

# EIERSKIFTETS REALITET

En studie av hva som påvirker eierskifteprosessen

BE307E 003

Entreprenørskap og Innovasjonsledelse

19.mai 2010

Bodil Kanstad og Anette Marlen Knudsen

## ABSTRACT

The main purpose of this study is to identify challenges connected to the process of changing ownership in businesses, and to identify critical success factors for ownership transition in Norwegian firms.

An increasing part of business owners in Norway are nearing their retirement age. Eventually their companies face the challenge of ownership transition as the alternative is to perish. Currently almost one in ten companies are near or in the process of finding new ownership. Of these, many perish from other reasons than unsuccessful ownership transition. About 40 % of Norwegian businesses will be expected to find new owners in the next 10 years. This research identifies a large gap in the current business owners' knowledge about business ownership transition. This gap increases the proportion failing to find new owners, and several organizations will fail, ultimately hurting employment, development and local economies. This report identifies factors positively and negatively affecting ownership transition processes among small and medium sized businesses in Norway. Our main findings suggest that ownership transition is a very sensitive topic for the current business owners. Many stakeholders should also be taken into consideration when ownership transition is pursued. In sum, the owners must be able to negotiate the influence from internal and external factors affecting the process.

The most challenging being the factors contributing negatively on the process. The most important negative influence comes from the process being complex and expensive due to state laws and taxes. There is a knowledge gap, which makes the business owners unsecure. Our findings also suggest that the most positive factors influencing ownership transition comes from trust between people, businesses, and government. Business owners are responsible for initiating a process, while the authorities must show confidence by adjusting regulations regarding ownership transitions.

We would like to thank our focus groups of five businesses having faced the challenge of ownership transition, and the business development officer in Lødingen municipality.

## FORORD

Denne Masteroppgaven er en obligatorisk del av spesialiseringen i Entreprenørskap og Innovasjonsledelse siste året ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng og markerer avslutningen på det femårige studiet Master of Science in Business.

Vi siterer Lars Kolvereid, professor ved HHB: *"Dere har altså valgt det verste temaet dere kunne finne på å forske på"*. Det var ordene vi fikk da vi virkelig satt fast. Årsaken er at eierskifte er et tema det er forsket alt for lite på i Norge, til tross for at behovet er stort. Jess tenkte vi, og ble enda mer gira på å finne ut hva som egentlig påvirket eierskifte.

Formålet med denne rapporten har vært å få kjennskap til det ukjente temaet eierskifte i bedrifter, og hva som kan bidra til å skape flere vellykkede eierskifter. Vi ønsker at denne masteroppgaven skal gi leserne et innblikk i eierskiftets realitet, og at eierskifte blir satt på dagsorden.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, supermennesket Erlend Bullvåg, som alltid inspirerer oss og kommer med kunnskapsrike innspill. Vi vil takke takke Sissel Ovesen som fikk oss inn på tanken om å skrive om temaet, og for en formidabel veiledning og hjelp hun har gitt underveis.

Nå er 5 fantastiske år ved Handelshøgskolen i Bodø over, og et nytt kapittel i livet vårt står for tur. Takk til alle som har gjort våre liv her til en uforglemmelig tid.

Handelshøgskolen i Bodø, 19. Mai 2010.

---

Bodil Kanstad

---

Anette Marlen Knudsen

## SAMMENDRAG

Norge står overfor en utskiftning av bedriftseiere. Årsaken til dette er den kommende eldrebølgen. Om lag 120 000 små og mellomstore bedrifter vil i løpet av de neste ti årene måtte foreta et eierskifte for å kunne sikre videre drift av virksomheten. I Norge er eierskifte fortsatt en anonym del av bedriftens liv og det mangler en kultur for eierskifte. Bedriftene representerer store verdier, og gir store bidrag til velstandsutviklingen i Norge. Dessverre blir mange bedrifter lagt ned i stedet for at nye eiere kommer til. Årsakene er mange og sammensatte. Eierskifteprosessen kan være komplisert, og den innebærer en risiko. Mislykkede eierskifter kan innebære både tap av arbeidsplasser, kompetanse og fremtidige vekstmuligheter. I tillegg vil det gi konsekvenser for næringsutvikling og den lokale økonomien. Samfunnet taper arbeidsplasser og inntekten reduseres. Mange SMB er lokalisert i distrikts-Norge, og vellykkede eierskifter blir dermed ennå viktigere. Dersom bedriftseiere ikke er godt nok forberedt på eierskifteprosessen vil store verdier gå tapt som følger av det.

Eierskifter er et resultat av endringer i demografiske forhold og strukturelle forhold i økonomien. Et eierskifte betyr at en vesentlig andel av eierskapet blir overført til en eller flere personer, som da tar over ledelsen og sikrer videre drift av virksomheten. Grunnen til at eierskiftet skjer kan komme av ulike årsaker. Ofte skjer eierskifte som en følge av at eierne blir eldre og derfor overfører eierskapet til yngre i familien, bedriftsledelsen, ansatte eller eksterne investorer.

Allerede i 1994 kom Europakommisjonen ut med en anbefaling til medlemslandene om å øke fokus på eierskifte. Ennå har ikke Norge tatt tak i problemet. Her er eierskifte fortsatt en anonym del av bedriftens liv og vi mangler kultur for eierskifter.

Formålet med denne rapporten er å øke kunnskapen og oppmerksomhet rundt temaet eierskifte. Dette ved å søke svar på hvilke utfordringer som oppstår i en eierskifteprosess og samtidig se kritisk på hva som kan bidra til vellykkede eierskifter. På bakgrunn av dette vil rapporten besvare følgende problemstillingen:

***”Hva hemmer og fremmer eierskifter blant små og mellomstore bedrifter i Norge?”***

For å finne svar på problemstillingen var det vesentlig å forstå omfanget av eierskifte og se på hvem eierskifte berører og har betydning for. Videre var det nødvendig å skille mellom interne og eksterne faktorer som hemmer og fremmer eierskifte.

Undersøkelsen er basert på casestudier hvor det ble foretatt et fokusgruppeintervju med fem informanter som enten hadde gjennomført eller var i gang med eierskifte. Siden eierskifte er et område det er forsket lite på, var fokusgruppeintervjuet med på å avdekke en bredde av synspunkter, holdninger og erfaringer om temaet eierskifte, sett fra bedriftseierens side. I tillegg var det ønskelig å undersøke eierskiftets betydning for lokalsamfunnet, derfor ble en næringskonsulent fra en distriktskommune intervjuet. Det innsamlede datamaterialet ble kodifisert og knyttet opp mot relevant litteratur. Deretter ble funnene diskutert og analysert i lys av oppgavens problemstilling.

Resultatene som kommer fram viser at de interne og eksterne faktorene henger sammen med og påvirker hverandre i stor grad. De mest hemmende faktorene som kommer frem er at eierskifte er en kompleks og kostbar prosess. Dette grunnet de nasjonale reglene for skatter og avgifter ved overdragelse, samt at det eksisterer et kunnskapsgap. De økonomiske belastningene er til stor bekymring for bedriftseierne og mange føler at de bli straffet ved å gjennomføre et eierskifte. Tillit mellom menneskene, bedriften og myndighetene trer fram som en avgjørende faktor for at eierskifte skal lykkes, men dette er en faktor som vil kreve mer forskning for å kunne avdekke hvordan dette best kan skapes. Likevel er det grunn til å anta at mye bunner ut i den manglende kunnskapen og informasjon om gjennomføring av eierskifteprosessen. Det viser seg at behovet er størst i tidlig fase av prosessen og mye kan gjøres ved at dette legger til rette for eierskifte. Myndighetene bør ta ansvar og få på plass en nasjonal koordinator for eierskifteaktiviteter. I tillegg må bedriftseierne selv ta ansvar for å sette i gang eierskifte, for det er kun de som kan avgjøre når de skal overdra bedriften. Hvis ingen tar ansvar vil dette ha store konsekvenser for næringslivet og verdiskapingen i Norge.

## INNHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT .....	2
FORORD.....	3
SAMMENDRAG.....	4
<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>9</b>
1.1 AKTUALISERING.....	9
1.2 PROBLEMSTILLING.....	10
1.3 AVGRENSING.....	11
1.4 OPPGAVENS VIDERE OPPBYGNING .....	12
<b>2 EIERSKIFTETS TEORI.....</b>	<b>13</b>
2.1 OM EIERSKIFTE.....	13
2.1.1 <i>Eierskifte i en bedrifts livssyklusperspektiv</i> .....	13
2.1.2 <i>Eiertyper og eierskifte</i> .....	15
2.1.3 <i>Hvem er det som overtar bedriften?</i> .....	17
2.1.4 <i>Eierroller</i> .....	21
2.1.5 <i>Selskapsform påvirker eierskifte</i> .....	22
2.1.6 <i>Eierskifter i norsk næringsliv</i> .....	22
2.1.7 <i>Eierskiftets betydning for lokalsamfunnet</i> .....	24
2.1.8 <i>Nedleggelse</i> .....	25
2.2 EIERSKIFTEPROSESSEN .....	27
2.2.1 <i>De fire fasene</i> .....	27
2.3 FAKTORER SOM PÅVIRKER EIERSKIFTEPROSESSER.....	31
2.3.1 <i>Interne faktorer</i> .....	31
2.3.2 <i>Eksterne faktorer</i> .....	36
2.4 OPPSUMMERING .....	42
<b>3 METODE .....</b>	<b>43</b>
3.1 STUDIETS FILOSOFISKE POSISJON .....	43
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN OG FORSKNINGSSTRATEGI .....	43
3.2.1 <i>Begrunnelse for valg av metode</i> .....	44
3.3 DATAINNSAMLING .....	45
3.3.1 <i>Valg av sekundærdata</i> .....	45
3.3.2 <i>Primærdata</i> .....	46
3.3.3 <i>Valg av informanter</i> .....	47
3.3.4 <i>Intervjuguide</i> .....	49
3.3.5 <i>Intervjuprosess</i> .....	49

3.4	ANALYSESTEGENE .....	51
3.5	VALIDITET OG RELIABILITET .....	52
<b>4</b>	<b>EMPIRI OG ANALYSE.....</b>	<b>54</b>
4.1	DELTAKERNE I STUDIET .....	54
4.1.1	<i>Intervjuobjektene</i> .....	54
4.2	HVEM ER EIERSKIFTE VIKTIG FOR?.....	58
4.3	INTERNE FAKTORER SOM PÅVIRKER EIERSKIFTEPROSESSEN .....	60
4.3.1	<i>Emosjonelle, psykiske og motiverende faktorer</i> .....	61
4.3.2	<i>Hva oppleves å være de viktigste kunnskapsgap, og hvilke utfordringer har disse skapt for bedriftene?</i> .....	69
4.4	HVILKE EKSTERNE FAKTORER PÅVIRKER EIERSKIFTEPROSESSEN? .....	72
4.4.1	<i>Hvordan fungerer rådgiverne i eierskifteprosessen?</i> .....	73
4.4.2	<i>Hvordan påvirker de nasjonale reguleringsene eierskifte?</i> .....	75
<b>5</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>79</b>
5.1	KONKLUSJONER FRA STUDIET .....	79
5.2	IMPLIKASJONER.....	82
5.3	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	82
	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>88</b>
	VEDLEGG 1: KJØREPLAN FOR FOKUSGRUPPEINTERVJU 20. APRIL 2010 – EIERSKIFTER I NÆRINGSLIVET I NORDLAND.....	88
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE TIL INTERVJU MED NÆRINGSLIVSKONSULENT.....	89
<b>Figurliste</b>		
FIGUR 2.1	BEDRIFTENS LIVSSYKLUS .....	14
FIGUR 2.2	MULIGE KANALER Å OVERDRA BEDRIFTEN FOR PERSONLIGE EIERE .....	17
FIGUR 2.3	STATISTIKK PÅ ANTALL FORETAK, ANTALL NYETABLERINGER OG NEDLEGGELSER, ETTER ORGANISASJONSFORM (SSB.NO) .....	24
FIGUR 2.4	ÅRSAKER TIL AT BEDRIFTENE BLE NEDLAGT .....	26
FIGUR 2.5	EIERSKIFTETS FIRE FASER (MELIN ET AL., 2007) .....	27
FIGUR 2.6	EIERS STYRINGSROLLE: MÅL, STRATEGIER, VIRKELIGGJØRING OG KONTROLL. (GRÜNFELD OG JACOBSEN, 2006).....	35
FIGUR 3.1	SELNES FIRE KRITISKE FAKTORER FOR VELLYKKET FOKUSGRUPPE.....	50
FIGUR 3.2	ANALYSESTEGETS ULIKE ABSTRAKSJONSNIVÅER OG GRADEN AV TEORETISK INNFLYTELSE (WIDDING, 1999 BASERT PÅ GADDEFORS, 1996).....	51

**Tabelloversikt**

TABELL 2.1 VISER STATISTIKK PÅ ANTALL FORETAK, ANTALL NYETABLERINGER OG NEDLEGGELSER, ETTER ORGANISASJONSFORM (SSB.NO) .....	23
TABELL 4.1 BEDRIFTENE INDELTE ETTER OM DE ER EN FAMILIEBEDRIFT ELLER IKKE.....	57
TABELL 4.2 INFORMANTENE INDELTE ETTER OM DE HAR GJENNOMFØRT EIERSKIFTE ELLER IKKE .....	57
TABELL 4.3 ÅRSÅK TIL EIERSKIFTE FOR DE ULIKE BEDRIFTENE.....	57
TABELL 4.4 VISER VIKTIGHET AV EIERSKIFTET FOR BEDRIFTENE OG LØDINGEN KOMMUNE.....	60
TABELL 4.5: INFORMANTENES BESKRIVELSE AV DEN EMOSJONELLE FAKTOREN .....	67
TABELL 4.6: B2: INFORMANTENES OPPFATTNING AV KUNNSKAPSGAPET OM EIERSKIFTE .....	71
TABELL 4.7 HVORDAN PÅVIRKER RÅDGIVERNE EIERSKIFTEPROSESSEN? .....	74
TABELL 4.8 HVORDAN PÅVIRKER RÅDGIVERNE EIERSKIFTEPROSESSEN? .....	77
TABELL 5.1 DE VIKTIGSTE HEMMENDE OG FREMMENDE FAKTORENE I EIERSKIFTEPROSESSEN.....	81



## 1 INNLEDNING

### 1.1 Aktualisering

Dersom bedriftseiere ikke er godt nok forberedt på eierskifteprosessen vil store verdier gå tapt som følger av det. Denne rapporten undersøker hvilke utfordringer som oppstår i en eierskifteprosess og ser samtidig kritisk på hva som kan bidra til vellykkede eierskifter. Dette for å gi økt kunnskap og oppmerksomhet rundt temaet eierskifte, til nytte for både bedriftseiere og for næringsutviklingsaktører.

Norge står overfor en utskiftning av bedriftseiere. I løpet av de neste ti årene vil over 120 000 små og mellomstore bedrifter måtte foreta et eierskifte for å kunne sikre videre drift av virksomheten. Årsaken til dette er de mange bedriftseierne som nærmer seg pensjonsalder, og vi står derfor overfor en generasjonsbølge som vil påvirke samfunnet. På toppen av dette vil alle de ordinære eierskiftene finne sted. Til sammen vil da over 40 prosent av alle bedrifter måtte gjennomgå et eierskifte de neste ti årene. Det er et stort behov for mer kunnskap og informasjon om eierskifte i Norge! 99,5 prosent av bedriftene i Norge er små og mellomstore (SMB), og disse står for to tredjedeler av sysselsettingen og for 55 prosent av den samlede omsetningen i næringslivet (Bedriftsforbundet). En stadig økende andel av disse bedriftene er inne i en eierskifteprosess, eller vil møte denne utfordringen om kort tid. Bedriftene representerer store verdier, og gir store bidrag til velstandsutviklingen i Norge. Dessverre blir mange bedrifter lagt ned i stedet for at nye eiere kommer til. Årsakene er mange og sammensatte. Eierskifteprosessen kan være komplisert, og den innebærer en risiko. Mislykkede eierskifter kan innebære både tap av arbeidsplasser, kompetanse og fremtidige vekstmuligheter. I tillegg vil det gi konsekvenser for næringsutvikling og den lokale økonomien. Samfunnet taper arbeidsplasser og inntekten reduseres. Mange SMB er lokalisert i distrikts-Norge, og vellykkede eierskifter blir dermed ennå viktigere.

Å overta en eksisterende bedrift fremfor å etablere en ny har flere klare fordeler. Bedriftene har en innarbeidet produksjonsstruktur, et kundenettverk og et etablert navn (Ovesen S., og Samdal, G., 2006). Sannsynligheten for å lykkes med en eksisterende bedrift er større enn ved en nyetablering, og de bedriftene som har gjennomført eierskifte gir i gjennomsnitt større omsetning og verdiskapning enn bedrifter som ikke gjør det (Grünfeld, L. A., og Jakobsen, E. W., 2006). I tillegg

opprettholder vellykkede eierskifter gjennomsnittlig 5 arbeidsplasser, mens nyetablering generer 2 arbeidsplasser (Europakommisjonens ekspertgruppe, 2002).

I Norge har Regjeringen valgt å satse tungt på entreprenørskap, nyetableringer, innovasjon og videreutvikling av bedrifter. Eierskifte er imidlertid ikke nevnt (Politisk plattform for flertallsregjeringen, 2009). Eierskifte har etter vår mening en naturlig plass i næringspolitikken på lik linje med nyetableringer. Allerede i 1994 kom Europakommisjonen ut med en anbefaling til medlemslandene om å øke fokus på eierskifte. Ennå har ikke Norge tatt tak i problemet. Her er eierskifte fortsatt en anonym del av bedriftens liv og vi mangler kultur for eierskifter. Tross sterke anbefalinger fra flere hold (EU, NHO og forskere), er det lite fokus på eierskifte i Norge.

Eierskifter er et resultat av endringer i demografiske forhold og strukturelle forhold i økonomien. Et eierskifte betyr at en vesentlig andel av eierskapet blir overført til en eller flere personer, som da tar over ledelsen og sikrer videre drift av virksomheten. Grunnen til at eierskiftet skjer kan komme av ulike årsaker. Ofte skjer eierskifte som en følge av at eierne blir eldre og derfor overfører eierskapet til yngre i familien, bedriftsledelsen, ansatte eller eksterne investorer (Grünfeld et al, 2009). Utviklingen i utdanningsnivå og kompetansesamfunnet har skutt kraftig fart i Norge. Det er dermed grunn til å tro at behovet for kunnskap og strategier om eierskifte er størst hos de bedriftseierne som har relativt sett lavere formell utdanning enn yngre bedriftsledere. Også blant yngre bedriftseiere er det grunn til å tro at det er stort behov for økt kompetanse om eierskifter. En indikator er at forholdsvis få velger å overta bedrifter, og at mange oppgir å ha for lite kunnskap om problemstillingen.

Eierskifte er ikke bare en utfordring for bedriftene i Norge, men også i andre land. I følge europakommisjonen vil en tredjedel av Europas små og mellomstore bedrifter stå foran et eierskifte i løpet av de neste ti årene. Som følger av dette vil omlag 2,8 millioner europeiske jobber bli berørt av eierskifte årlig.

## 1.2 Problemstilling

Alle eierskifter er unike. Målsetningen med denne oppgaven er å avdekke fellestrekk i eierskifteprosessene. Ved å fokusere på hvilke utfordringer og muligheter bedriftene står overfor i en eierskifteprosess, er målsetningen å bidra med økt kunnskap og

bevisstgjøring om eierskifte. Slik kan bedriftseiere bedre forstå hva som må til for at eierskifteprosessen skal bli vellykket. Vi har derfor valgt følgende problemstilling:

***”Hva hemmer og fremmer eierskifter blant små og mellomstore bedrifter i Norge?”***

Det er en omfattende problemstilling, og for å kunne besvare den er rapporten avgrenset til de tre delspørsmålene:

For å kartlegge betydningen av eierskifte i bedrifter stilles følgende spørsmål:

- *For hvem er eierskifte i bedrift viktig?*

Dette gir en forståelse av hvilken betydning eierskifte har, og hvem som temet berører.

Litteraturen viser til ulike faktorer som kan påvirke eierskifte.

- *Hvordan hemmer og fremmer interne faktorer en eierskifteprosess?*

Videre er det også eksterne faktorer som kan påvirke eierskifte.

- *Hvordan hemmer og fremmer eksterne faktorer en eierskifteprosess?*

Gjennom analysen vil det kunne gis svar på eierskiftets realitet i små og mellomstore bedrifter i Norge. Rapporten bidrar til en forståelse av hvilke faktorer som kan bidra til vellykkede eierskifter.

### **1.3 Avgrensning**

Eierskifter finner sted i alle faser av bedriftenes livssyklus. Det er derfor en rekke ulike teoretiske bidrag som kaster lys over fenomenet. Vårt valg av teori og tilnærming er styrt av målsettingen om å forstå hva som hemmer og fremmer eierskifte.

Vanligvis tenker man på børsen når man hører om eierskifter i næringslivet, hvor eierskifter skjer etter godt definerte regler og der eierrettigheter omsettes i et veldefinert marked. De fleste eierskifter skjer imidlertid utenfor børsen. Det er også blant disse at eierskifte som problemstilling er mest omfattende og berører flest personer (Meson, 2009). Hovedfokuset vil derfor være på eierskifter utenfor børsen.

Alle bedrifter må før eller senere selges eller legges ned, så eierskifte er en naturlig del av bedriftens livssyklus. Denne oppgaven tar for seg eierskifte i slutten av bedriftens livssyklus, hvorpå eierskiftet oppstår på grunn av eierens høye alder.

Det er ulike typer eierskifte som kan forekomme avhengig av hvem eieren velger å selge til. I denne oppgaven fokuserer vi kun på eierskifte mellom personer, enten det er til ledelsen, ansatte, neste generasjon, annen familie eller andre. Vi velger videre å dele begrepet eierskifte inn i følgende to type kategorier: eierskifte innen familien (generasjonsskifte) og eierskifte utenfor familien.

## 1.4 Oppgavens videre oppbygning

Denne oppgaven er delt inn i fem kapitler, hvor det første kapitlet har som formål å aktualisere rapportens forskningsområde, samt gi en presentasjon av problemstilling og begrensninger. Videre i kapittel to blir relevant teori som er nødvendig for å gi leserne et innblikk i litteraturen som omhandler rapportens forskningsområde bli belyst og diskutert. Kapittel tre vil omhandle metoden og fremgangsmåten som er benyttet for å identifisere og kartlegge hva som hemmer og fremmer eierskifter i små og mellomstore bedrifter i Norge. Her blir det beskrevet hvordan datamaterialet er litt innhentet og behandlet, samt hvilke analyserverktøy som er blitt brukt. De metodiske utfordringene og løsninger til disse vil bli presentert underveis i kapitlet. Kapittel fire er rapportens analyse og drøfting. I det kapitlet blir informantene presentert, og datamaterialet blir lagt frem og evaluert. Funnene blir presentert i tabeller. Videre blir rapportens problemstilling og forskningsspørsmål besvart ved at funnene blir satt opp mot aktuell litteratur fra kapittel to. Siste kapittel tar for seg rapportens avslutning med konklusjoner, refleksjon, kritikk av vårt arbeid, hyllest til informantene, og forslag til videre forskning.

## 2 EIERSKIFTETS TEORI

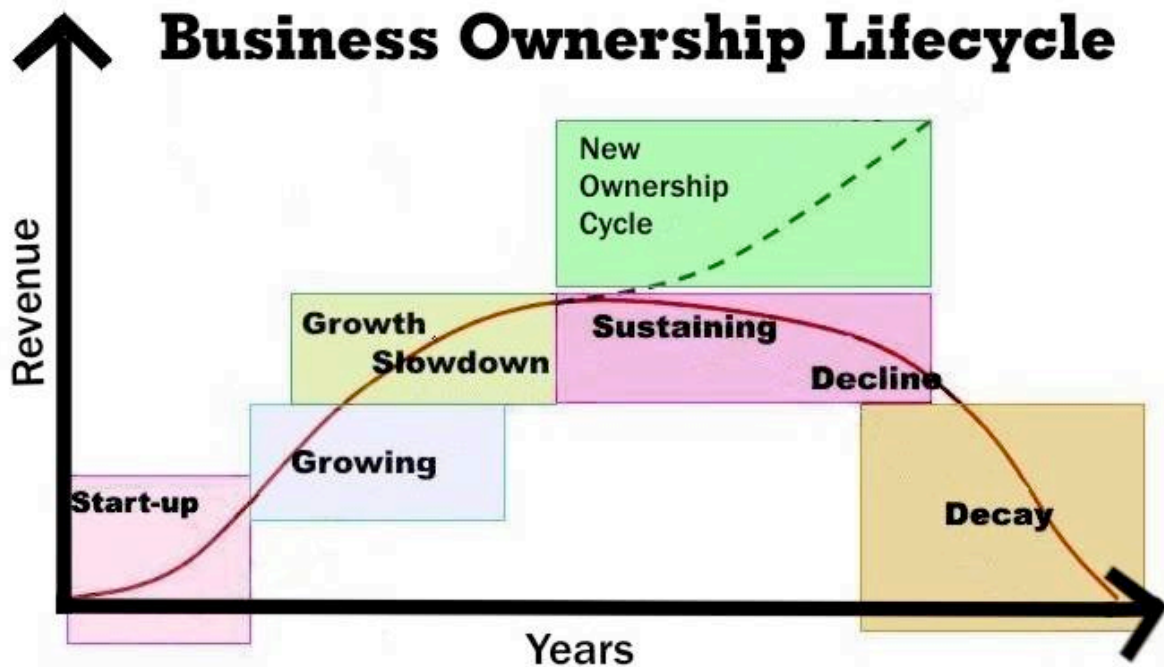
Dette kapittelet viser relevant teori som er nødvendig for å belyse rapportens problemstilling og forskningsspørsmål. Formålet er å danne et teoretisk grunnlag for studiets empiriske analyse, samt å gi en forståelse av hvilke faktorer som påvirker et eierskifte. Teorien er delt inn i tre delkapitler. Først kommer en innføring i eierskifte, deretter blir eierskifteprosessen presentert gjennom ”de fire faser”. Videre blir interne og eksterne faktorer som kan påvirke eierskifteprosessen belyst, før hele kapittelet avrundes med en oppsummering.

### 2.1 Om eierskifte

For å forstå hvorfor eierskifte oppstår og hvordan det arter seg i Norge er det nødvendig med en innføring i eierskifte. Dette delkapitlet starter med å se på eierskifte i en bedrifts livssyklusperspektiv, før ulike eiertyper og eierskifte blir presentert. Deretter belyses hvem som kan overta bedriften, nærmere inndelt i om det er et eierskifte innen eller utenfor familien. Videre presenteres ulike eierroller, samt de ulike selskapsformene som påvirker eierskiftet. I tillegg blir eierskifter i norsk næringsliv og eierskiftets betydning for lokalsamfunnet utdypet nærmere, og avslutningsvis tar delkapitlet for seg alternativet for eierskifte - nemlig nedleggelse.

