere beslutningene jeg har gjort.

3.6 Oppsummering av metodekapitlet

I denne undersøkelsen begynte jeg med å sette meg inn i relevant litteratur. Etter jeg hadde gjort det benyttet jeg meg av en kvalitativ metode for å samle inn data. Forskningsdesignet jeg har brukt er casesdesign. Dataen i oppgaven er primærdata og sekundærdata. Primærdata ble samlet inn med intervju og sekundærdata ble samlet inn i form av pensumlitteratur og artikler.

Måten dataen er blitt samlet inn på har styrker, men også svakheter. En svakhet med innsamlingen av primærdata er at jeg skulle intervjuet mer enn to bedrifter. Hadde jeg fått muligheten til det ville det gitt enda større troverdighet til de funnene jeg gjorde.

En styrke med den kvalitative metoden er at informantene fikk muligheten til å forklare nærmere hva de mente med det de sa og at de fikk muligheten til å komme med egne kommentarer underveis, som kunne belyse problemstillingen min bedre. Informantene som

jeg intervjuet oppfylte begge kravene som jeg satte når jeg skulle velge ut informanter, og derfor føler jeg at informasjonen de ga meg er tilstrekkelig til å kunne besvare problemstillingen for oppgaven.

Videre skal jeg nå bruke dataen som er samlet inn og diskutere den opp med relevant litteratur som er presentert i kapittel to.

4. Analyse

4.1 Innledning

I dette kapittelet skal jeg presentere resultatet av undersøkelsen jeg har gjort. Til å begynne med skal jeg presentere familiebedriftene jeg har intervjuet. Videre vil jeg analysere innsamlet data og sammenligne funnene opp mot relevant litteratur som ble presentert i kapittel to. Jeg bruker forskningsmodellen figur 2.1 som ble presentert i kapittel to som utgangspunkt for å analysere dataen.

4.2 Presentasjon av bedriftene jeg har intervjuet

4.2.1 Komplettfritid.no

Komplettfritid.no er en netthandel som tilbyr et komplett varespekter innen tur, fritid, båt, fiske og jakt. Nettbutikken eies av Komplettfritid AS som er et selskap med over 70 års erfaring i bransjen. Nettbutikken ble startet i juni 2008 og tilbyr over 20 000 produkter innen fritidssegmentet. Bedriften har hatt en sterk vekst siden oppstart og inngikk i 2010 et samarbeid med Lars Monsen, Norges turkonge nummer en. Monsen er ansatt som butikkens fanebærer og ekspertpanel. Bedriftens viktigste fokusområder er konkurransedyktige priser, rask levering, veiledning og god support.

Komplettfritid AS eies av Joh. Løvold AS, et holding selskap som investerer i eiendom og driftsselskaper. Dette selskapet ble etablert i 1938 av Johan Løvold og drives i dag videre av John Løvold (sønnen), samt tredje og fjerde generasjon. Fjerde generasjon inkluderer daglig leder i Komplettfritid.no Chris. (an.no og komplettfritid.no)

Daglig leder i Komplettfritid.no er som nevnt, Chris Løvold

4.2.2 Gunvald Johansen

Gunvald Johansen ble etablert i 1963. Konsernet består blant annet av entreprenør Gunvald Johansen bygg som er det største lokaleide byggentreprenørselskapet i Nord-Norge. Gunvald Johansen er også med i byggevarekjeden Byggmakker og har butikker i Bodø, Svolvær og i Fauske.

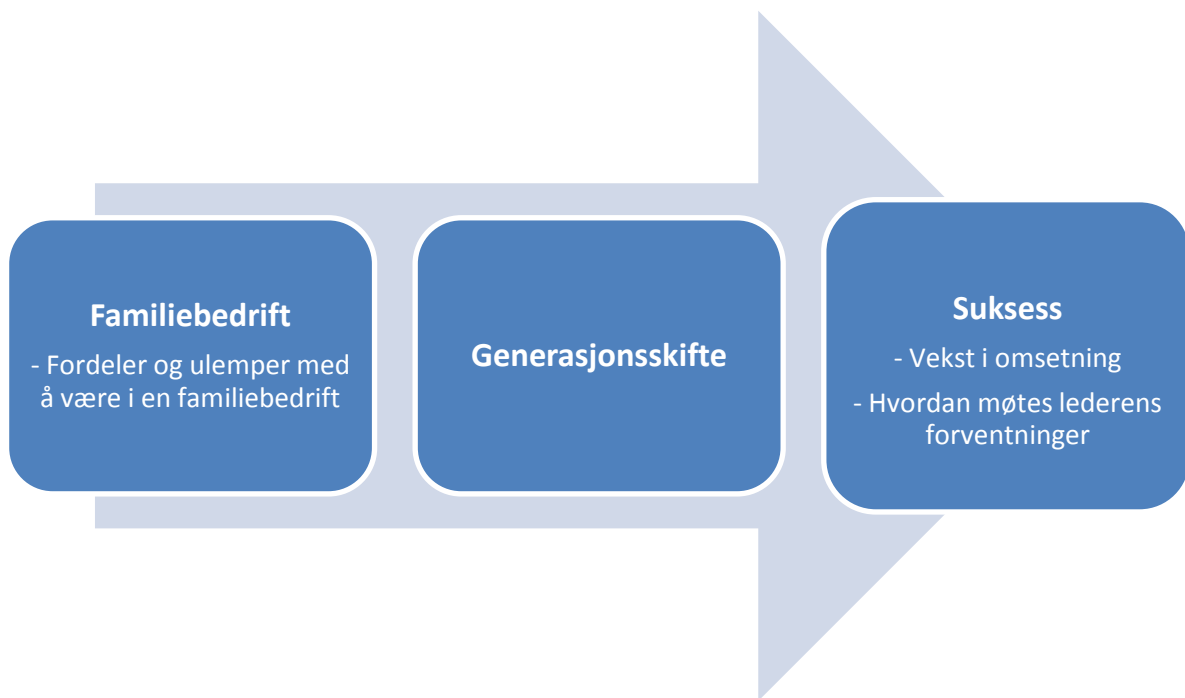
Gunvald Johansen har også et eiendomsselskap som eier bygninger og eiendommer til egen virksomhet og utleie.

