



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

Styrearbeid i små familieeide bedrifter

Ellen Helskog Want

BE 323 E

MBA HHB Bodø





## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av MBA-studiet ved Universitetet i Nordland. Oppgaven inngår som en obligatorisk del av studiet og utgjør 30 studiepoeng.

Utgangspunktet for denne oppgaven har vært å undersøke om hvordan styrearbeidet kan bli bedre i små familie eide bedrifter ved bruk av eksterne styremedlemmer. Viktige spørsmål er også sammensetningen av styret og den kompetanse som det har.

Jeg håper oppgaven vil kunne bidra til at små familieeide bedriftsledere setter fokus på styret og hvordan et styre på best mulig måte kan brukes.

Bodø 30 mai 2014

Ellen Helskog Want

## Sammendrag

Lov om aksjeselskaper (LOV-1997-06-13-44), heretter benevnt aksjeloven, krever at bedrifter skal ha et styre, men den sier lite om hvordan styret skal arbeide eller hvilken kompetanse som er nødvendig for at et styre skal fungere optimalt. Oppgaven vil derfor gjøre rede for hva det vil si å ha et aktivt styre, bruk av eksterne styremedlemmer og hva et godt fungerende styre vil si for en familieeid bedrift.

Oppgaven starter med å se på hva som kjennetegner en familiebedrift, styret og det eksterne styremedlem. Deretter følger teoridelen med gjennomgang av teori og forskning på temaet rundt familiebedrifter. I kapittel 3 beskrives metoden som er valgt og deretter følger presentasjon av funn, diskusjon og til sist oppsummeringen av oppgaven.

Mange små familie eide bedrifter har ikke noe forhold til styrearbeid og det blir knapt tenkt på. Fokuset er på den daglige driften og de arbeidsoppgaver som må gjøres for å holde hjulene i gang.

Men det er mange fordeler med et velfungerende styre. Et styre skal ikke være en tilleggs belastning i en travel hverdag, men en ressurs for bedriften som bidrar til å skape bedre resultater. Et eksternt styre medlem vil være med på å bidra til at styrearbeidet formaliseres og settes på dagsorden.

Undertegnede har vokst opp i en familiebedrift og har erfaring som senere eier og deltager i flere styrer i forskjellige bedrifter. Selv om undersøkelsen viser at styrearbeidet er relativt passivt viser undersøkelsen at små familiebedrifter ofte har en form for styremøter der det diskuteres bedriftens fremtid.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	0
Sammendrag .....	1
Innholdsfortegnelse .....	2
Figuroversikt .....	3
Tabelloversikt .....	4
1.0 INNLEDNING .....	5
1.1 Bakgrunn .....	5
1.1.1 Hva kjennetegner en familiebedrift .....	5
1.1.2 Styrene i familiebedrifter .....	13
1.2 Oppgavens tema og problemstillingen .....	14
1.5 Avgrensninger .....	15
1.3 Et aktivt styre og det eksterne styremedlem .....	15
1.3.1 Styrets hovedoppgaver i en familiebedrift .....	15
1.4 Hvordan finne det rette styremedlemmet? .....	20
1.4.1 Rett antall styremedlemmer .....	22
2.0 TEORI .....	24
2.1 Introduksjon .....	24
2.1.1 Corporate Governance .....	25
2.2 Aksjeloven .....	26
2.3 Styrets ansvar .....	28
2.4 Styrets egenskaper .....	29
2.5 Styrets hovedoppgaver .....	32
2.4.1 Strategioppgaven .....	32
2.4.2 Kontrolloppgaven .....	34
2.4.3 Organiseringsoppgaven .....	34
2.6 Bedriftens livssyklus .....	35
3.0 METODE .....	37
3.1 Utvalg .....	38
3.2 Datainnsamlingsmetode .....	39
3.3 Beskrivelse av de deltakende bedrifter .....	40
3.4 Styrets arbeid og rolle i bedriften .....	41
3.5 Eksterne styremedlemmer .....	42
3.6 Svakheter og styrker med oppgaven .....	43
4.0 PRESENTASJON AV FUNN .....	43
5.0 DISKUSJON .....	46
6.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON .....	49
Litteraturliste .....	54
Vedlegg 1 .....	57

## Figuroversikt

*Figur 1: Bedriftens styringsperspektiv*

*Figur 2: Registrerte foretak etter foretakstype*

*Figur 3: Familieavhengighet*

*Figur 4: Familiebedrifter og overlappende roller*

*Figur 5: Årshjul for godt styrearbeid*

*Figur 6: Utviklingstrinn i en familiebedrift (Mallin 2004)*

*Figur 7: Eierstyring*

*Figur 8 : Bedriftens styring*

*Figur 9: Relasjoner mellom familie og strategi*

## **Tabelloversikt**

*Tabell 1: Styrer og bedriftsinterne forhold*

*Tabell 2: Utviklingstadier i familiebedriften*

*Tabell 3: Aksjeselskap, etter organisasjonsform, størrelse på styret, næring, tid og statistikkvariabel*

*Tabell 4: Fire forskjellige styreformer*

*Tabell 5 Styrer og bedriftens livssyklus*

*Tabell 6: Forskningsprosessen*

*Tabell 7: Rollefordelingen i undersøkelsen*

*Tabell 8: Utdrag fra aksjeloven*

*Tabell 9: Sammendrag av intervjuene*

# 1.0 INNLEDNING

## 1.1 *Bakgrunn*

Temaet for denne masteroppgaven er styrene i familieeide bedrifter. Noen ganger trenger man og løfte blikket og se bedriften og det som skjer i hverdagen i et langsiktig perspektiv. Det kan være helt forskjellige rammer som ligger som grunnlag i en familiebedrift enn i en bedrift tuftet på andre forhold og relasjoner. Når det kommer til familieeide bedrifter er det ikke så enkelt som å si at dette er små bedrifter som ikke er ferdig utviklet. Mange av de metodene og teoriene som er beskrevet i lærebøkene er hentet fra store bedrifter og konsern.

Selv om de grunnleggende prinsippene er de samme, er den største forskjellen mangelen på å kunne hente ut nødvendig og tilgjengelig informasjon, likevel forskjellig. I mange små bedrifter er ikke den administrative delen av driften ofte prioritert. Fokuset er på den daglige driften og de arbeidsoppgaver som må gjøres for å kunne holde hjulene i gang. Beslutninger blir tatt ut ifra erfaring og dette gjenspeiler seg dermed i lederstilen til bedriften. Perspektivet er kortsiktig og rettet mot hverdagen og de arbeidsoppgaver som skal utføres der og da. Men det er like viktig å kunne utvikle og posisjonere bedriften på gunstigst mulig måte for å kunne møte konkurranse som kommer og forsøke å forutse mulige utfordringer som kan dukke opp i fremtiden.

### 1.1.1 *Hva kjennetegner en familiebedrift*

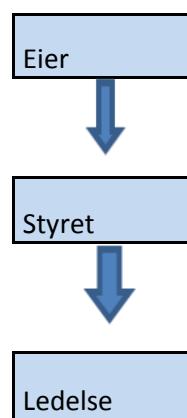
Hva skiller så familiebedriften fra andre bedrifter i styresammenheng. Styrene er gjerne en møteplass med mange motsetningsfylte hensyn som skal ivaretas. Det kan være konflikter mellom rent foretningmessige disposisjoner og en følelsesmessig historikk og personlige bånd. Formelle posisjoner i sjefstillinger og styreverv blandes med uformelle relasjoner og maktposisjoner for personer i slektskap både på godt og ondt. Det er denne balansegangen som ofte vises i styrene og sammensetningen av disse.

Dermed er familiebedriftens mest synlige særtrekk sammenkoblingen mellom familie og bedrift. Dette inkluderer både sosiale forhold, verdigrunnlag og økonomi. Mange ønsker at bedriften skal gå i arv til neste generasjon. Med et generasjonsskifte mener vi en overtagelse



av eierskapet i familiebedriften til en eller flere fra neste generasjon. Dette handler mye om de menneskelige relasjonene og en prosess som er åpen og rettferdig. Opplevs prosessen som urettferdig kan den skade familierelasjoner i lang tid. Familien blir dermed knyttet til bedriften over tid ikke bare økonomisk men også følelsesmessig. Barn blir tidlig introdusert i bedriftens liv og etter hvert gjerne deltar de også mer aktivt som ansatte. Bedriften blir ofte en del av familiens hverdag gjennom mange år og på den måten også noe som styrker familiens identitet.

*Figur 1: Bedriftens styringsperspektiv*



En av de viktigste oppgavene som leder er å tenke på utviklingen fremover. Det er ingen andre personer i bedriften som tar et ansvar for dette og ingen andre som har samme overblikk eller kjennskap til bedriften. Det kan mange ganger føles som om dette stjeler tid fra pressende oppgaver som haster, men på lang sikt vil dette redusere behovet for oppmerksomheten for løpende oppgaver.

Oppstår det vanskelige driftsproblemer i bedriften er det hensiktsmessig at det er flere som har kunnskap til å løse disse. Delegering og oppbygging av de ansatte reduserer behovet for kontroll til et minimum, men dette forutsetter også at man godtar at beslutninger blir annerledes enn ens egne. På samme måte kan et velfungerende styre være med på å bygge opp beslutningskapasitet og beslutningsevne til en bedrift. Samspillet mellom styremedlemmene og evnen til å utveksle informasjon og kunnskaper seg i mellom styrker styrets beslutningsevne.

Langsiktig perspektiv, medvirkning av ansatte og styre, og opparbeiding av en økonomisk «buffer» er ressurser det er for sent å gjøre noe med, når man med ett trenger dem. Det tar tid å bygge opp gode ressurser.

Like viktig er bedriftens ansatte en verdifull ressurs i den daglige driften. utfordringene for en liten bedrift i det daglige vil være å fordele arbeidsoppgavene for å tilrettelegge den daglige driften. På lang sikt bør man tenke på rekruttering, opplæring, samarbeid og tillit.

Som medeier i flere selskap som har vokst over tid dukker disse spørsmålene opp:

1. Hvordan fungerer styret ved bedriften?
2. Bør man hente inn eksterne medlemmer med andre erfaringer man kunne ha hatt nytte av?

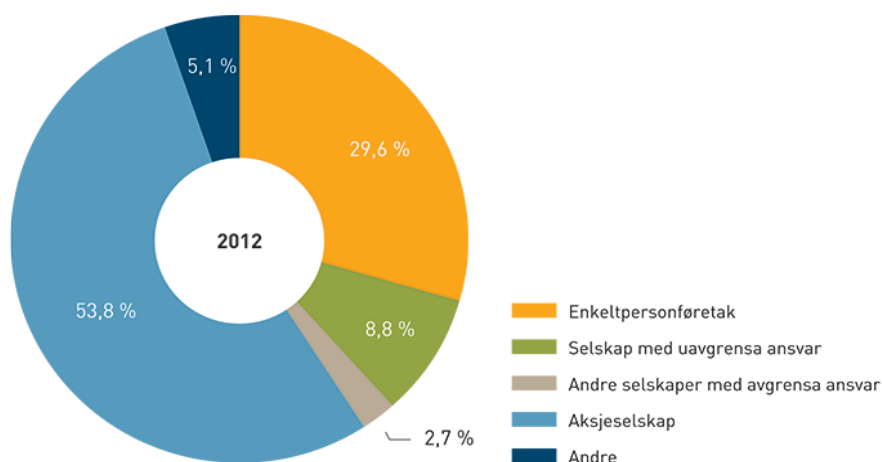
I de fleste familieeide bedrifter har familien 100 % eierskap. Når man benytter seg av eksterne styremedlemmer kan det resultere i at familien føler at de mister litt kontroll over bedriften, samtidig som de påfører selskapet «unødvendige» kostnader i forbindelse med styrehonorarer.

Styrehonoraret er en kompensasjon for den arbeidskraft og kompetanse som styremedlemmene eller styreleder gir til bedriften. Dette skal dekke arbeid til forberedelser deltakelse i styremøter eller andre oppgaver som avtales. Honoraret dekker også den risiko og ansvar man påtar seg som styremedlem.

Kompensasjon av styremedlemmer ut fra risiko og den anvendt tid som går med til å sette disse inn i bedriften, vil vise viktigheten av styreoppgavenes arbeid med bedriftens strategi og langsiktig utvikling. Dersom man signaliserer at dette arbeidet aldri vil prioriteres eller er viktig for bedriften, vil det kunne gi gale signaler?

Mange forbinder familieeide bedrifter med rike familier som eier store bedrifter og konsern. Men de rike familiebedriftene utgjør faktisk en svært liten del, de fleste har helt ordinære forhold.

Figur 2: Registrerte foretak etter foretakstype



Kilde: Registrerte foretak etter foretakstype (Brønnøysundregisterene)

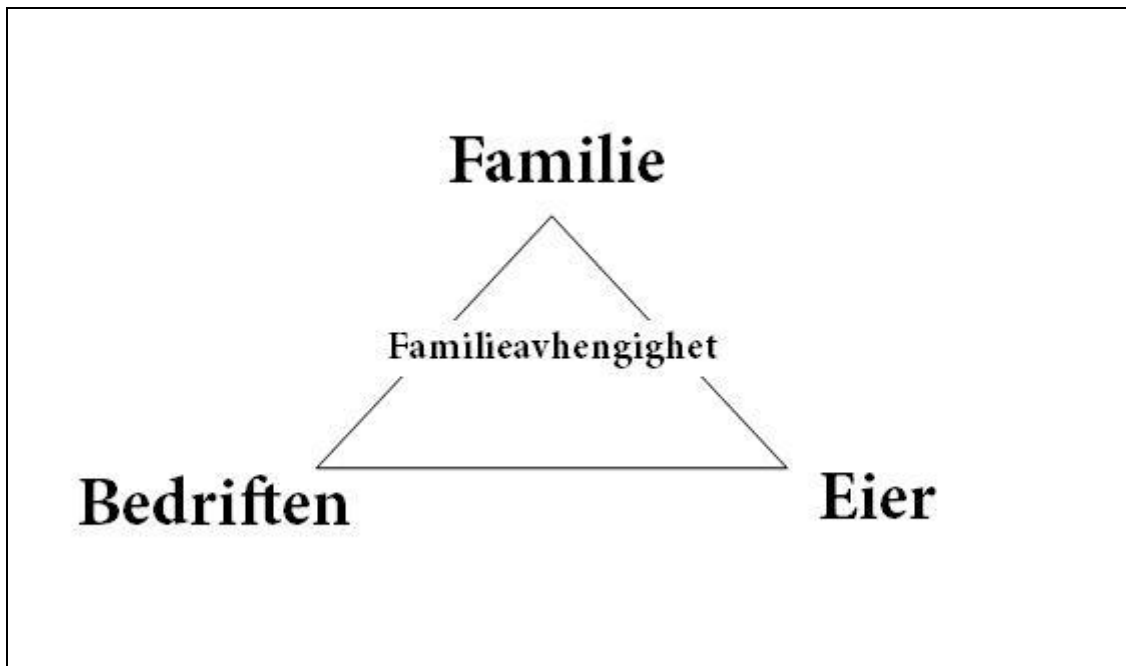
Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at det ved inngangen av 2012 var registrert 487 138 bedrifter i Norge. Som figur 2 viser, er det flest registrerte aksjeselskap i Norge. Mange av disse er familieeide vekstbedrifter. Selv om disse er små vil de påvirkes av den økonomiske situasjonen i resten av verden. Gjennom generasjoner kan dette skifte fra stor optimisme til dyp krise og omvendt. Dette setter igjen fokus på eierstyringen av disse selskapene og bedriftens langsiktige verdiskapning.