#### 2.1.1 Eierskifte i en bedrifts livssyklusperspektiv

Eierskifte handler om endring av kontroll over selskapet. For å forstå hva eierskifte er og hvorfor det oppstår må det sees på i en bedrifts livssyklusperspektiv. En bedrift går gjennom ulike faser gjennom dets levetid, også kalt bedriftens livssyklus. Disse fasene er: entreprenørfasen, utviklingsfasen, vekstfasen, stagnasjonsfasen og nedgangsfasen (Carter og Jones-Evans, 2006). Alle bedriftene gjennomgår disse fasene, men lengden vil variere. Eierskifte kan være aktuelt i en eller flere av disse fasene. Figur 2.1. viser de ulike fasene i bedriftens livssyklus.



Figur 2.1 Bedriftens livssyklus

1. *Entreprenørfasen* er den første steget hvor forretningsideer blir utviklet og driften etablert. Her er det en "gründerånd" som preger bedriften, og alt ledes av en eller få som tar del i alle områder av bedriften (Cappelendamm). Denne fasen preges av stor usikkerhet for bedriften sammen med fremtidsoptimisme (Carter og Jones-Evans, 2006). I denne startfasen er det ofte behov for mer startkapital. Da kan eieren la nye eiere komme til med risikokapital (Ovesen, S., og Samdal, G., 2006).

2. *Utviklingsfasen* er preget av forskning og utvikling i forkant av en introduksjon på markedet. Her kreves det ressurser for utvikling og tilstrekkelig markeds lansering og markedsutvikling (Reitan, B. og Sørheim, R., 2002).

3. *Vekstfasen* skjer når bedriften er etablert og kommet i gang med normal kommersiell drift. Om bedriften er levedyktig vil den raskt oppleve vekst, og kanskje videreutvikler seg. Vanligvis blir ikke ledelsen endret her, så gründeren styrer fortsatt, men administrasjon og ledelse blir ofte styrket (Cappelendamm). Fasen er relativt ressurskrevende, og ofte kreves det betydelig kapitaltilgang for å få til den nødvendige ekspansjonen (Reitan og Sørheim, 2002). Her er det ofte aktuelt å skaffe profesjonelle investeringselskaper til å investere i bedriften (Ovesen og Samdal, 2006).

4. *Stagnasjonsfasen* er den fjerde fasen, hvor bedriften har stabilisert seg. Rutiner, produktområder og forretningsidé har blitt forankret i driften. Her fratrer ofte gründere, og overlater driften videre til ledere med riktig kompetanse. Denne fasen er konsentrert rundt det å gjøre prosesser og rutiner mest mulig effektivt, og å forsette driften. Teoretisk kan denne fasen eksistere nærmest uendelig, men normalt vil bedriften enten starte nye entreprenørfaser for å skape vekst og stabilisering, eller så vil de gå videre til den siste fasen (Cappelendamm).

5. *Nedgangsfasen* er den siste fasen. Her er produktene til bedriften utkonkurrert av andre, og bedriften har ikke klart å fornye seg eller følge opp behovet til kundene. Vanligvis vil bedriften her planlegge å avslutte bedriften (Cappelendamm).

De ulike fasene stiller forskjellige krav til eierne og lederne. Ulike typer eierskifter er aktuelle på ulike faser i en bedrifts livssyklus. I startfasen hvor bedriften trenger mer startkapital kan eiere la nye eiere komme til med ny kapital. I vekstfasen kommer ofte profesjonelle investeringsselskaper inn i bedriften. Disse omfatter ofte bare overføring av deler av bedriften. Eierskifter der en ny majoritetseier kommer inn i bedriften skjer i hovedsak i fase 4: stagnasjonsfasen. Eierskifte er en naturlig del av bedriftens livssyklus. Alle bedrifter må en gang overdras eller legges ned (Ovesen og Samdal, 2006). Hvem virksomheten overdras til er avhengig av ulike eiertyper. Videre i kapitlet blir de ulike eiertyperne belyst.

### 2.1.2 Eiertyper og eierskifte

Det finnes flere ulike eiertyper, hvor de ulike aktørene sørger for å tilføre bedriftene nødvendige ressurser som styrings- og markedskompetanse, risikokapital og nettverk (NHO, 2007b). NHO har delt inn de ulike eiertyperne etter institusjonelle eiere, aktive eierfond, utenlandsk eierskap, og personlig aktivt eierskap. Videre blir de ulike eiertyperne presentert i korthet.

**Institusjonelle eiere** er både private og offentlige investeringsselskaper som forvalter andre aktørers kapital. Eksempler på det kan være forsikringsselskaper og ulike banker, i tillegg til selvstendige verdipapirfond. Disse opererer hovedsaklig på børsen (NHO, 2007b).

**Aktive eierfond** er en samlebetegnelse på såkornfond, venturefond og buy-out-fond. De skiller seg fra institusjonelle investorer både fordi de operer utenfor børsen, utøver aktivt eierskap igjennom kontrollerende poster, og fordi det gjøres et klart skille mellom styring og fond. Aktive eierfond er privat risikokapital som vanligvis retter seg mot en spesiell del i bedriftens livssyklus. De har oftest et tidsbegrenset perspektiv med en klar strategi for exit. I dagens globaliserte økonomi er det et krav til vekst, og det gjør at tiden fra nyskapning til kommersialisering blir kortere og kortere. Bedriftene klarer da ofte ikke å vokse raskt nok på egen overskuddskapital, og må derfor få tilført kapital og kompetanse, noe som aktive eierfond bidrar med (NHO, 2007b).

**Utenlandsk eierskap** kan være pensjonsfond eller andre institusjonelle investorer som investerer på Oslo Børs. De tar minimal del i virksomheten til selskapet. Utenlandsk eierskap består også av multinasjonale konsern med datterselskaper i Norge, og eierne har i hovedsak sitt eierskap utenfor børsen. Det skjer også at utenlandske private selskap og personer går inn på eiersiden i norske bedrifter (NHO, 2007b).

**Personlig aktivt eierskap** er den klart største og viktigste aktøren utenfor børsen. Privat eierskap står for over 70 prosent av verdiskapingen i norsk næringsliv. Det personlige eierskapet er hovedsaklig blant SMB. Mange av disse finner vi i distrikts-Norge, og mange er hjørnesteinsbedrifter i lokalsamfunn. Dette eierskapet har stor betydning for verdiskaping, nyskapning og sysselsetting i Norge (NHO, 2007b)). Bedriftene eies av enkeltpersoner og familier, og ofte dreier det seg om de personene som opprinnelig grunnla firmaene og deres familier, eller arvingene etter disse grunnleggerne (Gulbrandsen T., 2009). En nær interaksjon mellom familie, eierskap og bedrift er ofte kjennetegn på personlig aktivt eierskap, og dette gir eierskapet styrke og særpreg på en rekke områder (NHO, 2007b).

I tillegg nevner Grünfeld, Grimsby, Gulbrandsen, Godleng og Samdal (2009) offentlige eiere som den norske stat. I det norske næringslivet er staten en dominerende eier. Dette skyldes hovedsaklig statens eierskap på børsen. Selskaper har blitt statseid som følge av tidsbestemte vurderinger og beslutninger, og ikke gjennom en overordnet strategi. Ønsket med statlig eierskap har vært å ivareta ulike samfunnsmessige eller politiske interesser. Formålet har derimot endret seg over tid når selskaper i flere sektorer er omorganisert og tilpasset markeder med konkurranse (regjeringen.no). En svakhet med at staten som eier er at politikere og byråkrater kan ha beslutningsmyndighet over selskapene uten at de personlig må være ansvarlig for de økonomiske konsekvensene av sine beslutninger. Derfor har staten som eier ikke det

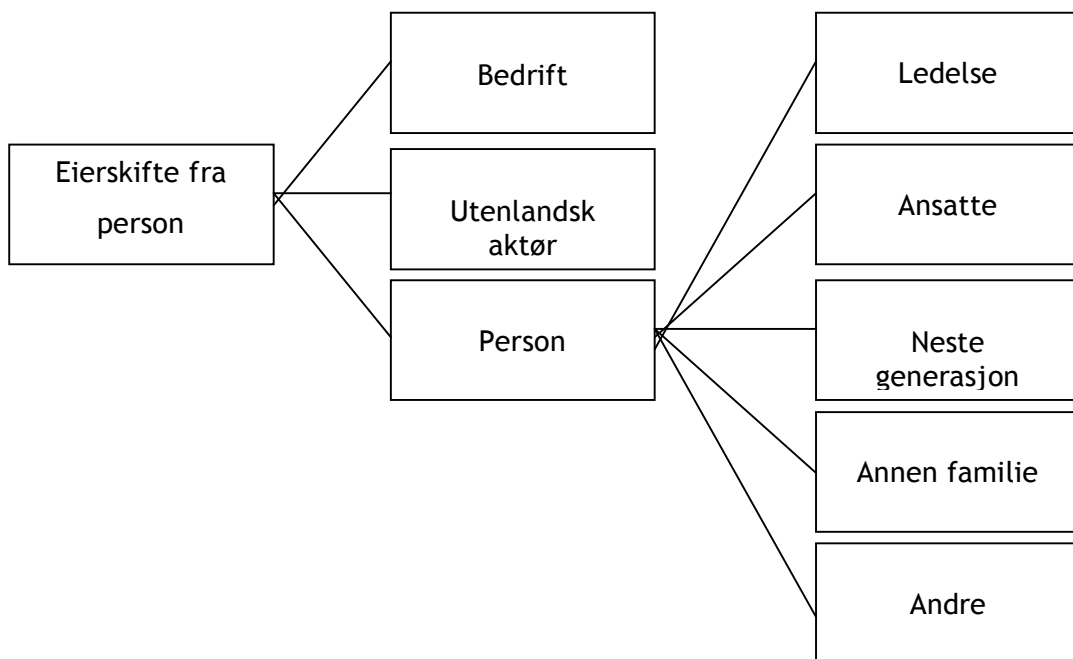


sterkest personlige incentiv og ansvar for å følge opp sine investeringer (NHO, 2007b). De er i tillegg svært lite aktive i markedet for kjøp og salg av bedrifter (Grünfeld et al., 2009).

I denne rapporten er personlig aktivt eierskap den eiertypen som vil være sentralt. Aktuelle overtakere til bedriften presenteres i neste del.

### 2.1.3 Hvem er det som overtar bedriften?

Begrepet eierskifte innebærer at en vesentlig andel av eierskapet overføres til en eller flere personer, som da tar over ledelsen og sikrer videre drift av virksomheten (Grünfeld et al., 2009). Nye eiere kan bringe inn nytt engasjement, nye ideer og ny kapital, samt bidra til å omstrukturere bedriften slik at produktiviteten og lønnsomheten forbedres (Gulbrandsen, 2009). Figur 2.2 viser mulige kanaler som en personlig eier kan overdra bedriften til (Grünfeld et al., 2009).



Figur 2.2 Mulige kanaler å overdra bedriften for personlige eiere

Figur 2.2 viser at en bedrift kan overdras til en annen bedrift, en utenlandsk aktør, eller en person. Hver av fasene i en bedrifts livssyklus setter helt ulike krav til hvilket eierskap som er best egnet til å støtte bedriften i å lykkes (Wilhelm M., 2004). Denne rapporten tar for seg eierskifte mellom personer, og utelukker derfor salg til andre

bedrifter eller til utenlandske aktører. Når en bedrift overdrar til andre personer kan det innebære overdragelse til ledelse, ansatte, neste generasjon, annen familie eller andre. Disse eierskiftene blir i denne rapporten utdypet i to ulike overdragelser: Eierskifte innen familien og eierskifte utenfor familien. Videre er en nærmere beskrivelse av de to typene eierskifte.

### 2.1.3.1 Eierskifte innen familien

Eierskifte innen familiebedrifter (også kalt generasjonsskifte) er når arvtakere i familien overtar bedriften. To tredjedeler av alle norske bedrifter er familieeide, og de står for ca 45 prosent av næringslivets produksjonsverdi, verdiskapning og sysselsetting (NHO, 2007b). En familiebedrift er en bedrift som er eid og kontrollert av en familie (Burns, P., 2001). Familieeierskap har høyere lønnsomhet og viser et større sosialt ansvar enn andre eierformer (NHO, 2007b). Likevel er familiebedrifter generelt mindre enn andre bedrifter, og har mindre sannsynlighet for å vokse (Isaksen, E. J., 2006).

*”En familie som holder sammen er uovervinnelig”*, skrev Bjørnstjerne Bjørnson. Mange familiebedrifter overlever i flere generasjoner, og de er konkurransesterke og suksessfulle på grunn av sine sterke familieband og tradisjoner (Brunåker, S., 1996). Familiebedrifter har ofte en god atmosfære og korpsånd, og de er opptatt av å utvikle et godt omdømme for pålitelighet og god service. De tenker langsiktig, og de er fleksibel i forhold til arbeidstid og fremgangsmåte (Isaksen, 2006). Eierskapet blir utøvd med et sterkt personlig engasjement overfor bedriften, lokalsamfunnet og de ansatte (NHO, 2007b). Personer i familiebedrifter opptre ofte i flere roller samtidig, både som eiere, ledere og familiemedlemmer. Som følge av dette vil diskusjoner av familiens fremtid og utfordring skje på mange nivåer samtidig, både innen familien, i styret og blant lederne. Dette bidrar til at det raskt blir tatt beslutninger i bedriften (NHO, 2007b).

Likevel er det flere mulige problemer i familiebedrifter. Spesielt kan det være problematisk når familien som oftest er interessert i å ha kontrollen, og derfor ikke vil selge aksjer i bedrifter for å finansiere vekst. Familiemedlemmer vil ofte dominere styre og ledelsesposisjoner, og ser med skepsis på rådgivere utenfra. Det kan også lettere oppstå eller være konflikter mellom familiemedlemmene (Isaksen, 2006). En annen ulempe med familiebedrifter er at familien ikke klarer å skille mellom arbeid og familiens privatliv (Isaksen, 2006), og ved generasjonsskifter spiller følelser en stor

rolle. Dette kan medføre at involverte parter opptrer irrasjonelt og da kan det være nyttig å benytte seg av en ekstern og nøytral rådgiver dersom problemer oppstår (gess.no). Det kan også oppstå familiære uenigheter tilknyttet til eierskiftet som gjør prosessen vanskelig (Ovesen og Samdal, 2006).

Eierskifter får som regel stor betydning for virksomhetens fremtid. Selskapets overlevelse er avhengig av en vellykket overføring av eierskapet mellom generasjonene (NHO, 2008). Forskning viser i dag at overføring av ledelse i familiebedrifter ser ut til å være kritisk. Kun 30 prosent av vestlige familiebedrifter overlever andre generasjon, og bare 15 prosent tredje generasjon (Isaksen, 2006). En utfordring for familiebedriftene er at de har færre arvtakere enn tidligere, og færre ønsker å overta bedriften (Ovesen og Samdal, 2010).

Isaksen (2006) mener at overføring av ledelse i familiebedrifter ser ut til å være kritisk. Få starter en bedrift hvor en har i tankene å inkludere familien (gess.no), likevel er sannsynligheten for å overføre eierskapet til utenforstående er lavere i familiebedrifter hvor en i familien selv står for den daglige ledelsen av bedriften (Gulbrandsen, 2009).

For mange barn som har vokst opp med familiebedrift er bedriften en naturlig del av livet deres, og i mange tilfeller viser barna stor interesse for å ta over familiebedriften. Om en familiebedrift ikke forventes å gå konkurs eller bli lagt ned, er det naturlig at barna blir spurt om de kunne tenkte seg til å overta bedriften den dagen foreldrene ikke kan. Det kan være ulike grunner til at de ønsker å overta bedriften. Noen tar over fordi de føler en stolthet over familiebedriften, eller for at de ser at de har mulighet til å utvikle seg (Melin, Brundin, Haag, Hall, Nordqvist og Wigren, 2007). Det hender også at barna blir pushet på ansvaret med bedriften selv om de ikke ønsker dette, og derfor føler seg tvungen til å drive familiebedriften videre (Isaksen, 2006). I noen tilfeller kan det hende at en av foreldrene blir akutt syk, og i slike situasjoner vil følelsen av tilhørighet til og ansvar for familien og bedriften påvirke valgte om å overta familiebedriften (Melin et al., 2007). Bedriftsfamilier bør være ekstra oppmerksom på hvordan de nære relasjonene benyttes slik at det ikke blir en måte å sørge for at et familiemedlem blir låst til bedriften. På lang sikt vil både individet og virksomheten ha best av at den egne viljen får være driver for beslutningen om å ta over, ikke ta over eller å bli værende i bedriften (Melin et al., 2007). Det er viktig å snakke åpent om eierskifte i familien slik at konflikter som kan oppstå unngås når tiden for overdragelse

kommer (Nordli, H. T., 2008). Dersom ingen ønsker å overta bedriften vil det være et vanskelig dilemma for familien (Deakins, D., og Freel, M.,2006).

I følge Melin et. al. (2007) er det viktig at de som styrer familiebedriften får handle etter egen vilje og motivasjon. Det er et problem når den eldre generasjonen ikke klarer å trekke seg helt tilbake og blander seg inn i bedriften til tross for at neste generasjon har tatt over (Deakins og Freel, 2006). Konflikter kan oppstå på grunn av ulike målsettinger, måten eieren velger å lede, eller fordi overtakeren ikke er egnet i rollen (Deakins og Freel, 2006).

Det hender at barna havner på toppen i selskapets ledelse, selv om de ikke er godt nok kvalifisert, og ofte på langt nær de beste til å overta ledelsen (Isaksen, 2006). Det er langt fra gitt at neste generasjon representerer den kunnskap, innsatsvilje og risikovilje som den tidligere eieren hadde, og derfor ikke makter å videreutvikle bedriften gjennom eget lederskap. I slike tilfeller er det viktig å søke profesjonell lederskap om en ønsker å fortsette som eier. Dette er avhengig av at eieren respekterer og kjenner sin rolle mot ledelsens rolle (NHO, 2008).

Isaksen (2006) oppsummerer med tre karakteristika for suksessfull overføring av familiebedrifter:

- Den som overtar er godt forbredt med hensyn til utdanning og bedriftserfaring
- Relasjoner innen familien har en tendens til å være positive med lite rivalisering og høy grad av tillit og delte verdier
- Vektlegge skatteplanlegging

### **2.1.3.2 Eierskifte utenfor familien**

Eierskifte utenfor familie er aktuelt dersom eieren ikke har noen i familien til å overta, eller at de ønsker noen utenfor familien til å overta. Det er viktig at den som overtar er kompetent nok til å overta stillingen, og at den har relevant utdanning og erfaring. Ofte er det derfor aktuelt å selge virksomheten til eksterne i stedet for familien (NHO, 2007a). Et eksempel på dette kan være salg til ansatte/ledelse. Salg av virksomheten til ledelse/ansatte er eksempelvis aktuelt i situasjoner når ledelsesteam ønsker innflytelse og selvstyre, eller når eieren ikke har noen andre til å overta, siden ansatte ofte er villig til å videreføre driften. Fordeler med å selge til ledelse/ansatte er at prosessen

kan som regel gjøres mye raskere enn et tradisjonelt salg til eksterne. Forhandlingene kan være lettere, ledelsesteamet forblir i bedriften, og man unngår risiko i forhold til konkurrenter (Nyvold, C. E., 2006). Det kan gi en psykologisk gevinst om eierskapet spres på flest mulig av de som er knyttet til bedriften ved et arbeidsforhold. De ansatte kan oppleve en større stolthet som medeier. Dette kan fremme egen selvfølelse og betydning, noe som kan gjøre at de ansatte gjør en mye bedre jobb og fungerer som en ambassadør for bedriften (Isachsen, K., 1991). Likevel er det en utfordring med ansatte som alternative overtagere, der den største utfordringen er at ledelsen må gjøre den operasjonelle driften mens kjøpsprosessen pågår. I tillegg kan interessekonflikter oppstå mellom opprinnelig eier og de i bedriften som skal overta under eierskiftet (Nyvold, 2006).

Etter å ha sett på hvem bedriften kan overdras til er neste spørsmål hvilken rolle eieren skal ha. Neste delkapittel tar for seg de ulike eierrollene.

#### 2.1.4 Eierroller

Det er ulike former for eierskap i en bedrift, avhengig av hvordan eierskap og ledelse er integrert og atskilt. Eieren kan være både leder og eier i ett, aktiv eier eller passiv eier (Moe, J. U., 2006).

En eier som er **leder og eier i ett** er aktuelt i oppstarten av en bedrift. Når eieren etter hvert ikke kan drive bedriften skjer det ofte at neste generasjon tar over bedriften, og fortsetter da i samme eierform.

**Aktive eiere** er i de tilfeller hvor båndet mellom eierskap og ledelse er opprettholdt, og hvor eieren deltar aktivt i å utvikle bedriften. Aktive eiere trenger bare å eie en del av selskapet, mens de andre eierne kan være passive. Med aktivt eierskap menes det at eieren styrer den strategiske utviklingen av bedriften. Et aktivt eierskap fordrer deltakelse i styret, som bør omfatte både styreformann og noen medlemmer.

**Passive eiere** derimot skiller eierskap, ansvar og utøvelse av daglig drift, og den strategiske ledelsen blir ikke lenger sentral. Dette er en eierform som er vanlig i børsnoterte selskaper. De passive eierne har ofte en målsetning om å generere avkastning enn å bidra til verdiskapning (Moe, 2006).

I tillegg til hvem bedriften skal overdras til og hvilken eierrolle som er aktuelt, har også selskapsform en påvirkning på eierskifteprosessen. Neste delkapittel kommer nærmere inn på ulike selskapsformer.

### 2.1.5 Selskapsform påvirker eierskifte

Hvordan eierskifter gjennomføres er avhengig av hvilken selskapsform bedriften har. Vi har både eierskifter i aksjeselskap (AS og ASA), i enkeltpersonsforetak (ENK), i ansvarlige selskaper (ANS) og i selskap med delt ansvar (DA) (innovasjon norge.no). De fleste bedrifter i Norge er aksjeselskap (AS). AS og ENK er de selskapsformene som blir nevnt senere i oppgaven, derfor trenger vi en utdyping av disse.

- Et AS er en egen juridisk enhet, og antall eiere kan enkelt økes eller reduseres gjennom salg, kjøp eller innløsning av aksjer. Eierne har ingen personlige ansvar, så lenge de ikke har stilt personlige garantier for lån. Det gjør at risikoen for tap er begrenset til aksjeinnskuddet, som minimum må være kr 100 000 (innovasjon norge.no).

- ENK er en virksomhet som drives for en enkelt persons regning og risiko, hvor eieren står personlig ansvarlig for gjelden i selskapet. Dette er den enkleste organisasjonsformen å etablere, og det stilles færrest formelle krav til organisasjonsformen. Det er kun en eier, og den er ansvarlig for alle avgjørelser som blir tatt. Hvis eieren av et ENK selger virksomheten vil vedkommende fremdeles være personlig ansvarlig for all gjeld som etableres i løpet av egen næringsvirksomhet. Men det er mulig å avtale med eventuelle kreditorer/ny eier om overføring av gjeld. ENK kan omdannes til ANS/DA eller AS. Ofte skjer det en omdanning til selskapsformen til AS i forbindelse med et eierskifte (innovasjon norge.no).

### 2.1.6 Eierskifter i norsk næringsliv

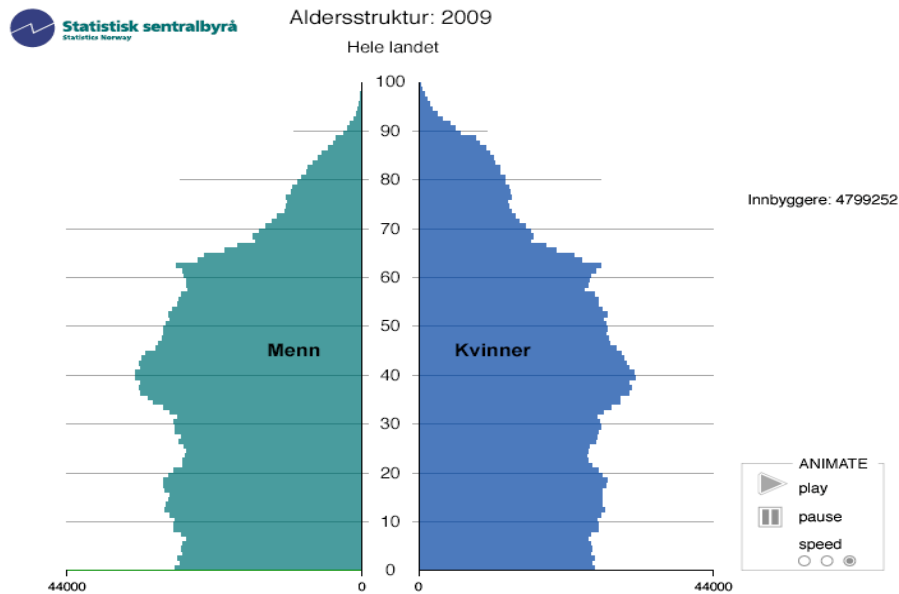
Næringsstrukturen i Norge er preget av mange små bedrifter med stor geografisk spredning (Ovesen og Samdal, 2006). 99,5 prosent av alle bedriftene er små og mellomstore (SMB), det vil si at de er bedrifter med færre enn 100 ansatte (ssb.no). 357 581 foretak var registrert i Norge i per 1. januar 2009, og per 1. januar 2010 var det estimert 350 914 foretak. I 2009 ble 42 069 foretak etablert, mens 49 160 foretak ble lagt ned (ssb.no).

TABELL 2.1:1 STATISTIKK PÅ ANTALL FORETAK, ANTALL NYETABLERINGER OG NEDLEGGELSER ETTER ORGANISASJONSFORMEN.

Organisasjonsform	Foretak per 1. Januar 2009	Nyetablerte foretak i 2009	Foretak nedlagd i 2009 (estimert)	Foretak per 1. Januar 2010 (estimert)
Ansvarlig selskap	5 827	301	567	5 427
Aksjeselskap	161 584	10 349	13 979	158 815
Allmennaksjeselskap	351	3	14	296
Selskap med delt ansvar	6 878	1 311	1 032	7 112
Enkeltpersonsforetak	157 879	26 124	28 707	154 739
Andre	25 062	3 981	4 861	24 524
<b>I alt</b>	<b>357 581</b>	<b>42 069</b>	<b>49 160</b>	<b>350 914</b>

Tabell 2.1 Viser statistikk på antall foretak, antall nyetableringer og nedleggelsler, etter organisasjonsform (ssb.no)

Eierskifter oppstår på grunn av endringer i demografiske forhold og en rekke strukturelle forhold i økonomien. Når vi snakker om demografiske forhold tenker vi på endringer i befolkningen og at den blir eldre. De vanligste årsakene til eierskifte skyldes at eieren når pensjonsalder, førtidspensjonering, endring av yrke, endring av omgivelsene, ønske om realisering av verdier, eller det kan komme av hendelser som sykdom og død. Svært mange (om lag 50 prosent) av dagens bedriftseiere tilhører de store kullene fra etterkrigstiden. Denne gruppen er aldrende og vil i nær framtid gå av med pensjon. Dette betyr at denne gruppen vil stå for svært mange av de eierskiftene som vil skje de nærmeste årene. For samfunnet vil dette bety at risikoen for tap av arbeidsplasser og kompetanse i forbindelse med eierskifter må sees på som en trussel for sysselsetting og vekst (Ovesen og Samdal, 2006). Denne oppgaven tar for seg eierskifte som en følge av at eierne nærmer seg pensjonsalder. Nedenfor vises en figur 2.3 som viser aldersstrukturen på den norske befolkningen, der den viser den sterke økningen av antall pensjonister i årene som kommer.