Selskapet er i vekst og har en årlig omsetning på 580 millioner kroner og består av til sammen litt over 200 ansatte. (gj.no)

Daglig leder i Gunvald Johansen er Gunnar Johansen.

4.3 Analysering av funnene

Denne forskningsmodellen vil bli brukt for å analysere funnene jeg har gjort.



4.3.1 Ulemper og fordeler i familiebedrifter

I litteraturen ble det nevnt at det er visse krav som må innfris for at en bedrift skal kunne karakteriseres som en familiebedrift. Viktige krav er at familien skal eie 50 prosent eller mer av bedriften og være representert i ledelsen. Bedriftene Komplettfritid.no og Gunvald Johansen innfrir disse kravene og kan derfor etter definisjonens krav karakteriseres som familiebedrifter.

I litteraturen ble det sagt at det er fordeler og ulemper med å være i en familiebedrift. Hovedsakelig dreier ulempene seg om interne konflikter som er vanskelig å løse på grunn av at systemene familie og bedrift har en tendens til å overlape hverandre. En konflikt i en

familiebedrift er vanskelig å løse fordi den involverer familiemedlemmer og av den grunn kan det være vanskelig å velge side. Et annet problem knyttet til konflikter er at de kan gå utover avgjørelser knyttet til ledelse og drift. Av den grunn vil de fleste i en familiebedrift unngå å skape konflikter.

For å unngå å skape konflikter, hevder Bridge et al. (2003) at ledere i en familiebedrift enkelte ganger kan føle seg tvunget til å ansette familiemedlemmer uten kompetanse for å unngå å skape slike interne konflikter. Konsekvensene av en slik ansettelse vil ikke bare føre til problemer med bedriftens struktur dersom et familiemedlem blir satt til å lede en avdeling han eller hun ikke mestrer, men det kan også føre til at bedriften går glipp av viktig kompetanse fra kvalifiserte utenfor bedriften. Bridge et al. (2003) hevder også at familiebedrifter ikke er villige til å selge eierskap til andre utenfor bedriften og en slik mangel på ansatte utenfor familiebedriften vil til slutt føre til ensformig tankegang eller dårlige resultater.

Begge informantene er daglig ledere i sin bedrift og derfor ville jeg vite hva deres synspunkt var knyttet til ansettelse av familiemedlemmer som mangler kompetanse. Jeg ville også undersøke om de noen gang har følt tvang til å ansette familiemedlemmer.

I realiteten skulle det vise seg at det Bridge et al. (2003) hevder, ikke stemmer overens med svarene jeg fikk fra informantene. Ingen hadde noen gang følt seg tvunget til å ansette familiemedlemmer som mangler kompetanse. Informantene fortalte at det ikke var eller kom til å bli aktuelt å gjøre noe slikt. De begrunnet svaret med at de ville vært profesjonell nok til å unngå å ta en avgjørelse som ville gått utover bedriften.

I undersøkelsen ville jeg også finne ut om drama, generelt sett var en ulempe i familiebedrifter. Informantene ble spurt om de synes stereotypiske framstillinger av familiebedrifter i tv-serier som for eksempel "Hotell Cæsar" stemmer overens med virkeligheten. På dette spørsmålet var det delte meninger. Den ene informanten mente at slike tv-serier ikke ga et korrekt inntrykk av realiteten, den andre synes slike framstillinger stemmer god overens med det virkelige liv. Det er ikke lett å si om den store aldersforskjellen var avgjørende for hvorfor informantene hadde ulike meninger knyttet til dette spørsmålet, men det var likevel interessant å høre.

Litteraturen omtaler også flere ulemper med å være involvert i en familiebedrift, blant annet generasjonsskifte problematikk og utfordringer knyttet til vekst. På grunn av at de ulempene går på underproblemstillingen i oppgaven, vil de bli presentert senere i kapittelet.

Studien av familiebedrifter i Storbritannia som Birley et al. (1999) henviser til, viste at over 70 % av respondentene mente det var viktig å holde familielivet og forretningslivet separert. I realiteten er det sikkert lettere sagt enn gjort. Når informantene ble spurt hva deres synspunkt angående familieliv og forretningsliv var fortalte de at de synes systemene har en tendens til å overlappe hverandre. Derfor var det ofte slik at det ble jobbet oppå familien. Jeg ville også vite hva informantene så på som en ulempe med å være i en familiebedrift, uten å presentere noen funn eller påstander. Et uklart skille mellom jobb og privatliv var det begge informantene kom fram til når de skulle foreslå en ulempe. For så vidt var det ikke negativt å omgås familien hele tiden, men det var tider når det kunne bli litt for mye av en god ting.

Til tross for at det er ulemper med å være i en familiebedrift er det også mange fordeler. Når informantene skulle fortelle hva de mente var en fordel var det enighet om et felles mål absolutt var en fordel. På grunn av at familiemedlemmene har felles mål er det enkelt og raskt å foreta beslutninger. Dette stemmer overens med hva litteraturen anser for å være en fordel med familiebedrifter, raske beslutningsprosesser og felles mål. En annen fordel som ble nevnt var at de hele tiden ved hvor de har hverandre, og av den grunn er tillitten til ansatte og ledelse alltid på topp. Den ene informanten fortalte at det er ingen 8 – 16 jobb å drive en familiebedrift, men mer som en livsstil. Dette ser ut til å stemme overens med hva Bridge et al. (2003) hevder når det blir sagt at familiebedrifter er fleksible når det gjelder arbeidsrutiner og arbeidstid.

Bridge et al. (2003) hevder også at familiebedrifter er fri fra press i aksjemarkedet om å produsere raske resultater, og det gjør at familiebedriften kan tenke mer langsiktig når det gjelder mål og strategi. Langsiktig tenkning er også en fordel informantene nevnte og denne fordelene mener de er en viktig årsak til at familiebedrifter oppnår suksess.