De fleste studier av styrever er utført i store bedrifter, det er fordi man har antatt at styrever i små og mellomstore bedrifter ikke fungerer og derfor ikke er like interessante å studere. Små bedrifter kan defineres på mange forskjellige måter. Noen størrelseskriterier er; omsetning, årsverk eller aksjekapital. En definisjon som brukes av en rekke nettverk og organisasjoner for å definere en familiebedrift, er at «dersom bedriften ser på seg selv som familiebedrift, så er den det». Dersom bedriften ser på seg selv som familiebedrift kan det være en positiv fordel, ettersom de ansatte da vil se på seg selv som en del av bedriften, ha et ønske om å styrke tilhørigheten og etablere et langsiktig fokus.

Erkjennelsen av at man er en familiebedrift er viktig, først da kan man ta stilling til hvilke fordeler og ulemper dette medfører for bedriften. Det kan for eksempel være egenskaper som

raske beslutningsprosesser eller langsiktige og aktive eiere som sikrer bedriften, og ser muligheter for innovasjon.

*Figur 3: Familieavhengighet*



*Kilde: Magma 0713*

*, Aktivt eierskap i familiebedriften, Eilertsen og Henning Olsen*

Hovedforskjellen mellom en ikke-familieeid bedrift og en familiebedrift er at man i den familieeide bedriften vil ha et ekstra styringskriterium som vist i figur 3; familieaspektet. Som familie og berørte i en familiebedrift, vil alle måtte bære forskjellige hatter. Det kan være som daglig leder eller styreformann med barn som jobber i bedriften. Det kan komme til valg der det viser seg at det som er best for bedriften nødvendigvis ikke er til det beste for familien. Dette kan være ved overtakelse eller videre drift av selskapet. Selskapet kan bli oppdelt i grupper av aktive og passive eiere. Aktive eiere fokuserer på oppbyggingen og driften av selskapet, mens de passive er mer opptatt av det utbytte de kan motta.

Dette kan enkelt oppstå rollekonflikter i familieeide selskaper. Derfor er det svært viktig at man er bevisst sine forskjellige roller og at man er tydelig på dette når forskjellige konflikter skal løses. Det er viktig at familiære problemer løses på en profesjonell og ordenlig måte,

ettersom det noen ganger kan være snakk om omstruktureringer og nedskjæringer av mange arbeidsplasser. Profesjonalitet er et like viktig moment for driften av familieeide selskaper.

I 2009 kom EU med en felles definisjon på familiebedrifter som et resultat etter en studie gjennomført av en ekspertgruppe. Det fokuseres på at familiebedrifter skiller seg fra hverandre, uavhengig av størrelse, ettersom retten til å ta beslutninger ligger hos;

- 1) de personene som etablerte bedriften i sin tid,
- 2) de som har aksjekapital i bedriften, eller
- 3) familien selv eller en som har arvet rett til å ta beslutninger i firmaet.

Dagens næringsliv utarbeider gabelle-lister hvert år over bedrifter som oppfyller flere krav. To av kravene er minst doblet omsetning over fire år og positivt samlet driftsresultat. For året 2012 var det 107 gabelle-bedrifter i Nordland. Begrepet gabelle-bedrift brukes om raskt voksende bedrifter. Begrepet ble introdusert av David Birch i USA under en studie av hva som kunne bedre forholdene i slumområdene i noen av de store byene (Birch 1979). Han kom fram til det som kunne forbedre forholdene drastisk var raske voksende bedrifter som skapte nye arbeidsplasser. Det er i hovedsak flest små og mellomstore bedrifter som blir kåret til gabelle. Disse står for en stor del av den samlede sysselsettingsveksten og omsetningsøkningen i norsk næringsliv.

De fleste små bedrifter forblir små. Noen fordi de ønsker å være det og føler seg komfortable med størrelsen, og har god kontroll med bedriften slik den er, mens andre forblir små fordi kostnadsbildet blir for stort dersom de velger å ekspandere og erobre nye markeder. Den største forskjellen mellom kontrollbedrifter og vekstbedrifter er likevel eierens visjoner. Vekstbedrifter er gjerne mer konkurranseorienterte og innovative og ser muligheter der andre gir opp.

Utsagn som «vi har styremøter hver morgen over morgenkaffen» eller «vi tar styremøte ved middagsbordet», er utsagn man kjenner igjen. Familierådene er ofte svært uformelle og det som bestemmes «under middagen» går gjerne rett inn i styrets oppgaver og ansvar.

Flere kan kanskje ha et bilde av familiebedrifter som gammeldagse og kjedelige: Man ser for seg en bedrift som vektlegger tradisjon fremfor profesjonell kompetanse og står som den rake motsetningen til en moderne og effektiv bedrift. Men det kan kanskje være overraskende for

mange at noen av de største bedriftene – Wal-Mart kan tjene som et eksempel her – er familiedrevne. Ofte kan man se at disse også har mer spennende agendaer enn børsnoterte bedrifter. En familiebedrift kan være alt fra en liten restaurant til stor multinasjonal bedrift.

Det som kjennetegner en familiebedrift er at familien kontrollerer en stor del av aksjekapitalen. Andre definisjoner kan være hvor lenge familien har eid selskapet. Det dreier seg også om hvor stor innflytelse familien har på å påvirke beslutninger i bedriften når man skal definere hvorvidt bedriften er familieeid eller ikke. Familiebedrifter tenker ofte mer langsiktig enn «vanlige bedrifter», fordi de gjerne ser for seg en fremtid i bedriften som flere skal nyte godt av. Gjerne gjennom flere generasjoner. På samme måte er en bedrift i et lite lokalsamfunn – der bedriften har stor betydning for de ansatte og lokalsamfunnet – tjent med å tenke langsiktig, og gjør ofte det tuftet på lignende familiære strukturer som i en familiebedrift.

Koblingene og forbindelsene mellom familien, eierskapet og bedriften er inntresant å se på. Det er nok ikke i de fleste tilfeller sammenfallende at det som er best for familien er best for bedriften, og omvendt. Det finnes to begreper som brukes om hverandre, familiebedrift og bedriftsfamilie. En familiebedrift har bedriften som utgangspunkt, mens en bedriftsfamilie vil legge vekt på det som er best for familien. Dette vil igjen styre hva som forventes av avkastningskriterier for bedriften. I en bedriftsfamilie vet man ikke om det forventes utdelt maksimalt utbytte til eierne eller om verdiene vil beholdes i bedriften.

Man kan dermed beskrive tre ulike styringskriterier:

1. til det beste for familien
2. til det beste for eierne
3. til det beste for bedriften

Det er stadig nye betegnelser i litteraturen og i forskningen om hva som karakteriserer en familiebedrift. NHO (Næringslivets hovedorganisasjon) hevder på sine nettsider at 99 % av norsk næringsliv består av bedrifter med færre en 100 årsverk, det vil si små og mellomstore bedrifter. I Norge er det vanlig å anse en bedrift med 1-20 ansatte som liten, og

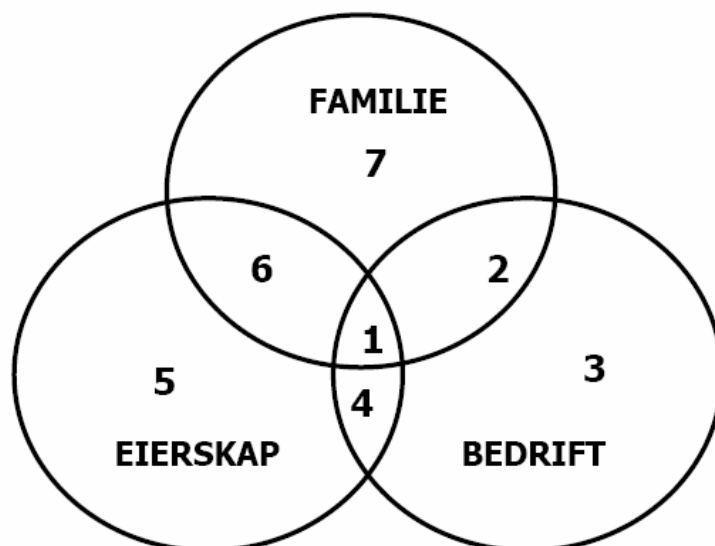
en bedrift med 21-100 ansatte som mellomstor. Oppdelingen av disse begrepene kan variere fra sted til sted og i hvilken bransje man befinner seg i. I Nordland vil kanskje en bedrift med mer enn ti ansatte ses på som stor. I denne oppgaven vil jeg fokusere på det som faller inn under kategorien «liten familiebedrift».

NHOs definisjon på en familiebedrift er:

Familiebedrifter er bedrifter der personer som står i slektskapsforhold til hverandre utøver dominerende innflytelse over bedriften gjennom eierskap, og ofte også lederskap. (NHO: 1996a)

Familiebedriftene skiller seg fra andre virksomheter ved at personer i bedriften opptrer i forskjellige roller, som eier, ledere eller familiemedlemmer. Det blir derfor en overlapping av rollene. En grunder kan være eier, styremedlem og leder på samme tid. Dette er illustrert i figuren nedenfor. Disse overlappingene av roller kan både være negativt og positivt for familiebedrifter

*Figur 4: Familiebedrifter og overlappende roller*



*Kilde: Lansberg/Ayres 1 Kilde :*

*Lansberg/Ayres*

1. Familie eie/leder
2. Familiemedlemmer som arbeider i bedriften, men som ikke har eierintresser
3. Ansatte i bedriften uten eierintresser og familietilknytning
4. Ansatte som har eierinteresse i bedriften, men ikke tilhører familien
5. Utenforstående investorer
6. Familiemedlemmer som har eierintresser i bedriften, men som ikke arbeider i den
7. Familiemedlemmer som verken har eierinteresse i, eller som arbeider i bedriften.

Disse forskjellige rollene kan ha ulike interesser i selskapet. Et familiemedlem kan ha ønske om muligheter for arbeid og økning av formue mens en ansatt kan ha ønske om en trygg arbeidsplass, medinnflytelse og påvirke familiekulturen. En utenforstående investor kan de på mulighetene for utbytte og regnskapstall. De tre sammenfallende systemene, familie -bedrift -eierskap, kan bli en vanskelig lederutfordring. Det skal på samme tid arbeides med daglige spørsmål , familie relaterte spørsmål ,og eier strukturer og finansielle spørsmål.

### ***1.1.2 Styrene i familiebedrifter***

Det er mange fordeler med et fungerende styre og det og få satt styrearbeid på dagsorden selv om bedriften er liten og eies av en enkeltperson eller bedriftens ledelse. Et styre skal ikke være en tilleggsbelastning til en travel hverdag eller skape vanskeligheter for bedriften, men en ressurs som bidrar til å skape bedre resultater. Styremøter bør prioriteres og gjerne lagt på dagtid, og ikke som et siste gjøremål en hektisk dag. Det å kunne gå igjennom regnskap, budsjetter, planlagte investeringer i en mer fastsatt ramme bidrar gjerne til at man legger mer arbeid i kalkyler og oppsett. I styrer med eksterne medlemmer blir dette ekstra viktig da de ikke kjenner bedriften så godt som eiere/daglig leder gjør.

I mange små familie selskap ligger det et stort potensial å se på hvordan styrearbeidet fungerer . Familie bedrifter betegnes ofte for å tenke langsiktig .For sosiologer, samfunnsvitere, historiker, antropologer og mange flere har studier av familiers atferd under ulike omstendigheter og situasjoner vært et populært forskningsobjekt. Økonomer har tradisjonelt sett vært mest opptatt av markedskrefter, men med flere større skandaler de siste



årene har eierstrukturer fått mer oppmerksomhet. Det er vanskelig å definere en familie i dagens samfunn der den tradisjonelle familiestrukturen har endret seg mye. Man er ikke på samme måte avhengig av familien som man var før. Familie og samlivsformer er blitt mer mangfoldig. Økt etnisitet bidrar også til flere sosiale og kulturelle forskjeller.

## **1.2 Oppgavens tema og problemstillingen**

I det følgende kommer jeg til å benytte meg av Brønnøysundregistrene og andre registre og statistikk for familieeide bedrifter. Deretter kommer jeg til å gjøre et utvalg med bedrifter og stille spørsmål rundt styrearbeid.

Jeg ønsker å undersøke om norske små familiebedrifter *ikke* ønsker å tilknytte seg eksterne styremedlemmer på grunn av antatt tapt kontroll av selskapet og for treget i formaliseringsprosesser.

En annen grunn til at en bedrift kan stagnere i vekst er mangel på egenkapital. Og for å opprettholde et høyt overskudd trenger man investorer; man kan ikke drive et voksende imperium alene, enten man vil eller ikke. Et godt fungerende styre og styrearbeid er viktig i vekstfasen og jeg ønsker videre i oppgaven å fokusere på fordelene med dette.