Figur 2.3 Statistikk på antall foretak, antall nyetableringer og nedleggelses, etter organisasjonsform (ssb.no)

Kombinasjonen av en eldrebølge og mange SMB bedrifter gjør at vi får et høyt antall eierskifter fremover (Ovesen og Samdal, 2006). Ovesen og Samdal (2006) har gjort beregninger som viser at omentrent 120 000 norske bedrifter (AS og ENK) står foran et eierskifte i løpet av de neste 10 årene som følge av aldersbølgen. I tillegg kommer de ordinære eierskiftene. Totalt antall eierskifter for alle selskap vil være 200 000 i løpet av de neste ti årene (Statistisk sentralbyrå, 2007).

Europakommisjonen frykter en økning i antall nedleggelses fordi mange bedrifter mangler arvtaker til å overta, samtidig som det er blitt vanskelig å få tak i nye eiere. For SMB er det ofte vanskeligere med eierskifte i sektorer som sliter, eller hvor det skjer store strukturelle endringer, og i mindre lokalsamfunn (Ovesen og Samdal, 2006).

På grunn av en næringsstruktur med stor geografisk spredningen er det nødvendig å se på eierskiftets betydning for lokalsamfunnet. Neste delkapittel tar for seg dette.

### 2.1.7 Eierskiftets betydning for lokalsamfunnet

Dersom det ikke vies tilstrekkelig oppmerksomhet til den kommende eldrebølgen risikerer vi at mange bedrifter avvikles. Dette skyldes mangel på nye eiere og den økonomiske belastningen som eierskifter medfører. Følgene av det vil ramme lokalsamfunnet spesielt. Her er de små og mellomstore bedriftene viktig for

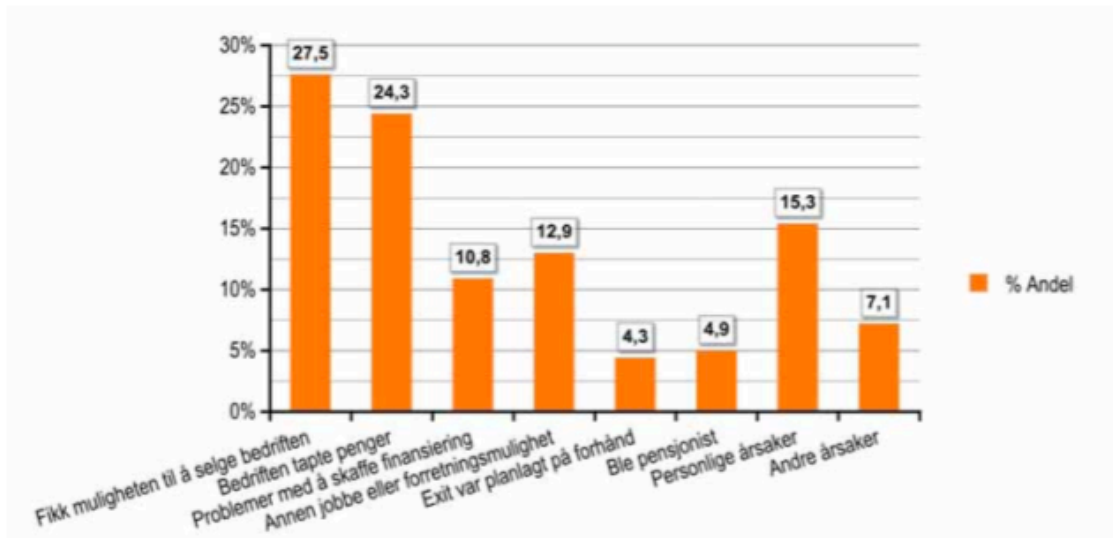


sysselsetting og verdiskapning. Spesielt gjelder dette familiebedrifter (NHO, 2008). Melin et al., (2007) mener at det å ikke planlegge et eierskifte vil ha seriøse implikasjoner for den lokale sysselsettingen og økonomien. For å få et godt velferdssamfunn er det en avgjørende forutsetning at det er velfungerende, trygge og identitetsskapende lokalsamfunn. Både arbeidsplasser, infrastruktur og et godt velferdstilbud er grunnleggende forutsetninger for bosetting. Den økende globale konkurransen innen økonomi og næringsliv vil være en utfordring for SMB. For å kunne møte dette må det regionale fortrinn og gode rammebetingelser til (NHO, 2008).

Det er mange bedrifter som ikke har en arvtaker til å overta, og samtidig er det blitt vanskeligere å finne nye eiere. Dette kan gi en økning i antall nedleggelse. For lokalsamfunn er dette spesielt vanskelig. Både nyskapning og vellykkede eierskifter er avgjørende for å opprettholde levedyktige lokalsamfunn i hele landet (Ovesen og Samdal, 2006).

### 2.1.8 Nedleggelse

Alle bedrifter må før eller senere selges eller legges ned. Nedleggelse er derfor er en naturlig del av bedriftens livssyklus om et eierskifte ikke skjer (Ovesen og Samdal, 2006). For bedrifter som ikke er levedyktig vil det være naturlig av disse nedlegges (Ovesen og Samdal, 2006). I 2009 la 3,7 prosent av den norske befolkningen ned en bedrift. Dette er en økning fra 2008, da 3,4 prosent la ned bedriften (Bullvåg, Kolvereid, Mathisen og Åmo, 2010). Beregnet etter antall bedrifter ble nedleggelse altså en realitet for 49 160 i 2009 (Estimert fra ssb.no). Om ikke noe blir gjort vil nedleggelse skje for ennå flere bedrifter i årene som kommer (Ovesen og Samdal, 2006). Europakommisjonen frykter en lang rekke unødvendige nedleggelse av bedrifter i årene som kommer som følger av eldrebølgen (Commision of the European Communities, 2006) Det er ulike årsaker til nedleggelse. Figur 2.4 viser årsakene til nedleggelse for bedriftene i 2009 (Bullvåg et al., 2010).



Figur 2.4 Årsaker til at bedriftene ble nedlagt

Ut i fra figuren ser vi at det er flere ulike grunner til nedleggelse av en bedrift, men bare 4,3 prosent hadde planlagt nedleggelsen. For de fleste ble altså nedleggelse et tilfeldig resultat av omgivelsene og tilfeldigheter. Bedriftene ble lagt ned fordi eieren ble pensjonert, de tapte penger eller hadde problemer med finansiering. I tillegg fikk noen mulighet til å selge bedriften, mens andre hadde personlige eller andre årsaker.

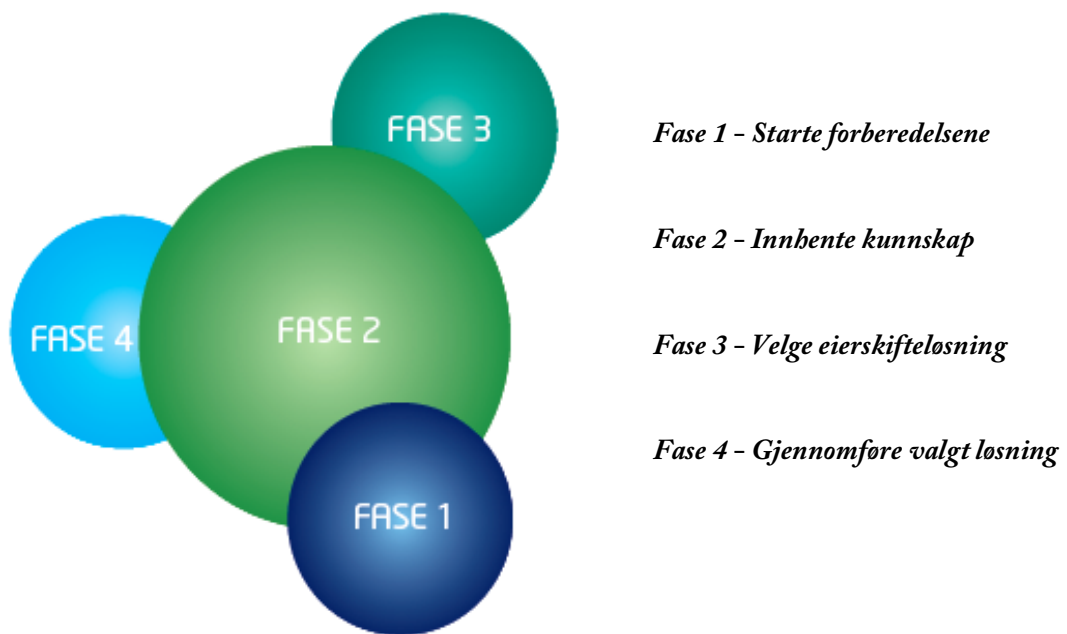
Nedleggelse som følge av et mislykket eierskifte kan bety både tap av arbeidsplasser, kompetanse og fremtidige vekstmuligheter (Ovesen og Samdal, 2006). Det må derfor være et mål å få til vellykkede eierskifter der bedriften har en framtid. Eierskifte er en omfattende prosess, og neste delkapittel utdyper hvordan denne prosessen ser ut.

## 2.2 Eierskifteprosessen

Dette delkapitlet viser en eierskifteprosess gjennom modellen "de fire fasene", som er en modell for gjennomføring av eierskifte. På den måten fås en bedre forståelse av eierskifteprosessen.

### 2.2.1 De fire fasene

Eierskifte er en prosess som går over lang tid, og som består av flere faser som overlapper hverandre (som vist i figur 2.5). Et eierskifte beveger seg normalt gjennom 4 faser som går ut på å starte forberedelsene, innhente kunnskap, velge eierskifteløsning, og gjennomføring av valgt løsning (Se figur 2.5), som illustrert i figuren nedenfor. De ulike fasene kan oppleves ulikt i forhold til problemstillingene som skal løses, men ordningen synes å være logisk i de fleste tilfeller.



Figur 2.5 Eierskiftets fire faser (Melin et al., 2007)

#### **Fase 1: Starte forberedelsene**

Formålet i fase 1 er å få bedriftene til å sette i gang forberedelsene og spørsmålene rundt eierskifte. Et eierskifte er svært tidkrevende og studier viser at det vanligvis tar over to-tre år å gjennomføre, derfor er det viktig at eierskifteprosessen starter tidlig. I

følge Melin et al. (2007) er bakgrunnen for fokuset i fase 1 at de fleste bedriftseierne utsetter planene om eierskifte i det lengste. Bedriftseiernes frykt for at eierskifte skal skape store endringer i bedriften er ofte grunn til at eierskifte utsettes. I tillegg kan eierskifte skape en følelsesmessig konflikt for bedriftseierne (Melin, L., og Hall, A., 2005) og det kan oppleves vanskelig for gründere som har etablert og bygget opp bedriften selv å skulle overlate den til noen andre. Dersom bedriftseieren ignorerer spørsmålet omkring eierskifte kan det medføre omfattende negative konsekvenser samtidig som det er risikabelt. I noen tilfeller blir eierskifter framtvunget av en plutselig og uforutsett hendelse, som sykdom, død eller økonomisk krise (Melin et al. 2007). Dersom bedriften har tenkt igjennom spørsmålene rundt eierskifte, og startet forberedelsene før en uventet hendelse inntreffer, kan eierskifte håndteres på en bedre og mer gjennomtenkt måte. I følge Ovesen, S., (2006) bør bedriften forberede eierskifte uansett om det skal selges til familie, ansatte eller eksterne. Enkle tiltak kan bidra til at bedriften fremstår som både ryddig og godt organisert, noe som igjen kan gi utslag i høyere verdivurdering og en enklere salgsprosess. Melin et al. (2007) mener derfor at tommelregelen er at forberedelsene til eierskifte aldri kan skje for tidlig.

Eierskifte kan berøre flere, og det er derfor viktig å drøfte et eventuelt eierskifte med medeiere, familie, ansatte og andre så tidlig som mulig. Ofte er det flere utsikter og viljer som bør veies opp mot hverandre før et aktuelt eierskifte gjennomføres. Dersom eierens barn skal overta bedriften kan de ha behov for å vurdere alternativet før de bestemmer seg. Dersom ansatte skal ta over kan dette også ta tid. Bedriftseieren bør derfor i den grad det er mulig fjerne eller redusere eventuelle hinder for salg. Forberedelsen kan gjøre eierskifteprosessen raskere, billigere og mer tidsparende, i tillegg tiltrekker den seg kjøpere i mye større grad (Ovesen, 2006).

## **Fase 2: Innhente kunnskap**

Fase 2 handler i følge Melin et al. (2007) om å hente inn kunnskap om, og å reflektere rundt ulike løsninger. De fleste bedriftseiere har ikke noen direkte erfaring med eierskifte. Dette er en beslutning som mange bare tar en gang i livet. Derfor er det viktig at bedriftseierne skaffer seg kunnskap om de spørsmålene som blir aktuelle i eierskifte, samt å ta lærdom fra andres erfaringer. Økt kunnskap om de forskjellige eierskifteløsningene øker også muligheten til å kunne forutse ulike konsekvenser. Bedriftseieren kan bare ta ansvarsfulle valg i eierskifteprosessen gjennom å orientere seg om tilgjengelige alternativ (Melin et al. 2007).

Det er flere ulike måter å gjennomføre et eierskifte, men hva som er den beste løsningen må bedriftseieren selv vurdere sammen med de andre eierne, familiemedlemmer og tiltenkte eiere. Når en vurderer eierskifte er det viktig å ta hensyn til alle aspektene, både juridiske, skattemessige, finansielle, bedriftsmessige, organisatoriske og følelsesmessige. Det første spørsmålet er til hvem skal bedriften overføres. Om skifte skjer innad i familien er alternativet å selge til barn, søsken, ektefelle eller nieser/nevøer. Dersom salget skjer til ansatte kan det være aktuelt å selge til ledelsen eller til en eller flere ansatte. Salg til eksterne aktører kan også være et alternativ, og da vil salget skje til gründere, selskap, investeringselskap eller konkurrenter (Ovesen, 2006).

Hvor mye av bedriften som skal selges er neste spørsmål som må vurderes. Som oftest er alternativet med eierskifte at bedriftseieren selger hele foretaket. Alternativt velger eieren å beholde majoriteten og få inn en deleier. Noen velger å beholde en mindre eierandel, mens en ny hovedeier tar over. Ut fra det alternativet som velges vil det påvirke den framtidige innflytelsen og nødvendige former for eierstyring. Det siste spørsmålet er hvilken framtidig rolle den nåværende eieren skal ha etter eierskiftet. Det er viktig at den fratredende eieren får en tydelig, ny rolle i eller ved siden av bedriften. Dette fordi eierens kunnskaper og nettverk må på best mulig måte ivaretas og overføres til den nye eieren. Samtidig er det viktig at den forrige eieren ikke begrenser handlingsrommet til den nye eieren (Melin et al., 2007).

### **Fase 3: Velge eierskifteløsning**

Denne fasen omhandler valg av eierskifteløsning. Det kan være flere veivalg i en eierskifteprosess, og kunnskap vil være en forutsetning for å velge riktig (Ovesen, 2006). Det vil kreve vilje og mot for å ta stilling til de aktuelle spørsmålene for så å gjennomføre dem. I følge Ovesen (2006) er utgangspunktet for å lykkes med eierskifte at bedriftseieren må ha en klar oppfatning av hva som ønskes med bedriften:

- Er bedriften kun en økonomisk investering hvor målet er å få så stor avkastning som mulig?
- Er bedriften et livsverk, en livsstil og dermed en stor del av eierens identitet?
- Er bedriften en del av familiens historie, altså en bedrift som har gått i arv i flere generasjoner?

Dersom selskapet er en sentral del av bedriftseierens identitet har eierskiftet ikke bare økonomiske og juridiske, men også en sterke personlige, følelsesmessige og

identitetsmessige konsekvenser (Melin et al., 2007). De ulike faktorene henger sammen og påvirker hverandre (NHO, 2008). Eierskifter påvirker ofte relasjonene innen eierkretsen. Et vel gjennomført eierskifte bygger på at alle er tydelige på og viser respekt for andres synspunkter. Derfor er det viktig å diskutere eventuelle løsninger med de øvrige som er innblandet, og at det blir rom for å reflektere over eierskifte og komme fram til beste resultat (Melin et al., 2007).

Ettersom det ofte kan være vanskelig å snakke om spørsmål som penger, følelser, relasjoner og alderdom, kan det være smart å involvere en utenforstående person som alle er fortrolig med (Melin et al. 2007). Profesjonelle rådgivere finnes blant revisorer, jurister, skatteeksperter og meglere med ekspertkompetanse som kan bidra med de tekniske delene av eierskifteprosessen (Ovesen, 2006). Samtidig kan eieren ha behov for å diskutere mer personlige forhold med en nøytral part under hele prosessen (Melin et al. 2007). Dette kan bidra til mer åpenhet og dermed motvirke forutinntatte meninger og misforståelser (Ovesen, 2006). Ved valg av rådgivere er det fornuftig at de innblandede partene er fortrolige med rådgivere som diskusjonspartner. Rådgiveren bør ha kunnskap og erfaring på sitt område for å kunne stille spørsmål og gi nye innfallsvinkler. I tillegg skal rådgiveren lytte til bedriftseieren, siden skifteprosessen handler om eierens historie, bedrift og framtid (Melin et al. 2007).

#### **Fase 4: Gjennomføre valgt løsning**

I fase 4 skal den valgte løsningen velges og framtiden håndteres. Gjennomføring av eierskifte betyr igangsettelse av en rekke aktiviteter. Bedriften skal overføres til ny eier samtidig som driften skal gå sin gang. Eksternt salg innebærer ofte et behov for en verddivurdering av bedriften, beslutninger om hele eller bare deler av bedriften skal selges, samt å finne de riktige kjøperne som også kan betale for seg. I tillegg er det med alle eierskifter ønskelig med et aktiv styre. Spesielt dersom antall eiere øker vil det være behov for et slikt beslutningsorgan som diskuterer og tar beslutninger om langsiktige strategiske problemstillinger. Eksterne styremedlemmer kan tilføre bedriften kompetanse, erfaringer og nytenking (Melin et al. 2007).

For at et eierskifte skal kunne gjennomføres på en tilfredsstillende måte er det viktig at de nye rollene defineres tydelig. Gjennomføringen av eierskifte innebærer at kunnskap, kontakter og kulturen blir overført og videreført (Melin et al. 2007). Bedriften, de ansatte og produktene karakteriseres her som kunnskap. Bedriftens kontakter kan bestå av kunder og leverandører som bør ivaretas. Mens bedriftens kultur er historien,

tradisjonene og dens grunnleggende verdier (Ovesen, 2006). Det er ikke unaturlig at det skjer endringer i bedriften når nye eiere kommer til (Ovesen, 2006), men ofte kan de tre byggesteinene (Kunnskap, kontakter og kultur) være avgjørende for bedriftens konkurransekraft (Melin et al. 2007). Avhengig av hvilken eierskifteløsning som velges vil det komme til å ta en viss tid å overføre bedriftens kunnskap, kontakter og kultur. Det er svært viktig for bedriftens framtid at disse ikke forlater bedriften når eierskiftet skjer (Melin et al., 2007).

Dette delkapitlet har gitt en forståelse for hvordan eierskifteprosessen ser ut. Videre er det et behov for å se på hvilke faktorer som påvirker for å få slike eierskifteprosesser vellykket. Neste delkapittel tar for seg disse faktorene.

## **2.3 Faktorer som påvirker eierskifteprosesser**

Dette delkapitlet tar for seg ulike faktorer som påvirker eierskifteprosesser. Delkapitlet er videre delt inn i interne og eksterne faktorer.

### **2.3.1 Interne faktorer**

De interne faktorene omfatter de faktorene som påvirker selger og kjøper direkte i eierskifteprosessen. Her med tanke på de psykososiale og følelsesmessige aspekter selger og kjøper står overfor, samt indre og ytre motivasjon til kjøp og salg. Informasjon og kunnskap er en sentral faktor som kan stimulere alle disse, og er derfor et viktig aspekt. Til sist omhandler de interne faktorene styre og eiers rolle i eierskifteprosessen.

#### **2.3.1.1 Emosjonelle, psykiske og motiverende faktorer**

Et kjent trekk ved eierskiftemarkedet er at bedriftseierne starter salgsprosessen for sent og som igjen fører til at markedet fungerer dårligere enn det ellers kunne ha gjort (Grünfeld et al., 2009). I følge Ovesen og Samdal (2006) blir det vanskelig for etterfølgeren å gjennomføre et vellykket eierskifte når det er dårlig planlagt og kunnskapsoverføringen skjer sent. Dette er særlig en utfordring i de tilfellene hvor et eierskifte skjer grunnet sykdom, ulykker og død. Risikoen for at verdier kan gå tapt, både for selger og for samfunnet generelt, øker i slike tilfeller (Grünfeld et al., 2009). I tillegg hevder Grünfeld, L. A., og Jakobsen E. W., (2006) at evnen til å skape verdier gjennom eierskapet reduseres når eiere passerer 60 år, samt at bedriftens verdi faller

etter hvert som bedriftens resultat reduseres. Dersom salget utsettes for lenge, kan det få store konsekvenser for hvilken pris som kan oppnås og hvilke verdier som skapes i bedriftene (Grünfeld et al., 2009).

Ofte er personlige eiere også gründeren bak bedriften, og derfor lidenskaplig engasjert i bedriften sin. De har stor glede av forretningsdriften og har ofte mer enn nok med å tenke på den daglige driften. Dette gjør at planer om salg av bedriften som oftest blir utsatt (Grünfeld et al., 2009). Når eierskifte blir aktuelt kan den psykologiske og emosjonelle faktoren bli et dilemma for eiere som har startet opp bedriften selv (Ovesen og Samdal, 2006). Å gå ut av rollen som daglig leder og eier er en stor omstilling, og for mange er dette den største omstillingen de noensinne går igjennom. Dette er en forandring som byr på følelsesmessige utfordringer så vel som praktiske (Melin et al., 2007). Gründere kan ha spesielt vanskelig for å overlate bedriften til andre (Ovesen og Samdal, 2006).

Salg av bedriften vil innebære at eierens rolle som gründer, bedriftseier og leder faller bort eller blir redusert, og da kan også eierens identitet som er forbundet med disse rollene endres (Grünfeld et al., 2009). For at eier skal kunne gå ut av den rollen han/hun identifiserer seg med krever det at de finner en ny rolle enten i bedriften eller utenfor. Å levne en rolle innebærer at en må avslutte sitt engasjement psykologisk. Det betyr at den nye rolle innehaveren får utøve sin mening, identitet, samhörighet og kontroll, mens den gamle rolle innehaveren får mulighet til å påvirke dette gjennom andre roller. Dersom dette ikke skjer kan det gi en følelse av meningsløshet, og føre til at den gamle rolle innehaveren havner i en identitetskrise. Spesielt viktig er det at bedriftseieren klare å separere rollen som eier og daglig leder dersom eierskifte skal fungere effektivt. En forutsetning for at dette skal fungere er at rollene er vel definert, for jo tydeligere rollene er definert desto lettere er det for en person å identifisere seg med den (Melin et al., 2007).

Melin et al. (2007) hevder at spesielt yngre medlemmer i familiebedrifter står ovenfor en utfordring når det gjelder å lykkes i rollen som ny eier og daglig leder. I mange familiebedrifter blir bedriftseierens barn betraktet som "den lille gutten" eller "den lille jenta". Derfor avhenger mye av suksessen på hvordan ansatte og forretningspartnere velger å betrakte og behandle den nyansatte. I familiebedrifter kan mange familiemedlemmer oppleve at kampen for anerkjennelse for sin kunnskap og kompetanse er både hard og lang. Mange kan oppleve at det tar lang tid før de kan



skape sin egen identitet gjennom sine roller, og at det er vanskelig å få respekt i familiebedriften. Dersom et eierskifte skal lykkes er det nødvendig at omgivelsene i ord og handlinger viser respekt for det privilegium og ansvar den påtroppendes rolle innebærer (Melin et al., 2007).

### 2.3.1.2 Informasjon og kunnskap

Eierskifte er en kompleks og kostbar prosess, og kan oppleves som et hinder for de private eierne (Ovesen og Samdal, 2006). I følge Ovesen og Samdal (2006) skyldes dette først og fremst at eierne mangler erfaring og kunnskap om hvordan de skal håndtere situasjonen, samt stor usikkerhet om hvor informasjon og hjelp kan innhentes. De fleste bedriftseiere gjennomfører bare ett eierskifte i løpet av sin karriere, som gjør at de har lite erfaring og kunnskap om eierskifte. I en eierskifteprosess står bedriftseieren overfor mange vanskelige beslutninger, hvor det ikke alltid finnes noen enkle svar, og avgjørelsene kan få store konsekvenser. Spørsmål som; hvor mye er bedriften verdt, hvem skal drive virksomheten videre og hvilken betydning vil skatter og avgifter ha, er typiske problemstillinger som må løses (grant.thornton.no).

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) og Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH) påpeker at det er en stor økning i antall henvendelser fra deres medlemmer som ønsker informasjon om hvordan de skal gjennomføre eierskifte (Ovesen og Samdal, 2006). Europakommisjonen mener at medlemslandene må øke oppmerksomheten og kunnskapen om eierskifte, for å sikre at levedyktige bedrifter overlever eierskifte.

Mange eiere frykter problemer med overføring av kunnskap til neste generasjon. I små og mellomstore bedrifter er den "tause" kunnskapen den viktigste ressursen for bedriftens konkurransefortrinn. Taus kunnskap er nært tilknyttet en spesiell persons kunnskaper og erfaringer. Den er vanskelig å overføre til en annen person, fordi den ikke lett kan formaliseres eller kommuniseres. Ved et eierskifte er det viktig at den tause kunnskapen blir utviklet til en mer uttalt kunnskap. Dette kan gjøres ved å utvikle arbeidsmodeller for bedriftens mest betydningsfulle prosesser eller gjennom sosialisering. Nøkkelen for å overføre og lære den tause kunnskapen er kommunikasjon, observasjon og handling, men dette tar ofte tar lang tid (Nonaka, I., 1991: Melin et al, 2007). Andre problemområder er overføring av ledelse, nettverk og forbindelser.