På spørsmålet om de tror det er enklere eller vanskeligere å drive en familiebedrift kontra en annen bedrift svarte den ene informanten at han tror det er fordeler og ulemper med begge delene. Han mener det er positivt å jobbe i en familiebedrift fordi han jobber for seg selv da, og det blir en ekstra drivkraft i hverdagen. En ulempe mener han kan være dersom det dras personlige familiebånd inn i den daglige driften av selskapet. Denne problematikken vil ikke være å finne i bedrifter som ikke er en familiebedrift. Den andre informanten er ikke like utfyllende på dette spørsmålet og mener at det verken er enklere eller vanskeligere å drive en familiebedrift enn en annen bedrift.

4.3.2 Generasjonsskifte i familiebedrifter

I litteraturen blir det hevdet at konflikter og problemer ofte er knyttet til familiebedrifters generasjonsskifte. Birley et al. (1999) viser til forskning som sier at bare 30 % av vestlige familiebedrifter overlever til andre generasjon, mens bare 15 % overlever til tredje generasjon. Dette er lave tall og en årsak til de lave tallene hevder Birley et al. (1991) kan skyldes at det ikke finnes noe fasit på når et generasjonsskifte bør skje.

Et annet problem med generasjonsskifte er at det bare skjer en gang per generasjon og derfor finnes det ikke mange rundt som har erfaring med håndtering av denne overgangen.

Informantene har begge vært borti generasjonsskifte i deres familiebedrifter. Løvold konsernet har taklet tre generasjonsskifter og Gunvald Johansen ett. I følge Birley et al. (1999) som henviser til Morris et al. er det som nevnt tre karaktertrekk som går igjen hos de som lykkes med generasjonsskifte. Karaktertrekkene er:

- De som overtar er godt forberedt
- Det er godet forhold mellom familiemedlemmene
- Det er ingen formell planleggelse av videre drift annet enn vekt på skatteplanlegging.
Det er viktig at lederen fokuserer på å skape tillitt.

Denne oppskriften på suksess, ser ut til å stemme overens med generasjonsskiftene som bedriftene som ble intervjuet har gjennomført.

Chris, daglig leder for Komplettfritid.no forteller at generasjonsskifte har vært et tema i Løvold i 10 år. I fjor gjennomførte konsernet et generasjonsskifte hvor verdier og eiendommer ble delt på tre og allerede nå er fjerde generasjon inne i systemet. Gunnar som er daglig leder for Gunvald Johansen har ikke gjennomført like mange generasjonsskifter, men det kan tyde på at bedriften går inne i et om ikke lenge. Det begrunnes med at Gunnar i intervjuet fortalte at tredje generasjon i fjor fikk 40 % av bedriften, men vil på sikt få flere andeler.

Sammenligner vi informantenes svar med de karaktertrekkene Morris et al. nevner ser vi at i bedriftene Komplettfritid.no og Gunvald Johansen blir makt tidelt gradvis eller gjennom lange forberedelser. På den måten er de som overtar godt forberedt.

I litteraturen kom det fram i undersøkelsen til Birley et al. (1999) at de som har en familiebedrift stiller krav til de som skal begynne i bedriften, men de stiller også krav til de

som gir fra seg bedriften. Birley et al. (1999) hevder at det stilles forskjellige krav i forskjellige generasjoner. De som tilhører første generasjon er mer sannsynlig å ha startet eller begynt i virksomheten etter endt skolegang. I følge Birley et al. (1999) har denne generasjonen flere familiemedlemmer i bedriften og det forventes at barna skal delta i bedriften. Andre generasjonen eller eldre har ingen forventninger til at barn skal delta.

I intervjuene presenterte jeg funnene Birley et al. (1999) henviser til, for å høre hva deres meninger rundt dette var og for å finne ut om informantene følte tvang til å gå inn i familiebedriften. Chris, som er fjerde generasjon følte ingen tvang til å involvere seg i familiebedriften. Han fortalte at årsaken til det skyldes mye utdanningsmulighetene som finnes i dagens samfunn. Selv om familien eier en bedrift har barna muligheten til å gjøre det de selv ønsker, men hvis barn får muligheten til å begynne i en familiebedrift synes han det er flott. Chris valgte selv å gå rett fra videregående og inn i bedriften. Han forteller at mange kommenterte at det ikke kunne være så farlig på grunn av at han kommer inn i en bedrift som familien eier, men av den grunn følte han at det ble stilt høyere krav og forventinger til jobben. Han forteller også at han føler seg heldig som har kunne jobbet sammen med faren og bestefaren og mener at det å gå skole er en ting, men den virkelige skolen, og fått jobbe i bedriften, føler han har vært gull verdt.

Gunnar forteller at han blir sett på som gründer av de fleste i bedriften på grunn av at han har vært leder i så mange år. Han forteller at han har vært leder og eier i bedriften i så mange år på grunn av at første generasjon bare varte i fem år. Gunnar som opprinnelig er andre generasjon stiller i likhet med Chris heller ingen krav til at barn eller familiemedlemmer skal slutte seg til bedriften, men han synes det ville vært morsomt dersom det skjer.

Informantenes synspunkter samsvarer med de funnene Birley et al. (1999) presenterer. Funnene samsvarer fordi informantene tilhører andre generasjonen eller eldre og stiller ingen krav om at familiemedlemmer skal slutte seg til bedriften. Bridge et al. (2003) og Birley et al. (1999) hevder at et generasjonsskifte i en familiebedrift ikke bare er problematisk fordi det kan innebære krav eller tvang til å involvere andre familiemedlemmer, men også fordi gründeren eller den nåværende eieren må gi fra seg makt og innflytelse. Dette kan for mange føre til uenighet og konflikter.