Jeg ønsker ved hjelp av dette å prøve å finne svar på problemstillingen min så langt det lar seg gjøre. Jeg vil presentere en konklusjon avslutningsvis i oppgaven.

Dette gir meg følgende problemstilling:

**HVORDAN KAN STYREARBEIDET BLI BEDRE I SMÅ FAMILIE EIDE BEDRIFTER VED BRUK AV EKSTERNE STYREMEDLEMMER?**

## **1.5 Avgrensninger**

Det kunne vært ønskelig å gjennomføre en mer omfattende undersøkelse enn det som har blitt utført i denne oppgaven og som nå følger. Jeg har valgt å gjøre undersøkelsene i intervjuets form. For at undersøkelsen skal kunne si noe kvalitativt, spesifiserer jeg den til å gjelde:

- 1) Et lite utvalg av norske familiebedrifter som er aksjeselskaper,
- 2) som ikke har for stor geografisk spredning,
- 3) de har lik fordeling av aksjer innbyrdes, eid av familiemedlemmene selv, og er
- 4) aksjeselskap med tilhørighet i Nordland.

## **1.3 Et aktivt styre og det eksterne styremedlem**

### **1.3.1 Styrets hovedoppgaver i en familiebedrift**

Eiere av familiebedrifter må på samme måte som store bedrifter ivareta samme funksjoner, men med en rekke tilleggshensyn når det gjelder organisering og styresammensetning.

En av styrets viktigste oppgaver er å formulere mål og angi den retning som behøves for å nå disse gjennom fastsatte strategier og handlingsplaner.

En utfordring i familiebedrifter er hvordan det eksterne styremedlemmet bør og kan brukes. Med ekstern menes her styremedlemmer som ikke er en del av familien. Deres oppgaver i en familiebedrift vil være annerledes enn eksterne medlemmer i andre bedrifter, og det er derfor viktig å tydeliggjøre oppgavene og ansvarsfordelingen innad. Det eksterne styremedlemmet bør ikke kopiere tankegangen til store børsnoterte selskaper, samtidig som vedkomne må kunne forstå de verdiene og normene som allerede eksisterer i familiebedriften.

Å velge et eksternt styremedlem vil innebære at man deler ansvaret for bedriftens strategier, utvikling og økonomiske disposisjoner med en ekstern person som ikke tilhører familien. Uavhengige styremedlemmer vil kunne gi råd og kanskje se på omstride spørsmål på en annen måte. Det kan omhandle spørsmål som utdeling av utbytte, investeringspolitikk, allianser og fusjoner. Disse rådene vil kunne gi familien andre synspunkter på saker hvor de kanskje har «grodd» litt fast i tradisjonelle måter å behandle saker på.

Styrearbeidet endrer seg i forhold til ulike eierformer, dette vises spesielt i små og mellomstore bedrifter. Tabellen nedenfor viser en tilnærming til hvordan eksterne styremedlemmer bidrar til å utvikle styrer i små og mellomstore bedrifter.

Familiebedrifter	Agentteori/kontroll	RBV/rådgivning	RDT/Redusere avhengigheter
Den eksternes bidrag	Redusere informasjonssymmetrien mellom grener av familien eller for eksterne interessenter	Redusere risikoen for "inbreed" og bringe et uhavhengig og eksternt perspektiv til familiebedriften	Hjelp familiebedriften med kontakter og nettverk i forbindelse med utvidelser (av for eksempel internasjonalisering). Hjelp familiebedriften til å få ekstra ressurser i tilfelle kriser. Legitimere generasjonsskifte i ledelsen
Hvem er den eksterne?	Erfaren person (ofte familiens advokat) som familien og viktige interessenter har tillit til	En erfaren person (familievenn, familiens advokat, regnskapsfører, konsulent) som leder/dominerende familiemedlemmer har tillit til	Erfaren person som leder/dominerende familiemedlem og andre viktige interessenter man har tillit til

Tabell 1: Styrer og bedriftsinterne forhold (Huse 2011)

### 1.3.2 Bedriftens faser

Styrets rolle endrer seg ettersom hvilken fase familiebedriften befinner seg i. Enhver bedrift endrer seg og utvikles over tid. Det er da viktig og holde fokus på styrets rolle. Disse syklusene er en konsekvens av at ting endrer seg, enten det er forretningsmessige, organisasjonsmessige eller familiemessige endringer.

Bedriften vil først befinne seg i etableringsfasen. Her er det viktig å få et fotfeste i markedet, tilpasse produktene og få på plass kapitalutfordringene bedriften vil kunne oppleve. Fokuset vil være kortsiktig og det vil være hardt arbeid for å sikre bedriftens overlevelse.

Deretter vil bedriften gå over i vekst og utviklingsfasen. Bedriften vil gjerne ekspandere og det er viktig og holde kontroll. Utfordringen vil være å opprettholde konkurransevnen, markedsposisjonen og lønnsomheten. Det vil kanskje i denne fasen komme konflikter til generasjonsskifte, ledelse og fordeling av utbytte og forholdet mellom bedrift og familie endres. I de fleste familiebedrifter vil lederposisjonen være en av eierne og arbeide i 20-30 år eller mer. Dermed vil bedriften også møte utfordringer i denne fasen med en ny ledelse. Det vil også ved hver fase være en overgang før ting er på plass.

Bedriftens utfordringer og styrets rolle ser slik ut når man setter det inn i en tabell:

Grunnleggerbedriftens utfordringer	Andre generasjons utfordringer	Tredje og senere generasjons utfordringer
1. Entreprenørskap 2. Profesjonalisering 3. Forvaltning	1. Profesjonalisering 2. Entreprenørskap 3. Forvaltning	1. Forvaltning 2. Profesjonalisering 3. Entreprenørskap
Styrets rolle:	Styrets rolle:	Styrets rolle:
1. Service 2. Strategi	1. Strategi 2. Kontroll 3. Service	1. Kontroll 2. Strategi 3. Service

*Tabell 2: Utviklingstadier i familiebedriften (Randøy 2004)*

Det kan være hensiktsmessig å presisere hva som menes med de forskjellige begrepene; med entreprenørskap menes det at bedriften søker nye forretningsideer, med profesjonalisering menes det at det blir et mer bevist forhold til faglig kompetanse og oppbygging av struktur, og med forvaltning menes det at utvikling og risikostyring blir et av bedriftens fokusområder.

Familiebedrifter bør være oppmerksomme på behovet for profesjonalisering etter hvert som bedriften ekspanderer og utvikler seg. Dette kan være i form av at man ansetter en ekstern profesjonell leder eller at man ser på mulighetene som ligger i styret og eksterne deltakere. Et aktivt styre vil være viktig på mange områder, spesielt for å kunne følge opp bedriften etter hvert som den utvikler seg.

Et eksternt styremedlem kan være en viktig ambassadør og døråpner for bedriften, da disse kan ha et nettverk som kan være nyttig for bedriften. Det kan være behov for å bygge ut eller nå nye nettverk for å kunne ekspandere og vokse i markedet. Et eksternt profesjonelt styremedlem kan gjøre dette mulig ved eksterne bekjenskaper og kontakter. Nettverket kan være ulikt fra det bedriften allerede har og derfor gi helt nye, nyttige kontakter. En utenforstående person ville kunne gi nøytrale vurderinger og ivareta alles interesser likt. Det kan for eksempel være ett medlem med kunnskaper på områder hvor en selv ikke har så mye bakgrunn, og på den måten kan vedkomne også bli en diskusjonspartner i den videre utvikling av bedriften.

Det eksterne styremedlemmet kan utfordre og utfylle eierens/lederens syn på en del av bedriftens områder. For eksempel innenfor organiseringen av bedriften, konkurransesituasjon de befinner seg i og kundegruppe/segmentering. Styret kan bli brukt som sparringspartner ved ulike problemstillinger og da kan det eksterne styremedlemmet bli særdeles viktig. Han/hun kan bli brukt som en kontrollfunksjon i de valgene som blir tatt, og på den måten «godkjenne» avgjørelser (som kan ha blitt tatt i affekt eller på grunnlag av andre familiære relasjonsbånd) som man er usikker på om har fulgt helt rasjonelle kriterier. En impuls utenfra kan derfor også virke som en forsikning på en allerede avgjort sak.

Gjennom det siste tiåret har det vært et sterkere fokus på styrer, styrearbeid og sammensetningen av styrer. Det har også vært økt fokus på krav til styremedlemmers kompetanse og tidsbruk for å kunne påta seg styrevervet. I de store børsnoterte selskapene er det mange gjengangere. Styreverv har ikke tradisjonelt blitt utlyst og det begrenser mulighetene til å kunne finne og rekruttere ukjente, kvalifiserte styremedlemmer. Rekruttering har stort sett blitt gjort gjennom bekjente.

Noen av de elementene man bør tenke på er:

1. Hvilken utviklingsfase er bedriften i? En bedrift i vekst trenger kanskje en spesiell kompetanse, eller en person som fungerer som en døråpner til et nettverk.
2. Man bør kritisk se på sammensetningen av styret, mangfoldet, spredning i kjønn, kunnskap, erfaring, utdanning.
3. I små bedrifter der eier er daglig leder og styreformann er det kanskje behov for eksperthjelp på noen områder?
4. Det er ikke så dumt å vurdere styremedlemmer ut ifra personkjemi og bedriftskultur.

En liten bedrift med en liten administrasjon vil ofte mangle kompetanse på flere felt. Styrets oppgaver vil da være avgjørende på mange områder. Vil dette gjenspeile seg i antall styremedlemmer og det bedriften etterspør av kompetanse? Et aktivt styremedlem med den kompetansen som etterspørres, og som bruker den, er mye verdt for en bedrift.

Kompetansen hos styremedlemmet må ha en sammenheng med det kompetansebehovet som etterspørres av styrets oppgaver i den enkelte bedrift. Det skiller mye mellom det å sitte i et styre eller arbeide i et styre og hva som engasjerer det enkelte styremedlem. Det er viktig å vite hva som motiverer den enkelte. Den indre motivasjon påvirker innsatsen gjennom normer, verdier og standarder ikke bare faglig og profesjonelt, men også personlige. Dette kan også påvirkes gjennom ytre motivasjon og påvirkning fra andre.

Maktforhold og følelser er også med på å påvirke styrearbeidet og de beslutninger som tas. En mangeårig konflikt kan ha innvirkning på hvordan noen forholder seg til hverandre i styrerommet. Oppfatninger som A-lag og B-lag kan forekomme og gjerne i forhold til noe så banalt som plasseringer rundt styrebordet for eksempel. De konstruerte skillene med disse lagene jeg nettopp nevnte, kan komme etter diskusjoner med andre ansatte, valgte styremedlemmer. Men det kan også komme av forskjellige holdninger man tar med seg inn i styrerommet, fiendtlige holdninger overfor innvandrere eller kvinner kan tjene som eksempel. Det kan være mye ressurser i et styre som ikke blir brukt på grunn av slike holdninger og oppfatninger. Styresammensetningen bør være slik at hver enkelt kan ytre sin mening og bli hørt for ivareta bedriftens beste. Det kan også være lurt å ha noen i styret som er uavhengig av både ledelse og aksjonærer.

Det å kunne være bevist på hvordan man velger å bruke styret er viktig. Man kan velge å ha et «tantestyre» eller velge å profesjonalisere styret og valg av styremedlemmene. Da forventer man at styremedlemmene bidrar aktiv til å møte de behov som bedriften har.

#### **1.4 Hvordan finne det rette styremedlemmet?**

Det må være en tilbuds- og etterspørselside i tillegg til selve rekrutteringsprosessen. Man bør ved valg til et lite styre, som det er i mange små bedrifter, være oppmerksom på at man er rasjonell og ikke handler ut ifra egne interesser, men ut ifra bedriftens behov. Ofte er det den daglige ledelsen og eksisterende styremedlemmer som kjenner til hvor skoen trykker. Det bør brukes tid på rekrutteringsarbeid for å finne aktuelle kandidater.

Når styremedlemmet er på plass bør det også brukes tid på å sette seg inn i bedriften og forstå denne, hvordan styret arbeider og bli kjent med de andre styremedlemmene. Det anbefales introduksjonsprogrammer for nye styremedlemmer. Men det er viktig å merke seg at ikke alle styremedlemmene har eller må ha dybdekunnskap om alt. Evnen til å kunne delta i diskusjoner og beslutninger, også på områder der man har liten kunnskap, er viktig. For eksempel ved orienteringer av regnskapet som legger føringer for videre drift og de disposisjoner som er gjort, er det viktig at alle deltar. Styret bør kunne ha såpass mye økonomikunnskap at de selv kan godkjenne budsjetter og forstå interne diskusjoner som dreier seg om disponeringer.

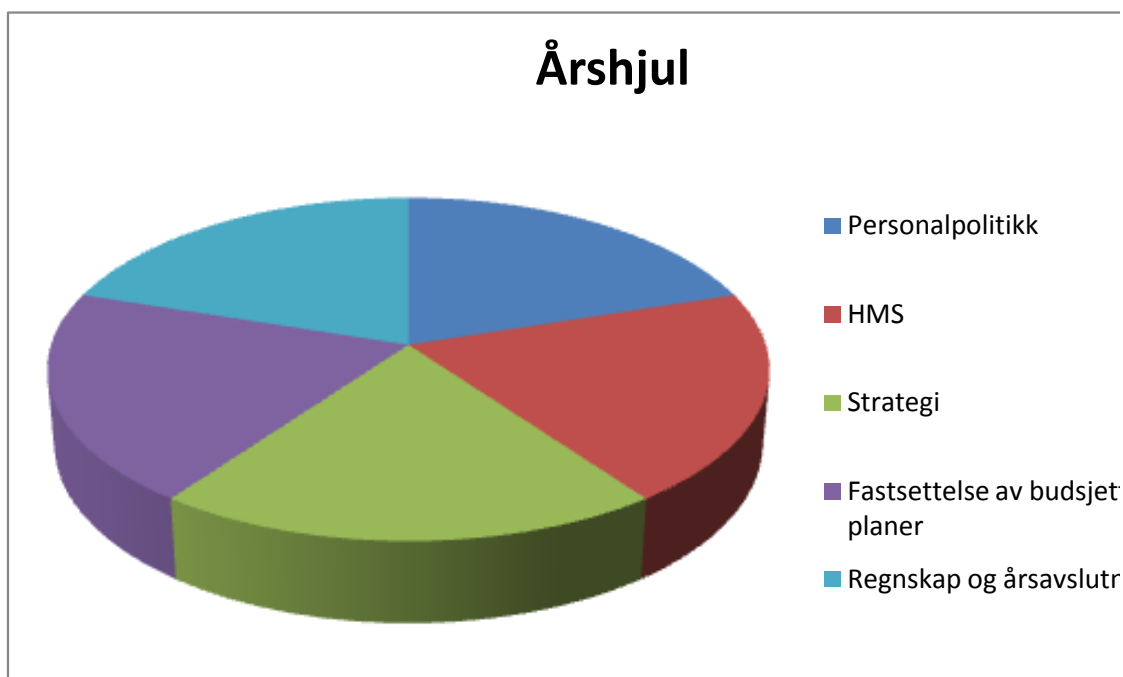
Det bør også settes av tid til evalueringer, der man gjennomgår rekrutteringsprosessen og hvordan det nye styret fungerer. Man bør tenke på om det nye styremedlemmet fått god nok oppfølging og informasjon for å kunne bidra til verdiskapning i bedriften.