I Norge i dag eksisterer det noen private aktører som tilbyr tjenester innenfor eierskifte, men det er ingen private eller offentlige instanser som har påtatt seg rollen som nasjonal koordinator av eierskifteaktiviteter. Generasjons- og eierskifte senteret ([www.gess.no](http://www.gess.no)) er et nettsted som ble etablerte i 2007 av Geir Samdal. Dette er i dag en av de få nettsidene som tilbyr informasjon og fungerer som en markeds plass for eierskifter. NHO tilbyr selvanalyseverktøy Kit Brunello for eier- og generasjonsskifter på sine nettsider ([nho.no](http://nho.no)). Dette verktøyet skal gi bedriftseiere god innsikt i eierskiftets mange dimensjoner og utfordringer, både følelsesmessige og forretningsmessige aspekter. Verktøyet kan være med på å bidra til at bedriften unngår tradisjonelle fallgruver ved eierskifte og avdekke eventuelle problemområder som ikke har vært tatt i betraktning. Nettsiden [www.bedin.no](http://www.bedin.no) tilbyr gratis informasjon og hjelp til de som ønsker å starte en ny bedrift, men lite informasjon om eierskifte i bedrift. [www.eierskifte.no](http://www.eierskifte.no) tilbyr informasjon om eierskifte i landbruket.

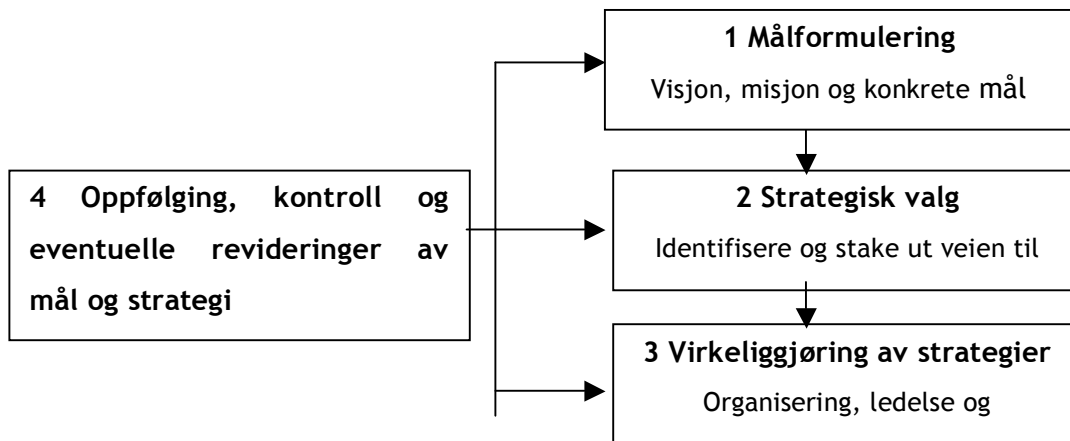
Innovasjon Norge tilbyr per i dag ingen informasjon eller veiledning om eierskifte. Flere av de europeiske landene har tatt tak i dette problemet og det eksisterer i dag en rekke eksempler på hva som kan være "best practice" i Norge (Ovesen og Samdal, 2006). Sverige og Finland har tilsvarende offentlige instanser som tilbyr informasjon om rådgivning, eierskifteprosessen og liknende. I Sverige tilbyr de eksempelvis informasjon om hvordan bedrifter kan "förbereda ägarskifte" på nettstedet [www.almin.no](http://www.almin.no).

### 2.3.1.3 Eiers og styrets rolle

Å eie en bedrift gir en eksplisitt styringsrett over bedriften. Dette betyr at eiere definerer virksomhetens ambisjoner og målsetninger, samt formulerer strategier for hvordan målene skal realiseres (Grünfeld og Jakobsen, 2006). Det er eieren som selv er ansvarlig for å sette i gang eierskifteprosessen (Melin et al., 2007)

Eier utnevner et styre og dersom eier selv ikke skal være daglig leder ansettes en person som får i oppgave å sette strategien ut i livet og realisere bedriftens målsetninger. Arbeidsdelingen mellom eiere, styre og daglig leder vil variere alt etter eierstruktur og bedriftsstørrelse (Grünfeld og Jakobsen, 2006).

Styringsrollen kan formuleres som en kontinuerlig firestegsprosess som vist i figur 2.6 nedenfor.



Figur 2.6 Eiers styringsrolle: mål, strategier, virkeliggjøring og kontroll. (Grünfeld og Jacobsen, 2006)

Det er eiers oppgave å formulere bedriftens målsetning. I følge Grünfeld og Jakobsen (2006) bør eiere som ikke har noe mål med eierskapet overlate bedriften til noen andre. Styret har i oppgave å sørge for at bedriften styres i forhold til eierens ønske, og derfor er det viktig at beslutninger som tas i eierrådet kommuniseres til styret. Styret har fire hovedoppgaver: målformulering, strategiske valg, virkeliggjøring av strategier, og oppfølging og kontroll (Grünfeld og Jacobsen, 2006). I noen tilfeller er det ikke plass til alle eierne i bedriftens styre og da kan det være gunstig å utforme visse kriterier for de som skal sitte i styret (Melin et al. 2007).

*Bedriftens strategi* skal sørge for at bedriften når sine mål. Dette er vanligvis en oppgave ilagt ledelsen, men ofte er eier og styre involvert i strategiprosessen. Et studium gjort av Grünfeld og Jacobsen (2006) viste at det blant 200 personeide bedrifter var det hele 125 bedrifter hvor hovedeier var aktiv i strategiprosessen. I de resterende bedriftene hadde styret vært aktiv i strategiprosessen i 38 av dem, mens i de resterende 37 hadde verken eier eller styret vært deltakende i strategiprosessen. Studiet viste ingen indikasjon på at manglende aktivitet hadde svekket lønnsomheten og veksten. På den andre siden viste det at bedrifter hadde svakere vekst og lønnsomhet der hvor ledelsen ikke hadde vært involvert i planleggingen av strategi.

I bedrifter der individer er eier, styreleder, og kanskje til og med daglig leder, er det ikke alltid like selvsagt hvor grensen går mellom ulike spørsmål og diskusjonsforum. Selv om en er oppmerksom er det ikke alltid like enkelt å skille de ulike rollene og å være

konsekvent med hva de respektive rollene krever i ulike sammenhenger (Melin et al. 2007). Når eieren dekker tre posisjoner samtidig, noe som er vanlig i de første årene, er det små muligheter for utvikling av ledere og andre medarbeidere. Dette fører også til at bedriften ofte står svakt ved et eierskifte. Styrene betyr i de fleste tilfeller lite i bedrifter ledet av eieren, og enkelte bedrifter har ikke styrer i det hele tatt. I slike styrever kan eieren opptre svært dominerende og styret blir kun et resultat av formelle krav. Resultatet blir dermed at de andre styremedlemmene har liten funksjon mens resten overlates til eieren som solist (Isachsen, 1991).

Når bedriften vokser og det blir behov for ny driftskapital, vil det ofte kreves av lånegiverne en endring av styresammensetningen. Da vil de synspunkter som tidligere ble dominert av eieren bli preget av styrets uavhengige vurderinger i saker og endrede holdninger i synet på vitale spørsmål for bedriftens utvikling (Isachsen, 1991). Isachsen (1991) hevder at jo flere uavhengige styremedlemmer styret har, jo hurtigere vil prosessene gå, og styret vil få mer reell makt og betydning som bedriftens øverste organ. En bedrift med et mangfoldig styre som fungerer som en støttespiller for daglig leder vil oppleves som en mer attraktiv arbeidsplass for mulige kandidater til lederjobben i fremtiden, enten de skal rekrutteres blant familien, internt i bedriften eller eksternt. Bedriftens evne til å gjennomføre eierskifte avhengig av at makt, ansvar og arbeidsoppgaver ikke er knyttet til kun en og samme person, nemlig eieren (Isachsen, 1991).

### 2.3.2 Eksterne faktorer

Dette delkapitlet omfatter de eksterne faktorene som påvirker en eierskifteprosess. De eksterne faktorene er forhold som bedriften selv ikke kan kontrollere. Disse er i denne rapporten utdypet nærmere i kategoriene: rådgivere, nasjonale reguleringer og finansiering.

#### 2.3.2.1 Rådgivere

Det finnes mange typer rådgivere innenfor eierskifte, og det er viktig at selger velger rådgiver ut fra behov. Rådgivning tilbys av både bedriftsmeglere, revisjonsbyråer, advokater og banker. I noen tilfeller kan andre som selv har gjennomført eierskifte være gode rådgivere med erfaring fra prosessen (Melin et al., 2007). En bør få hjelp fra både revisor, advokat og eventuelt andre når man kjøper/selger en bedrift (Idéhaver,

2002), men behovet og valg av rådgiver bør først diskuteres internt (Melin et al., 2007). Ut fra et revisorperspektiv ser de på seg selv som mentorer og samtalepartnere, som skal diskutere fram løsninger på problemer som kan oppstå ved eierskifte. Det være seg rettigheter i forhold til overdragelse innen familien, spørsmål om skatt og privatøkonomi, samt å finne konstruksjoner som fungerer for alle de innblandede partene. Revisjonsbyrå som har kompetanse innen eierskifte kan forberede og bistå i eierskifteprosessen, både med hensyn til bedriften og eierne. Undersøkelser har vist at det er behov for kunnskap og rådgivning i eierskifteprosessen, og det viser seg at revisorene er den mest brukte rådgiveren i denne sammenhengen. Likevel kan revisors verdivurderinger lett føles nøkternt, og derfor er det viktig å benytte hjelp fra noen som har spesiell innsikt i den aktuelle bransjen (Grünfeldt, L. A. & Samdal, G., 2009).

Bedriftsmeglere kan være en god investering når en vurderer å selge bedriften. Disse har ofte gode forutsetninger for å finne de riktige kjøperne, i tillegg til at de som mellommann kan gi selger den fordel at bedriftens navn holdes hemmelig til en seriøs interessent dukker opp. De kan blant annet produsere et salgsprospekt som inneholder sentrale opplysninger, prisantydning og begrunnelse. På den andre siden bør ikke bedriftsmeglere benyttes som rådgivere nettopp fordi de er selgere (Sagen, H. G., 2009).

Gunhild Buestad i Advokatfirmaet Sverdrup DA hevder at det er like viktig at en advokat med spisskompetanse på skatt og salgsform trekkes inn i salgsprosessen som bedriftsmeglere. Disse bør jobbe sammen og vurdere om bedriften eies på en gunstig måte. Under hele prosessen er informasjonsutveksling viktig. Dersom aksjene eies av en privatperson kan dette medføre en betydelig høyere salgsskatt enn hvis om bedriften eies gjennom et holdingselskap. Når en advokat engasjeres tidlig i salgsprosessen har eier best mulighet til å oppnå et godt resultat, samt at det sikrer nyttig kunnskap ved en avtale og gjennomføring av salget. Ved valg av rådgivere kan det være fornuftig å diskutere problemstillingen med en person en har tillit til. I tillegg tilbyr nøytrale parter som NHO, HSH og Bedriftsforbundet gratis overblikk over rådgivningsmarkedet og tidligere salgsprosesser (Sagen, 2009).

### **2.3.2.2 Nasjonale reguleringer**

Nasjonale reguleringer er reguleringer som staten påvirker. De mest relevante er formueskatt og arveavgift. Disse vil bli utdypet videre.

**Formueskatt** er residensskatt på finansformue og næringsformue. Den totale formueskatten ligger på et relativt lavt nivå i Norge i forhold til andre OECD-land når disse skattene samles. Dette skyldes først og fremst at Norge har svært lav skatt på private eiendommer, men skatten på finansformue og næringsformue er derimot blant de høyeste i disse landene. I de senere årene har nesten alle disse landene fjernet denne skatten og det er bare fire av EU og OECD landene som ennå har denne skatten hvor Norge er en av disse. I følge NHO (2008) virker det høye nivået på formueskatten, kombinert med at andre land ikke har denne skatten, konkurransevridende. Dette vil på lang sikt vil kunne medføre at flere eiere flagger ut av landet. Formueskatten i Norge utgjorde i 2005 knappe 1 prosent av alle skatte- og avgiftsinntekter. Dette tilsvarte åtte milliarder, og står derfor fram som den minst viktige inntektskilden for staten (Grünfeld og Jacobsen, 2006). NHO (2008) mener at formueskatten treffer skjevt og virker gründerfiendtlig, samtidig som den undergraver regjeringens mål om styrket nasjonalt eierskap og aktiv næringspolitikk. Det viser seg i praksis vanskelig å utforme en formueskatt som virker nøytralt og som ikke skader verdiskapingen (NHO, 2008).

I følge Grünfeld og Jacobsen (2006) har formueskatten som er rettet mot eierskap i næringslivet gått av moten i den industrialiserte delen av verden. Og mange vil nok hevde at formueskatten fungerer som en inntektspost for staten på lik linje som alle andre skatter, og at politikere har glemt hvilken rolle og hvilke mulige svakheter den medbringer. NHO (2008) forklarer at dagens formueskatt i realiteten ikke er en skatt på formue, men på bedrifters arbeidsredskaper. En typisk eier av en familiebedrift i Norge har ikke en personlig formue som er helt adskilt fra bedriftens økonomi. Når formueskatten skal betales må dette ofte hentes ut av bedriften. På denne måten fører formueskatten til at privateide bedrifter tappes for kapital som heller kunne vært anvendt til verdiskapende investeringer. Dersom bedrifter skal kunne sikre en langsiktig og stabil utvikling er de avhengige av å investere i nytt produksjonsutstyr og ny teknologi. For at eierskapet ikke skal bli en løpende økonomisk belastning for eierne må bedriftene betale utbytte slik at eierne får godtgjort formueskatten. I tilfeller hvor utbytte overstiger skjermingsfradraget, må eierne betale skatt på utbytte også, noe som gjør at de blir utsatt for en trippelbeskatning av investeringene i virksomheten (NHO, 2008).

Beregninger for 2003 gjort av Grünfeld og Jacobsen (2006) viste at ca. 30 prosent av all skatt på næringsformue ble hentet inn fra eierskap i bedrifter som hadde negativt

ordinært driftsresultat etter skatt. For å betale formueskatten må eierne i disse virksomhetene hente pengene fra andre inntekter eller så må de selge eiendeler. Alternativt kan eierne ta ut utbytte fra bedriften for å dekke dette, men det vil igjen føre til en svekkelse av bedriftens kapitalbase. I tillegg vil eiere som har selskaper med mye kapital i form av maskiner og utstyr skattes hardere enn eiere av selskaper hvor store deler av kapitalen er knyttet til humankapital, varemerker og liknende. Beskatning av selskaper som går med underskudd, slik formueskatten gjør gjennom eierne, vil av noen sies å være en effektiv måte å øke dynamikken i næringslivet på. Dette kan nemlig på lang sikt bidra til at bedrifter med dårlig lønnsomhet enten legges ned raskere, eller det kan presse bedrifter til å foreta strukturelle endringer som løfter lønnsomheten. En slik endring kan føre til nye eiere som ivaretar de fire eierrollene på en bedre måte (Grünfeld og Jacobsen, 2006). Grünfeld og Jacobsen (2006) på sin side hevder at de vil være mer virkningsfullt å anvende andre og mer tydelig rette skatteformer for å få fart på dynamikken i næringslivet. Dette støttes av NHO (2008) som mener at en fjerning av formueskatten vil være med på å øke lønnsomheten ved investeringer i næringsvirksomheter og arbeidsplasser sammenlignet med private eiendomsinvesteringer, og på den måten fremme nasjonalt eierskap av næringslivet i Norge.

### **Arveavgift**

Arveavgiften kan være en stor belastning ved eierskifte, nettopp fordi denne kostnaden ofte kommer i tillegg til utløsning av søsken og medarvinger, pensjonskostnader til foreldre og omstrukturering i bedriften. På den måten tappes familiebedriftene for ressurser i en kritisk fase og den økonomiske belastningen virker spesielt hemmende på videreføring i familiebedrifter. I følge partilederen i Høyre, Erna Solberg (Gloslie, L. S., 2009), er arveavgiften en urimelig belastning på bedriften, som ofte fører til at ryggen knekker i eierskifteprosessen. Dette kan igjen fører til at bedriften legges ned eller selges fordi gjeldsbyrden blir for tung.

Overføring av eierskap og lederskap til neste generasjon i familieselskap er en særegen utfordring for familiebedrifter. Generasjonsskifte krever kapitalreserver fordi bedriften får svekket markedsmomentum i eierskiftefasen og fordi eventuelle søsken skal løses fra arveretten. Arveavgiften rammer bedriften i en tid hvor de har mest behov for kapitalen, og den oppleves derfor som en urettferdig og svært belastende beskatning av familiebedriften. Arveavgiften er en skatt som kun rammer privat eierskap og familiebedrifter. I dag diskrimineres familiebedriften i forhold til utenlandsk,

institusjonelt og statlig eierskap gjennom særegne skatter som formuesskatt og arveavgift. Formuesskatten hemmer bedriftenes investering i ny miljøvennlig og effektiv teknologi, mens arveavgiften representerer en stor belastning i en kritisk overlevelseseffase for familiebedriften, generasjonsskiftet (NHO.no).

Loven om arveavgift blir aktuell når eieren har bestemt seg for å selge virksomheten videre til ett eller flere av sine barn. For å unngå arveavgifter av verdier, som i perioden mellom de initiale aksjeoverføringene og overføringen av den kontrollerende aksjeposten, er det vanlig å foreta generasjonsskifte i familieaksjeselskaper i to eller flere trinn. Junior mottar aksjer med utbytterettigheter, samtidig som senior blir sittende på den kontrollerende aksjeposten inntil det endelige generasjonsskifte foretas (Kapital, 2010a). En måte å gjennomføre dette på er fisjon og/eller fusjon, som omhandler deling (fisjon) og sammenslåing (fusjon) av et selskap (bedin.no). Selskapet deles først opp, og B-aksjer (aksjer uten stemmerett) overdras til holdingselskaper eid av barna. Når senior gir ifra seg kontrollen gir han fra seg A-aksjene (med stemmerett), og selskapet fusjoneres. Fordelen med dette er at det åpner for en skattemessig fleksibel utbyttepolitikk basert på den enkeltes personlige behov, og en kan overta aksjer uten å måtte betale aksjeutbytte når det fusjoneres til et holdingselskap. Ved overføring av B-aksjer fastsettes verdigrunnlaget ut fra forholdene på det tidspunktet overdragelsen skjer, uten hensyn til eventuell verdisetning frem til tidspunktet senior gir fra seg kontrollen (Kapital, 5/2010).

Dersom virksomheten er organisert som et enkeltmannsforetak er det fordelaktig å omdanne virksomheten til et aksjeselskap før generasjonsskiftet gjennomføres. Dette fordi arveavgiftsreglene er noe gunstigere for generasjonsskifte sammenliknet med enkeltmannsforetak. Om verdiene i bedriften realiseres før eller etter generasjonsskiftet kan ha stor skattemessig og avgiftsmessig betydning (Kapital, 2010a).

I dag må en betale skatt når aksjer eller eierdeler overføres. Før årsslutt 2005 fantes Overgangsregel E som gjorde at man kunne slippe dette. Overgangsregel E gav adgang til å overføre personlig eide aksjer til et holdingselskap uten at det utløste noen form for beskatning. Den skattemessige kostpris fra overdrageren videreførtes for selskapet. Hensikten var at en kunne utdele utbytte fra det opprinnelige selskapet til et holdingselskap uten beskatning av utbytte. Også gevinster ved realisasjon av aksjer vil være fritatt for beskatning i holdingselskapet. Forutsetningen var at holdingselskapet måtte bli eier av minst 20 prosent av aksjene i det underliggende selskapet. Gjennom



holdingsselskapet kunne en da reinvestere pengene uten av det mottatte utbyttet ble beskattet. Dette var en ordning som mange aksjonærer fant meget fordelaktig å benytte seg av (Syvertsen, S. B., 2005).

### 2.3.2.3 Finansiering

Finansiering er en sentral del av et vellykket eierskifte (Sagen, H., 2009a). En eksisterende bedrift er som regel mye større og kapitalkrevende enn nyetablerte bedrifter, og krever vanligvis mer kapital (Ovesen og Samdal, 2006). I Norge er det ofte lett å få finansiering til nyetableringer, og det eksisterer flere offentlige tilskuddsordninger for som bidrar til dette. Slik er ikke tilfelle når det gjelder kjøp av eksisterende bedrifter. Det er kun unntaksvis, ved en eventuell risiko for nedleggelse av en betydelig bedrift, at en kan få finansiell støtte gjennom adhoc- bevilgninger. For bedrifter flest er det en forutsetning å få lån for å kunne finansiere et oppkjøp (Ovesen og Samdal, 2006).

Eierskiftespesialisten i Nordea, Terje Engen, har erfart at mange forutsetter at finansieringen uansett kommer på plass ved oppkjøp av bedrifter. Derfor anbefales det å kontakte banken så tidlig som mulig i en kjøpeprosess. I noen tilfeller kan det være enklere å få finansiering for å kjøpe aktiviteten i bedriften enn å få finansiering til å kjøpe aksjer. Dette fordi banken da har mulighet til å sikre lånesummen i aktivaene, mens aksjer normalt ikke kan tillegges noe verdi. Finansiering for kjøp av små selskaper er normalt vanskelig å få i bank, fordi det ikke er like attraktivt (Sagen, 2009a). Det er avgjørende både for kjøper og bank å gjøre en så grundig risikovurdering som mulig (Sagen, 2009a), og timeforbruket på analyse er høyt (Ovesen og Samdal, 2006). Når banken vurderer lånefinansiering er det vesentlig å vurdere den som skal betjene lånet i tillegg til å se på den fremtidige kontantstrøm i selskapet og hvilke risikoer som kan påvirke den. Avgjørende for bankens vurderinger vil også være om kjøperen samlet har den nødvendige kompetansen. I tillegg begrenser Aksjelovens § 8.10 adgangen til å bruke selskapets aktiva som sikkerhet for finansiering: *”Selskapet kan ikke stille midler til rådighet eller yte eller stille sikkerhet i forbindelse med erverv av aksjer i selskapet, eller aksjer eller andeler i et annet selskap i samme konsern. Likestilt med aksjer og andeler er rett til å erverve aksjer eller andeler”*.

#### 2.3.2.4 Statlige midler

Innovasjon Norge er en statlig eid virksomhet som tilbyr tjenester og programmer som skal bidra til å utvikle distriktene, øke innovasjon i næringslivet over hele landet og profilere norsk næringsliv. Om en skal etablere en virksomhet er Innovasjon Norge et tilbud som kan gi etablereren finansiering, kompetanse og nettverk (innovasjonnorge.no). Det er derimot ingenting informasjon om eierskifte på hjemmesidene deres.

### 2.4 Oppsummering

Dette kapittelet har presentert relevant teori og identifisert ulike aspekter ved eierskifteprosessen. En generell innføring er blitt gitt i hva eierskifte er og hvordan eierskifteprosessen foregår. Med utgangspunkt i problemstillingen: *"Hva hemmer og fremmer eierskifte blant små og mellomstore bedrifter i Norge"* har ulike interne og eksterne faktorer som påvirker eierskifteprosessen blitt belyst. Litteraturen har vist at eierskifte er en omfattende prosess, og at det er mange ulike aspekter som har innvirkning på denne prosessen. Innen forskningsspørsmål og problemstilling kan analyseres og besvares er det nødvendig med en nærmere beskrivelse av fremgangsmåte for innsamling av empiri. Neste kapittel tar derfor for seg rapportens metode.

### **3 Metode**

I følgende kapittel vil det bli gjort rede for valg av metode og analyse. Videre beskrives studidtes filosofiske posisjon, valg av forskningsdesign og forskningsstrategi, datainnsamling, validitet og relabilitet. Kapittelet avsluttes med en kritisk diskusjon av metode.

Formålet med denne oppgaven er å øke kunnskapen om eierskifte og bli bedre kjent med hvilke faktorer som viker hemmende og fremmende. I samarbeid med Kunnskapsparken i Bodø og Næringslivets hovedorgan er det gjennomført et fokusgruppeintervjuer. Fokusgruppen består av 5 personer som har gjennomført eierskifte eller er i gang med eierskifte. I tillegg er det gjennomført et telefonintervju med en næringslivskonsulent.

#### **3.1 Studiets filosofiske posisjon**

Det er viktig å ha en forståelse for de filosofiske temaene som omhandler forskning, fordi verdsettelse av de ulike filosofiske retningene gir et bedre grunnlag for å svare på forskningsspørsmålet (Easterby-Smith, Thorpe, og Jackson, 2008). Ved valg av metode var det viktig å være klar over hvilken filosofisk posisjon undersøkelsen skulle ta utgangspunkt i. Ut fra problemstillingen er denne studien nærmere den sosialkonstruktivistiske posisjonen enn den positivistiske. Studiet tar sikte på å gi en bedre forståelse av fenomenet eierskifte gjennom de meningene som fremkommer fra intervjuobjektene. På denne måten kan studiet bidra til økt lærdom innenfor fenomenet. Dette danner grunnlaget for valg av forskningsdesign og forskningsstrategi.

#### **3.2 Valg av forskningsdesign og forskningsstrategi**

Hensikten med valg av forskningsdesign er å forme en overordnet plan for hvordan problemstillingen skal løses. I følge Easterby-Smith et al. (2008) beskriver forskningsdesignet hvilken data som skal samles inn, hvordan den skal samles og fra hvem. Derfor er det viktig å finne en passende forskningsdesign slik at formålet med forskningen blir oppnådd.

Problemstilling og valg av litteratur har ledet til casestudier som empirisk tilnærming. Dette for å sikre en systematisk tilnærming til empirien, samt at casestudier er en vel tilpasset metode for å forstå og tolke observasjoner (Widding, L. Ø., 2003; Merriam, S. B., 1994). Det eksplorative designet er mest anvendbart i situasjoner hvor problemets karakter er uklar, og ønske er å øke forståelsen på et fenomen (Slenes, 1999). Hva som faktisk hemmer og fremmer eierskifter i små og mellomstore bedrifter er det fenomenet denne avhandlingen søker å finne svar på.

Casestudier er i følge Easterby-Smith (2008) hensiktsmessig for å beskrive hva som er spesifikt med en eller flere organisasjoner, handlinger eller personer vanligvis over tid, når det er ønskelig å lære av andre, hvorpå en undersøker en hendelse, et program, en aktivitet eller spesielle tiltak. Hva som hemmer og fremmer en vellykket eierskifteprosess er svært sammensatt, og det er hensiktsmessig å frambringe ny kunnskap om hva som påvirker eierskifter i bedriften i Norge gjennom casestudier. Studiens intensjon er å beskrive og forklare, snarere enn å teste ut forutsetninger knyttet til årsak og virkning, noe som understøtter de metodiske valgene.