I litteraturen er som nevnt konflikter mellom familiemedlemmer ansett for å være en ulempe med å være i en familiebedrift. Bridge et al. (2003) hevder at konflikter mellom fedre og barn er vanligst. Det er fordi fedre har vanskeligheter med å gi bedriften fra seg til neste generasjon

fordi den er så viktig for selvfølelsen. Jeg spurte informantene om de tror det er vanskelig å gi fra seg makt og innflytelse til andre familiemedlemmer. Chris fortalte at han tror det kan være vanskelig dersom det var snakk om å gi makt til noen uten kompetanse, men hvis det var snakk om å gi makt til noen som var dyktig ville det ikke vært problematisk. Han forteller at eiere bør være profesjonell nok til å innse at å gi makt til flinke arbeidere vil tjene bedriften. Gunnar mener også at det går bra å gi fra seg makt til familiemedlemmer. Han legger til at det ville ikke vært problematisk for han å gi fra seg så mye som halvparten av bedriften sin fordi han ville fått meningen sin igjennom uansett hvis det var snakk om noe viktig.

I litteraturen hevder Bridge et al. (2003) at en årsak til at mange bedrifter ikke overlever generasjonsskiftet skyldes uprofesjonell oppførsel av eierne. Uprofesjonell oppførsel kan være at den som gir fra seg bedriften bryr seg lite om hva som skjer når han eller hun ikke er i bedriften lengre, har problemer med de som skal overta eller har motvilje knyttet til videre planlegging. Ingen av bedriftene som ble intervjuet virker å slite med denne problematikken, så det er tydelig at gode verdier og oppfatninger spiller en viktig rolle for å kunne gjennomføre et generasjonsskifte. Løvold har lyktes med tre generasjonsskifter og Gunvald Johansen med et.

4.3.3 Dimensjoner vedrørende vekst i bedrifter

I litteraturen hevder Wickham (2006) at det som avgjør om en bedrift vokser er potensialet for vekst. Når en bedrift vokser vil det alltid være en risiko knyttet til om bedriften lykkes eller ikke, men vekst er ikke bare knyttet opp mot markedsandeler og penger. Vekst må i følge Wickham (2006) forstås i fire ulike perspektiver. Oppsummerer vi Wickham (2006) sine ulike perspektiver på vekst kommer vi fram til at:

Finansiell vekst dreier seg om at en bedrift sammenligner seg med konkurrenter og normer i markedet for å finne ut hvorfor konkurrenter lykkes. Skal en bedrift vokse strategisk er det viktig å utnytte tilstedeværelsen i markedet for å skape en konkurransemessig fordel.

Fordelene deler Wickham (2006) videre inn kunnskapsfordeler, relasjonsfordeler og strukturelle fordeler. En tredje mulighet for vekst er å oppnå strukturell vekst. Denne type vekst vil si vekst internt i bedriften, men en slik vekst avhenger av størrelsen på organisasjonen. Det fjerde og siste perspektivet, organisasjonsmessig vekst, innebærer at bedriften endrer prosess, kultur og holdning.

I intervjuet ble informantene spurt hva de mener er viktig for å oppnå vekst. Chris fortalte at han tror det er viktig å se trender i markedet og tørre å være innovativ. På den måten vil bedriften skape vekst tror han, men det avhenger av at eieren tørr å investere i det han har tro på. Gunnar mener at kunnskap om det man holder på med og gode medarbeidere mest avgjørende for å skape vekst.

I følge Wickham (2006) vil det informantene mener er viktig for å skape vekst bidra til å skape strategisk vekst i en bedrift. Denne påstanden begrunner jeg med at Chris mener trender og innovasjon er viktig for å vokse, og dette vil i følge Wickham (2006) skape en konkurransemessig fordel. Gunnar mener at kunnskap om det bedriften holder på med er viktigst og i følge Wickham (2006) er kunnskapsfordel en del av den strategiske veksten.

Informantene ble også spurt hva de tror kan være en årsak til at en familiebedrift ikke oppnår vekst. Chris tror det kan være mange grunner til at en bedrift ikke oppnår vekst, men forteller at han tror det vil være vanskelig å vokse dersom en familiebedrift ikke tørr satse. Gunnar tror at eiere som skal forsøke å ta kjempegevinster på kort til bidrar til å hemme vekst.

I følge Wickham (2006) sine perspektiver har ikke bare Komplettfritid.no og Gunvald Johansen vokst strategisk siden oppstart, men også finansielt, strukturert og organisasjonsmessig. Begrunnelsen for å anta det, er at nettbutikken til Chris startet for tre år siden på null, men er i dag anslått til å omsette for 30 millioner kroner og den totale omsetningen for hele konsernet vil ligge på nærmere 300 millioner kroner. For at nettbutikken skulle lykkes med en slik vekst forteller Chris at det var viktig med den tillitten styret og aksjonærer ga han fra starten av. Som nevnt tidligere var en av de tre suksessfaktorene for å gjennomføre et vellykket generasjonsskifte det å lykkes med å skape tillitt. Nettbutikken hadde vært tema i mange år, men ble først realisert når Chris var ferdig med videregående. Når Gunnar tok over Gunvald Johansen var det en liten bedrift med 15 ansatte, mens i dag er det en bedrift med rundt 220 ansatte. Årsaken til en slik vekst forteller Gunnar er en langsiktig utvikling hvor bedriften har lagt stein på stein. Muligheter for å tenke langsiktig er som nevnt tidligere en fordel med å være i familiebedrifter. En annen fordel som litteraturen nevner er muligheten til å unngå å ta ut penger av bedriften. Gunnar forteller at mye av pengene som bedriften har generert er hovedsakelig blitt værende i bedriften, og slik har bedriften lyktes med å vokse.

Informantene har på ulike måter klart å skape suksess med bedriftene de leder. Ulikheter kan skyldes at det er to forskjellige bedrifter og at informantene er fra ulike generasjoner, men en

felles suksessfaktor er at begge tenker langsiktig. Det er også viktig at lederen skaper tillitt og tilhørighet blant familiemedlemmene for å kunne lykkes med å skape vekst. Bridge et al. (1999) hevder at en finansiell fordel med familiebedrifter er at det er store muligheter for å oppnå suksess og derfor er det viktig å tenke langsiktig for å unngå å vokse for fort. Langsiktighet er også noe Wickham (2006) mener er viktig.