Styret bør også sette av tid til å evaluere seg selv da dette er et viktig verktøy for å kunne avdekke om det fungerer slik det skal og at arbeidet utføres på en betryggende og tilfredsstillende måte. Styrets leder og styremedlemmene har alle en viktig rolle for at denne prosessen skjer på en åpen og tillitsfull måte. Dette bør gjennomføres én gang pr år der hele styret deltar. Evalueringen kan avdekke områder som bør endres og hvilke tiltak som bør iverksettes.

Mange bedrifter har utviklet årshjul for å planlegge faste saker til møter gjennom året. Dette sikrer behandling av lovpålagte saker. Det er oftest best å fastsette sikre møtedatoer gjennom året for å kunne samle styret. Det er lettere å avlyse et møte enn å få mange til å stille på kort varsel. Ordinære styremøter har ofte mange saker og saker som skal behandles bare én gang i året, kan lett bli glemt.

Organisering av bedriften og avklaring av bedriftens kompetanse er viktig, figur 5 viser et forslag på et enkelt års hjul for hvordan saker kan fordeles gjennom året.

Figur 5: Årshjul for godt styrearbeid



Et styre skal være sammensatt av personer som jobber godt innbyrdes sammen og med ledelsen. Styreleder har et spesielt ansvar for at saker blir behandlet skikkelig i styret (aksjeloven § 6-19) og at utforming av strategier og utfordringer ledelsen møter, møtes med best mulig grunnlag. Forretningsverden er kompleks og i stadig endring. Det er en stor utfordring for små bedrifter i vekst, å beherske alt.

I mange små bedrifter er daglig leder og styrets formann den samme personen. Daglig leder alene eller sammen med et fåtall andre er ofte kontrollerende eier, og ofte er de andre



familiemedlemmer. Det å være daglig leder og styrets formann er to forskjellige oppgaver og dersom selskapet er i vekst, kan det være vanskelig å sitte med begge rollene. Dersom det er flere involvert er det viktig og avklare rollene innbyrdes, spesielt om hvem som skal ha beslutningsmyndighet og hvem som har det formelle ansvaret.

Skillet mellom hva som er styret, og hva som er en daglig leders oppgaver går ofte ved arbeidsoppgavenes natur. Styret forvalter bedriften mens det er den daglige ledelsen som forvalter bedriftens ressurser. Daglig leder er den som har ansvaret for den daglige driften og for å følge de retningslinjer styret har gitt. I små bedrifter blir ofte skillet mellom disse rollene utydelige og fordelingen av arbeidsoppgavene blir gjort ut fra det som er mest praktisk. Et styremøte som klart skiller seg fra den daglige driften vil få et annet fokus på langsiktige og overordnede oppgaver.

Alle viktige investeringer, leieavtaler og leasingavtaler vil ofte være vesentlige og ha stor betydning for selskapets økonomi og må derfor styrebehandles. Saker som er av stor betydning og uvanelig art, *skal* styrebehandles (aksjeloven § 6-14.2). Mindre selskaper som har mindre enn tre millioner kroner i aksjekapital trenger ikke daglig leder. Da står styreleder for den daglige ledelsen (aksjeloven § 6-14).

#### **1.4.1 Rett antall styremedlemmer**

Et aksjeselskap skal ha følgende organer : General forsamling, styret og daglig ledelse . Styret er underlagt generalforsamlingen (aksjeloven § 5-1), men det er styret som har det generelle overordnede ansvaret for driften. Aksjeloven beskriver disse reglene . I kapitel 6 ,Selskapets ledelse, er det regler om styrets sammensetning, oppgaver, valg av representanter og regler som omhandler daglig leder. Forskjellen mellom daglig leder og styrets oppgaver er at styret skal styre selskapet og kontrollere resultater mens daglig ledelse står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og de retningslinjer styret har satt.

Det anbefales at et styre har mellom tre og syv medlemmer, forskning viser at styret blir mindre effektive når det overstiger syv medlemmer. I en liten bedrift med en aksjekapital på mindre en tre millioner, kan styret kun ha ett medlem som da samtidig er styreleder. Et slikt minimumsstyre må ha et varamedlem (aksjeloven § 6-3). Selskap med aksjekapital over tre millioner må ha et styre på minst tre medlemmer og daglig leder kan ikke være styreleder.

Som oversikten i tabell 3 viser er det mest vanlige for aksjeselskap å ha én til to styrerepresentanter. Det er få selskaper som har elleve eller flere styrerepresentanter.

<b>Aksjeselskap, etter organisasjonsform, størrelse på styret, næring, tid og statistikkvariabel</b>	
	<b>2012 Foretak</b>
Aksjeselskap (AS)	
Alle størrelser på styret	
00-99 Alle næringer	219 744
1-2 styrerepresentanter	
00-99 Alle næringer	142 657
3-4 styrerepresentanter	
00-99 Alle næringer	64 184
5-6 styrerepresentanter	
00-99 Alle næringer	11 012
7-8 styrerepresentanter	
00-99 Alle næringer	1 639
9-10 styrerepresentanter	
00-99 Alle næringer	216
11 eller flere styrerepresentanter	
00-99 Alle næringer	36

*Tabell 3: Aksjeselskap, etter organisasjonsform, størrelse på styret, næring, tid og statistikkvariabel. Kilde: Statistisk sentralbyrå*

En bedrift gjennomgår ulike faser og bedriften trenger dermed ulike lederegenskaper og styresammensetninger til ulik tid. Utfordringene til en familiebedrift er og finne styremedlemmer med kompetanse, bakgrunn og stil som ivaretar kontinuiteten og respekten for familiens etiske og økonomiske verdier. Styret skal først og fremst representere eierne av bedriften og ha en god balansegang mellom tradisjon, kompetanse og kritisk tekning.

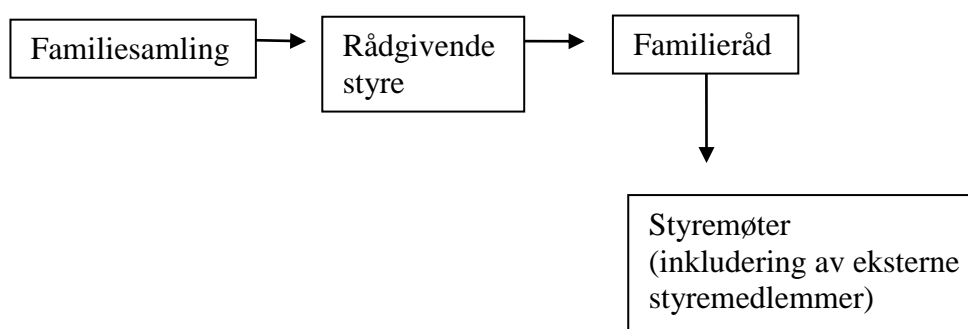
## 2.0 TEORI

### 2.1 Introduksjon

Styret er bedriftens viktigste beslutningsorgan, der det tas beslutninger ut ifra de mål og rammer eierne setter opp. Styret har et overordnet ansvar for bedriften som helhet. Dette ansvaret må forvaltes i hensyn til alle interessegrupper. Det vil også være krav og ønsker fra andre interessegrupper som omgir selskapet. Det kan være ansatte, kunder, leverandører, oppdragsgivere, myndigheter og andre

Bestemmelser om selskapets mål og strategier, planer og fremgangsmåter for å nå disse ligger til styrets ansvar. Ulike bedrifter og ikke minst familieeide bedrifter trenger ulike former og mekanismer for eierstyring. Et vel fungerende styre er en sikkerhet for stabilitet og kontinuitet i bedriften. Dette kan sikre at neste generasjon får innblikk i bedriftens verdier og fremgangsmåte ved å delta i styret. Bedriften kan ha fokus på tradisjoner og må kunne se balansen mellom profesjonell ledelse og hensynet til familien. Nye familiemedlemmer kan ha nye ideer og utvikle bedriften i en positiv retning. Styrer i familiebedrifter vil være kontinuerlig under utvikling og vil gjennom lengre perioder kanskje få behov for profesjonalisering ved hjelp av eksterne styremedlemmer.

Figur 6: Utviklingstrinn i en familiebedrift (Mallin 2004)



Gjeldende tanker om at styrearbeid kun var for å tilfredsstille lovens krav, for deretter å bli orientert om resultatene over en fin middag, er foreldet. I dag stilles det høyere krav. Mange små bedrifter har ikke noe forhold til styrearbeid og det blir knapt nok tenkt på. I små bedrifter er ofte eiere og ledelse sammenfallende.

Forskning viser at mange familieeide bedrifter ikke overlever generasjonsskifter. Dette kan henge sammen med at eier/daglig leder er sammenfallende med bedriften – og når de forsvinner har ikke bedriften noen som kan ta over. Bedrifter som i oppstartfasen vil måtte fokusere på vekst og opplevelse, mens bedrifter som er mer veletablerte har helt andre utfordringer som er knyttet til profesjonalisering av ledelse og forvaltning av ressurser. Har bedriften en god og innarbeidet markedsposisjon bør denne være knyttet til bedriften og ikke til enkelt personer, ettersom det kan skape vansker ved overtakelse til neste generasjon.

### ***2.1.1 Corporate Governance***

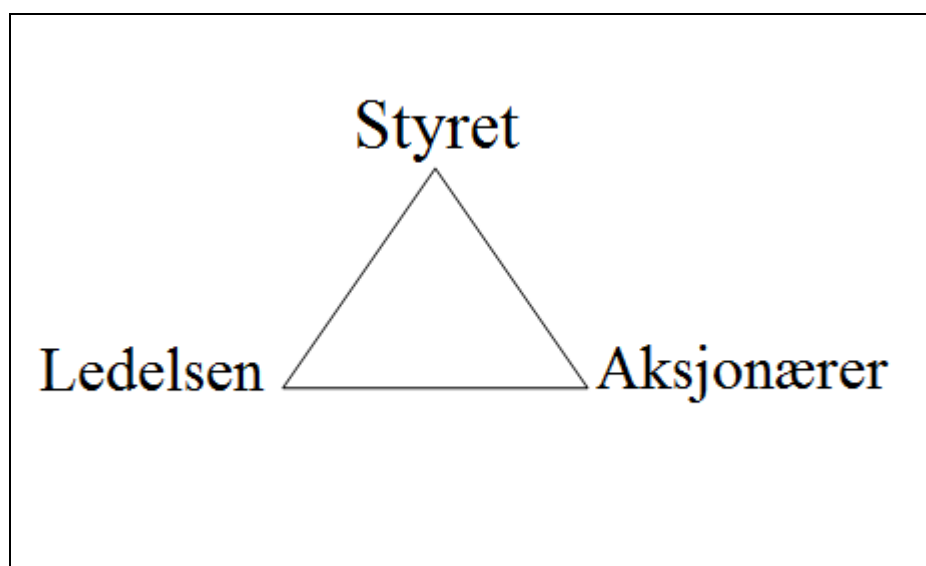
Eierstyring er en oversettelse av det engelske begrepet «Corporate Governance». Dette fokuserer på noe annet en daglig ledelse av en bedrift. Som begrep innebærer det hvordan styret fungerer som bindeledd mellom eierne og deres ønske om langsiktig avkastning. Dette vil for bedrifter med familieinnflytelse, berøre sentrale eierstyringsproblemer slik som valg av styresammensetning og ansettelse av daglig leder. I mange bedrifter er det overlapping mellom rollene som eier, leder i styret og som del av ledelsen. En person kan ivareta alle eller mange av disse rollene samtidig. God eierstyring kan bidra med en rekke kontrollmekanismer; effektive styrer og kontroll av markeder som igjen kan redusere interessekonflikter mellom ledelse og eier.

I mange små familie eide bedrifter er hovedeier også daglig leder. Dette kan føre til utfordringer med å skille eierskap fra lederskap. Spesielt i bedrifter der det etter en tid ansettes ny ekstern daglig leder. Kunder, leverandører og medarbeidere kan ha tette relasjoner til eieren og da kan det være utfordrene for en ny daglig leder å finne sin plass.

Eierstyring i en familiebedrift vil være både fremtidsrettet og samtidig intimt. Bedriftens strategier og kultur vil bli påvirket av dette konsentrerte eierskapet. Dette betyr at om man jobber i et familieselskap må man kunne se at de beslutninger som tas og blir gjennomført av ledelsen samtidig kan være ut fra familiens verdier. Lønnsomheten i en familiebedrift kan forstås ut fra en vekselvirkning mellom eierskap, familien som samlet og selskapet. Dette gjør små familieselskaper mer dynamiske og samtidig komplekse og har både fordeler og ulemper for bedriften.

Basisen for god eierstyring er i stor grad gitt av norske lover og reguleringer. Det kan nevnes aksjeloven, regnskapsregler og skatteregler. Disse bestemmelsene kan i mindre grad påvirkes av bedriften. Hovedaktørene innenfor eierstyring er aksjonærene, ledelsen og styremedlemmene. I en familiebedrift kan familien være involvert i alle tre elementene. Smart et al.(2007) definerer «Corporat Governance» som systemet rundt nasjonens lover, institusjoner, reguleringer og metoder. Dette påvirker igjen den ledelsen av selskapet.