Casestudier er lagt til rette for å oppnå innsikt, oppdagelser og tolkning, men enn hypotesetesting. Fordelene med denne metoden er at den er åpen og vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt informant. Gjennom å konsentrere seg om et fåtall caser, søker man å belyse samspillet mellom viktige faktorer som påvirker eierskifteprosessen. En fordel med casestudier er at datainnsamlingsprosessen gir nærhet til bedriftseierne og deres oppfattelse av disse faktorene. Ved å ta i bruk en casestudie kan, det gjør at man kan gå i dybden og undersøke casene nærmere, slik at forståelsen for eierskifteprosessen blir mer helhetlig.

Yin, R., (1994) forsterker metodevalget, ved at casestudier best egnet til å svare på "hvordan" og "hvorfor" spørsmål. I forhold til Yin (1994) sine kriterier, vil casestudier kombinert med deltakende observasjon, åpne intervjuer og dokumenterte studier være den beste metoden for å belyse problemstillingen.

### 3.2.1 Begrunnelse for valg av metode

Hvilke motiver ligger bak valget av casestudier? Her kan man støtte seg til Holter (1982); Holme, I. M., og Solvang, B. K., (1996) som mener det er forskerens forståelse eller tolkning av informasjon som gjelder, og fellesnevneren er at det ikke kan eller

bør tallfestes. Å få fram totalsituasjonen er styrken med kvalitative data og metoder. Dette gir økt forståelse for sosiale prosesser og sammenhenger. Nærkontakt med intervjuobjektene åpner for bedre forståelse av den enkeltes bedriftseiers situasjon (Holme og Solvang, 1996). I følge Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2004) er hensikten med kvalitative undersøkelser å få fram fylldige beskrivelser. Han forsterker den valgte forskningsstrategi ved å hevde at denne metode passer spesielt godt til å undersøke fenomener som det er lite forsket på, og lite kjennskap til. Eierskiftets utfordringer er et fenomen som er lite forsket på i Norge.

Ulempen med kvalitativ metode er at den er ressurskrevende og vanskelig å tolke på grunn av sin nyanserikdom. Dataene er svært komplekse og dersom nærheten blir for tett kan undersøkeren bli "fanget" av det intervjueren skriver (Jacobsen, D. I., 2005). Fordelene med denne metoden er at den er åpen og vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt informant. Kvalitativ metode er fleksibel, og skaper en nærhet mellom forskeren og respondenten. I tillegg kommer den "riktige" forståelsen av et fenomen fram (Jacobsen, 2005).

### 3.3 Datainnsamling

Valg av data vil avhenge av datamuligheter og problemstillingen. Ghari, P., og Grønhaug, K., (2002) skiller mellom to typer data; primær- og sekundærdata. Sekundærdata er informasjon som er samlet inn av andre, og som er tilgjengelig uavhengig av det som skal undersøkes. Det finnes ulike typer sekundærdata avhengig av hvilken informasjon som foreligger og hvem som har utarbeidet den. Den største fordelene med å benytte sekundærdata er hovedsakelig at det er tidsbesparende og kostnadsbesparende.

#### 3.3.1 Valg av sekundærdata

Sekundærdataen i avhandling er litteraturen hentet inn for å støtte opp den dataen vi får inn gjennom intervjuene. Innhenting av sekundærdata har vært svært krevende gjennom hele prosessen, fordi det eierskifte ikke har vært forsket på i Norge i noen stor grad. Søk etter artikler, bøker og liknende i Høgskolen i Bodø sine databaser starte tidlig, men her fantes det lite litteratur om eierskifte. Kunnskapsparken i Bodø hadde gjennomført en studie på eierskifte i bedrifter i Norge i 2006 og det var da naturlig å ta kontakt med dem. Her fantes en del svensk og norsk litteratur i bok og artikkel som har

vært gode bidrag i forskningen. I tillegg fantes det en del artikler på internett og i magasiner som også har vært til nytte. Sekundærdata bør brukes forsiktig, fordi materialet ofte er skrevet til et bestemt bruk eller for en bestemt gruppe. Den er ikke nødvendigvis tilpasset de behov avhandlingen krever. I tillegg kan informasjon sekundærdata gir være datert til forskjellig tid, som gjør at noe av informasjonen ikke er av helt ny tid. Dermed kan det være endringer som er blitt foretatt i ettertid som ikke kommer frem, men som er viktig å ta hensyn (Yin, R. K., 1989). Gjennom litteraturen har flere av de utfordringene og problemstillingen kjøpere og selgere står ovenfor når de skal foreta eierskifte kommet fram. Det mangler kunnskap rundt temaet eierskifte og hvordan dette oppleves av kjøpere og selgere, og da spesielt i Norge. Sekundærdataen har bidratt til bedre forståelse av hvilke faktorer som kan påvirke eierskifteprosessen.

### 3.3.2 Primærdata

Primærdata er originaldata som er samlet inn av forskeren for å kunne svare på problemstillingen (Ghari og Grønhaug, 2002). Primærdataene kan samles på ulike måter alt etter hva forskeren ønsker å finne ut. I følge Jacobsen (2005) kan metode for kvalitativ datainnsamling skje enten gjennom observasjon, individuelle åpne intervju, gruppeintervju og dokumentundersøkelse. I denne avhandlingen var det naturlig å anvende fokusgruppeintervju og individuelle åpne intervjuet. Fokusgruppeintervju fordi det er en selvstendig metode som kan avdekke nye forskningsområder eller for undersøke velkjente problemstillinger fra bedriftseiernes egne synsvinkler (Johannesen et al. 2004). Fokusgruppeintervju er en form for gruppeintervju (Johannesen et al. 2004) der ønsket er interaksjon eller samspill mellom deltakerne (Selnes, F., 1999). I fokusgruppeintervju kan deltakerne sammen dele erfaringer og opplevelse som kan være med å skape en bedre forståelse for, og mulige løsninger på aktuelle problemstillinger som oppstår ved eierskifte. Selnes (1999) forsterker valg av datainnsamlingsmetode, ved at fokusgruppeintervju kan avdekke en bredde av synspunkter, holdninger, erfaringer og tolkninger blant deltakerne. Samtidig som fokusgruppeintervjuet gir en unik mulighet til å få innsikt i hvordan informantene selv ser likheter og forskjeller seg i mellom, kan det også øke kunnskapen blant deltakerne gjennom sammenlikning av ideer og erfaringer dem i mellom.

Telefonintervju ble benyttet for det individuelle åpne intervjuet. Dette fordi det ville være tidsbesparende og kostnadsbesparende. Ulempen med telefonintervjuet er at det

er fysisk adskilt. Derfor var det ikke mulig å observere hvordan næringskonsulenten opptrådte (Jacobsen, 2005). Likevel passet denne intervjumetoden i og med at denne informanten var en tilleggsinformant for å gi en bredde i avhandlingen.

### 3.3.3 Valg av informanter

Utvelgelse av informanter er av de viktigste avgjørelsene i all forskning (Johannessen et al., 2004). Prosessen vil ha stor betydning for analysen av dataene og utvalget vil være avgjørende for hvilke konklusjoner som kan trekkes, og hvor tillitsfull konklusjonene vil være. I denne avhandlingen vil det være hensiktsmessig å benytte strategisk utvelgelse av informantene, fordi hensikten med fokusgruppeintervjuet er å få dybde informasjon fra bedriftseierne om hva de ser på som eventuelle utfordringer i forbindelse med eierskifteprosessen. I følge Johannessen et al. (2004) går strategisk utvelgelse ut på at forskeren bestemmer hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot, for å få tak i de nødvendige dataene.

En kritisk suksessfaktor for en vellykket fokusgruppe er gruppesammensetningen (Selnes, 1999). Fokusgruppens sammensetting tar utgangspunkt i oppgavens problemstilling, som har hovedfokus på eierskifteprosesser. For å få en oversikt var det først nødvendig å kartlegge eierskapet i bedriftene i Nordland og alder på eier. I tillegg til dette ble det foretatt en analyse på hvor mange av bedriftene som er familiebedrifter. Informasjonen om bedriftene ble bestilt fra Brønnøysundregisteret og Forvalt. Disse dataene gav også et bilde av omfanget av bedrifter i Nordland som står ovenfor eierskifte i løpet av den kommende tiårsperioden.

Informasjonen som kom fram i identifiseringsfasen har vært med på å danne utgangspunktet for valg av informanter. Det er ikke tatt hensyn til kjønn, men bestemte at alder er en avgjørende faktor for hvor aktuelt eierskifte er for den enkelte. I tillegg må bedriften være lokalisert i Nordland. Videre er det satt opp følgende kriterier hvor minimum en av disse må være oppfylt for utvelgelse av informanter:

- 1) Bedriften må ha gjennomført eierskifte
- 2) Bedriften må ha startet eierskifteprosessen
- 3) Eierskifte må være aktuelt for bedriften i løpet av de neste 10 årene, grunnet bedriftseierens høye alder

Neste utfordring i valg av informanter var å avgjøre fokusgruppe antall og størrelse. For å oppnå god dynamikk i en fokusgruppe mener Morgan, R. L., (2004) at den ideelle størrelsen på en fokusgruppe er mellom seks og ti informanter. Mens Selnes (1999) hevder at en fokusgruppe som oftest består av fem til åtte deltakere. Dette fordi en gruppe med under seks deltakere gjør det vanskelig å ha en diskusjon, mens over ti gjøre det vanskelig å styre diskusjonen. Dersom det blir for mange deltakere kan dette begrenser hver persons mulighet til å bidra i intervjuet.

I utgangspunktet var målet å gjennomføre to fokusgruppeintervju, med seks til åtte deltakere i hver gruppe. Gruppene skulle være også mest mulig homogen med tanke på deres kunnskap og erfaringer fra eierskifteprosessen. Den ene gruppen skulle representere de som hadde erfaring fra gjennomført eierskifte, og den andre gruppe skulle være med de som ikke har den erfaringen, men som har behov for et eierskifte i nær framtid.

Innhenting av informanter viste seg å være vanskeligere enn først antatt. Flere av de informantene som ble kontaktet ønsket ikke å stille til intervju av flere årsaker. Noen følte ikke at de hadde noe å bidra med, andre mente eierskifte ikke var et aktuelt tema for dem, mens noen av ulike årsaker var forhindret i å delta på intervjuet på de aktuelle datoene. I tillegg var det noen av de aktuelle informantene det ikke ble oppnådd kontakt med. Av de 40 utvalgte informantene var det kun 7 som takket ja til invitasjonen til å delta på intervjuet. Resultatet ble derfor at de to påtenkte gruppene ble slått sammen til en felles. Denne studien baserer seg derfor på uttalelser fra en fokusgruppe som består av: bedrifter som har gjennomført eierskifte og bedrifter som har behov for eierskifte i nærmeste framtid. Grunnet studiets begrensede tidsrom og økonomi, begrenset dette innhenting av informanter. For å unngå problemet med stort frafall grunnet store geografiske avstander ble bare bedrifter lokalisert i Bodø kontaktet. Frafall av informanter er en utfordring ved fokusgruppeintervju, noe som også ble resultatet i denne studien. Av de sju informantene som hadde takket ja til å delta var det to informanter som meldte avbud.

Ved valg av informant til telefonintervjuet ble det tatt utgangspunkt i at denne avhandlingen også ønsket å intervju en person med formell innflytelse i næringslivet i en kommune (Johannessen et al., 2004). Dette for å få innblikk i hvordan samfunnet forbereder og kjenner til eierskiftets utfordring. Det andre kriteriet som lå til grunne for valg av informant til telefontintervjuet var at det måtte være en person som hadde



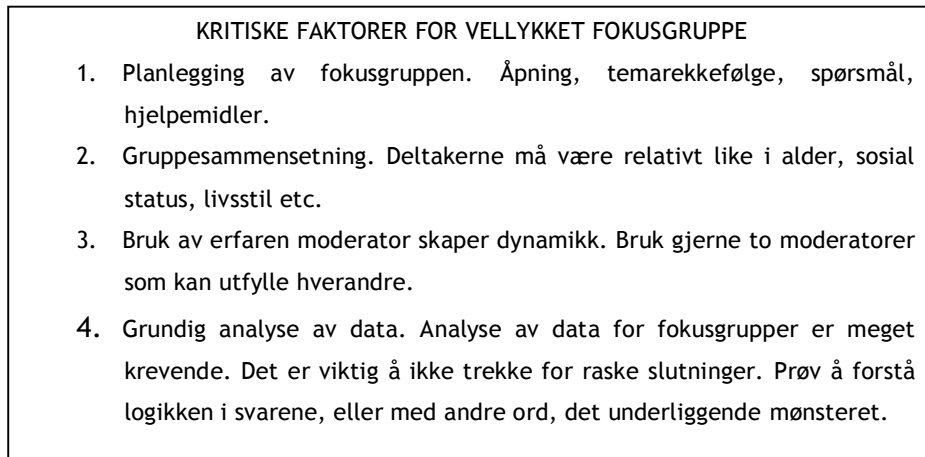
kjennskap til og forståelse for omfanget av eierskifte. Næringslivskonsulenten som ble kontaktet hadde tidligere deltatt på kurs om eierskifte i regi av Kunnskapsparken i Bodø og dette var dekkende for de kriteriene som lå til grunn. Ved valg av informant til å representere som kjenner til eierskifte situasjon i næringslivetkommunene Næringslivskonsulenten ble valgt ut fra erfaringer om eierskifte .

### 3.3.4 Intervjuguide

Det første kriteriet for en vellykket fokusgruppe, presentert i figur 3.1, er i følge Selnes (1999) planlegging av fokusgruppen, utforme spørsmålene som skal stilles og temarekkefølge. I forbindelse med datainnsamlingen er det gjennomført et fokusgruppeintervju og et telefonintervju, hvor det til hver enkelt seanse er utformet en intervjuguide (se vedlegg 1 og 2). Intervjuguiden til fokusgruppeintervjuet ble utviklet i samarbeid med Kunnskapsparken i Bodø ut fra deres og avhandlingens teoretiske rammeverk. Utformingen av intervjuguiden ble tilpasset gjennom systematisk arbeid med avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål, samt basert på Kunnskapsparken i Bodø sitt behov for å kunne benytte intervjuet som utgangspunkt for å utforme spørreskjema. Intervjuguiden til telefonintervjuet ble også utviklet gjennom arbeidet med avhandlingens problemstilling, forskningsspørsmål og det teoretiske rammeverket. Begge intervjuguidene ble kvalitetssikret gjennom å diskutere den med forskere som arbeider med casestudier, bedrifts etablering og utvikling. Formålet med dette var å øke prestasjonsnivået og avklare eventuelle uklarheter. Videre ble innspillene tatt med i utformingen av den endelige intervjuguiden.

### 3.3.5 Intervjuprosess

I følge Selnes (1999) er gode fokusgrupper svært krevende å gjennomføre. Figur 3.1 viser de fire kritiske kriteriene Selnes (1999) ser på som avgjørende for vellykkede fokusgrupper.



Figur 3.1 Selnes fire kritiske faktorer for vellykket fokusgruppe

De informantene som var valgt ut til å delta i intervjuet ble først kontaktet vis telefon og deretter via e-post. Prosjektet ble presentert i tillegg til hva som ble forventet av dem i form av tidsbruk og hva de kunne forvente å få igjen for deltakelsen. Dette ble gjort for å i så stor grad som mulig få nok informanter til intervjuet og at de var klar over hva det handlet om. Fokusgruppeintervjuet ble gjennomført 20. april 2010 i NHO sine lokaler og varte i ca. to og en halv time.

Intervjuet startet med at alle presenterte seg selv og sin bakgrunn. Deretter fikk deltakerne presentert en kort video som omhandlet eierskiftet og den utfordringen den eldre generasjonen bedriftseiere står ovenfor i de kommende årene. Den fungerte som en oppvarming til presentasjon av prosjektets formål som ble presentert av moderatoren. Fokusgruppeintervjuet ble lede av to moderatorer fra Kunnskapsparken i Bodø som hadde lang erfaring med fokusgruppeintervju. Vår rolle var å observere med mulighet til å stille utdypende spørsmål.

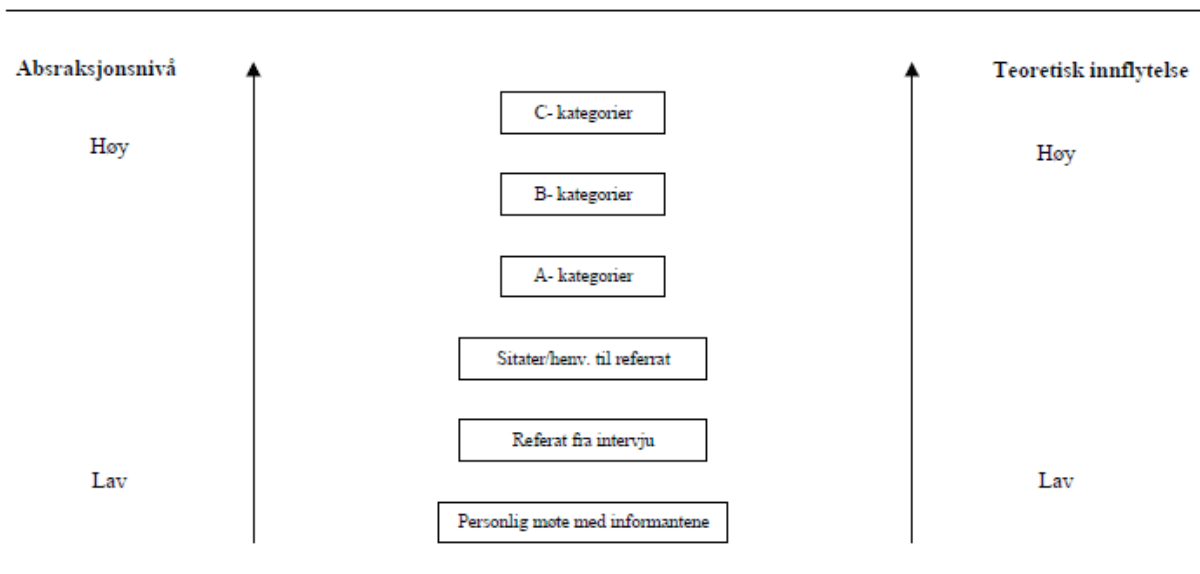
Telefonintervjuet startet med en presentasjon av avhandlingens hensikt. Deretter presenterte informanten seg selv og sin bakgrunn. Intervjuet ble ledet av den ene forskeren, mens den andre tok notater. Dette gav intervjueren full frihet til å føre samtalen.

Intervjuguiden fungerte i intervjuprosessen som en støtte for temaene som skulle diskuteres i fokusgruppe. I telefonintervjuet ble intervjuguiden strengt fulgt for å få flyt i samtalen. Intervjuene ble tatt opp på bånd samtidig som det ble notert stikkord. Alle aktørene samtykket i bruk av båndopptaker og det er ingen ting som indikerer at dette Handelshøgskolen i Bodø

hadde en negativ påvirkning på samtalen. Lydopptaket ble transkribert til skriftlige referat av forskerne selv for å sikre at alle momentene kom riktig fram, samt å få bredere nyanse av datamaterialet.

### 3.4 Analysestegete

I kvalitativ forskning er det utfordrende å få noe fornuftig ut av en stor mengde ustrukturerte data, redusere informasjonsmengden slik at den blir handterlig å jobbe med, identifisere mønstre og å lage et rammeverk som formidler innholdet (Johannessen et al., 2004). Hvordan dette skal gjøres finns det ingen fasit på slik som i kvantitativ forskning. Det er viktig at forskeren velger en analysemetode som passer til det filosofiske ståstedet, samt til metodevalg innen forskningsdesignet (Easterby-Smith, 2008). Det eksisterer et stort mangfold av analysestrategier som krever at forskeren har metodologiske kunnskaper, analytiske egenskaper og evne til konstruksjon. Mehmetoglu, M., (2003) deler dataanalyse inn i to perspektiver; databehandling og datatransformasjon. Databehandling går ut på å analysere ved å kode, beskrive, sortere, hente frem eller manipulere dataene ved hjelp av dataverktøy eller manuelt. Ved analyse av datatransformasjon bruker forskeren hovedsakelig sin egen fortolkning av dataene, noe som vanligvis benyttes i etterkant av en variant av databehandling (Mehmetoglu, 2003).



Figur 3.2 Analysestegets ulike abstraksjonsnivåer og graden av teoretisk innflytelse (Widding, 1999 basert på Gaddefors, 1996)

Widding, L. Ø., (2003) viser at analyseprosessen av datamaterialet kan deles inn i tre; åpen koding, rammestyrte søking og søking etter likheter/ulikheter. Denne rapporten tar for seg åpen koding. Formålet til åpen koding er å avdekke flest mulig egenskaper og dimensjoner i det empiriske materialet, og i tillegg utvikle et grunnlag for utvikling og spesifisering av kategorier og begreper.

Intervjuguiden er basert på det teoretiske materialet, der intervjuene er basert på intervjuguiden. Dataene ble først kodet og kategorisert i a-kategorier ut fra problemstillingen og forskningsspørsmålene. De valgte a-kategoriene ble så reorganisert på et høyere abstraksjonsnivå ut fra de ulike interne og eksterne faktorene som virker hemmende og fremmende og ble så presentert i form av b-kategorier. Med utgangspunkt i a- og b-kategoriene ble det søkt etter ulikheter og likheter i det empiriske materialet for å kunne svare på problemstillingen. Disse kalles for c-kategorier og er det høyeste abstraksjonsnivået (Widding, 1999, basert på Gaddefors, 1996).

### 3.5 Validitet og reliabilitet

Validering omhandler kvaliteten på forskningshåndverket gjennom hele fokusgruppeintervjuet. Validitet er en uttalelses sannhet, riktighet og styrke (Kvale, S., og Brinkmann, S., 2009). Ved et sosialkonstruktivistisk syn viser Golden-Biddle, K og Locke, K., (1993) sitert i Easterby-Smith et al. (2008) side 96, tre hovedkriterier for validitet: ektehet, sannsynlighet og å være kritisk. Kvale og Brinkmann (2009) argumenterer for at validering ikke bør begrenses til en bestemt fase av intervjuundersøkelsen, men derimot prege alle fasene - fra første tematisering til endelig rapportering. En rekke forhold er avgjort for å sikre god validitet. Sekundærdata ble undersøkt for å få en god forståelse rundt temaet eierskifte. Utvalg av respondenter er representerende for denne avhandlingen, hvorpå kriteriene er satt for å finne de mest aktuelle kandidatene. I og med at det ble benyttet båndopptaker i intervjuene gav dette muligheten til å gå tilbake på det som ble sagt dersom det var noen usikkerheter. Underveis i intervjuene ble det også stilt kontrollspørsmål for å få bekreftet at forståelsen var riktig. For å følge datatilsynets retningslinjer for innhenting av data ble det utformet en samtykkeerklæring som alle informantene måtte undertegne. Det ble skrevet grundige referater fra intervjuene og opptak vil bli slettet når studiet er ferdig.

Reliabilitet handler om forskningsresultatenes konsistens og troverdighet. Her stilles det spørsmål om intervjuobjektet ville ha gitt andre svar i et intervju med andre forskere. Det er ønskelig med en høy reliabilitet av intervjufunnene for å motvirke en vilkårlig subjektivitet, men en for sterk fokusering på reliabilitet kan motvirke kreativ tenking og variasjon. Når intervjuerne får lov til å følge sin egen intervjustil, improvisere underveis og følge opp fornemmelser underveis vil det gi en bedre reliabilitet (Kvale og Brinkmann, 2009). Bruk av seminstruerte intervju kan bidra til å oppnå en bedre reliabilitet. Forberedelse til intervjuene var avgjørende for at avhandlingen skulle få best mulige resultater. Forsker har også vært klar på at ulike intervjuteknikker kan fremme gale svar, for å unngå dette.

## 4 EMPIRI OG ANALYSE

I dette kapitlet blir innsamlet empiri presentert og diskutert gjennom en analyse. Analysen bygger på fremgangsmåten som ble gjort rede for i metodekapitlet. Først kommer en presentasjon av intervjuobjektene. Videre er kapitlet delt inn i rapportens tre forskningsspørsmål: For hvem er eierskifte viktig? Hvordan hemmer og fremmer interne faktorer en eierskifteprosess? Hvordan hemmer og fremmer eksterne faktorer en eierskifteprosess? Hovedfunnene blir oppsummert i tabeller.

Problemstillingen i denne undersøkelsen er *”Hva hemmer og fremmer eierskifte blant små og mellomstore bedrifter i Norge?”*. Fem veldig spennende bedrifter har latt oss få innsikt i hvordan de har håndtert eierskifte, eller er i ferd med å gjennomføre eierskifte i bedriften. Det rettes en stor takk til bedriftene og bedriftseierne for at de har bydd på seg selv og sine erfaringer på en så flott måte. I denne undersøkelsen ble det valgt å samle bedriftene til det en kaller et fokusgruppeintervju. Intervjuet gav oss åpenhjertige og tankevekkende svar. Her presenteres funnene og analysen av hemmende og fremmende faktorer i eierskifte.

### 4.1 Deltakerne i studiet

For å få en bedre forståelse av hvem informasjon er hentet inn fra, vil det her bli gitt et bilde av studiets informanter. Først presenteres de fem bedriftene med informanter som deltok i fokusgruppeintervjuet, deretter næringslivsaktøren. Bedriftene mente at det var viktig for samfunnet at eierskifter finner sted. I bedriftenes nærmiljø er næringskonsulenten i kommunen ofte bedriftens viktigste kontaktpunkt i forhold til det offentlige.

#### 4.1.1 Intervjuobjektene

##### Jakhelln bil AS

Jakhelln bil AS er en lokal bedrift i Bodø som selger biler og lettere motorvogner, samt utfører og driver vedlikehold av disse. Bedriften har eksistert i 6 generasjoner. Selskapet har etablert seg flere plasser i Nordland fylke. I 1996 overtok Morten Christian Jakhelln bedriften av sin far. Da ble han bare kastet inn i det. Han mener selv at han så og si startet Jakhelln bil AS på nytt. Bedriften gir sine kunder garanti for trygghet, Handelshøgskolen i Bodø

seriøsitet og høy servicegrad. Årlig omsetter de 300 nye og 500 brukte person- og varebiler. Bedriften har topp moderne godkjente serviceverksteder, delelager og butikk. Til sammen er over 40 personer ansatt i bedriften. I tillegg til å være eier og styreleder i Jakhelln bil AS er Morten Jakhelln sterkt representert i næringslivet. Han er konsernleder i Jakhelln-konsernet, og lever etter slagord og leveregel "...den gode følelsen". Dette gjennomsyrrer det han og konsernet gjør uansett forretningsområde, internt i bedriften, overfor sine kunder og samarbeidspartnere. Det er Morten Jakhelln som er bedriftens informant i fokusgruppeintervjuet. Han håper at i likhet med han selv, vil hans barn ta over bedriften etter han.