Wickham (2006) hevder at uavhengig av hvordan perspektiv bedriften velger å vokse i er det viktig å planlegge veksten slik at den kan kontrolleres. Bedriften må ha en visjon, men ikke minst et ønske om å bli større.

4.3.4 utfordringer i vekstselskap

Komplettfritid.no og Gunvald Johansen har begge vokst siden oppstart. I følge litteraturen er det likevel mange bedrifter som velger og ikke vokse på grunn av utfordringene som medfølger. Når jeg spurte Chris hva han tror den største utfordringen med vekst er innledet han med å fortelle hvor viktig det er å ivareta kundenes behov. Han fortsetter og forteller at det han ser på som en utfordring med vekst er at det er lett å miste kontrollen. For å forklare dette nærmere bruker nettbutikken sin som et eksempel. Dersom de kjører hardt på med markedsføring av Lars Monsen og produktene både nasjonalt og internasjonalt vet han at salget kommer til å gå bra. Det som videre skjer er at logistikken ikke kommer til å henge med på veksten, og kunder som benytter seg av nettbutikken vil oppleve at det ikke er varer inne på nettbutikken. Det vil gi kundene en negativ opplevelse og kan føre til at kunder ikke besøker nettstedet igjen. Det vil ikke Chris skal skje. Utfordringen vil derfor være å finne balansegangen i vekst. Løvold har hele tiden forsøkt å ha en organisert og kontrollert vekst, og så langt har det gått bra forteller han.

Gunnar tror derimot at den største utfordringen med vekst er risikoen som bedriften påtar seg. Vekst innebærer at bedriften kanskje må ut av lokalområdet og få en større geografisk plassering og dette kan by på utfordringer. Gunvald Johansen er ikke bare byggmakker, men også en entreprenør. Han forteller at selv om det er utfordringer med vekst så er det som byggmakker veldig viktig å vokse for å kunne ha stort volum. Dersom bedriften har et stort volum får bedriften gjort skikkelige innkjøp. Volum legger han til, er kanskje en forutsetning for å kunne drive byggmakker på grunn av at de ikke bare kjøper inn 1 stk av hver vare. Som entreprenør synes ikke han det er like viktig å vokse når de er lokal. Bedriften har muligheten til å bli riksentreprenør på grunn av at steget opp ikke er så langt, men slik det er nå er ikke dette et mål de har satt seg i nærmeste framtid.

I litteraturen blir det hevdet at vekst vil føre til økte krav fra interessegrupper som eiere, ansatte kunder og offentlig myndigheter. Ut fra de svarene jeg fikk i intervjuet virker det som at Chris og Gunnar begge er klar over de utfordringene som ligger i å vokse. For å kunne i vareta kravene som stilles velger de å vokse kontrollert, uten å falle for fristelsen med å tjene store penger raskt, og det er smart. Likevel har begge bedriftene klart å vokse mye siden oppstart og har en årlig omsetning som kan sies å være bra. For at senere generasjoner skal takle utfordringene knyttet til vekst vil det være viktig at informantene viderefører de verdier og holdninger som har ført til at begge bedriftene har lyktes med både generasjonsskifte og vekst.

Litteraturen hevder også at på et gitt tidspunkt vil eieren av en bedrift som vokser måtte velge mellom og fortsatt jobbe vekst eller selge. Jeg spurte Chris hva han synes om dette og om det ville være aktuelt for han å selge dersom det kom et godt tilbud. Til svar fikk jeg at alt *kan* selges så lenge prisen er rett, men i de fleste familiebedrifter, i alle fall i Chris sin familie, så er det aksjonæravtaler som ligger i bunnen og styrer dette. Det skal ikke være mulig å selge en familiebedrift til hvem som helst. De øvrige aksjonærene, spesielt generasjonen som bedriften er arvet av sitter med førsteretten til å kjøpe den tilbake dersom det skulle være aktuelt å selge.

4.3.5 Suksess

I følge litteraturen begrenser ikke suksess seg bare til bedriftens prestasjoner. Wickham (2006) hevder at suksess må forstås i fire ulike aspekter. Når jeg spurte informantene hvordan de oppfatter suksess, forteller Chris at han er ganske ung og av den grunn skal ting gå fort. Han forteller videre at han setter seg mål som er langt fram i tid, men også delmål. Det gjør han for fordi han mener det er viktig å være realistisk. Som eier må man ikke bare snakke om store tall, men faktisk klare å nå målene som man setter seg. Det å nå disse målene oppfatter Chris som en suksess. Gunnar på sin side mener at suksess vil være at bedriften og konsernet blir større. Hadde han fått flere butikker og kanskje tatt steget opp til riksentreprenør ville han oppnådd en bedriftsmessig suksess. Slik jeg oppfattet betydningen av riksentreprenør, så er det en entreprenør som har sitt hovedkontor en plass, for eksempel Oslo, men påtar seg byggeoppdrag over det meste av landet. I følge Websys (2007) stemmer inntrykket mitt god overens med hvordan de forklarer en riksentreprenør.

Litteraturen hevder også at det er mange årsaker til at bedriften oppnår suksess, og disse årsakene til suksess omtaler Wickham (2006) som suksessfaktorer. Eksempler på suksessfaktorer er at bedriften har en verdifull innovasjon som den baserer seg på, eller at lederen har de rette ferdighetene. Komplettfritid.no baserer seg på en verdifull innovasjon ved å få Lars Monsen til å promotere butikken. Dette er en innovasjon som er vanskelig for andre å imitere. Bedriftene Komplettfritid.no og Gunvald Johansen har også entreprenører med de rette ferdighetene etter alt å bedømme. Grunnlaget for å komme med en slik påstand er at Gunnar har lyktes på flere områder. Ikke bare som byggmakker, men også som entreprenør. Bedriften var liten, men har vokst seg stor og dette krever ferdigheter. Det at Chris startet rett etter videregående, og har lyktes med så mye på kort tid vitner også om at han mest sannsynlig sitter på de rette ferdighetene som trengs for bedriften.