*Figur 7: Eierstyring*



## **2.2 Aksjeloven**

Det er lovpålagt av aksjeloven at familieaksjeselskap skal ha et styre. Det er i mange tilfeller deltagere fra familien og gjerne besatt av eiere eller noen nærstående personer av eieren. Ofte vil de som eier aksjene være medlemmer og ha en styreplass. Mange ganger vil daglig leder være hovedeier. Disse nærstående relasjoner kan føre til at styringen av selskapet foregår i private sammenhenger og at formelle krav og regelverk tas for lett på. Det finnes mange eksempler på aksjeselskaper som knapt nok har styremøter og hvor styret er minimert til en formalitet uten særlig funksjon. Problemer knyttet til slike løsninger kan være

sammenblandinger av eier-familiens privat økonomi med bedriftens, noe som kan være vanskelig for en utforstående å se sammenhengen i.

Styret velges av generalforsamlingen, men ikke der det er formkrav om at styret bør bestå av både eier og eksterne medlemmer. Lovendringer som tredde i kraft 1. juli 2013, bestemmer nå at saker kan behandles på andre måter enn kun via møtets form. Dette medfører at saker som før var styrets arbeid, ikke lenger må behandles av styret eller igangsettes med formelle vedtak. Et viktig prinsipp er at styret har en juridisk instruksjonsmyndighet overfor den daglige leder og ikke omvendt.

Det er lovpålagt at aksjeselskap skal ha et styre på minimum én, tre eller fem medlemmer og det skal oppgis navn på styreleder, alt ettersom størrelsen på selskapet. Selskapet skal registreres i Fortaksregistret. Mange små bedrifter har valgt et formelt minimumsstyre og ser seg deretter ferdig med styrearbeidet, de utøver ikke møtepraksis eller jobber aktivt med styrearbeid. I slike konstellasjoner ses ikke styrearbeid på som en ekstra ressurs for å oppnå bedre resultater eller ledelse.

De viktigste organer et selskap skal ha er generalforsamlingen, daglig leder og styret. Styret er underordnet generalforsamlingen (aksjeloven § 5-1), men det er styret som har det generelle, overordnede ansvar for forvaltningen (aksjeloven § 6-12). Det er verd å merke seg at styret er pålagt et særlig ansvar for økonomisk styring og kontroll.

Styrets hovedoppgave er å skape og legge til rette for verdier i bedriften. Det kan enten være kortsiktige eller langsiktige, sosial eller økonomisk verdiskapninger. Verdiskapning kan finne sted i hele bedrifts verdikjede. Styrets oppgaver er ikke bare å kunne beskytte en bedrifts verdier, men kanskje i første rekke å skape verdier. Styrets oppgaver er blant annet regulert i aksjeloven § 6-12, hvor det går frem at styret som selskapets øverste ledelse, skal ha en aktiv rolle. Punkt 2 nevner fastsetting av planer og budsjetter og dermed strategier. Styret kan også fastsette retningslinjer for bedriften dermed er hovedprinsippet at forvaltningen av selskapet ligger inn under styrets ansvar.

Det er styret som ansetter og avskjediger daglig leder (aksjeloven § 6-13). Det bør og skal derfor forligge en arbeidsinstruks. Man bør spesielt merke seg at i selskaper der daglig leder og styrets formann er samme person, skal alle disposisjoner og avtaler nedtegnes skriftlig.

Krav om forsvarlig egenkapital, (aksjeloven § 3-5) har styret både kontrollplikt og handlingsplikt i forhold til. Selskapet skal til enhver tid ha en forsvarlig egenkapital. Etter 1. januar 2012 har kravet om aksjekapital blitt nedsatt fra 100.000 til 30.000. Bedrifter i oppstartfasen har behov for å legitimere seg overfor banken, kunder og lokalsamfunn. Dette bør man se i sammenheng med den aksjekapitalen man forvalter i selskapet. Denne er med på å bygge opp legitimiteten sammen med et styre og dets styremedlemmer.

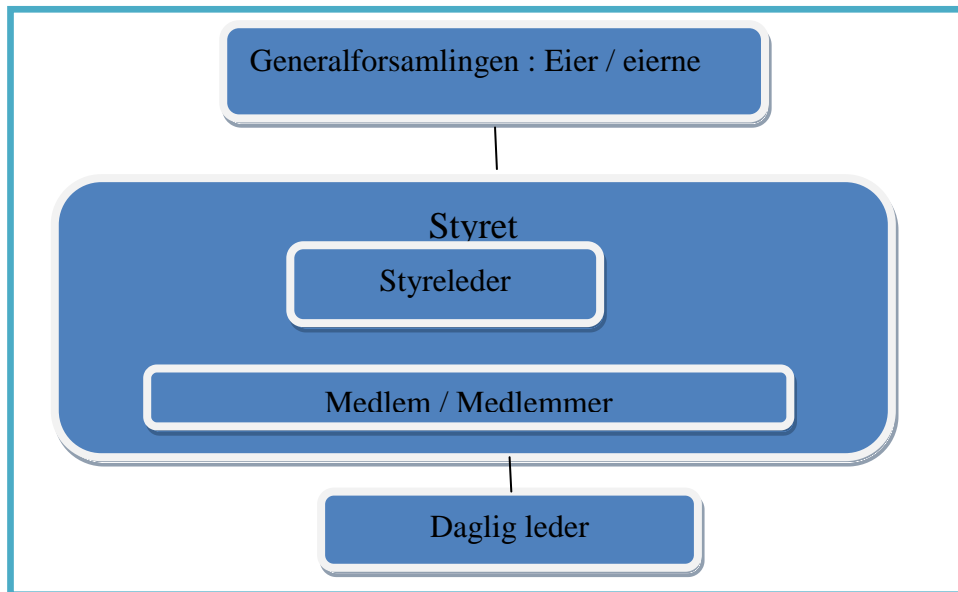
### **2.3 Styrets ansvar**

Aksjeloven beskriver hvordan et styre skal organiseres. Dersom selskapet har en aksjekapital på over tre millioner må styret bestå av minst tre personer. Styrets rolle er i utgangspunktet klar og beskrives av aksjeloven:

1. tilsetting av daglig leder
2. organisering av bedriften
3. fastsetting av bedriftens budsjetter og planer
4. fastsetting av bedriftens retningslinjer
5. påse at bedriftens regnskap og formue forvaltning er betryggende og forsvarlig ut fra risiko ved omfang av virksomheten

Man har jo gjentatte ganger hørt at dersom det er styrets ansvar når noe går galt i en bedrift. Det har også blitt trukket frem styremedlemmers enkeltstående ansvar dersom noe går galt: Etikk og ansvar hører sammen.

Normalt tenker vi på erstatningsansvar når man snakker om styrets ansvar, men det finnes flere former for ansvar overfor ulike interessenter i bedriften. Det er mange interessenter i en bedrift. Det kan nevnes eiere, ansatte, leverandører, finanssilder, lokalsamfunnet og offentlige myndigheter. En spesiell side ved ansvarsbegrepet er bedriftens forhold til etikk og moral. Dette kan gjelde en bedrifts måte å behandle lovenes formelle krav om arbeidsmiljø på, HMS forurensninger, eller skatter og avgifter. Dette griper inn i en bedrifts omdømme og er viktige momenter når det gjelder bedriftens utvikling.



*Figur 8: Bedriftens styring*

Det kan spørres om hvorfor det trengs et styre i det store og hele, når det allerede finnes en generalforsamling. Som figur 8 illustrerer er dette et ekstra bindeledd mellom eierne og ledelsen. I mange små bedrifter der eiere og styret er sammenfallende blir dette bare to sider av samme sak. I store selskap kan det være mange eiere og det kan dermed være hensiktsmessig og samle et styre isteden for for eksempel 100 aksjonærer.

## **2.4 Styrets egenskaper**

Et effektivt styre i en familiebedrift vil kunne stille krav til virksomheten og være til hjelp ved strategiske valg. Det finnes forskjellige former for styre. Morten Huse (2011) deler styrene inn etter tante- barbar- og klanstyre og knytter dette til styrets egenskaper:

Et tantestyre har ingen tenkt funksjon, men er bare opprettet ut ifra en formell funksjon, og det stilles sjelden spørsmål til om styrene gjør det som forventes av dem. Dette er et passivt styre, der styremedlemmenes kompetanse ikke blir brukt og det ikke forventes at de skal bidra med noe. Det er derfor ikke noe krav til styremedlemmens kompetanse eller til styrets arbeidsformer, og styremøter blir sjelden eller aldri avholdt. Venner og bekjente settes ofte



opp som styremedlemmer for å kunne fylle de formelle kravene til styresammensetningen. Dette er et typisk såkalt minimumsstyre som blir brukt i mange småbedrifter og som ofte bare består av én person og ett varamedlem. Ved en overgang til et mer aktivt og verdiskapende styre, vil disse bedriftene møte en del utfordringer der "tantene" ikke hører hjemme.

Et barbarstyre blander seg inn i ledelsens gjøremål, men har ikke videre kjennskap eller kunnskap om driften, de representerer kun eksterne interesser og kontroll, og hvordan styrene kan bidra til de eksterne interessentenes velferd. Styret stiller kritiske spørsmål til ledelsen og er opptatt av kontroll. Det legges vekt på uhavhengighet og distanse til den daglige ledelsen og ledelsen bør møtes med skepsis og konstruktiv kritikk. I noen sammenhenger kan man tenke seg at man ønsker eksterne styrmedlemmer for en hver pris. Man kan da ende opp med et styremedlem som går inn som utelukkende en "barbar" med den hensikt å kun kontrollere og som har liten forståelse for familiebedriftens kultur og verdier.

Klanstyre inneholder tillitsfulle vennsforhold mellom styret og ledelsen, og er ofte en del av den indre sirkel som styremedlemmene, eier og leder er en del av. De har som oftest høy kompetanse og sitter i hverandres styrer og omgås ofte. De har mye kunnskap og erfaring fra styrearbeid. Styret bidrar med å legitimere virksomheten for omgivelsene, både med råd og med nettverk. Dette er et kollegialt styre og bidrar til å fremme interesser for styremedlemmene der det er avhengighet og tillit mellom disse. Rykte og plassen man har i styret kan noen ganger bli viktigere for disse enn hensynet til bedriften i visse saker.

I tabell 4 peker tre piler mot det balanserende styret. Dette er et profesjonelt styre som preges av deltakelse og engasjement og har det beste både fra klanstyret og barbarstyret. Det balanserte styret ivaretar og balanserer hensynet til eierne, ansatte og omgivelsene. Styremedlemmene må kunne balansere verdier fra klanstyret som; nærhet, tillit, støtte og serviceoppgaver, samt elementer fra barbarstyret som; kontrollopgaver, distanse og mistillit. Dette vil gi en balanse som både er uhavhengig og avhengig samtidig. Pilene viser at de andre styrene bare er mellomstasjoner på vei til en balansert styreforståelse. Styret skal arbeide for bedriftens beste på et selvstendig grunnlag, men med tanke også på de forskjellige interessentene og eierens verdier.

<p><b>Barbar-styret</b>  Finansbegrunnelse  Styrende styre  kontrolloppgaver  Distanse/fiendlig styre  Uhavhengig/eksternt styre  Mangler ledelsens tillit</p>	<p><b>Det balanserende styret</b>  Integrert begrunnelse  Deltakende styre  Balanserende kontroll og service  Balansert distanse og nærhet  Både integritet og kompetansebasert tillit</p>
<p><b>Tante-styret</b>  Legalistisk begrunnelse  Passivt styre- kunnskaper brukes ikke  Formaloppgaver  Avhengig/ ledelsesdominert  Manglende kompetansebasert tillit – ingen forventninger</p>	<p><b>Klan-styret</b>  Ledelsesmessig begrunnelse  Kollegialt styre- gutteklubben  Serviceoppgaver (rådgivning og nettverk)  Nærhet  Gjensidig avhengighet  Tillit hos ledelsen</p>

Tabell 4: Fire forskjellige styreformer. Kilde: (Huse 2011).

Agentteorien har de senere år vokst frem som en styrebeskrivelse. Den handler om prinsipaler (eiere) og agenter (ledere), og dreier seg om at vi mennesker vil handle opportunistisk.

Relasjoner mellom styret og den daglige ledelse sees på som relasjoner mellom prinsipal og agent. Prinsipalen har engasjert agentene til å arbeide for seg. Det vil si at vi mennesker gjør det som er best for en selv (egeninteresse) og at aktørene har ulik informasjon. Dette gjør at ledere (agenter) arbeider for egne interesser fremfor å arbeide for eiere eller andre interessenter (prinsipaler). Det vil si at ledelsen gjør det de selv tjener mest på og ikke eierne. Med dette perspektivet blir et styre sett på som en styringskostnad.

Studier rundt agent teorien er vært viet mye oppmerksomhet på hvordan man kan få styret og dets medlemmer motivert til arbeide for eieren/ eiernes interesse. Det har da vært sett på styrets forhold til den daglige ledelse og grad av selvstendighet.

Dette er en typisk problemstilling for en familiebedrift som ansetter en utenforstående som daglig leder. Hvordan kan eieren være sikker på at lederen forvalter bedriften på best mulig måte og tar vare på eierens ressurser? Det vil med dette påløpe kostnader for prinsipalene for å få agentene til å arbeide på vegne av seg, såkalte agentkostnader. Eierne vil stadig oppleve kostnader når de blir nødt til å overvåke ledelsen i den bedriften de eier. For reduksjon av agentkostnadene vil et velfungerende styre være viktig. I følge agentteorien skal styret utføre en kontrollfunksjon på vegne av eieren /eierne.

## 2.5 Styrets hovedoppgaver

Styrets hovedoppgave er å skape verdier i bedriften. I en familiebedrift vil strategien bli utformet i skjæringspunktet mellom verdinormene til familien og de mål og forretningsmuligheter bedriften har i markedet. Elementer som familiestrukturen, familiekarakteren og den historiske utviklingen i bedriften vil være med på å utvikle strategiområdene.

Hovedoppgaven kan deles i tre områder som kan beskrives nedenfor.