### **Bodø Sildoljefabrikk AS**

Bodø Sildoljefabrikk AS driver med bearbeiding og konservering av fisk og fiskevarer. Deres kjernevirksomhet er gjenvinning av fiskeavskjær og leveranse av bærekraft i stor skala til marin matproduksjon i Nordland. I 2009 tilsvarte deres produksjon mer enn 275 millioner laksemiddager. Bedriften ble etablert i 1966 av syv brødre Torrissen som aksjonærer, hvorpå Johannes Torrissen ble direktør. I 1990 ble de registrert som et aksjeselskap i Brønnøysundregisteret. De har hele tiden vært et heleid familieselskap, helt til de i 2008 inngikk et strategisk partnerskap med Welcon AS, som er en av verdens største aktører i fiskemel- og fiskeoljebransjen. Mads Torrissen er 2. generasjon i bedriften og ble administrerende leder for selskapet i 2008. I fjor gikk de fra 17 til 2 aksjonærer. I 2009 hadde de 33 ansatte. Bedriftens informant i fokusgruppeintervjuet er Mads Torrissen.

### **Jobbnorge AS (Cicero)**

Jobbnorge AS ble etablert i 1991 og er første og eneste leverandør i Norge som kan levere alt av tjenester og løsninger knyttet til annonsering, søknadshåndtering (rekrutteringsverktøy) og HR. De har alt fra annonse til ansettelse i ett kontaktpunkt. Deres kunder er private bedrifter og offentlige virksomheter over hele landet. De kan bidra med den beste kunnskap, erfaring og løsning som gir bedrifter en enklere vei til rett person. Per 2008 hadde de 19 ansatte. Tidligere eier solgte virksomheten til sine 14 ansatte, og de ansatte har ulik eierandel. En av disse er styreleder Harriet Merethe Horsdal, som er bedriftens informant i fokusgruppeintervjuet.

### **Opal Gullsmedforretning AS**

Opal Gullsmed AS ble etablert i Bodø i 1915, og er i dag den eldste gullsmedforretningen i Bodø. Bedriften har bred fagkunnskap innen design og produksjon av smykker. De er den eneste gullsmedforretning i Bodø uten kjedetilknypning. Foretaket hadde 2 registrerte ansatte pr. desember 2008. Tidligere var det to brødre som eide bedriften, helt til 2007, da Jan Christian Engan overtok alle aksjene. Han er 4. generasjonen i bedriften, og sitter i dag som styreleder og administrerende direktør. Bedriftens informant i fokusgruppeintervjuet er Jan Christian Engan.

### **Bjerkeng Blomster**

Bjerkeng Blomster leverer blomster til enhver anledning, og de har det største utvalg av snittblomster i Bodø. Bedriften satser på sin kompetanse, og de leverer unik kvalitet i sine produkter. Det hele startet med John Erik Møller fra Skåne i Sverige som startet å dyrke blomster i 1938. Kona hans etablerte da blomsterbutikken Bjerkeng Blomster. Bedriften har holdt seg innen familien i to generasjoner, og skal nå overføres til tredje. Eierskiftet er ikke gjennomført ennå, men det er Bjørn Tore Møller og hans søster som skal overta. Bedriften er registrert som et enkeltmannsforetak, og hadde 4 registrerte ansatte i 2008. Informanten som representerer Bjerkeng Blomster i fokusgruppeintervjuet er arvtaker Bjørn Tore Møller.

### **Næringslivskonsulent**

Vår siste informant er Pål Magnus Solvang som er næringskonsulent i Lødingen kommune.

Der har Pål Magnus jobbet som næringslivskonsulent i ti år, hvor han hjelper gründere og eksisterende bedrifter i å ta tak i sine gode ideer og å prøve å hjelpe dem videre. Kommunen er lokalisert i Vesterålen, og har litt over 2000 innbyggere. Det er en del sentrale bedrifter i kommunen som genererer mange arbeidsplasser. Mange av eierne i disse bedriftene begynner å nærme seg pensjonsalder, så flere av bedriftene står i fare for å bli nedlagt om et eierskifte ikke skjer. For kommunen kan nedleggelse bety fraflytting, og da vil det være fare for dens fremtid. Det unike med Lødingen kommune er at de har forsøkt å ta tak i problemet med eierskifte. Dette fordi næringslivsrepresentanter tok opp at det var et behov for et fokus på eierskifte.

Tabellene 4.1, 4.2 og 4.3 viser intervjuobjektene inndelt ut fra eiertype, om de har gjennomført eierskifte eller ikke og årsak til eierskifte i de ulike bedriften Fire av bedriftene representerer familiebedrifter, mens en bedrift er utenfor familie. Fire av de



fem informantene i fokusgruppen hadde gjennomført eierskifte, mens bedrift 5 er i startfasen av å gjennomføre et eierskifte. Samtlige bedrifter befinner seg i stagnasjonsfasen i bedriftens livssyklus, hvorpå bedriften har stabilisert seg. For samtlige bedrifter i fokusgruppen var årsaken til eierskiftet var høy alder. Eksempelvis for bedrift 3 kom eierskifte som et resultat av at den tidligere eier ville utløse verdiene sine og førtidspensjonene seg.

Tabell 4.1 Bedriftene inndelt etter om de er en familiebedrift eller ikke

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4	Bedrift 5
Familiebedrift	X	X		X	X
Ikke familiebedrift			X		

Tabell 4.1 viser bedriftene fordelt på om de tilhører en familiebedrift eller ei.

Tabell 4.2 Informantene inndelt etter om de har gjennomført eierskifte eller ikke

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Har gjennomført eierskifte	X	X	X	X	
Har ikke gjennomført eierskifte					X

Tabell 4.2 viser i hvilken grad informantene som deltok på fokusgruppeintervjuet har gjennomført eierskifte.

Tabell 4.3 Årsak til eierskifte for de ulike bedriftene

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4	Bedrift 5
Høy alder på eier	X	X	X	X	X
Annet					

Tabell 4.3 viser årsak til eierskifte hos de ulike bedriftene som deltok på fokusgruppeintervjuet.

Presentasjon av casene gir en bredere forståelse for bedriftens bakgrunn og eksistens. Det neste delkapitlet skal bidra til en bedre innsikt i viktigheten av bedriftenes eksistens, og hvilken effekt eierskifte har for lokalsamfunnet.

## 4.2 Hvem er eierskifte viktig for?

For å besvare rapportens problemstilling er det nødvendig å avklare hvem eierskifte er viktig for. Denne delen av analysen tar derfor for seg forskningsspørsmål 1: *For hvem er eierskifte viktig?*

De små og mellomstore bedriftene står for to tredjedeler av sysselsettingen, og for 55 prosent av den samlede omsetningen i næringslivet (bedriftsforbundet). Mange av disse er lokalisert i distrikts-Norge. Bedriftene representerer store verdier, og de gir store bidrag til velstandsutviklingen i Norge. Et mislykket eierskifte kan innebære både tap av arbeidsplasser, kompetanse og fremtidige vekstmuligheter. I tillegg vil det gi konsekvenser for næringsutvikling og den lokale økonomien. Mange bedrifter har ikke arvtakere, i tillegg til at det er stadig vanskeligere å finne nye eiere. Dette kan gi en økning i antall nedleggelse. For lokalsamfunn er dette spesielt vanskelig. Familiebedrifter har ofte en sentral rolle i lokalsamfunnet. Både nyskaping og vellykkede eierskifter er avgjørende for å opprettholde levedyktige lokalsamfunn i hele landet.

### *Næringslivskonsulenten*

I følge Næringslivskonsulenten representerer bedriftene mangfoldet. *"Det er viktig å ha fokus på arbeidsplasser, for det er det kommunen lever av"*, sier Næringslivskonsulenten. Hovedmålet for kommunen har siden 2001 vært å få flest mulig arbeidsplasser inn i kommunen. Om bedrifter blir lagt ned resulterer det i tap av arbeidsplasser, og i små kommuner vil dette ha stor betydning. Derfor vil eierskifte ha stor betydning for en liten distriktskommune. *"Det påvirker oss veldig"* sier Næringslivskonsulenten om eierskifte. Kommunen ble tidlig oppmerksom på at det var mange eldre som satt som både eier og leder i små og mellomstore bedrifter i kommunen, slik som er tilfellet i de fleste små kommuner. De måtte derfor begynne å planlegge fremtiden, og forberede for hva som ville skje når de eldre gikk av med pensjon. *"Alle arbeidsplasser er like viktig, og alle bedrifter er like viktig. Det er nemlig skatten den enkelte ansatte betaler som går til kommunen. Hva bedriften skatter går til staten"*, forklarer Næringslivskonsulenten.

Eierskifte er ikke bare et problem for Lødingen kommune, men også for alle kommunene i resten av Vesterålen også, mener Næringslivskonsulenten. Han har vært i kontakt med flere av disse, og problemet går igjen hos alle. Kommunene i utkanten er spesielt sårbare. Likevel har kommunene rundt ikke hatt fokus på eierskifte. *"Jeg har vært i Handelshøgskolen i Bodø*

*kontakt med andre næringslivssjefer og konsulenter og bevisstgjort dem at dette må de tenke på og gjøre noe med*", sier Næringslivskonsulenten. I kommunene er det bedriftene som representerer mangfoldet. Kommunene lever av at folk har arbeid, siden det er det som er inntjeningen til kommunene. Derfor mener Næringslivskonsulenten at det er viktig å ha fokus på arbeidsplasser. Små kommuner trenger sårt å beholde de arbeidsplassene de har, og derfor at de blir videreført så godt det lar seg gjøre gjennom et eierskifte.

Lødingen kommune har noen store bedriftseiere som genererer mange arbeidsplasser. Flere av disse eierne begynner å nærme seg pensjonsalder. For kommunen vil mislykkede eierskifter være kritisk for overlevelsen og fremtiden. De taper både arbeidsplasser og penger, noe som hemmer kommunen og dens utviklingen. Uten arbeidsplasser vil ikke folk bosette seg der. For Lødingen kommune er det viktig å ha fokus på arbeidsplasser. *"Å få flest mulig arbeidsplasser inn i Lødingen kommune har vært hovedmålet siden 2001"*, sier Næringslivskonsulenten. For å oppnå det målet har kommunen innsett at det gjelder ikke bare å satse på innovasjon og entreprenørskap. Eierskiftet er en viktig faktor å ta hensyn til siden de står overfor et generasjonsskifte på grunn av den kommende eldrebølgen.

### ***Bedriftene***

For bedriftene som deltok på fokusgruppeintervjuet var eierskiftet viktig for å sikre fremtiden, og for å videreføre bedriftens historie. I tillegg kan nye eiere gi et løft til bedriften. Informant 1 mener at et eierskifte gir absolutt positive konsekvenser for en bedrift. *"Du får helt nye øyner som ser på bedriften"*, kommenterer han. For samtlige bedrifter som har gjennomført eierskiftet har det gitt en positiv effekt, både i form av innovasjon eller lønnsomhet. Informant 3 forteller at forrige eier satt seg litt tilbake og håpte på at samme trenden skulle fortsette, mens etter at de ansatte overtok bedriften ble det satset litt mer. Informant 4 mener at et eierskifte i hans bedrift har gitt en bra effekt. Omsetningen til bedrift 4 har økt, og kundegruppen har gitt gode tilbakemeldinger. Eierskifte for bedrift 2 har vist seg å være et kick for lønnsomheten. Etter eierskiftet i 2007 har bedriften fått nye impulser og utviklet seg til det bedre. *"Det var sunt for oss"*, sier Informant 2 om eierskiftet. Resultatet er at bedriften har gått fra 94 til 222 millioner i omsetning. Informant 1 forteller at eierskiftet også har gitt en bra utvikling for bedriften han overtok. Når han overtok bedriften var den på bunnen, og han har mestret å få den på rett kjør og å bli lønnsom.

## Oppsummering

Tabell 4.4 Viser viktighet av eierskiftet for bedriftene og Lødingen kommune

	Viktighet av eierskifte
For bedriftene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikrer fremtiden</li> <li>• Viderefører bedriftens historie</li> <li>• Gir et løft til bedriftene: økt omsetning og lønnsomhet</li> <li>• Nye impulser</li> <li>• Videreutvikling</li> <li>• Overlevelse</li> </ul>
For kommunen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beholder arbeidsplasser</li> <li>• Bevarer sysselsettingen</li> <li>• Bevarer kompetanse</li> <li>• Gir velstandsutvikling</li> <li>• Gir fremtidige vekstmuligheter</li> <li>• Næringsutvikling</li> <li>• Bedre lokal økonomi</li> <li>• Nyskapning og vellykkede eierskifte er avgjørende for å opprettholde levedyktige lokalsamfunn</li> </ul>

Tabell 4.4 viser hvorfor eierskifte er viktig for bedriftene og Lødingen kommune. Det er svært mange ønskelige effekter av eierskifter. Eldrebølgen vil ytterligere øke behovet for eierskifter. Om bedrifter ikke gjennomfører vellykkede eierskifte vil dette påvirke både bedriftene og samfunnet. For bedrifter kan et mislykket eierskifte bety nedleggelse, og dermed tap av penger. For samfunnet betyr det nedleggelse og tapte arbeidsplasser som resulterer i mindre verdiskapning. Derfor kan det sies at eierskifte er viktig for både bedrift (og bedriftseier), lokalsamfunnet, og samfunnet generelt. Dette bekrefter det Melin et al. (2007) kommenterer, at det å ikke planlegge et eierskifte vil ha seriøse implikasjoner for den lokale sysselsettingen og økonomien. I neste delkapittel blir det sett nærmere på hvordan eiernes beslutninger og vilje til eierskifte påvirker eierskifteprosessen.

### 4.3 Interne faktorer som påvirker eierskifteprosessen

I denne delen ønsker studiene å finne svar på hva informantene mener er viktige og vanskelige aspekter i eierskifteprosessen. Dette gjøres med å besvare forskningsspørsmål 2: *Hvordan hemmer og fremmer de interne faktorer en*

*eierskifteprosess?* For å forstå hvordan faktorene påvirker eierskifte er det nødvendig å ta utgangspunkt i prosessens fire faser som er presentert i litteraturen. Bedriftenes utsagn er sortert ut fra fellestrekk i underkategoriene: Hvordan påvirker de emosjonelle, psykiske og motiverende faktorene en eierskifteprosess? Hva oppleves å være de viktigste kunnskapsgap? Hvilke utfordringer har disse skapt for bedriftene? Oppsummeringen blir gitt hver for seg.

#### 4.3.1 Emosjonelle, psykiske og motiverende faktorer

Eierskifte er et følsomt tema for mange bedriftseiere. Det kom fram allerede i forberedelsen til datainnsamlingen. Både bedriftseiere og bedriftsleder ble kontaktet for å delta i fokusgruppeintervjuet. Flere av disse var over 60 år og hadde ikke gjennomført eierskifte ennå. De takket nei til tilbudet om å delta, og mente at eierskifte ikke var aktuelt for dem ennå. Noen av de som ble kontaktet ble på en måte litt fornærmet av spørsmålet om de hadde tenkt på eierskifte eller var i gang med eierskifte. Andre var skeptisk og følte at de ikke hadde noe å tilføre i et slikt intervju. Samtalene reiste et sentralt spørsmål, hva var det som gjorde at disse bedriftseiere ikke ønsker å snakke om eierskifte? Er dette et tema som ikke blir diskutert blant bedriftseiere, og kan det være at eierskifte er tabu?

Dette var overraskende tatt i betraktning det sterke fokus på eiers vilje som teorien på området har. Grünfeld og Jacobsen (2006) hevder at evnen til å skape verdier gjennom eierskapet reduseres når eieren passerer 60 år. Ignorering av eierskiftespørsmålet kan medføre omfattende negative konsekvenser for bedriften (Merlin et al, 2007). Forskning har vist at mange bedriftseiere starter eierskifteprosessen for sent (Melin et al, 2007). Hvem skal overta bedriften er en vurdering bedriftseieren selv må ta sammen med de andre eierne, familiemedlemmene og tiltenkte eierne. Skal skifte skje innad i familien, eller skal en eller flere av de ansatte ta over bedriften? Dette er sentrale spørsmål, men før prosessen kommer så langt må eier ha en grunn for å selge. I følge Melin et al. (2007) kan eierens frykt for at eierskifte skal skape store endringer i bedriften medføre at eierskifte utsettes. For gründere som har bygget opp bedriften selv kan det bli en følelsesmessig utfordring å overlate bedriften til noen andre. I andre tilfeller kan det være at bedriftseierne ikke tar seg tid til å tenke og planlegge eierskifte fordi de har nok med den daglige driften (Grünfeld et al., 2009).

De interne faktorene er mange, og de går inn i hverandre. Likevel er de her delt inn i kategoriene oppstart, strategi, tillit og rolleendring, og ny eiers motiv til å overta.

### *Oppstart*

Når eiere skal forberede et eierskifte eller generasjonsskifte mente fokusgruppen at det først og fremst handlet om å sikre fremtiden til bedriften. Ved et generasjonsskifte var det hovedsaklig videreføring av familiens historie som var sentralt. Tillit ble trukket fram som den viktigste faktoren for et vellykket eierskifte. De mente det var viktig at alle parter var fornøyde med både gjennomføringen og resultatet av eierskifte. Det som kunne være utfordrende var de involverte partenes holdninger til eierskifte og eierskifteprosessen.

Informant 1 forklarer at et eierskifte krever mange beslutninger: *"Viktige spørsmål som må besvares i eierskifteprosessen er blant annet: Er kjøperen kompetent nok til å overta? Hvordan skal det skje? Hvordan skal tilliten bygges?"* I tillegg mente Informant 1 at verdsettelse av bedriften var ennå en utfordring. Dette er spørsmål som er vanskelig å besvare, men som det i følge litteraturen er viktig å ta stilling til og ha tenkt igjennom før eierskifte starter. Flere av de som deltok i fokusgruppen følte at eierskifte var en meget personlig sak som rørte med ens person og anseelse. Informant 1 forklarte at dette ikke var noe som ble diskutert åpenlyst, blant annet fordi det innebar tema som arv og fordeling, samt misforståelser lett kunne oppstå.

*"Eierskifteprosessen handler først og fremst om å komme i gang"*, mener Informant 3. Deretter måtte utfordringene håndteres etter hvert som de dukket opp. Videre påpekte Informant 3 at det selvsagt krevde at eieren var kompetent nok til å sette i gang en slik prosess. I følge Informant 1 var en av de viktigste avgjørelsene i denne prosessen det å finne riktig person til å overta bedriften. Dette fordi det vil være i bedrifteierens interesse at den som overtok var kompetent nok. Informant 3 var enig, men presiserte at det handlet først og fremst om å tørre å satse, og å ha en plan for hvordan satsningen skulle videreføres. Eierne i Bedrift 3 hadde nylig satset en god del i håp om at de som ansetteiere skulle få noe igjen. Informant 2 mente det var gull dersom noen turde å satse sammen, men at dette krevde tillit og at den var på plass i gjennom hele eierskifteprosessen.

I følge Næringslivskonsulenten var det flere av bedriftene i kommunen som ikke hadde startet planleggingen av eierskifte. *"Jeg opplevde at bedriftseierne satt i ro og var*

*handlingslammet*”, forklarer Næringslivskonsulentene. Da eierskifte ble satt på dagsorden ble flere av bedriftene i kommunen oppmerksom på hvilke utfordringer de stod overfor. Det at de ikke hadde startet planleggingen gjorde dem bekymret. Næringslivskonsulentene forklarer at han opplevde at denne bevisstgjøringen fikk flere av bedriftseierne til å ta grep om situasjonen. *”Den ene bedriftseieren i kommunen var veldig tilbakesatt og lurte på hva han burde gjøre”*, sier Næringslivskonsulentene. Dette tyder på at problemet ikke bare nødvendigvis er at eiere ikke ønsker å gi i fra seg eierskapet, men at de i større grad har behov for bevisstgjøring og veiledning om eierskifte for å håndtere eierskifteprosessen.

I følge informantene i fokusgruppen var de største utfordringene i forbindelse med eierskifte å:

- igangsette eierskifteprosessen
- velge strategi
- finne en aktuell kjøper

En annen sentral faktor som ble trukket fram av Informant 2 var utfordringen ved videreføringen av eierens og bedriftens verdier. Det som bekymret Informant 1 mest var den store økonomiske belastningen av kostnadene ved eierskifte. Han mente det gav en knekk for bedriften under et generasjonsskifte, noe som er uheldig.

Et generasjonsskifte krever at både bedriften og overtaker har råd til å gjennomføre et eierskifte. I følge Informant 1 kan både ny daglig leder, arveavgift og evnen til å kjøpe ut andre arvtakere, føre til at bedriften opplever en nedgang i både omsetning og utvikling fordi alle ressurser går med til eierskiftet. I tilfeller der arv spiller en sentral rolle, kompliseres situasjoner mellom de overtakende parter av at den arvingen som overtar ansvaret for bedriften kan måtte løse ut de øvrige arvingene basert på en full markedspris. En slik enighet løser likevel bare en av de økonomiske hindringene. Arveavgiften er en ekstern faktor som reguleres av myndighetene, men denne kommer vi nærmere inn på i neste delkapittel om eksterne faktorer.

### *Strategi*

Strategi for eierskiftet mente informantene var en viktig faktor i en eierskifteprosess. Informant 1 mener at strategi for hvordan eierskifte skal gjennomføres er en av de viktigste faktorene for at bedriften skal lykkes med eierskifte. Da tenker han på om bedriften skal selges fra en til en og kjøpe ut resten, eller om det skal være

flereierskap. I tillegg må det være en strategi for hvordan det skal fungere. Hvis det er flere eiere må det foreligge en plan for hvordan bedriften skal vurderes ved kjøp og salg. Da er det viktig at alle har den samme holdningen og verdisettet, slik at den gode stemningen blir bevart.

Strategi for gjennomføring av eierskifte har vært god i bedrift 3, derfor har eierstruktur gått bra mener informanten. For Informant 3 er det viktig hvem eierne er og at de mestrer å jobbe sammen og komme til enighet. Bedriften hadde signert gode avtaler som skulle hindre fremtidige uenigheter. En aksjonæravtale er et eksempel på en slik kontrakt. Informant 1 påpeker at det kan by på problemer i fremtiden om eierne ikke er likeverdige. Dette er Informant 3 enig i, og forklarer at den største utfordringen da vil være når noen nye kommer inn i bedriften.

### *Tillit og rolleendring*

Informant 2 mener at tillit er sentralt i en eierskifteprosess og kan fungere som en døråpner. *"Dersom partene har tillit til hverandre går det som smurt"*, sier Informant 2. Videre hevdes det at ansatte, forretningspartnere og familie i familiebedrifter må vise tillit til at barna som skal overta bedriften evner å gjøre en god jobb. Tillit ble betraktet som en av hovedforutsetningene for et vellykket eierskifte. *"Tillit til menneskene skapes gjennom innsats multiplisert med kompetanse og holdninger over tid"*, sier Informant 2. Disse tre tingene er sterkt knyttet sammen. Informant 2 hevder at tilliten kommer som en naturlig del av eierskifte dersom alle disse tre punktene er på plass. Informant 2 hadde opplevde både støtte og forståelse for sine avgjørelser og satsning etter eierskifte. *"Onkelen min som har jobbet i bedriften i 45 år syntes den nye satsningen var råtøft"*, forteller Informant 2.

Likevel hevdet Informant 2 at i familiebedrifter er det ofte slik at den nye eieren ikke får overta bedriften før de eldre er så gammel at de ikke har mulighet til å drive lengre, og at dette fører til kaos i eierskifteprosessen. *"Jeg synes det er litt skummelt med de gamle gubbene som sitter på eierposten sin og sier nei nå skal vi drive sånn her"*, sier Informant 1.

I følge Informant 1 er det viktig at den nye eieren får mulighet til å ta de valg en selv ønsker, det være seg utvikling, salg eller nedleggelse, noe som støtter litteraturens antakelser for et vellykket eierskifte. Informant 1 opplevde å få frihet til å utvikle bedriften i den retningen som var ønskelig, og fikk beskjed fra sin far at han heller



kunne bistå med rådgivning dersom det var behov for det. Dette er et godt eksempel på hvordan tillit kan bygges ved overdragelse. Vi siterer Informant 1: *"Jeg fikk en verktøykasse i hendene, og så var det bare å gjøre som jeg ville"*. Informantene påpeker at forståelse av rolleendringer er en sentral utfordring både i eierskifter innen familien og med eksterne.

Rolleforståelse knyttes både til tillit, og er svært viktige for at den nye eieren skal frigjøre utviklingskrefter, og kunne utøve eget entreprenørskap etter overtakelsen. Fokusgruppen mente det var viktig at alle i bedriften er inneforstått med de rolleendringene som kommer med et eierskifte. Det virket også som om at de fleste eierne hadde forståelse for at de nye eierne måtte få frihet til å skape sin egen identitet gjennom sine roller. Dette tyder på at bedriftseierne i dag er mer bevisst på at rollene må være klart definert. Dette støtter derfor ikke litteraturens antakelser om at dette er en utfordring. Det kan være at dagens eiere har bygget mer erfaring med eierskifte og ledelsesroller, og på den måten er blitt svært bevisste på denne utfordringen. Alle var enige om at det viktigste var å finne den riktige eieren, og mente at tilliten mellom partene kunne løse dette problemet.

Informant 3 hadde en oppfatning av at noen av de som overtar familiebedrifter får bedriften litt for lettvindt. Informant 1 var rask med å avkrefte påstanden, og mente overtakelse av en familiebedrift aldeles ikke er noen enkel oppgave.

### *Ny eiers motivasjon for å overta*

I fokusgruppeintervjuet kom det fram at informantene (de som er overtakende eiere) hadde ulik motivasjon til å gå inn i bedriften. Informant 1 forklarer at han startet å jobbe i bedriften allerede i 16-18 års alderen. Informant 1 forklarte at det ikke var noen enkel oppgave å overta familiebedriften og at hans motiv for å overta familiebedriften var en følelse av ansvar for å føre familien og familiebedriftens historie og tradisjon videre. Informant 1's utsagn bekreftes av litteraturen.

*"Jeg kunne ikke ha jobbet for en utenforstående"* sier informant 5. For han har familiebedriften vært sentral gjennom hele oppveksten og han startet å jobbe der allerede når han var 14 år. *"Jeg har fått familiebedriften inn gjennom blodet"*, forteller Informant 5. Bedrift 5 er en håndverksbedrift der håndverket gjenspeiler familiebedriftens kompetanse. *"For oss er det alfa omega at bedriften holdes innen familien"*, konstaterer informant 5. Funnene viser helt klart at Informant 5 er stolt over

familiebedriften og kunne ikke tenke seg en annen jobb. Samtidig som han at ønsker å ta ansvar overfor foreldrene å føre familiebedriften og historien deres videre.