Andre faktorer som litteraturen nevner kan bidra til å skape suksess er ressursene som bedriften har tilgjengelig. Med ressurser menes de menneskelige, læringskulturen, finansiell ressurser eller det tilgjengelige nettverket. Når informantene blir spurt om hva de anser for å være den viktigste ressursen svarer Chris at en bedrift er avhengig av finansielle ressurser, men ressursene som står på og jobber, de menneskelige ressursene, er minst like viktig. Uten de menneskelige ressursene mener han at en bedrift neppe vil komme så langt, så på den måten legger han til, er kanskje de menneskelige ressursene viktigst. Gunnar er i likhet med Chris av den oppfatningen at de menneskelige ressursene er viktigst.

4.3.6 Fiasko

I litteraturen må fiasko i likhet med suksess forstås i flere aspekter. Fiasko kan være vanskelig å definere fordi selv om en bedrift oppnår et godt resultat, kan det likevel hende at entreprenøren ikke når sitt sosiale og utviklings mål, og dette vil i følge Wickham (2006) oppfattes som en fiasko. En fiasko for Chris ville vært dersom det han hadde mislyktes med en investering. Han trekker igjen fram nettbutikken som et eksempel, hvor det er blitt investert 20 millioner både nasjonalt og internasjonalt. Skulle denne investeringen ikke vært vellykket hadde han betraktet det som en fiasko. På dette spørsmålet er også Gunnar sitt svar likt det svaret jeg hadde fått hos Chris. Dersom han hadde gjort en dårlig investering ville han betraktet det som en fiasko.

En årsak til at informantene ikke kom med flere eksempler på dette spørsmålet kan skyldes at begge bedriftene har lyktes med det de har gjort så langt. Begge mener at det er viktig å tenke langsiktig når det kommer til det å sette seg mål, og å være realistisk når det settes mål.

Inntrykket jeg har av bedriftene er at det finansielle resultatet ligger der eierne ønsker det skal være, men det kommer fram at dersom det gjøres en investering som ikke lykkes vil begge eierne oppfatte det som en fiasko. Det finansielle aspektet er kanskje det begge informantene helst vil unngå å feile i, men dette blir bare spekulasjoner.

Informantene nevnte tidligere hvor viktig det å ha en kontrollert vekst. I følge Wickham (2006) kan det å miste kontrollen over bedriften anses for å være en fiasko dersom den blir tatt over en ekstern part. I intervjuet med informantene ville jeg vite om de mente at det ville vært riktig å ha en familiebedrift i familien bare på grunn av tradisjon. Chris mente at det var delvis rett fordi tradisjoner og historie er viktig for familiebedrifter. Tradisjonene forteller hva bedriften ønsker å stå for og danner et bilde av bedriften for kundene. På en annen side forteller han, så er det sikkert like mange eksempler på at det kan være lurt å tilknytte seg eksterne investorer. Han legger til at påfyll av finansielle ressurser kan være lurt i noen tilfeller. Gunnar mener at det ikke er riktig at en bedrift er i familien bare på grunn av tradisjon. Informantenes svar forteller det samme som Wickham (2006) hevder, suksess i likhet med fiasko avhenger av hvem som ser det.

4.4 Oppsummering av analysekapitlet

I dette kapitlet har jeg analysert de funnene jeg gjorde opp mot litteraturen som jeg presenterte i kapitel to. I neste kapitel skal jeg presentere problemstillingen på nytt og gi en konklusjon basert på analysen som jeg har gjort i dette kapitlet.

5. Konklusjon

5.1 Innledning

I dette kapittelet skal jeg presentere oppgavens hovedproblemstilling og underproblemstilling på nytt og besvare disse. Etter det er gjort vil jeg ta for meg noen praktiske implikasjoner og begrensninger med oppgaven. Til slutt vil jeg presentere forslag til videre forskning.

5.2 Svar på problemstillingene

Opgavens hovedproblemstilling er:

”Hvordan fordeler og ulemper er det med å drive en familiebedrift?”

Målet med problemstillingen var å finne ut hvilke fordeler og ulemper som møter de involverte i en familiebedrift. Dette var utgangspunktet for å gjøre intervjuer med to familiebedrifter. Jeg vil besvare problemstillingen ut i fra intervjuene jeg gjorde.

I litteraturkapittelet blir det presentert ulemper og fordeler med å være i en familiebedrift. Litteraturen hevder at ulemper i familiebedrifter hovedsakelig dreier seg om interne konflikter som er vanskelig å løse på grunn av det uklare skillet mellom familie og bedrift. Enkelte av ulempene som litteraturen nevner ble presentert for informantene, men det var delte meninger blant informantene om ulempene som ble presentert stemmer overens med virkeligheten eller ikke. Det informantene var enig i, er at det fort kan bli ”for mye” med tanke på at de omgås arbeidskollegaene døgnet rundt. Sagt med andre ord, så mener de at det kunne bli for mye av en god ting. Når det gjelder fordeler, var informantene stort sett enig med de fordelene litteraturen presenterer. Informantene mener personlig at den største fordelen med å være i en familiebedrift er felles mål og nære relasjoner til de i bedriften og kunder.

Jeg vil konkludere med at det finnes fordeler og ulemper med å være i en familiebedrift. Det som blir vanskelig å svare på er om det generelt sett er flere fordeler enn ulemper med å være i en familiebedrift. I litteraturen blir langsiktig vekst og mangel på ansatte utenfor bedriften sett på som en ulempe, men i følge informantene er dette en fordel og et bevisst strategisk valg fra deres side. Informantene mener at det i dagens samfunn er opp til hver enkelt om de vil jobbe i en familiebedrift eller ikke og derfor kan vi anta at de fleste som er i en familiebedrift, er klar over konflikter som kan oppstå og det uklare skille mellom privatliv og

jobb. Fordeler og ulemper oppfattes ulikt, men på grunn av at de fleste har valget med å sluttes seg til bedriften eller ikke, er det er rimelig å anta at de som er i en familiebedrift mener det er flere fordeler enn ulemper.