Fig 9 : Relasjoner mellom familie og strategi (R Varmo, Magma 1/2004)

<b>Familie :</b>		<b>Strategi</b>
<b>Struktur:</b> Alder, kjønn, utdanning, størrelse	→	<b>Produkt/markedsorientering</b> <b>Konkurranssevne</b>
<b>Karakter:</b> Personligheter i familien, Kultur, verdier	→	<b>Organisasjonsdesign</b> <b>Bedriftskultur</b>
<b>Historisk Utvikling:</b> Erfaringer, hva er passende/ Ikke passende	→	<b>Lederstil</b> <b>Ressursdisponering</b>

### 2.4.1 Strategioppgaven

Med strategisk overvåkning menes det at styret må kontrollere at selskapet arbeider mot det fastsatte hovedmålet. Strategiutvikling er en kontinuerlig prosess som forgår hele tiden og man må nok foreta både mindre og større justeringer underveis.

Mange tror at strategi bare er for store bedrifter og at det kreves mange resurser og mye tid for å utarbeide en god og gjennomtenkt strategi, men man kan si at det ligger en strategi i det meste man fortar seg. Foretaksstrategier er mange ganger utviklet i store bedrifter med blant annet grunnlag fra militære erfaringer. Ordet strategi kommer fra det gamle, greske uttrykket

«å tenke som en general» og blir nok mange ganger satt i en militær sammenheng om planer, lagt for å beseire fienden. Et eksempel er Sun Tzus over 2.500 år gamle krigføringsstrategier, som går ut på å vinne uten konflikt, er fremdeles aktuelle i dag.

Strategiutvikling, mål og veivalgsutvikling går ut på at styret skal spille en sentral rolle i bedriftens strategiutvikling i nært samarbeid med selskapets daglige ledelse. Daglig leder skal være drivkraften i denne utviklingen, men skal ha nært samarbeid med styret og den kompetansen som allerede foreligger her. Strategi kan defineres som utvikling, vedlikehold og styring av selskapets kjernekompetanse for å nå langsiktige resultater (Huse 2011)

Men nettopp i små familieeide bedrifter, bør strategien være forankret i virkelighetens verden. Det er en kunst å gjøre den mest mulig realistisk og jordnær, slik at den legger føringer for den daglige ledelse. Sjelden hører man ledere av små bedrifter snakke om strategiske langsiktige perspektiver og ledelse. Eller om hvordan kortsiktige og enkelte saker er et ledd i en større strategi, og med på å gi selskapet bedre lønnsomhet og evne til å overleve. Det er ikke mange små bedrifter som følger oppsatte og tradisjonelle "kommandolinjer" med klare skillelinjer mellom eier, styret og ledelsen.

Bedriftens fremtid snakkes gjerne om i mer uformelle sammenhenger med familien der en del av det langsiktige perspektivet ofte er hvem i familien som skal bekle lederroller eller jobbe i hvor i bedriften. Mange småbedriftsledere jobber på "gulvet" med sine ansatte i motsetning til større bedrifter som gjerne har klare roller. Mange småbedrifter er mer opptatte av sin egen forretningsidé og konkrete mål for produkter, tjenester, økonomi og lignende uten å ha behov for «store visjoner». For å løfte blikket utover de kortsiktige, og mange ganger familiære trivialiteter, kan samlende visjoner være til hjelp nettopp i en styresammenheng. Dette kan skape grunnlag for å diskutere noe mer enn rapporter eller kortsiktige resultater. Det kan da være til god hjelp og ha eksterne styremedlemmer for å legge frem forslag til synspunkter og strategier.

Når strategien er lagt og målene formulert er den neste oppgaven å justere, for å forvise seg om at man er på rett kurs. Dersom man ikke er det, supplerer man med korrigerende tiltak.

### **2.4.2 Kontrolloppgaven**

Hovedoppgavene vil være økonomisk kontroll og driftsovervåkning. Styret må løpende kontrollere at bedriften oppfyller de nøkkeltall som skal til for å lykkes og er dermed hovedoppgaven for kontroll og styring. Mange tenker at små bedrifter er oversiktlige og informasjon har kort vei, men mange ganger er det mangel på informasjonsveier og planer og strategier er bare i hodet på leder. Styrets kontrollansvar er utvidet på flere områder de siste årene. Kontrollen må ikke bare dreie seg om å kontrollere ting som har skjedd i fortiden men også orientere seg mot fremtiden. Styret må da ha pålitelige styringsdata. I gode tider i en familiebedrift vil man kanskje oppleve at interessenter, blant annet banker og kreditorer, ikke blander seg inn i den daglige driften. Det er derimot i nedgangstider det settes fokus på styrets arbeid og kontrollfunksjon.

Huse (2011) deler styrets kontrollfunksjoner inn i tre grupper:

- Styrets oppgave med utvelgelse av daglig leder
- Styrets oppgave med direkte styring i krisetider
- Styrets oppgave med vurdering av daglig leders beslutninger og atferd

### **2.4.3 Organiseringsoppgaven**

Riktig organisering er viktig og innebærer at styret skal følge med på om bedriften er forsvarlig organisert og har de bemanninger som skal til for å nå fastlagte mål og gjennomføre planlagte strategier. Styret må også påse at bedriften har en dyktig daglig leder.

Det finnes konkrete regler i aksjeloven når det gjelder styrets ansvar vedrørende organisering. Styret er ansvarlig for at bedriften har en daglig leder med tilstrekkelige egenskaper for å drifte den. Dette kan være vanskelig i en familieeid bedrift, der det skal balanseres mellom bedriftens faktiske behov og hensynet til den enkelte familiemedlems ønsker og forventninger. Styrets oppgaver vil derfor være å nøkternt vurdere bedriftens kompetanse og ledelsens funksjon. Også her vil et styre, kun representert av familien, møte en del problemer når det skal ta beslutninger (fordi det kan komme på tvers av familiens ønsker).

Riktig styresammensetning er viktig. Åpenhet og tillit mellom styremedlemmene er en viktig faktor og styret må arbeide mot et felles mål. Styreleder må kunne dra nytte av den kompetansen de andre styremedlemmer har.

Det er essensielt med god moral og at alle lovkrav er tilfredsstillt. Styret må påse at alt blir rett i sitt virke. De må også påse at tiden brukes på fremtidig forretningsutvikling og ikke bare ha et fokus på fortiden og ting som kunne vært gjort anderledes. Derfor er det avgjørende at styret har en sentral rolle i en bedrifts strategiprosess.

Det har vist seg at styrene arbeider lite med strategier i praksis. Selv om det er styrets ansvar å forvalte bedriftens ressurser og mål, bidrar de lite med strategisk tenkning. Fokuset har vært på å representere eierens strategier, og derfor kommer ofte den viktige og langsiktige tenkning i bakgrunnen (Huse 2011.) I følge agentteorien er styrets oppgave å redusere agentkostnader, det vil si konsekvenser av ledermessig opportunistikk. Det foreslås dermed at initiering og iverksetting av strategier er ledelsens oppgave, mens godkjenning og kontroll er styrets oppgaver. Det vil dermed ikke bli styrets oppgave å sette opp en strategisk plan, definere rammene eller bidra til ytterligere formuleringer. I tillegg vil kanskje bedriftens ledelse holde innholdet i strategiene innenfor ledelsen.

Styremøtene vil dermed først og fremst bli beslutningsorienterte, korte møter og ikke arbeidsmøter hvor man får en god gjennomgang av saker. Styremedlemmene tar i hovedsak stilling til saker som legges frem. Styremøtene blir korte der sakene dunkes frem.

## ***2.6 Bedriftens livssyklus***

Styrene arbeider ulikt i en bedrifts livssyklus. Det er vanlig å dele det opp i oppstarts-, vekst- og krisefaser. I oppstartsfasen ønsker bedriften å legitimere seg overfor bank, kunder og lokalsamfunnet. Det er viktig å bygge tillit. På en måte må man stå med "lua i handa" for å søke lån eller inngå avtaler og godvilje fra viktige interessenter. Her kan man dra nytte av styremedlemmer med anerkjennelse og respekt og sterke nettverk i omgivelsene. I vekstfasen er det viktig å utvikle strategier og tenke langsiktig. I en krisesituasjon vil arbeidsoppgavene til styret være kontrolloppgaver.

Når en familiebedrift ser mulighetene for å kunne sette sammen et profesjonelt styre ut ifra bedriftens behov for kompetanse, vil dette gi bedriften et løft og mange nye muligheter. Styret bør settes sammen slik at det har en god balanse mellom tradisjon, kompetanse og evne til kritisk tekning. Styret skal først og fremst representere eierne, selv om det hevdes at det ligger til disse og generalforsamlingen å sette sammen styret. Sammensetningen og kompetansen som utgjør styrene er ofte oppe til vurdering.

I en større internasjonal undersøkelse (Neubauer & Demb 1992) ble det tydeliggjort tre områder for styremedlemmer som gjør styrearbeid vanskelig. For det første nevnes det juridiske ansvaret man har når man sitter i et styre. For det andre nevnes det at det er vanskelig å kombinere det å være på bakkeplan og daglig drift, med den nødvendige distansen man trenger for å kunne fungere som en kritisk stemme. Det tredje som nevnes er det å få styret til å fungere som et team. Se tabell 5 for styrer og bedrifters livssyklus.

	<b>Oppstart</b>	<b>Gaselle</b>	<b>Krise</b>
<b>Viktigste oppgave</b>	Legitimering	Rådgivning	Kontroll
<b>Spesielt viktige eksterne interessenter</b>	Bank Kunder og lokalsamfunn Offentlige myndigheter	Bank Familie	Ansatte Bank Minoritetseiere Offentlige myndigheter
<b>Antall møter</b>	Få og lange	Tilfeldige	Mange og hyppige

*Tabell 5 Styrer og bedriftens livssyklus (Huse 2011)*

### 3.0 METODE

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for mitt valg av metode. Metoden i en oppgave skal fortelle om hvilken fremgangsmåte som er brukt for å kartlegge virkeligheten. Ved hjelp av forskjellige analysemetoder kan man få en bedre innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser.

Ordet metode, menthodos er gresk og betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Det eksisterer forskjellige metoder innenfor kvalitative og kvantitative forskningstradisjoner. Kvalitative metoder forholder seg mest til de innsamlede data, i form av tekster og legger vekt på fortolkning av dataene. Mens kvantitative metoder ser på de innsamlede dataene ved opptelling og kategorisering og innsetting i tabeller. Egenskapene ved dataene som ønskes samlet inn, vil avgjøre valg av metode. Det vil avhenge av formål, problemstilling og de data som innhentes. Den kvalitative metoden vil best kunne gi meg svar på min problemstilling. Jeg ønsker dybde i mine data, ikke bredde.

Målet for undersøkelsen er å få en større forståelse av hvordan styrene er bygd opp, deres holdning til eksterne styremedlemmer og om dette vektlegges av bedriften.

Undersøkelsen som jeg vil bruke er av kvalitativ art med et begrenset utvalg av syv bedrifter. Det har blitt utarbeidet en intervjuguide som vil fokusere på sammensetningen av styret, bruk av eksterne styremedlemmer og spørsmål rundt dette. (Se vedlegg 1.) Jeg vil fokusere på familieeide aksjeselskaper, der aksjene i hovedsak eies av familiemedlemmer.



<b>1: Forberedelse</b>	<b>2: Datainnsamling</b>	<b>3: Dataanalyse</b>	<b>4: Rapportering</b>
Idé/tema	Valg av metode	Datareduksjon	Skriftlig rapportering Presentasjon/ formidling
Forskningsspørsmål	Utvelging av informanter/ respondenter	Analyse og tolkning	
Formål	Datainnsamling	Kvalitetssikring	
Forskningsdesign			

Tabell 6: Forskningsprosessen. (Tabellen er hentet fra Johannessen m. fl. 2005 :)

### 3.1 Utvalg

Små familieeide aksjeselskap utgjør en betydelig andel, samlede aksjeselskap i Norge. Utvalget som jeg har gjort er lite, så det ikke kan trekkes noen generell konklusjon slik som ville vært mulig ved et større utvalg.

Utvalget av de bedriftene som har blitt brukt i undersøkelsen har blitt gjort via forespørsler på e-post eller pr telefon, slik har jeg kunnet informere om undersøkelsen og avklare om bedriften var villig til å sette av tid til et intervju. Deretter hadde jeg et møte som jeg mener ga gode data og belyste problemstillingen min på en hensiktsmessig måte. Alle bedriftene ligger i Nordland og det var syv bedrifter som stilte opp. Henvendelsen ble gjort til daglig leder eller styrets leder, den som kjenner bedriften best.

Jeg valgte å fokusere på små bedrifter som hadde mindre enn 20 årsverk. Dette fordi i disse bedriftene kan eiere inneha flere roller og være både eier, daglig leder og styreformann. Man ser også at forskjellige personer i familien kan utfylle mange roller i bedriften.

## **3.2 Datainnsamlingsmetode**

Målet for undersøkelsen min skulle ikke være kvantitative mål, og ble derfor gjennomført ved hjelp av intervju, observasjon og som en spørreskjemaundersøkelse.

En kvantitativ undersøkelse vil kunne operere med tall og størrelser, vil kvalitative undersøkelser i hovedsak dreie seg om meninger formidlet via språk og handlinger. Dette vil si at ved en kvalitativ undersøkelse benyttes mest hensiktsmessig verbale analysemetoder, mens det ved en kvantitativ metode benyttes statistiske analysemetoder.

Et intervju kan være alt fra det helt ustrukturerte til et fast og strukturert intervju. Et halvstrukturert vil åpne for samtale og fleksibilitet og muligheten for å kunne følge opp interessante svar som dukker opp. Jeg valgte derfor å benytte meg av halvstrukturerte intervjuer.

Spørreskjema-intervjuene tok opp et stort spekter av problemstillinger, Jeg har derfor jobbet med å gradere svarene og gjennomføre en systematisk evaluering av disse.