Informant 2 hadde også jobbet innen familiebedriften fra han var svært ung. Selv om oppgavene ikke var av vesentlig karakter, var dette farens måte å la han ta del i, og skape interesse for familiebedriften. For Informant 4 var situasjonen litt annerledes. Bedriften var eid av to brødre der hans far var den ene. Da Informant 4 ble tilbudt å overta familiebedriften så han muligheten til å drive og utvikle bedriften videre. I ettertid kan Informant 4 vise til en stor økning i omsetning. I tillegg hadde informanten opplevd god tilbakemelding og økt tilfredshet fra kundene. I dag er bedrift 4 byens eldste i sin bransje og de kan feiere 95 års jubileum i år, noe Informant 4 var svært stolt av.

I motsetning til de andre deltakerne i fokusgruppen representerte Informant 3 ansatte som har overtatt eierskapet i en bedrift. De er til sammen 14 ansatte som har overtatt eierskapet i bedriften. Løsningen skiller seg dermed fra de øvrige ved at de i stede for færre eiere, har gått i retning av flere eiere for å få til et eierskifte.

Bedrift 2 bestod av sytten aksjonærer da Informant 2 i 2007 overtok aksjene fra sin far. Stolthet over familiebedriftens historie og muligheten til å utvikle seg i bedriften ser ut til å ha vært grunnen til at Informant 2 valgte å gå inn i familiebedriften. Allerede to år etter at han overtok har bedriften redusert eierskapet ned fra sytten til to eiere. Bedriften begynte å satse mer, og det har gitt en stor økning i omsetning og overskudd.

Næringslivskonsulenten ble også forelagt problemstillingen omkring ny eiers motivasjon for å overta. I følge Næringslivskonsulenten kunne det å gjennomføre et eierskifte innen familien være både positivt og negativt. Den oppfatningen han satt igjen med fra egne og andres erfaringer var at det ville avhenge av hvordan eiere og kjøpere innrettet og organiserte eierskifte. *"Det som betyr noe er at bedriften får tak i de rette eiere, og at de er bevisst i sin rolle"*, forklarer Næringslivskonsulenten. For Næringslivskonsulenten ble eierskifte et tema for kommunen da de innså at mange av eierne var eldre, og de så konsekvensen av hva som ville skje om de ikke gjennomførte et eierskifte.

### **Oppsummering av emosjonelle, psykiske og motivernde faktorer**

I tabell 4.5 er bedriftseiernes utsagn oppsummert i forhold til de fellestrekk som kom frem med tanke på de interne faktorene som virker hemmende eller fremmende for

eierskifte. Det er identifisert 3 fellestrekk: Behovet for å redusere uvisshet gjennom tillit. bevisstgjøring for å kompensere på mangel av kunnskap i eierskifteprosessen. Behov for å sette følelser til side for å finne riktig eier.

B1: Når blir eierskifte et aktuelt tema for bedriftene og hva er de første utfordringene? på emosjonelle, psykiske og motivernde faktorer som påvirker eierskifte

Tabell 4.5: Informantenes beskrivelse av den emosjonelle faktoren

	Motiverende faktorer for overtakende part
Eierer av familiebedrift	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alderdom og førtidspensjonering</li> <li>• Eier må være kompetent nok til å sette i gang prosessen.</li> </ul>
Overtaker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Føler seg tvungen</li> <li>• Ønske om å jobbe i familien og muligheten til å utvikle seg.</li> <li>• Tilhørighet og ansvar overfor familien og familiebedriften.</li> <li>• Mulighet til aktivt eierskap og videreutvikle bedriften</li> <li>• Rolledefinisjon er viktig og tillit er sentralt.</li> <li>• Viktig med eierskapskontrakter og planlegging i prosessen.</li> <li>• Samarbeid og enighet er viktig.</li> </ul>
Næringslivskonsulenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg til familiemedlemmer kan være både positivt og negativt.</li> <li>• Viktigst er det at bedriften får de rette eierne.</li> </ul>
	Emosjonelle faktorer og psykiske faktorer
Bedriftseierne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finne kompetent eier som kan sikre bedriftens fremtiden.</li> <li>• Tillit og holdninger er avgjørende for resultatet</li> <li>• Alle partene skal være fornøyd</li> <li>• Vanskelig å snakke om fordi det er så personlig.</li> <li>• Økonomisk utfordring</li> <li>• Rolledefinisjon er viktig og tillit står sentralt her også.</li> </ul>
Næringslivskonsulenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvisshet gjør at eierskifte ikke blir tatt tak i. Bevisstgjøring kan være avgjørende.</li> <li>• Salg til familiemedlemmer kan være både positivt og negativt.</li> <li>• Viktigst er det at bedriften får de rette eierne.</li> </ul>
Eierer av familiebedrift	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mange vanskelige spørsmål som berører de involverte parter</li> <li>• Verdsettelse av bedriften</li> <li>• Økonomisk utfordring for alle partene på grunn av arveavgift og likedeling</li> </ul>
Eksterne eiere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mente familiemedlemmer får familiebedriften for lett.</li> <li>• Viktig med eierskapskontrakter og planlegging i prosessen.</li> <li>• Samarbeid og enighet er viktig.</li> </ul>

Tabell 4.5 B1: viser Informantenes beskrivelse av den emosjonelle, psykiske og motiverende faktoren.

Eiers motivasjon for å gjennomføre eierskifte vil i mange tilfeller komme som en følge av alderdom eller ønske om førtidspensjonering, men dette krever også at eier er kompetent nok til å sette i gang eierskifteprosessen. Tillit står sentralt i eierskifteprosessen og er helt avgjørende for om eierskift lykkes. Dersom partene ikke har de rette holdningene kan dette virke hemmende for om eierskifteprosessen kommer i gang. Funnene viser at deltakerne i fokusgruppen var opptatt av, og hadde kjennskap til, at eierskifte først og fremst handlet om å komme i gang. Motivasjon for å overta en bedrift vil være svært personavhengig og vil påvirkes av både indre og ytre faktorer. Det beste for bedriften på lang sikt er at den indre faktoren er avgjørende. Funnene tyder på at overtakelse av familiebedrifter ofte er sterkt påvirket av familien som en ytre faktor. Dette kan på lang sikt få både positive og negative konsekvenser.

Personer utenfor familiebedriften har en antakelse om at det er lettere for familiemedlemmer å overta familiebedrifter. Dette viste seg ikke å være tilfelle. Ved generasjonsskifte er det flere andre psykiske og emosjonelle forhold mellom eier og familie som spiller inn, både i og etter overdragelsen. I tilfeller hvor flere eiere overtar en bedrift er det viktig med gode eierskapskontrakter for å oppnå godt samarbeid og enighet. Informantene var opptatt av at den nye eieren måtte få skape sin egen identitet i bedriften, dersom de skulle evne og videreutvikle denne. Dette krever at rollene er klart definert og akseptert.

Funnene viser at følelser kan blokkere eierskifteprosessen, men at disse kan motiveres av tillit mellom partene. Alder viser seg også å være avgjørende for at eierskifte skal komme i gang. Grunnet de vanskelige spørsmålene som må besvares i eierskifteprosessen gjør dette at prosessen ofte starter for sent. Bevisstgjøring av de påfølgende konsekvensene for å ikke gjennomføre eierskifte kan være en fremmede faktor for eierskifte. Dette viser at de følelsesmessige aspektene kan forsterkes av at det eksisterer et kunnskapsgap. Følgen er at kompleksiteten gjør at eierskifte ser ut til å bli nedprioritert. Dette leder oss inn til neste kapittel som skal kartlegge de viktigste kunnskapsgapene om eierskifte blant bedriftseierne.

#### 4.3.2 Hva oppleves å være de viktigste kunnskapsgap, og hvilke utfordringer har disse skapt for bedriftene?

Europakommisjonen har anbefalt sine medlemsland å øke oppmerksomheten og kunnskapen om eierskifte. Dette for å sikre at levedyktige bedrifter overlever eierskifte. NHO og HSH melder at de opplever en stadig økning i antall henvendelser fra deres medlemmer som ønsker informasjon om hvordan de skal gjennomføre eierskifte. Ennå har ingen offentlige eller private aktører i Norge påtatt seg rollen som nasjonal koordinator av eierskifteaktiviteter.

Da fokusgruppen skulle diskutere fram hva som var de viktigste suksesskriteriene for gjennomføring av et vellykket eierskifte var kompetanse en av disse. Informant 3 forklarte at *"vi, bedriftseiere, trenger kompetanse for å gjennomføre eierskifte"*. I følge Informant 1 er det viktig at bedriften også har kompetente eiere. Informant 1: *"Jeg har en kompis som overtok et stort foretak i Oslo. Han fant ut at han selv ikke var nok kompetent, så han ansatte styreformann og daglig leder, og så beholdt han rollen som eier. På hans visittkort står det; Owner of the company. Da har du faktisk kompetanse og selvinnsikt nok til å se dine egne begrensninger"*.

Det er behov for kunnskap og informasjon om hvordan hele prosessen skal gjennomføres. Informant 5 hadde forsøkt å finne informasjon om selve eierskifteprosessen, men hadde kun funnet fakta om eierskifte. Informasjon om hvordan en skal forberede og komme i gang med eierskifte fantes det lite litteratur om. Den informasjonen og hjelpen Informant 5 hadde tilegnet seg hadde han fått gjennom en venn som jobbet som skattejurist. Dessverre har få bedriftseiere tilgang til slik kompetanse i hverdagen.

Noen av informantene mente at det kunne være mer å hente hos andre som hadde gjennomført eierskifte, eller av det som fantes av kunnskap i familien. *"Jeg har masse litteratur om eierskifte i et gammelt arkiv fra min farfar, som hadde grublet lenge over ulike løsninger"*, forteller Informant 1. Gjennom intervjuforløpet kom det tydelig frem at Informant 2 og spesielt Informant 1 hadde mer kunnskap og begrepsforståelse om eierskifte, enn de andre deltakerne i fokusgruppen. Det kan være ulike årsaker til dette. Informant 2 hadde vært igjennom en omstendelig eierskifteprosess nylig. Informant 1 hadde blant annet deltatt på seminarer om eierskifte sammen med NHO, og hadde derfor mye kunnskap gjennom dette, i tillegg til selv å ha overtatt en bedrift. Bedriftseierne som ikke er medlem av organisasjoner som NHO og HSH kan ha Handelshøgskolen i Bodø

vanskeligere for å vite hvilken hjelp og rådgivning de kan få fra slike organisasjoner. Likevel var alle deltakerne enige om at intervjuet hadde bidratt til å gi dem bedre innsikt og kunnskap om eierskifte. Det er behov for tilgang på informasjon og kunnskap om eierskifteprosessen er manglende, noe vi også har erfart gjennom våre søk etter sekundærlitteratur. Også næringskonsulenten ble forelagt dette spørsmålet.

### *Tiltak i Lødingen kommune*

I kommunen var det næringslivsrepresentantene selv som tok opp saken om behov for fokus på eierskifte i den kommende tiden. Dette gjorde at kommunen tidlig ble oppmerksom på eierskifteutfordringene i kommunen, og temaet ble satt på dagsorden. Samtidig som kommunen startet planene for hvordan de skulle gripe an saken fikk de et tilbud fra Kunnskapsparken Bodø AS, der de ble invitert til å delta på kurs innen eierskifte. Næringsstyret vurderte dette som et så bra tilbud at de gav full støtte til de bedriftene som ønsket å delta på seminaret.

Hele sju bedrifter fra Lødingen var representert på seminaret, og de var den kommunen i Nordland som stilte med flest bedriftseiere. I tillegg til seminaret de deltok på, valgte de å legge opp turen til noe sosialt, slik at de sammen kunne diskutere og reflektere over egen og hverandres eierskiftesituasjon. Næringslivskonsulenten forteller at *”det var flere av bedriftseierne som fikk seg en skikkelig aha-opplevelse”*. Flere av bedriftene som var med på seminaret har både startet eierskifteprosessen og gjennomført eierskifte i ettertid. *”Jeg er ikke i tvil om at det kom noe veldig godt ut av turen, og det er også den tilbakemeldingen jeg har fått fra de fleste andre”*, forklarer Næringslivskonsulenten. Videre hevdet han at kommunen nå har et beredskap mot eventuelle problemer som kunne dukke opp i forhold til den eldre generasjonen bedriftseiere i kommunen. *”Det som er viktig er at næringsstyret har et bevisst forhold til dette, og det føler jeg at de har”*.

### *Hva mener Næringslivskonsulenten kan gjøres bedre?*

I følge Næringslivskonsulenten bør det fokuseres mer på å gjøre bedriftseiere bevisst på eierskifte, og de utfordringene det medbringer. I tillegg påpeker han at bedriftseierne må bli bevisste på at, det er de selv som har hovedansvaret for å sette i gang eierskifteprosessen, og hvilket ansvar de som en del av næringslivet har ovenfor samfunnet.

Lødingen kommune sin strategi for tilrettelegging av eierskifte er:

- Bevisstgjør alle bedriftene som er i denne situasjonen at eierskifte er deres ansvar
- Gi bedriftene mulighet til å benytte Næringslivskonsulenten som coach
- Tilby bedriftene å benytte den ekspertisen som har vært i Kunnskapsparken Bodø AS
- Veiledning i bruk av revisor, advokater og /eller regnskapsførere i prosessen

En av familiebedriftene i Lødingen hadde benyttet Næringslivskonsulenten som coach i sin eierskifteprosess. *"Rollen min var å være djevelens advokat og stille de vanskelige spørsmålene. I tillegg bad jeg dem om å få inn eksperter utenfra, anbefalte økonomer, advokater og liknende"*, forteller Næringslivskonsulenten. Det var en langsom prosess som gikk over 4 år, men som endte med et godt resultat.

## Oppsummering

Tabell 4.6: B2: Informantenes oppfattning av kunnskapsgapet om eierskifte

	Er det behov for mer informasjon og kunnskap om eierskifte?
Eierne som har gjennomført eierskifte	Ja, har måttet rådføre seg med familie, venner eller rådgivere. Familiebedrifter har ofte fordelene av at de har erfaring fra tidligere generasjonsskifter.
Eierne som ikke har gjennomført eierskifte	Ja, har prøvd å finne informasjon, men fant ingen ting. Tok kontakt men en venn som hadde erfaring innenfor temaet.
Næringslivskonsulenten	Ja, behov for tilrettelegging, bevisstgjøring. Bør tilby veiledning, coaching og kursing.

Tabellen 4.6 gir et klart bilde på hva fokusgruppen og Næringslivskonsulenten opplever som de viktigste kunnskapsgapene, og behovet for informasjon for å tette igjen gapet.

Funnene forsterker litteraturens indikasjon på at det eksisterer et kunnskapsgap om eierskifte. Det er behov for kunnskap og informasjon om eierskifteprosessen. Flere andre land har satt i gang tiltak for å tilrettelegge for eierskifte. En viktig del av innsatsen er bevisstgjøring omkring eierskifteprosessen, og stimulering slik at eierskifteprosessen kommer i gang tidlig. Det er behov for å fokusere på eierskifte. Det må legges til rette for en enklere tilgang på informasjon og kunnskap, for de

bedriftseiere som har behov for dette. Funnene viser at kurs og seminar kan være med på å øke bedriftseieres forståelse av eierskifteprosessens framtoning og eierskiftets viktighet. Ikke alle har behov eller mulighet til å delta på slike kurs og seminar. Siden bedriftseierne er svært forskjellige, og eierskiftene er ulike, vil også behovet for kunnskap og informasjon være ulikt. Informasjon, både på trykk og nett, kan være et alternativ som bør gjøres noe med.

Lødingen kommune har vist årvåkenhet og har på eget initiativ tatt tak i eierskiftets realitet i kommunen. Likevel er det ikke nok at kun noen kommuner har tatt tak i dette, det krever en nasjonal innsats. Bedrifter som har fortrenget eierskiftets aktualitet har behov for å bli gjort oppmerksomme på mulige løsninger. Det oppfordres derfor at det blir skapt en verktøykasse for eierskifte, på lik linje som det eksisterer ulike verktøy for bedriftsetablerer, samt insentiver for å starte forberedelsen av eierskifte.

Mangel på tilrettelegging for eierskifteprosessene virker hemmende. Mange velger derfor å søke råd og informasjon hos familie og bekjente som har kunnskap til eierskifteprosessene. Dette kunne vært løst gjennom tilgjengelig informasjon og økt fokus på kunnskap. I dag viser det seg at bedriftseiere ofte må benytte rådgivere fordi de mangler kunnskap om prosessen. Dette leder oss inn til neste kapittel som omhandler de eksterne faktorene.

#### **4.4 Hvilke eksterne faktorer påvirker eierskifteprosessene?**

Noen eksterne faktorer er allerede nevnt av informantene siden eierskifte ikke skjer i et vakuum. Dette delkapitlet ser nærmere på hvordan bedriftene har håndtert de eksterne faktorene i prosessene. De eksterne faktorene er forhold som bedriften selv ikke kan kontrollere. Disse faktorene er derfor kanskje ennå viktigere enn de interne, fordi bedriftseierne er nødt til å håndtere disse skal en lykkes. De eksterne faktorene består av her av rådgivere i eierskifteprosessene, samt de nasjonale reguleringene som styrer de økonomiske og juridiske spørsmålene ved et eierskifte. Informantene ble forlagt spørsmålet.



#### 4.4.1 Hvordan fungerer rådgiverne i eierskifteprosessen?

Eierskifte omfatter flere vanskelige spørsmål som penger, følelser, relasjoner og alderdom. Det kan derfor være gunstig å involvere en ekstern part i eierskifteprosessen. Videre ble informantene forelagt spørsmålet om behovet for hjelpere.

Informant 1 mener at eierskifteprosessen startet med en overordnet tanke. Men så kommer de strategiske spørsmålene om hvor mye som skal selges, til hvem, og hvilke regler og plikter eierskifte medfører. *"Når en er kommet så langt i prosessen er det veldig naturlig å benytte seg av en rådgiver"*, forklarer Informant 1. Noe som støtter litteraturens anbefalinger for eierskifteprosessen. Valg av rådgivere ble av gruppen sett på som den tredje største utfordringen i forbindelse med eierskifte. Da bedrift 3 gjennomførte eierskifte fikk de hjelp av revisor. Informant 5 hadde fått hjelp av en venn som er skattejurist, og mente derfor at advokater også var gode rådgivere i forretningsammenhenger. Det var ingen av informantene som hadde erfaring med bruk av meglere i eierskifteprosessen. Noe av grunnen til dette var at informantene følte at meglere ikke gav dem samme trygghet som andre rådgivere. Dette kan begrunnes i teorien som forteller at meglere er i utgangspunktet *"selgere"*, og er derfor vanskelig å skape et tillitsforhold til. Informantene mente at tillit mellom rådgiver og overdrager var svært viktig i prosessen.

Alle informantene i fokusgruppen mente de skattemessige aspektene ved eierskifte var for komplisert, og for å oppnå de beste resultatene krever det gode rådgivere. Å kjøpe rådgivningstjenester i forbindelse med eierskifte kan fort bli kostbart. I følge Informant 1 er det *"de bedriftseierne som har best økonomi som også kan kjøpe den beste kompetanse og da være smartest"*. Informant 2 legger til, *"det står jo i skriften; den som har skal få i overflod, og den som ikke har skal miste det lille han har"*. Systemet for overføring av aksjer ved eierskifte oppleves i dag som svært komplekst, og deler av prosessen krever at bedrifter benytter revisor. Eksempelvis; om en arvtaker overtar bedriften er det fordelmessig å gjøre det gjennom fisjon fusjon i forbindelse med overføring av eierskap. Fokusgruppen mente at for mye av pengene som bedriftene anvender på advokathjelp og revisorer går til å tilpasse eierskifte til et altfor komplisert skatte og avgiftssystem.

Fokusgruppen mente at andre som har vært igjennom en eierskifteprosess også kan fungere som rådgiver til en viss grad. I tillegg viser funnene at kommunene også kan fungere som en form for som rådgiver. Ulempen med bruk av disse er at de har

begrenset kunnskap på visse områder. Det kom fram i intervjuet med Næringslivskonsulenten at han ikke hadde nok kunnskap om de skattemessige premissene for eierskifte. Derfor kan ikke denne type hjelpere erstatte de andre rådgiverne.

Rådgiverne fungerer som statens forlengende arm i eierskifteprosessen, hvor de kontrollerer og sørger for at lover og regler blir fulgt. Fokusgruppen mente problemet var at denne type tjeneste oppleves som svært kostbar og urettferdig. De som har mulighet til å betale mest kan benytte seg av de beste rådgiverne. Fokusgruppen mente derfor at det ikke var likhet for loven blant aktørene. Rådgivere er nødvendig for å gjennomføre eierskifte, men det er ingen regler for hvor mye denne tjenesten skal koste. For små og mellomstore bedrifter kan valg av rådgivere være av stor betydning for eierskiftets utfall, både økonomisk og resultatmessig.

### Oppsummering

Tabell 4.7 B3: Oppsummerer hvordan informantene mener rådgivere påvirker eierskifteprosessen.

Tabell 4.7 Hvordan påvirker rådgiverne eierskifteprosessen?

	Hvordan fungerer rådgiverne i eierskifteprosessen?
<b>Fokusgruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dyrt, men nødvendig</li> <li>• Slår fordelaktig ut for de som har best råd</li> <li>• Revisor er den mest brukte</li> <li>• Har ikke tillit til meglere</li> <li>• Bekjente som har gjennomført eierskifte kan bidra med råd</li> <li>• Er behjelpelig og nødvendig til de skattemessige aspektene</li> <li>• tilpasse eierskifte et komplisert system</li> <li>• ikke likhet for loven</li> </ul>
<b>Næringslivskonsulenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunen kan bistå med rådgivning på den måten at de blir en diskusjons part underveis.</li> <li>• Kan anbefale rådgivere.</li> </ul>

Mange av informantene velger å rådføre seg med bekjente som har gjennomført eierskifte i starten av eierskifteprosessen, men at de fleste benyttet seg av revisor som rådgiver. Revisor får, selv om revisorer ikke er eksperter på annet enn lover og regler stor tillit av bedriftseierne. Igjen fremkommer tillit mellom rådgiver og overdrager som svært viktig for eierskifteprosessen. Funn tyder på at bedriftseiere ikke har tillit til

meglere, i motsetning til i litteraturen, der meglere hevdes å være et ennå bedre rådgivervalg enn revisor. Få har valgt advokater som rådgivere. Dette kan innebære at overdrager ønsker å ha en rådgiver som kan bistå med alle ulike spørsmål innen eierskifte, samt at de er der for å rådgi slik at overdrager får til et best mulig vellykket eierskifte. Dette er per i dag kun meglere som er nærmest å tilby dette, men på grunn av at de ikke oppleves slik av våre informanter, frykter overdrageren at de kan gi råd etter feile interesser, og revisorer prefereres i stede.

Rådgivere er en viktig og sentral del av en eierskifteprosess, og de kan bidra til at det hele blir meget vellykket. Det er i dag ingen som fyller alle krav for å være den ultimate rådgiver. I dagens situasjon, hvor det er meget begrenset kunnskap og informasjon om eierskifte, er det ekstra viktig for en bedrift å ha noen å rådføre seg til uten at dette skal koste "skjorten". Denne personen må ha gode kunnskaper om prosessen, samt klare å se hva som er det beste for bedriften. I tillegg må det være noen som bedriften har tillit til. Det må være en likhet i loven, der eierskifter kan gjennomføres med det samme tilbudet om rådgivere til bedrifter uansett økonomi. Bedriftene står dermed ovenfor et dilemma. Et komplisert system gjør at revisortjenester blir viktigere enn andre tjenester. I vår undersøkelse antas det faktisk at bedriftene omsettes innenfor familien å øke betydningen av en part som kjenner bedriften og har tillit, altså revisor.

#### 4.4.2 Hvordan påvirker de nasjonale reguleringene eierskifte?

Ved generasjonsskifte kan arveavgiften være en stor økonomisk belastning både for den nye eieren og bedriften. Verre blir det dersom søsken og medarbeidere også må kjøpes ut. Vederlaget til den øvrige arvingen må oftest lånefinansieres. Denne gjeldsbelastningen vil ramme både overtaker og selskapet, og kan derfor hemme bedriftens videre utvikling. Med andre ord rammer arveavgiften bedriften i en tid hvor behovet for kapital er størst, og kan i verste fall føre til at ryggen knekker i eierskifteprosessen. I tillegg hemmer formueskatten bedriftens mulighet til å investere i ny effektiv teknologi. Dette fordi skatten som innebærer bedriftens arbeidende kapital må finansieres av bedriften ved midler fra bedriften.

I fokusgruppeintervjuet mente flere av deltakerne at den største utfordringen for familiebedrifter er den økonomiske belastningen generasjonsskifte medfører. *"Bedriften får en kjempedipp før den kommer seg opp igjen"*, konstaterer Informant 1. Ny leder, arveavgift og penger til å betale ut søsken er faktorer som er helt avgjørende.

*”Det krever at både eier og bedriften har økonomi til å bære disse belastningene”,* hevder Informant 1. Desto flere barn eieren har desto flere må verdiene deles på. Det er derfor viktig å starte familieplanleggingen tidlig, mener Informant 1. *”Det finnes mange smutthull, regler og tilpasninger for å unngå formueskatt og arveavgift, men det krever også at eier har kunnskap om disse. Jeg er i alle fall veldig for å fjerne formueskatt og arveavgift, men det er jo i dag et fy ord for enkelte”,* forklarer Informant 1. Informant 2 mener at skatten til syvende og sist rammer bedriftene like hardt. Han forteller at han har vært borti små bedrifter som har måttet betale opptil 115 millioner i arveavgift. Dette resulterer i at verdier må tas ut av bedriften fordi barna ikke har økonomi til å finansiere slike store summer. *”Jeg synes dette problematiserer overgangen veldig”,* forteller Informant 1.

I følge informantene rammer arveavgiften likviditeten i bedriften hardt. På toppen av dette må den nye eieren betale formueskatt. Hvis bedriften ikke har god omsetning i denne perioden, men sitter på store verdier, kan formueskatten virke svært hemmende. Resultatet blir at bedriften må omsette driftsmidlene i bedriften for å betale formueskatten. I dag er samfunnet tilrettelagt for at bedrifter skal drive, legge ned og starte opp igjen. *”Det er for lite fokus på lønnsomheten i det å holde bedrifter i gang”,* forklarer Informant 1. Fokusgruppen mente at myndighetene nå måtte erkjenne at det er bedre at denne kapitalen blir i bedriften. Myndighetene må ha tillit til at bedriftene i Norge mestrer å forvalte denne kapitalen.

Det er viktig at bedriftene har tillit til myndighetene. Fokusgruppen mente at myndighetene endrer lovverket hele tiden, noe som svekker tillitsforholdet mellom bedriftene og myndighetene. Nå er det eksempelvis blitt svært dyrt å gjennomføre det meste som omhandler eierskifte. *”Det er helt absurd at du skal skatte for å overføre aksjer hit og dit som krever krysspant i mellom fusjoner og liknende”,* konstaterer Informant 2. Informant 1 mener at det ikke er noe likhet for loven i det systemet som er i dag, men Informant 2 hevder at det er likhet, bare ikke blant aktørene. Når Overgangsregel E gjaldt var det ikke alle som gjorde noe med det, dette fordi de ikke vistste om det.