I tillegg har jeg en underproblemstilling:

”Har generasjonsskifte bidratt til suksess, i form av vekst i omsetning og møte med ledernes forventninger?”

Målet med denne problemstillingen er å finne ut om generasjonsskifte har noe å si for familiebedrifters suksess i form av vekst, og om neste generasjon klarer å leve opp til lederes forventninger.

I litteraturen leser vi at suksess, fiasko og vekst må forstås i ulike perspektiver. Som nevnt i analysen har Komplettfritid.no og Gunvald Johansen vokst siden oppstart. Når nettbutikken til Chris startet for tre år siden startet den på null og anslås i dag for å omsette for 30 millioner kroner. I det Gunnar tok over Gunvald Johansen var det 15 ansatte, men i dag har en langsiktig vekst ført til en bedrift med rundt 220 ansatte og en årlig omsetning på 580 millioner kroner.

I analysen konkluderte jeg med at bedriftene har vokst. Skal vi se på årsakene til denne veksten er det rimelig å anta at generasjonsskifte har bidratt til å skape denne veksten. Det begrunnes med at Gunnar tok over en bedrift med 15 ansatte og har vokst betraktelig i løpet av årene. Chris sin bedrift har også opplevd vekst, men på grunn av at Chris overtok en bedrift som ikke har blitt drevet før han startet som daglig leder, er det vanskelig å si om Komplettfritid.no sin vekst skyldes generasjonsskifte eller ikke. Jeg antar at omsetningen til Komplettfritid.no har ført til vekst i konsernet som inkluderer Komplettfritid AS, men det blir bare antagelser.

I litteraturen blir det sagt at ulike generasjoner stiller ulike krav og forventinger til neste generasjon. I analysen ble det klart at informantene ikke stiller noen krav til familien når det gjelder deltakelse i familiebedriften de driver. Chris forteller i analysen at han følte at det ble stilt strengere krav til han i det han startet nettbutikken, på grunn av at han gikk rett fra videregående og inn i en familiebedrift, men på grunn av at nettbutikken anslår å omsette for så mye, blir det rett å anta at Chris har levd opp til ledernes forventinger så langt.

Skal vi trekke en samlet konklusjon kan vi konkludere med at generasjonsskifte i Løvold bidrar til å skape suksess. Konsernet har vokst og jeg antar som nevnt at forventningene er innfridd. Gunvald Johansen har også opplevd vekst og suksess, og på grunn av at det ikke stilles noen krav til familiemedlemmer om å slutte seg til bedriften er det også her rimelig å anta at ledernes forventninger innfris. Generasjonsskifte bidrar til suksess i form av økt omsetning og møter ledernes forventninger. Jeg intervjuet bare to bedrifter og derfor er ikke mulig å generalisere resultatet, men dette viser at teori og praksis er to forskjellige ting.

5.3 Praktiske implikasjoner

Med bakgrunn i denne undersøkelsen vil jeg gi råd til familiebedrifter om å planlegge generasjonsskifte en god stund i forkant. Jeg vil også anbefale ledere om å ikke kreve at familiemedlemmer skal slutte seg til bedriften, men i stede fokuser på å gi de som vil starte i bedriften, riktig utdanning og praksis. Slik vil de som overtar være godt forberedt.

I litteraturen ble det presentert tre felles karaktertrekk som gikk igjen blant de som lykkes med generasjonsskifte. Denne undersøkelsen har bevist at det ikke er tilfeldig at de som har lyktes har vært godt forberedt i form av utdanning og praksis, har gode forhold til andre familiemedlemmer og deler samme verdier som resten av familien

5.4 Begrensninger med oppgaven

På grunn av at dette er en bacheloroppgave som teller 15 studiepoeng var det nødvendig å gjøre noen begrensninger. Selv om noen av begrensningene var valgfri har jeg også møtt noen underveis i prosessen.

En begrensning jeg selv gjorde var å endre den opprinnelige problemstillingen fordi den ville blitt for omfattende, og derfor ville jeg fått en for stor oppgave. Endringen av problemstillingen førte til at jeg kom sent i gang med intervjuene. Derfor var det bare to bedrifter som innfridde kravene jeg hadde satt, som hadde muligheten til å stille opp til intervju.

En annen begrensning som jeg møtte underveis med oppgaveskrivingen var å finne statistikk over familiebedrifter i Norge og litteratur som går spesifikk på norske familiebedrifter. Dette har gjort at jeg måtte sammenligne funnene mine med funn forskere i andre land har gjort.

5.5. Forslag til videre forskning

Til videre forskning vil jeg foreslå å gjøre en slik studie i et større omfang. I en slik undersøkelse kunne man sammenligne flere generasjoner familiebedrifter med hverandre. Det ville vært interessant å finne ut hva første generasjon av en familiebedrift mener om fordeler og ulemper, generasjonsskifte og suksess. Det ville også vært interessant og intervjuet andre medlemmer av familiebedriften som ikke er leder. På den måten kunne man sett om det er store forskjeller mellom å starte en bedrift selv og overta en, og om det er store forskjeller mellom å drive en familiebedrift og være ansatt i en.

6. Referanseliste

Bokkilder:

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P.A., : *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*, 2. utgave, 3. Opplag, 2004. Abstrakt Forlag. Oslo.

Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L., : *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 4. utgave, 2010. Abstrakt Forlag. Oslo

Jenssen, J.I, Kolvereid, L., Erikson, T., : *Perspektiver på entreprenørskap*, 2006. Høyskoleforlaget. Kristiansand.