Intervjuets form gjorde det mulig å gå i dybden av enkeltspørsmål og utfylle disse. Denne metoden ga nok best utbytte ettersom utvalget mitt (syv bedrifter) er forholdsvis lite. Jeg opplevde å få personlig kontakt med intervjuobjektene mine, ettersom jeg fikk muligheten til å forklare og utdype spørsmålene – og på den måten fikk jeg også subjektive holdninger og tilbakespill på spørsmålene mine slik jeg ønsket. Jeg fant ut at det kunne være av interesse å stille de samme spørsmålene til de forskjellige medlemmene av styret, samt daglig leder for å sammenligne svarene i etterkant.

For å unngå feiltolkninger og misforståelser ble intervjuene gjort ved personlig fremmøte. Der jeg kunne presentere oppgaven og utdype spørsmålene. Undersøkelsen fordelte seg på følgende roller:

Rolle	Antall	
Styreformann	7	
Vara medlem	2	
Daglig leder	3	
Revisor	1	
Ekstern regnskapsfører	1	
Styremedlem	1	

*Tabell 7: Rollefordelingen i undersøkelsen*

Foruten personer i styrene til de utvalgte bedriften gikk jeg gjennom spørsmålene med 3 andre personer for å kunne få et mer generelle svar og erfaringer som disse hadde gjort ut fra mine spørsmål.

Spørreskjemaet jeg hadde laget var utformet slik at det skulle være enkelt å forstå og med lette spørsmål. Første del inneholdt spørsmål vedrørende bedriften og avklaring om den anes på som en familiebedrift. Deretter kommer det spørsmål om sammensetning av styret og arbeidet rundt styremøtene. Siste del fokuser på det eksterne styremedlemmet og tanker rundt dennes posisjon.

### **3.3 Beskrivelse av de deltakende bedrifter**

Undersøkelsen ble gjort av 7 bedrifter i nærområdet og som jeg hadde kjennskap til.

Bedriftene er alle tjenesteytende bedrifter og hovedsakelige bedrifter som allerede er godt etablert. To av bedriftene var riktignok nystartet, det vil si under ett år. Jeg har valgt å benytte en sammensatt driftsperiode, da det var interessant å se om fokuset endret seg ved lengre driftstid.

Bedriftene i min undersøkelse vil kunne defineres som små og mellomstore bedrifter i norsk sammenheng. Alle bedriftene hadde mindre enn 10 ansatte.

### **3.4 Styrets arbeid og rolle i bedriften**

Ønsket mitt ut ifra spørsmålene i undersøkelsen var å se på hvordan styrene jobbet i de respektive bedriftene og hva som var hvert enkelt bedrifts hovedfokus. Jeg ønsket å finne ut om styrene selv var deltagende i selve beslutningsprosessene. Jeg hadde en anelse om at antallet styremøter som ble gjennomført hang sammen med hvordan prosessen rundt foregikk. Med det mener jeg forhold som innkallelse til møter, formidling av sakspapirer, dokumentasjon og oppfølging. Og det skulle vise seg at jeg hadde rett i mine antagelser.

Et styre kan involvere seg og utføre sitt arbeid på mange ulike måter i en bedrift. Mine spørsmål rundt bedriftens styre var tenkt å kunne gi svar på dette. Jeg ønsket å undersøke interessen og aktiviteten til styremedlemmene uansett om disse foregikk i formelle styrerom eller andre steder. Personene som ble intervjuet ble bedt om å svare på spørsmål som gikk på styremedlemmenes rolle og hvordan styret jobber.

Bedriftene i undersøkelsen avholdt ikke formelle styremøter med fastsatt tidspunkt og protokoll. Med dagens intense konkurranse skjer det meste av styrearbeidet mellom møtene. De ble i noen bedrifter avholdt mindre formelle møter når ting hadde behov for å diskuteres. I disse møtene kunne gjerne en person utenom bedriften med en spesiell kompetanse be om å komme for å kunne være med på å løfte møte og komme med viktige innspill. Det ble ikke skrevet noe referat og det hele hadde et løst preg over seg. I de minste bedriftene der noen bestod av et ektepar ble det diskutert saker vedr bedriften også utenom arbeidstid. To av bedriften oppga at bedriften gjerne ble diskutert 4-5 ganger utenom arbeidstid .

Antall styremedlemmer varierte hos de forskjellige bedriftene i min undersøkelse. Morten Huse nevner i sin artikkel fra 07/2010 "Styremedlemmer: Fra uavhengighet til mangfold og dynamisk kompetanse" at det beste maksimale antallet er elleve, og det ideelle antallet er fem til sju medlemmer.

Små bedrifter med liten eller ingen administrasjon mangler ressurser og kompetanse på mange felt. Da kan det være en løsning og ha flere styremedlemmer med den kompetansen som man mangler og som fungerer som en operativ og utredende enhet. Større bedrifter har gjerne større ressurser og trenger dermed ikke så mange styremedlemmer. I styrer med mange medlemmer, og gjerne de der man innehar forskjellig kompetanse, er det viktig at det er en

klar styreleder med evne til å lede møtene. Spesielt med tanke på de eksterne styremedlemmene og den forhåndsinformasjon og utredning de har fått i saker som tas opp. Den *tydelige* styre lederen ble noe jeg lette etter i mine undersøkelser. Utnevnelse som styreleder og ledelses oppgaver som følger med har vært viet liten oppmerksomhet. Lederatferd og prosessene rundt styrearbeidet er mange ganger viktigere enn de formelle oppgavene og selve sammensetningen av styret.

### **3.5 Eksterne styremedlemmer**

Kun tre av bedriftene benyttet eksterne styremedlemmer .Gjengse tanker som om at et eksternt styremedlem kun er en kostnad eller et nødvendig onde, viste seg ikke å stemme. I en del av bedriftene viste det seg at de opplevde samarbeidet mellom eier, daglig leder og det eksterne styremedlemmet som et positivt og konstruktivt samarbeid. Flere ganger viste det seg at det eksterne styremedlem engasjerte seg i bedriften langt over sin rolle som bør forventes av et styremedlem.

Et styre, sammensatt av både eksterne og familiemedlemmer, bør i teorien fungere godt sammen. Det er fordi ser for seg det eksterne styremedlemmet som uhavhengig og en som kan stille kritiske spørsmål til ledelsen – en slags djevelens advokat. Det er viktig med personer som er opptatt av å treffe beslutninger som er til det beste for bedriften og aksjonærene. Verdiskapningen i bedriften avhenger av styremedlemmene i fellesskap. Styremedlemmene bør derfor ikke *bare* være innenfor familien eller i nær bekjentskapskrets med ledelsen. De bør heller ikke ha noen forretningsforbindelser eller være ansatt i bedriften. Uavhengighetskriteriene er på mange måter også knyttet til personens integritet og relasjoner til ledelsen. Styremedlemmene bør ha et klart bilde om hva som er bedriftens mål og dette er spesielt viktig i familiebedrifter der målene kan være mer sammensatt en i andre bedrifter.

Etter min oppfatning vil det ideelle styret i en familiebedrift bestå av medlemmer med en viss avstand til eiere. Styret bør både bestå av valgte eksterne medlemmer og de med nærhet til eiere gjennom representanter fra eierfamilien og ansatte fra familien. Ved å profesjonalisere styrene vil man mange ganger kunne få på plass bedre rapportering i forhold til økonomiske problemer og utad kunne vise til bedre styrekompetanse.

### **3.6 Svakheter og styrker med oppgaven**

Jeg har valgt å intervju 7 bedrifter. Utvalget i denne undersøkelsen er bedriftene valgt ut i bransjer og et geografisk område jeg kjenner, dermed kan man ikke si sikkert om alle små familie eide bedrifter har samme tilnærming til styrearbeid som disse bedriftene har. Jeg ser i ettertid at det kunne vært veldig interessant å utvide undersøkelsen med flere bedrifter.

Undersøkelsen kunne også vært gjort med en kvantitativ metode og dermed kunne fått svar på flere spørsmål. Jeg mener at ved at oppgaven ble gjennomført kvalitativt fikk jeg mulighetene til å kunne forklare og utdype spørsmålene. Det kunne også ha vært gjort flere intervju med regnskapsførere og revisorene som har oppdrag i små familie eide selskaper for å kunne få et mer variert bilde på mine spørsmål. Min mening med å begrense utvalget var å kunne gå mer i dybden av hver bedrift, noe som jeg mener å ha fått gjort.

## **4.0 PRESENTASJON AV FUNN**

Jeg ville at undersøkelsen min ville viser at eksterne styremedlemmer tilfører en familiebedrift kontroll, kvalitet, samtidig som personen er en ressurs og har en servicefunksjon for bedriften. Dette var personer som kom utenfra med et annerledes blikk på bedriften.

Jeg har undersøkt sammensetningen ,arbeidsmåte og bruken av eksterne styremedlemmer i 7 små familie eide bedrifter. Formålet har vært å belyse om bruk av eksterne styremedlemmer ses på som en viktig kilde til å tilføre bedriften kompetanse de måtte mangle.

Alle bedriftene så på seg selv som familiebedrifter. Fire av de syv bedriftene hadde to styremedlemmer, mens tre av bedriftene hadde tre styremedlemmer. I fire av bedriftene var styreleder og daglig leder samme person. I 4 av bedriftene var også grunnlegger styreleder, mens det var kun i en bedrift at styreleder ikke var største aksjonær.

Etter aksjeloven skal styret i et aksjeselskap med en aksjekapital på mindre en tre millioner bestå av ett medlem, men det må da velges et vara medlem:

**§ 6–1. Styret**

(1) Selskapet skal ha et styre med minst tre medlemmer. I selskaper med aksjekapital på mindre enn tre millioner kroner kan styret likevel ha færre enn tre medlemmer.

**§ 6–3. Valg av styremedlemmer**

(1) Medlemmene av styret velges av generalforsamlingen, som også bestemmer om det skal velges varamedlemmer. Har styret ett eller to medlemmer, skal det velges minst ett varamedlem.

*Tabell 8: Utdrag fra aksjeloven*

Bedriftene som ble spurt ble stiftet fra 1997 til et av selskapene som er stiftet nylig. Det så ut til at et minimumsstyre ble valgt ved oppstart hos alle mine respektive bedrifter og at det deretter ikke ble gjort endringer i styret, selv om bedriften utviklet seg.

En bedrift er blitt kjøpt. Bedriften opprettet deretter et styre bestående av to familiemedlemmer etter aksjeoverdragelsen, men ser i ettertid at de kunne ha hatt god hjelp i å be om en av personene i det tidligere styret kunne vært med i det nye styret. Dette var en person med et godt nettverk og som kjente selskapet og de utfordringer som ville komme meget godt.

Antall styremøter varierte fra 1 til 4. Et av selskapene var stiftet i 2014 og dermed var ikke spørsmålet om antall styremøter i 2013 reell.

3 av selskapene hadde 1 eksternt styremedlem. Disse var bekjente.

Tabellen nedenfor viser et forkortet sammendrag av spørsmålene som ble stilt. Under intervjuet ble alle spørsmålene utdypet. Selskapene er anonymisert etter ønske fra bedriftene.

<b>Bedrifter :</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Spørsmål :</b>								
1	Familiebedrift i følge def.?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	JA
2	Når ble bedriften etablert?	2004	2004	2013	2014	1996	2003	1997
3	Diskuteres ofte utenf. form møter	4-5 g i uka	1g mnd	1 g i uka	4-5 g uka	hver dag	Nei	1g mnd
4	Sammensetning bedriftens styre:							
	Antall styremedlemmer ?	3	2	2	2	3	2	3
	Familiemedlemmer i styret ?	3	2	2	2	2	1	3
	Styreleder og dag leder samme ?	Nei	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja
	Styreleder grunnlegger ?	Nei	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja
	Styreleder største aksjonær ?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei
	Annet ?							
5	antall styremøter i 2013 ?	2	1	1	0	1	3	4
6	Hvordan jobber styret kontroll oppnådde resultater	Ja	Ja	Ja		Ja	Ja	Ja
	siste ord når ting iverksettes	Nei	Ja	Nei		Ja	Nei	Ja
	veiler fremtidige satsning	Nei	Nei	Nei		Ja	Nei	Nei
	svarer kun på saker fremlagt	Ja	Ja	Ja		Nei	Ja	Nei
	kun info om daglig drift/satsing	Ja	Nei	Ja		Nei	Ja	Nei
7	<b>Har bed.eksterne styrem?</b>	<b>nei</b>	<b>Nei</b>	<b>Nei</b>	<b>Nei</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Om ja, hvordan er disse valgt?					Bekjent	Bekjent	Bekjent
	Om nei, er det drøftet inntak?	Ja	Nei	Ja	Ja			
	Trenges forsterkninger ?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Ja
	Åpen rekrutering daglig leder ?	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei	Nei

Tabell 9: Sammendrag av intervjuene



## 5.0 DISKUSJON

Mange små familiebedrifter består av en tydelig grunnlegger med en spesiell arbeidskompetanse. Bedriftene i undersøkelsen hadde alle, med unntak av to som var nyetablert, blitt utviklet rundt hardt arbeidet, gjennom år. Når bedriftene vokste ble det etterspørsel etter annen kompetanse for å kunne vokse videre. Mange av småbedriftene hadde en liten administrasjon og manglet kunnskap på flere felt, slik de selv beskrev det. Hovedfokuset var på den daglige drift og det var liten eller ingen tid til å sette seg inn i spesialfelt. Et av selskapene solgte produkter via en nettside. De hadde store kostnader på å leie inn konsulenter for å drifte og utvikle nettbutikken. Et annet selskap nevnte spesielt at det var ønske om å utvikle en bevist markedsstrategi når det gjaldt markedsføring av bedriftens tjenester. Dette er kunnskap som vil kunne tilføres gjennom bruk av eksterne styremedlemmer. Det er også viktig at det er tillit mellom eier/daglig leder og den eksterne deltakeren slik at rollen som rådgiver og bruk av nettverket til vedkomne jobber for bedriften ved å være positiv og aktiv. Kjemien mellom daglig leder og det eksterne styremedlemmet er viktig og ofte kan det være viktigere enn styrehonoraret.

Arild Spandow i familieselskapet Spabogruppen beskriver farens posisjon i selskapet i et intervju i Magma 0713 :

*" Han er med i alle styrer og svært aktiv. Jeg tenker på han som oljen i maskineriet som er nødvendig for å få søskentrekanten vår til å fungere. Det er han vi lener oss til når noe er vanskelig. I tillegg er han veldig støttene og er den av oss som har de største ambisjoner "*

I tillegg til å beskrive eierens sentrale posisjon beskriver han også barnas måte å vokse opp med å drive butikk, bedriften og familien har gått hånd i hånd.