Fokusgruppen mente at Overgangsregel E (se kapittel 2.3.2.2) burde innføres igjen, slik at bedrifter som ikke har fått overført de private eiendelene og rettighetene, får mulighet til å overføre disse skattefritt til aksjeselskap. Bedrift 5 hadde blitt anbefalt å endre virksomheten fra enkeltmannsforetak til aksjeselskap før de foretar eierskifte,

"men siden arveavgiften bare har økt de siste fem årene og fribeløpet har gått fra 70 til 40 prosent rabatt gjør dette at vi blir mer skeptisk til eierskifte". Informant 2 mener at enkeltmannsforetak ikke er noen god løsning samfunnsøkonomisk sett. "Enkeltmannsforetak skulle ha vært tvunget til å bli omgjort til et AS etter to år i drift, og om ikke blitt slettet", hevder Informant 2. "En slik eierform blir bare dyrere og dyrere å overta etter hvert som årene går", mener Informant 2. Da blir det et for stort hinder i en eierskiftesituasjon.

Gjennom fokusgruppeintervjuet kom det fram at myndighetene måtte vedkjenne at det er like viktig med støtteordninger for eierskifte som for nyetableringer.

For Næringslivsaktøren er skattesystemet noe han ikke kjente så godt til. For ham er det en omfattende prosess som er vanskelig å sette seg inn i. Han mente at det staten burde gjøre først og fremst var å bevisstgjøre eierne.

## Oppsummering

Tabell 4.8 B4: viser hvordan de nasjonale reguleringene påvirker eierskifte.

Tabell 4.8 Hvordan påvirker rådgiverne eierskifteprosessen?

	Hvordan påvirker de nasjonale reguleringene eierskifte?
<b>Bedriftene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forvirrende siden regler endres kontinuerlig</li> <li>• Har ikke tillit til staten</li> <li>• Arveavgiften hemmer bedriftens videre utvikling</li> <li>• Formueskatten hemmer bedriften til å investere i ny effektiv teknologi</li> <li>• Medfører en økonomisk belastning</li> <li>• Smutthull, regler og tilpasninger er forvirrende</li> <li>• Myndighetene må erkjenne problemene</li> <li>• Myndighetene må ha tillit til de norske bedriftene</li> <li>• Bedriftseier må ha tillitt til myndighetene</li> <li>• Myndighetene endrer lovverket kontinuerlig</li> <li>• Svært dyrt å gjennomføre det meste som omhandler eierskifte</li> <li>• Det er ikke likhet - skjevfordeling</li> <li>• Overgangsregel E</li> </ul>
<b>Næringslivskonsulenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevisstgjøre bedriftseiere</li> </ul>

Informantenes tale er klar. Det viktigste myndighetene kan gjøre er å bevisstgjøre bedriftseiere. Det er der det ligger. Bedriftseiere selv har hovedansvaret. De må bli gjort oppmerksom på at dette er en utfordring, og at de har et samfunnsansvar ved at næringslivet har et samfunnsansvar, og det må de ta tak i.

Fokusgruppens innspill på hva myndighetene bør gjøre for å tilrettelegge for eierskifte og generasjonsskifte i prioritert rekkefølge:

- 1) Arveavgiften fjernes, minimum på arbeidende kapital
- 2) Overgangsregel E gjeninnføres
- 3) Formueskatt fjernes

Funnene tyder på at det kan være en sammenheng mellom interne og eksterne faktorene. Dersom myndighetene legger til rette for noen av de tiltakene som er nevnt kan dette bidra til at mange av de hemmende interne faktorene reduseres. Konklusjonene fra analysen drøftes videre i neste kapittel.

## 5 KONKLUSJON

Formålet med denne studien har vært å avdekke hvilke utfordringer og muligheter bedriftene står overfor i en eierskifteprosess. Det var hensiktsmessig å se nærmere på hvem eierskifte er viktig for, og hvordan interne og eksterne faktorer hemmer og fremmer en vellykket eierskifteprosess. På bakgrunn av dette har studiet forsøkt å besvare følgende problemstilling:

*”Hva hemmer og fremmer eierskifter blant små og mellomstore bedrifter i Norge?”*

### 5.1 Konklusjoner fra studiet

For å kunne belyse problemstillingen ble tre forskningsspørsmål definert. Det første var:

*”For hvem er eierskifte viktig?”*

Små og mellomstore bedrifter står for hele to tredjedeler av sysselsettingen, og 55 prosent av den samlede omsetningen i næringslivet. For bedrifter er eierskifter avgjørende for å sikre framtiden og unngå nedleggelse. For familiebedrifter er det også viktig å videreføre familiens historie og stolthet. Nye eiere kan gi et løft for bedriftens utvikling både i omsetning og lønnsomhet. Vellykkede eierskifter opprettholder i gjennomsnitt fem arbeidsplasser sammenliknet med en ny etablering som bare genererer to arbeidsplasser (Ovesen og Samdal, 2006). For samfunnet er det trolig mer lønnsomt og enklere å videreføre levedyktige bedrifter. *”Det er viktig å ha fokus på arbeidsplasser, det er det kommunen lever av”*, næringskonsulent i Lødingen kommune. Hjørnesteinsbedrifter har stor betydning for om små lokalsamfunn vil klare å bevare og tiltrekke seg beboere, samt å skape trygge arbeidsplasser. Næringslivet henger sammen med hverandre og for andre bedrifter vil videreføring av eierskifte ha stor betydning. Det leder oss naturlig videre til forskningsspørsmål 2, som følger:

*”Hvordan hemmer og fremmer interne faktorer en eierskifteprosess?”*

De interne faktorene er knyttet til sterke emosjonelle og psykiske faktorer, og oppleves som noe svært personlig av bedriftseierne. De følelsesmessige aspektene kan forsterkes av at det eksisterer et kunnskapsgap og følgen av at eierskifteprosessen er kompleks og

kostbar ser ut til å påvirke at eierskifte kommer sent i gang. Dersom partene ikke har de rette holdningene kan dette virke hemmende. Derfor er tillit mellom menneskene og bedriften en avgjørende faktor for at eierskifte skal lykkes. Alder virker motiverende for at eierskifteprosessen kommer i gang, men prosessen starter ofte for sent på grunn av manglende bevisstgjøring og kunnskap. Motivasjon for å overdra og overta en bedrift er svært personavhengig og mangfoldig noe som gjør eierskifte enda mer kompleks og utfordrende. Kunnskapsgapet vil derfor være varierende.

Behovet for kunnskap og informasjon om gjennomføring av eierskifteprosessen er absolutt til stede. En viktig faktor for å fremme eierskifte er derfor bevisstgjøring omkring og stimulering til å starte eierskifteprosessen. Kunnskap gjennom kurs, seminarer kan øke overdragers kompetanse og gi trygghet til å håndtere de utfordringene eierskifte fører med seg. Det er behov for tilgjengelig informasjon enten trykket eller på nett som forklarer hvordan overdrager skal starte prosessen med å finne kompetente overtakere og velge strategi for gjennomføring av eierskifte. Bedriftseiernes kompetanse er individuelt og vil være varierende fra person til person. Vanskelige spørsmål som økonomisk belastning ved overdragelse og valg av rådgiver kan forårsake at eierskifteprosessen stopper opp. Dette kan motvirkes ved å bygge nettverk hvor bedriftseiere kan søke støtte og hjelp fra hverandre. Å jobbe med enkeltpersoner gjennom veiledning og coaching viser seg også å ha en fremmende effekt på eierskifte. Når bedriftseiere er kommet til den fasen i eierskifteprosessen hvor de skal velge eierskifteløsning blir det behov for profesjonelle rådgivere. Dette leder oss videre til neste forskningsspørsmål som er:

*"Hvordan hemmer og fremmer eksterne faktorer en eierskifteprosess?"*

Valg av rådgivere oppleves som en utfordring i eierskifteprosessen. Siden eierskifte er svært personlig og omfatter å videreføre forvaltning av store verdier må tillit skapes mellom rådgiver og bedriftseier. Bedriftseiere har størst tillit til revisorer som rådgivere og blir av den grunn ofte det naturlige valget. Advokater er også aksepterte rådgivere, men ser ut til å komme i andre rekke. Det viser seg derimot at bedriftseiere har ikke tillit til og er skeptisk til bruk av meglere i eierskifteprosessen, selv om disse har best forutsetning for å finne riktig kjøper. Her kan det være behov for å jobbe for bedre samarbeid mellom rådgiverne for at eierskifte skal få det beste resultatet. På den andre siden er rådgivere dyrt og det er ikke likhet i loven blant aktørene. Det er nemlig de bedriftene som kan betale høyest pris som også får de beste rådgiverne. Denne er



hemmende i eierskifteprosessen og rammer de små og mellomstore bedriftene mest. Det bør derfor sees på ulike løsninger som kan utjevne disse forskjellene. Gratis rådgivning kan være en fremmede faktor både internt og eksternt, og kan på denne måten være med på å tette det store kunnskapsgapet som eksisterer.

Den største kritikken rettes til myndighetene. Bedriftseierne føler at de i dag blir straffet med høye skatter og avgifter ved eierskifte. Slik systemet er i dag er det ikke lagt til rette for eierskifte, det er i større grad til hinder. Eierskifte medfører en betydelig likviditetssvikt for bedriften og gjør at utvikling av bedriften får en knekk. *”Myndighetene må erkjenne at denne type kapital er bedre å ha ute i bedriftene!”*, sa Informant 1. For å tilrettelegge kom fokusgruppen fram til at det viktigste myndighetene kunne gjøre var: å fjerne arveavgiften, gjeninnføre Overgangsregel E og fjerne formueskatten minimum på arbeidene kapital. I tabell 5.1:1 er de viktigste faktorene som hemmer og fremmer eierskifte oppsummer.

Tabell 5.1 De viktigste hemmende og fremmende faktorene i eierskifteprosessen

	De viktigste faktorene som hemmer eierskifte	De viktigste faktorene som fremmer eierskifte
<b>Interne faktorer</b>		
<b>Emosjonelle, psykiske og motiverende faktorer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplevs som personlig</li> <li>• Mangel på kunnskap om eierskifteprosessen</li> <li>• Kompleks prosess</li> <li>• Kostbart</li> <li>• Holdninger</li> <li>• Mangel på tillit</li> <li>• Økonomisk belastning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillit, motivasjon og trygghet</li> <li>• Bevisstgjøring</li> <li>• Alder</li> </ul>
<b>Informasjon og kunnskap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnskapsgap</li> <li>• Mangel på kompetanse</li> <li>• Mangel på kompetente eiere</li> <li>• Velge strategi</li> <li>• Valg av rådgiver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurs og seminar</li> <li>• Eierskifte nettverk</li> <li>• Veiledning</li> <li>• Coaching</li> <li>• Info trykket og på nett</li> <li>• Bevisstgjøring</li> <li>• Stimulering</li> </ul>
<b>Ekstern faktorer</b>		
<b>Rådgivere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostbart</li> <li>• Fordelaktig for de som har best økonomi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillit</li> <li>• Gratis rådgivning</li> <li>• Bedre samarbeid mellom rådgiverne</li> </ul>
<b>Nasjonale reguleringer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dagens system er et hinder</li> <li>• Arveavgift</li> <li>• Kompliserte lover og regler</li> <li>• Formueskatt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillit</li> <li>• Arveavgiften fjernes</li> <li>• Overgangsregel E</li> <li>• Formueskatten fjernes, minimum på arbeidene kapital</li> </ul>

Eierskifte er en kompleks og kostbar prosess. Det er flere faktorer som hemmer og fremmer eierskifte blant små og mellomstore bedrifter i Norge. I tabell 5.1:5 er de viktigste faktorene som påvirker eierskifte presentert. Resultatene fra studien viser at de interne og eksterne faktorene henger sammen med og påvirker hverandre i stor grad. De interne faktorene er i sterkt påvirket av de eksterne. For at eierskifteprosessen skal bli lettere å gjennomføre må myndighetene erkjenne at de lover og regler som gjelder i dag er til hinder for eierskifte. Det er et stort behov for kunnskap og informasjon om eierskifte. Noen må ta ansvar! Hvis ikke noe blir gjort kan dette ha store konsekvenser for næringslivet og verdiskapingen i Norge.

## 5.2 Implikasjoner

Gjennom studiet ble det enda tydeligere at eierskiftet oppleves som svært personlig fordi det ofte i familiebedrifter forbindes med arv. Erfaring fra innhenting av informanter indikerte at mange vegret seg for å være med på et slik intervju grunnet mangel på kunnskap. Det førte til at innhenting av informanter ble en større utfordring enn forventet. I tillegg var litteraturen begrenset, noe som viser at dette er et tema det trenger å vies mer oppmerksomhet til og forskes mer på. Begrenset tid og ressurser for gjennomføring av studiet førte også til at studien måtte begrenses i form av antall intervju og forskningsområde.

## 5.3 Forslag til videre forskning

Eierskifte er et tema som er interessant å forske på. Gjennom studien viste det seg at eierskifte i Norge er et område det er forsket særdeles lite på. Det området som er blitt forsket mest på er generasjonsskifte i familiebedrifter, men det er fortsatt mange områder som enda er uberørt eller har behov for mer forskning. For ytterligere å avdekke tema om eierskifte kan kvantitative undersøkelser på et stort utvalg være med å avdekke hva bedriftseiere selv mener er utfordringer ved eierskifte. I dagens samfunn er det flest menn som står som eiere av norske selskaper, det kan være interessant å forske på om kvinner i større grad ønsker å overta bedrifter i årene fremover. En annen interessant forskning kan være å studere regionale forskjeller innen eierskifte. Hvilken betydning eierskiftet har for lokalsamfunnet er også en viktig problemstilling. Til sist kan det også være av interesse å forske på eierskiftets versus nyetableringens betydning for verdiskaping i næringslivet.

## Kildeliste

Brunåker, S. (1996). *Introducing second generation family members into the family operated business - a constructionist approach*. Uppsala, Swedish University of Agricultural Sciences (SLU), Department of Economics

Bullvåg, E., Kolvereid, L., Mathisen, T., Åmo, B. W., 2010. *Entreprenørskap i Norge 2009*. Global Entrepreneurship Monitor. Handelshøgskolen i Bodø

Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. Palgrave. N.Y. 1.utg.

Commission of the European Communities (2006): *Implementing the Lisbon Community programme for growth and Jobs, Transfer of Business - Continuity through a new beginning*

Deakins, D. & Freel, M. (2006). *Entrepreneurship and small firms*. 4th edition, McGraw-Hill Education.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P.R., (2008). *Management Research*. 3.utgave, London, SAGE Publications

European Commission, Enterprise Directorate-General. (2002). *Final report of the expert group on the transfer of small and medium-sized enterprises*

Gaddefors, J. (1996). *Reflexion och handling - entreprenörskap i ett kreativt perspektiv*, Doctorial dissertation, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala, Sverige

Ghari, P. og Grønhaug, K., (2002). *Research methods in business studies - A Practical Guide*. 2. utgave, Prentice Hall Europe, Grate Britain

Golden-Biddle, K. & Locke, K., (1993). *Appealing work: an investigation of how ethnographic texts convince*. *Organisation Science*. 4 (2). Side 595 - 616

Grünfeld, L., A., Grimsby, G., Gulbrandsen, T., Godleng, E., B., Samdal, G., (2009). *Eierskifte i Norsk næringsliv - omfang, markedsforhold, og økonomiske effekter*. MENON Business Economics. Publikasjon 4. Oslo

Grünfeld L.A. & Jacobsen E.W., (2006). *Hvem eier Norge? Eierskap og verdiskaping i et grenseløst næringsliv*. Universitetsforlaget, Oslo

Grünfeldt, L. A., Samdal, G. (2009) Velg riktig rådgiver når du selger livsverket. Generasjons- og eierskiftet. No. 03. Side 8. Mediaplanet

Gulbrandsen, T. (2009) Ut av familiens eie? Eierskifte i familiebedrifter. Søkelys på arbeidslivet 3/2009 årgang 26, s.299-315. Institutt for samfunnsforskning

Holme, I. M., & Solvang, B. K., (1996). *Metodevalg og metodebruk*. 3. utgave, Otta. TANO

Isaksen, E. J., (2006). Early business performance - *Internal factors effecting new business outcomes*. No. 6. Bodø. Lundblad Media Bodø AS

Isachsen, K., (1991). *Bli en bedre eier - om eierens utfordringer i norsk næringsliv*. J.W. Cappelens Forlag A.S

Jacobsen, D. I., (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand. Høyskoleforlaget

Johannesen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, p. A., 2004. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. 2. utgave. Oslo, Abstract forlag

Kapital - Tidsskrift for næringsliv, børser, og økonomisk politikk.: 05/2010. Side 68-69. *Slik gjøres det i praksis*. 40. Årgang. Oslo

Kapital - Tidsskrift for næringsliv, børser, og økonomisk politikk.: 05/2010 (2010a). *Slik sikres fremtiden*. Side 65-67

Kvale, S. & Brinkmann, S., (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave, Oslo. Gyldennål Norsk Forlag AS

Mehmetoglu, M., (2003). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen. Fagbokforlaget

Melin, L., Brundin, E., Haag, K., Hall, A., Nordqvist, M., Wigren, C., (2007). *Ägarskiften med förnuft och känsla*. Vägledning inför ägar- och ledarskiften i företag. Lenanders Grafiska AB, Stockholm

Melin, L. og Hall, A., (2005). Ägarskifte, hur gör du med ditt företag när du vil göra något annat? NUTEK

Merriam, S. B., (1994). Fallstudien som forskningsmetode, Lund: Studentlitteratur  
Handelshøgskolen i Bodø

Moe, J., U., (2006). *Eierskifte - kapitalismens renselse*. Kristofer Lehmkuhl Forelesning. Norges Handelshøgskole, Bergen

Morgan, R., L., (2004). *Focus Groups as Qualitative Resach*. 2. utgave, Thousand Oaks. Sages Publications

Nonaka, I. (1991). "The knowledge-creating company". Harvard Business Review. Side 96-104

Nordli, H. T., (2008). *Dagens og framtidenes bonder*. Har ny næringasaktivitet på garden betydning for rekrutteringen til landbruket? Rapport 10/08. Bygdeforskning. Norsk senter for bygdeforskning. Universitetscenteret Dragvoll. Trondheim

Notaka, I., (1991). *The knowledge-creating company*". Harvard Business Rewiev, (96-104)

Nyvold, C. E., (2006). Tilbake til røtterne. *Exit - verdiskapning gjennom eierskifter*. Knuuskapsparken Bodø AS. Kunnskapsparken Bodø AS. Forretningstrykk AS. En bilag til Index nordland 2006

Ovesen, S., (2006). Nøkkelen ligger i forberedelsene. *Exit - Verdiskapning gjennom eierskifter*. Side 9 - 12. Kunnskapsparken Bodø AS. Forretningstrykk AS. En bilag til Index nordland 2006

Ovesen, S., Samdal, G., (2006). *Eierskifte i norske bedrifter - en analyse basert på EUs næringspolitikk for eierskifter*. Kunnskapsparken Bodø AS

Sagen, H. G., (2009a) . *Slik sørger du for finansiering av eierskiftet*. Generasjons- og eierskiftet. No. 03. Side 4. Mediaplanet

Sagen, H. G., (2009b). *Start tidlig ved salg av bedriften*. Generasjons- og eierskiftet. No. 03. Side 4. Mediaplanet

Selnes, F., (1999). *Markedsundersøkelser*. Utgave 4, Tano Aschenhoug

Statistisk sentralbyrå. (2007) Eierskifter i Norsk næringsliv. Notat

Widding, L. Ø., (2003). *Bygging av kunnskapsreservoarer i teknologibaserte nyetableringer*. Handelshøgskolen i Bodø

Wilhelm Mohn. (2004) Kapital 20

Yin, R. (1994). *Case study research, design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

Yin, R. K., (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks. Sage Publications

#### Nettsider:

Bedin.no: om fisjon fusjon. Lastet ned 10.05.10.

[http://www.bedin.no/php/d\\_emneside/cf/hApp\\_101/hPKey\\_1813/hParent\\_10/hDKey\\_1](http://www.bedin.no/php/d_emneside/cf/hApp_101/hPKey_1813/hParent_10/hDKey_1)

Bedriftsforbundet.no. Lastet ned 23.02.2010.

<http://bedriftsforbundet.no/bf/Politikk>

Bedriftsforbundet: Lastet ned 24.04.10

<http://www.bedriftsforbundet.no/?gclid=CLTKzs-o3aECFUE43gods00cKg>

Bedriftens livssyklus er hentet fra: (05.03.10)

[http://www.certifiedbb.com/Portals/84/Business\\_Lifecycleprosent2010.jpg](http://www.certifiedbb.com/Portals/84/Business_Lifecycleprosent2010.jpg)

Cappelendamm: Lastet ned 08.02.10

*merkur1.cappelennamm.no/binfil/download.php?did=27218 -Norsk næringsliv - fortid og fremtid.*

Eierskifte.no. lastet ned 14.04.2010

GESS (Generasjons og eierskiftesenter). Lastet ned 05.02.10 [www.gess.no](http://www.gess.no)

Gloslie, L., S., (2009) "*Kroken på døra ved eierskifte*", Generasjons- og eierskifte nr. 03

[http://helenorge.nho.no/getfile.php/filer%20og%20vedlegg/Generasjon\\_Eierskifte.pdf](http://helenorge.nho.no/getfile.php/filer%20og%20vedlegg/Generasjon_Eierskifte.pdf)

Grant Thornton. Lastet ned 13.05.10. [www.grant.thornton.no](http://www.grant.thornton.no)

NHO - lastet ned 02.02.10. Nho.no

NHO. (2007a). *Eierskifte - Hva gjør du med bedriften når du vil gjøre noe annet?*

<http://www.nho.no/familieeide-og-mindre-bedrifter/eierskifte-article18026-78.html>

NHO. (2008). *NHO om familieeierskap*. Lastet ned 12.02.10.

<http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/Kompetanse/NHOprosent20omprosent20familieeierskappresent20oktprosent202008.pdf>

NHO. (2007b). *NHO om privat aktivt eierskap* - Aktivt privat selskap er drivkraften i norsk verdiskapning

Regjeringen.no lastet ned 04.03.10

Reitan, B. og Sørheim, R., (2002). Betydningen av eksterne eiere og private investorer. Lastet ned 24.04.10.

[http://www.nec.ntnu.no/dokumenter/Betydning\\_av\\_eksterne\\_eiere\\_og\\_private\\_investorer.pdf](http://www.nec.ntnu.no/dokumenter/Betydning_av_eksterne_eiere_og_private_investorer.pdf)

Reitan, B. & Sørheim, R. (2002). Lastet ned 22.04.10.

[http://www.nec.ntnu.no/dokumenter/Betydning\\_av\\_eksterne\\_eiere\\_og\\_private\\_investorer.pdf](http://www.nec.ntnu.no/dokumenter/Betydning_av_eksterne_eiere_og_private_investorer.pdf)

SSB: Aldersstruktur i Norge 2009. Lastet ned 07.05.10

<http://ssb.no/folkfram/pyramide/befpyr-no.html>

SSB.no. Tallet på bedrifter, nyetableringer og nedleggelser. Lastet ned 12.04.10.

<http://www.ssb.no/emner/10/01/foretak/tab-2010-04-27-04.html>

Syvertsen, S. B., (2005). Overgangsregel E: Revisor informerer. Lastet ned 13.05.10.

[www.syvertsen-da.no/.../revisorprosent20informererprosent20augustprosent202005.pdf](http://www.syvertsen-da.no/.../revisorprosent20informererprosent20augustprosent202005.pdf)

**VEDLEGG****Vedlegg 1: Kjøreplan for fokusgruppeintervju 20. April 2010 -  
Eierskifter i næringslivet i Nordland****Kl:**

- 12:30                      Oppmøte hos NHO Nordland
- 13:00 - 13:20            Velkommen til Fokusgruppeintervju (Sissel)  
Presentasjonsrunde  
Informasjon om prosjektet (Sissel)  
Informasjon om metodikken (Beate)  
Samtykkeskjema (Sissel)
- 13:20                      Spørsmål 1 og 2 (Gule lapper - 5 gule lapper fra hver av deltakerne, 2 grupper som sorterer lappene)  
**Hvordan kan man forberede et eierskifte/generasjonsskifte?  
Hvilken type informasjon/kunnskap er nødvendig for å kunne gjennomføre et eierskifte?**
- 13:50                      Spørsmål 3 og 4 (dialog rundt bordet)  
**Hvilke eksterne aktører bør brukes i ulike faser av eierskiftet?  
Hva er styrets rolle i forbindelse med eierskiftet?**
- 14:05                      Spørsmål 5 og 6 (2 plakater til 2 grupper)  
**Hvilke utfordringer kan oppstå i forbindelse med eierskifte/generasjonsskifte  
Er det noe myndighetene kan gjøre for å legge til rette for eierskifter/generasjonsskifter i bedrifter?**
- 14:40                      Spørsmål 8 og 9 (Gule lapper - 5 gule lapper fra hver av deltakerne, 2 grupper som sorterer lappene)  
**Hvilke faktorer påvirker eierskifte?  
Hvilke faktorer har størst betydning for at bedriften skal lykkes med eierskifte?**
- 15:10                      Spørsmål 7 og 10 (Dialog rundt bordet)  
**Er det viktig å beholde bedriften i familien evt. lokalt eierskap?  
Hva tror dere vil være positive konsekvenser av eierskifte/generasjonsskifte i deres bedrift?**
- 15:25                      Oppsummering og avrundning



## Vedlegg 2: Intervjuguide til intervju med næringslivskonsulent

Kort presentasjon av oppgaven

1. Fortell litt om deg selv og din stilling. Hva er din bakgrunn i forbindelse med eierskifte.
2. Hvordan påvirker eierskifte en distriktskommune som Lødingen?
3. Hvilke betydning har de private aktørene for kommunen sin fremtid?
4. Hvilken betydning har eierskifte for bosettingen og sysselsettingen i kommunen?
5. Hva gjør kommunen i dag for å legge til rette for eierskifte?
6. Noen må ta initiativ. Hvordan har kommunen tenkt å gripe an problemet det økende alderen blant bedriftseierne?
7. Hva kan myndighetene gjøre for å legge til rette for eierskifte/generasjonsskifte i bedrifter?
8. Er det viktig å beholde bedriftene i familien?
9. Hva tror du vil være positive konsekvenser av eierskifte/generasjonsskifte i kommunen?
10. Tror du dagens skattesystem er en hindring for eierskifte? På hvilken måte?
11. Er eierskifte tabu?
12. Hvordan står det til med kommunene rundt?