Bridge, S., O'Neill, K., & Cromie, S. (2003). *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*. 2nd. Basingstoke: Palgrave Macmillan, Chapter 6, Small Business: Definitions, characteristics and needs, 179-227

Birley, S., Dennis, N., & Godfrey, A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32(6), 598-608

Wickham, P.A.: *Strategic Entrepreneurship*, Fourth Edition, 2006. Pearson Education Limited, Harlow, England

Internettkilder:

Magma, publisert 6/2007, *Eierskap i familiebedrifter – kvinners rolle*, Nedlastet 12. April 2010 fra:

<http://www.econa.no/eierskap-i-familiebedrifter-kvinnens-rolle>

Magma, publisert 1/2004, *Styrearbeid i familiebedrifter*, Nedlastet 12. April 2011 fra:

<http://www.econa.no/styrearbeid-i-familiebedrifter>

Avisa Nordland, publisert 24. mars 2010, *Satser i Bodø*, Nedlastet 28. April 2011 fra:

<http://www.an.no/nyheter/article5039393.ece>

Komplettfritid.no, publisert?, *Komplettfritid.no*, Nedlastet 28. April 2011 fra:

<http://komplettfritid.no/nettbutikk1>

Komplettfritid.no, publisert?, *Velkommen*, Nedlastet 28. April 2011 fra:

<http://komplettfritid.no/om-oss2>

Gunvald Johansen, publisert?, *Gunvald Johansen Konsern*, Nedlastet 29. April 2011 fra:

http://www.gj.no/?ac_id=105&PHPSESSID=caeaf55648c8a4296c91dd14ebd3c20e

Investor Words, publisert?, *going concern*, Nedlastet 3. April 2011 fra:

http://www.investorwords.com/2189/going_concern.html

Maleren, publisert 14. mars 2007, å få sin rett, Nedlastet 2. Mai 2011 fra:

<https://web.websys.no/oslo/mlf/maleren/websider/jusartikler/1173829636>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, publisert 31. August 2011, Mal for intervjuguide, individuelt intervju, Nedlastet 7. April 2011 fra:

<http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Verktoy/Eksempeldel-2/>

Vedlegg 1

Mal for intervjuguide

- Fase 1:
Rammesetting**
- 1. Løst prat (5 min)**
- Uformell prat
- 2. Informasjon (5-10 min)**
- Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)
 - Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet
 - Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
 - Informer om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak
 - Start opptak
- Fase 2:
Erfaringer**
- 3. Overgangsspørsmål: (15 min)**
- Hva slags erfaringer har du med...(temaet)? Det er ofte hensiktsmessig å ta utgangspunkt i deltakernes erfaring med det temaet som skal diskuteres.
 - Sjekkliste eller oppfølgingsspørsmål
 - Praktisk oppgave kan erstatte overgangsspørsmål: Kan du bruke tre minutter til å skrive ned stikkord for hva dere mener kjennetegner...?
- Fase 3:
Fokusering**
- 4. Nøkkelspørsmål: (50-60 min)**
- 3-5 nøkkelspørsmål
 - Oppfølgingsspørsmål eller sjekkliste
- Fase 4:
Tilbakeblikk**
- 5. Oppsummering (ca. 15 min)**
- Oppsummere funn
 - Har jeg forstått deg riktig?
 - Er det noe du vil legge til?
 - Eventuelt: Utdeling av gavekort og reiseregning

Vedlegg 2

Spørsmålene:

1. Hva er din erfaring med familiebedrifter?
2. Hva mener du er en viktig suksessfaktor for å kunne skape vekst i en bedrift?
3. Hva tror du kan være årsaker til at en bedrift ikke oppnår vekst?
4. Hvordan klarer du å balansere privatlivet med det å drive en virksomhet?
5. Tror du det er enklere eller vanskeligere å drive en familiebedrift kontra en annen bedrift?
6. Har du noen gang følt deg tvunget til å involvere familiemedlemmer i bedriften?
7. Ville du gitt ansvar og jobb til noen familiemedlemmer som hadde vært interessert i å jobbe i bedriften, men mangler kompetansen?
8. Kan du nevne noen fordeler med å være i en familiebedrift?
9. Kan du nevne noen ulemper med å være i en familiebedrift?
10. Hvordan har bedriften din taklet generasjonsskifte? Og har dere eventuelt lagt noen planer rundt dette temaet?
11. I USA ble det gjort en undersøkelse knyttet til antall familiebedrifter og forskere kom fram til at 1 av 10 hushold i USA har en familiebedrift. Er familiebedrifter utbredt i Norge?
12. I Storbritannia ble det gjort en spørreundersøkelse knyttet til generasjonsskifte i familiebedrifter. Det forskerne kom fram til, var at de som tilhørte første generasjon av familiebedrifter var mer sannsynlig å ha startet bedriften rett etter endt skolegang og hadde krav til at barn og andre familiemedlemmer skulle slutte seg til den, mens de som tilhørte andre generasjon eller eldre ikke var så opptatt av å involvere andre medlemmer. Hvordan generasjon vil du si at din generasjon er? Føler du at det er noen tvang?
13. Er det vanskelig å gi fra seg makt og innflytelse til andre familiemedlemmer tror du? Hvis ja, hvorfor?
14. Mener du at det er det rett at en familiebedrift blir i familien bare på grunn av tradisjon?
15. Vil det være aktuelt for din del å selge unna bedriften dersom du skulle fått et godt tilbud?

16. Hvordan oppfatter du suksess og fiasko knyttet til din familiebedrift? Hva vil være en fiasko? Hva vil være en suksess?
17. I tv-serier har man vært borti stereotypiske framstillinger av familiebedrifter hvor det er søsken som ikke har snakket sammen på x antall år og sjalue familie medlemmer som er ute etter mer makt og innflytelse, og så videre. Føler du at noen av framstillingene er korrekte eller er alt bare fiksjon og oppspinn? Eksempelvis slike intriger som vi finner i Hotell Cæsar
18. På en skala fra 1 – 10, hvor viktig anser du tillit til familiemedlemmene for å være for å kunne drive en bedrift?
19. Har din bedrift eller virksomhet vokst mye siden oppstart? Hva var årsaken til det?
20. Når det gjelder vekst i en bedrift er det mange utfordringer knyttet til dette temaet. Hva tror du er den største utfordringen? Og hvorfor tror du det?
21. Hvordan ressurs anser du for å være den viktigste i en bedrift?
22. Hva tror du er den største fordelen eller ulempen ved at en bedrift vokser?
23. Så en ulempe er altså at hvis man vokser for fort kan man miste kontrollen?