Mange av styrene i familiebedrifter der det er kun familie representert beskriver møtene som åpne og direkte. Det er også vanskelig å skille hva som er et egentlig styremøte da det kan like gjerne være et ad hoc møte på kort varsel eller en krok i stua under familiemiddagen, noe som undersøkelsen viste. Bedriften ble diskutert fra 4-5 ganger i uken til en bedriften som

ikke diskuterte bedriften i det hele tatt. Hele familien kan bli involvert i bedriften og den oppvoksende slekt blir tidlig satt inn i bedriftens verden. Barna får dermed innlært kompetanse om det å drive familiebedriften og er oppvokst med en kultur og en bevissthet rundt eierskapet.

Dette kan være møter der beslutninger tas raskt både saker som skal gjennomføres eller reverseres om det er nødvendig. Dette kan være en fordel men også en ulempe. Saker kan bli lite undersøkt og utredet før beslutninger tas. Men mange familie bedrifter ser på denne korte beslutnings veien som en styrke. Veien mellom beslutning og handling er kort med lite byråkrati. I disse tilfellene kan det være vanskelig å forestille seg et eksternt styremedlem som en medspiller i disse prosessene da styremøtene må formaliseres og avtales. Mange familiebedrifter vil da kanskje miste noe av fortinnet i familiebedriften som ligger i det å kunne handle raskt.

Undersøkelsen er gjort i små familiebedrifter som ikke har foretatt generasjonsskifte. Det kan tenkes at ved et slikt skifte må styret endres på sikt. En del av selskapene hadde tanker om langsiktig drift mens noen hadde mer kortsiktige perspektiver. Det viser seg at 90 % av tredje generasjons arvinger (Magma 0713) ikke viderefører familie bedriften de overtar. Det kan være mange forklaringer på dette. Fortetnings ideen kan være udatert og ikke endret seg i takt med markedet. Nye generasjoner kan være lite opptatt av fremtiden og det å skape nye verdier. Avstanden mellom opprinnelig eiere og nye eiere har blitt for stor og man føler ikke eierskap for bedriften på samme måte. Man kan da få et skille mellom aktive eiere og eiere som kun ønsker å ta ut størst mulig utbytte. Det er kanskje nettopp i disse situasjoner ved overgang til andre eller tredje generasjon det er størst behov for eksterne styremedlemmer og profesjonalisering av styrene. For mange familier har bedriften vært levebrød i flere generasjoner. Det er derfor viktig å tenke gjennom prosesser rundt generasjonsskifte og grunnleggers rolle. Det er viktig å ikke havne i negative rollekonflikter ved et generasjonsskifte der grunnleggeren blander seg inn i etterkommers eller profesjonelle måte å styre bedriften på.

Undersøkelsen viste at i fire av selskapene er grunnlegger, styreleder og daglig leder samme person.

I bedrifter der daglig leder også er styrets leder vil dette gi en dobbeltsidig rolle. Dette kan gi styrets øvrige medlemmer problemer med å ivareta sine styrings, kontroll og strategioppgaver. I de bedrifter der grunder, daglig leder og styrets leder er samme person vil balansegangen i et styre bli sterkt utfordret.

Mange bedrifter har pro forma styret, såkalte "tantestyret". Det kan være bedrifter der et ektepar starter bedriften, i disse tilfeller vil det mange ganger være slik at den ene er styreleder og den andre daglig leder. I disse tilfellene kan rollene være sammenfallende og kun satt opp for å tilfredsstille lovens krav. Ved å la familien være representert i alle ledd vil man mangle skillet mellom rollene som eier og leder av bedriften. Dette er et vanlig karakteristikum ved familiebedrifter at et familiemedlem innehar rollen som daglig leder. Man bør da vurdere om det skal rekrutteres en profesjonell leder i det åpne markedet for å finne ønskede kompetanse og ferdigheter. I kun en bedrift var man åpen for at daglig leder kunne rekrutteres utenfor familien. Dette selskapet var nystartet og i en prosess med å komme inn på et allerede godt etablert marked av andre aktører. Bedriften trengte en person med nettverk og stå på vilje for å kunne få fotfeste for bedriften.

En av bedriftene har oppfylt kravene til å stå på gaselle listen der en av kriteriene er å unngå negativ vekst. Vekst for et selskap kan være vanskelig uansett om det er nystartet eller har en lang historie bak seg. Dette utfordrer fortrinnene som små familiebedrifter har med å være liten og fleksibel. Bedriftens arbeidsoppgaver vokser og det trengs midler til å finansiere veksten. I slike tilfeller vil også behovet for et mer langsiktig perspektiv og styre øke. Det vil etterspørres mange flere behov for kompetanse en tidligere og det kan holde hardt for noen få familie medlemmer å kunne sette seg inn i alt. Ekspansjonen er resursskrevende og behovet for økt kontroll og løpende styring øker i takt med omfanget av bedriften. Det kan være under disse forhold det er viktig til å ha en klar mening om hvordan styret bør fungere til beste for bedriften. Ønsker man bare et pro forma styre eller vil man ha et styre som er med på bidra til bedriftens vekst. Spørsmålet om eksterne styremedlemmer og kompetanse kan være avgjørende for bedriften vekst.

Familiebedriftenes bidrag til verdiskapning er betydelig. Det som særpreger mange av familieselskapene er nærheten mellom eierskap og ledelse. Dette kan gi problemer som et eksternt styremedlem bør være særlig oppmerksom på. Derimot vil eksterne styremedlemmer, brukt riktig, være nyttig for eierne for å skape verdiskapning i bedriften uavhengig av

påvirkninger fra familieforhold. Det kreves dermed fra det eksterne styremedlem gjennomslagskraft, kompetanse og integritet. De største utfordringene i et verdi skapende styre, vil ikke kun være oppfyllelse av lovkrav, men heller knyttet til problemstillinger og rollene innad i familien.

Det ble også spurt om styret hadde eksterne styremedlemmer og hvordan disse ble valgt. Kun tre av styrene har ekstern medlem. Personene ble valgt som bekjent og for å kunne være en ressurs for styret i økonomiske saker og finansiering, såkalte "Klanstyrer". Generelt sett viser det seg ofte at valg av styremedlemmer handler om tillit og mindre om en persons styrekompetanse. Imidlertid hadde ikke styret fått den funksjon som var ønsket og det var ikke avholdt noen formelle styremøter. Medlemmene møttes derimot ofte i andre sammenhenger og det var ofte at bedriften ble diskutert.

Det er naturlig å anta at gründeren av bedriften ser for seg at etterkommere skal overta bedriften og drive den videre. Under intervjuet kom det også frem at en av de syv bedriftene så for seg at bedriften vil bli kjøpt opp eller videreført av andre enn familien, da de ikke hadde noen som ville overta. Disse bedriftene ble drevet med et kortsiktig perspektiv. Fire av bedriftene så for seg at bedriften ville bli videreført av familien . Disse hadde et mer langsiktig perspektiv . De tenkte på å etterlate seg en godt etablert bedrift som var bygget opp av verdier skapt gjennom flere år.

Ved spørsmål om eksterne styremedlemmer, ses det ingen fordeler ved dette ved en overtakelse av andre. Ved overtakelse av bedriften vil et eksternt styremedlem som velger å fortsette i styret, kjenne bedriften godt. I undersøkelsen kom det frem at flere av eierne mente at ved en overtakelse eller salg til neste generasjon ville nok tidligere eier være med som en del av bedriften. Man ville følge med på det som man har bygd opp og ville gjerne tilby neste generasjon sine tjenester om det var ønskelig.

## **6.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON**

Det er mange små familiebedrifter i norsk næringsliv. Hele to tredjedeler av alle bedrifter i Norge er i følge NHO små familiebedrifter. I rapporten "Små bedrifter–store verdier" fra Nærings og handelsdepartementet (2012) opplyses det at det er 99,5 % av bedriftene som har

færre enn 100 ansatte. Dermed utgjør de majoriteten i samfunnet og er med på å bidra til økt vekst og BNP i fremtiden for Norge. Disse bedriftene sysselsetter mange og er viktig så vel i store byer som i små distrikter og utkanter. Mange familiebedrifter har mange ansatte og har behov for kjøp av varer og tjenester og ved opphør vil dette igjen påvirke andre. Bedriftene har en viktig rolle innenfor sysselsetning og verdiskapning både i store byer og små lokalsamfunn.

Først og fremst vil jeg trekke frem viktigheten av å kunne definere og vedkjenne seg som en familiebedrift. Man vil kunne da ta stilling til de fordeler og ulemper dette har for bedriften. Dette er beskrevet i figur 3 :Familieavhengighet. Avklaring av roller og styringsprosesser er også viktig.

Det er både fordeler og ulemper ved å integrere et eksternt styremedlem i bedriftens altomfattende verden. Fordelene for kun å beholde nære familiemedlemmer i styret kan være lojalitet, legitimitet til eier, videreføring familiens verdier og det å kunne raskt snu seg i markedet. På en annen side vil eksterne styremedlemmer følge til at styrearbeidet i noen tilfeller må formaliseres og settes på dagsorden. Man kan ikke lenger foreta uformelle møter under familie sammenkomster og deretter iverksette planer. Bedriften vil kanskje dermed miste noe av evnen til å kunne handle raskt i et stadig skiftende marked. Det bør derfor tenkes over de fordeler og ulemper som en profesjonalisering og innhenting av eksterne styremedlemmer har å si for en bedrift. Flere kan i mange tilfeller vegre seg for dette og da er det nok allerede på tide med en analyse av bedriftens situasjon, med tanke på hva som kan være fordelaktig for bedrift og familie.

Bedriftene i undersøkelsen var godt fornøyd med små nære familiestyre. Det kan være et ønske om ikke å dele opplysninger om firmaet med andre utenforstående. Eller behovet for å kunne styre raskt når ting skal gjøres. Et av selskapene nevnte også at der absolutt ikke var interesse for å få fremmedkapital inn i bedriften og det var et ønske om at overskuddet skulle være i bedriften uansett om der fantes bedre måter å investere kapitalen.

For å kunne profesjonalisere styrene i små og mellomstor bedrifter er det mange som tenker på å introdusere eksterne styremedlemmer og at selve kjernen rundt styrearbeidet her avhenger av dette. Bevisstheten rundt styrearbeid er liksom viktig i en familiebedrift og det og avklare om man trenger eksterne styremedlemmer og bruk av deres kompetanse og hva dette

kan tilføre bedriften. I små bedrifter der man kanskje bare er to ansatte og har som mål å dekke lønninger til disse vil ikke behovet være det samme som hos en bedrift som er i vekst og ekspansjon.

I oppstartfasen til småbedrifter er som ofte gründeren både daglig leder og eier. Det er ofte når bedriften skal drives videre av andre generasjon at man begynner å tenke over styret og sammensetningen. I de fleste tilfeller blir veien til mens man går, men det skader ikke å være bevisst fremtidige utfordringer. Her er det viktig å tenke på behovet for endringer innad i styret og av bedriftens ledelse. Mange venter for lenge med å overlate selskapet til neste generasjon.

Gode eierskifter vil bidra til at kunnskap og kompetanse videreføres med eiere som er motivert og godt skikket til dette. En stor andel av Norges befolkning blir eldre og i følge rapporten "Små bedrifter–store verdier" fra Nærings og handelsdepartementet (2012) vil man oppleve at 40 % av bedriftene i Norge vil skifte eiere i løpet av de neste ti årene. Dette vil være et viktig punkt med hensyn til god eierstyring av bedriften. Familiebedrifter som ekspanderer og utvikler seg og står ovenfor et generasjons skifte i de nærmeste år , bør være åpne for profesjonalisering av styret og se mulighetene ved dette.

Det kan være flere overtakere med ulike roller og det kan lett oppstå konflikter. Det kan da være lurt å ha eksterne styremedlemmer som kan redusere eventuelle konflikter og ha den «nøytrale rollen» i og til bedriften. Mindre bedrifter har ikke samme behov for et involverende og kontrollerende styre med eksterne styremedlemmer, mens det derimot ser ut til å være fordeler for en familiebedrift som er i slutten av vekstfasen og ved overgangen til neste generasjon.

I de siste årene har det vært mye oppmerksomhet rundt styrer og deres arbeid. Tidligere ved problemer i en bedrift, var alt fokuset på daglig leder, mens man nå fokuserer mer på styrets arbeid. For små bedrifter har veien mot et balansert styre gått i forskjellige retninger. Det er mange små bedrifter som er godt fornøyd med et tante- eller klanstyre og ikke kunne tenke seg noe annet. Jeg ønsker at denne oppgaven skal bidra med mer bevissthet rundt styrearbeidet og de mulighet man har. Mer kunnskap til de nåværende styremedlemmene vil være med på å utvikle et styre. Et styre som arbeider profesjonelt kan like godt bestå av "tanter" og familiemedlemmer. Fokuset kan være rettet mot verdiskapning av bedriften. I en

familiebedrifts styre er det mange ting som må balansere. Koblinger mellom familie og bedrift kan være spesielt viktig. I et profesjonelt styre kan også fokuset ligge på styre opplæring av familiemedlemmer eller om bedriften trenger eksterne styre representanter.

Etter min mening vil denne masteroppgaven være med på å bidra til å sette fokus på styre i små familiebedrifter og bruk av eksterne styremedlemmer. Til tross for at min undersøkelse viste at det kun var tre av bedriftene av utvalget som hadde dette viste det seg også at tre av bedriftene hadde vært innom tanken. En av bedriftene så også at ved et oppkjøp kunne det vært positivt å videreføre en av de eksterne deltakerne.

I følge Huse (2011) vil følgende tiltak bidra til å utvikle verdiskapende og balanserende styre:

- Utdannelse
- Rekruttering
- Evaluering
- Åpenhet
- Ansvarliggjøring

(Huse 2011, side 246)

Med å øke disse faktorene vil et styre kunne utvikle seg. Dette vil også kunne gi positiv effekt på å kunne se på styrets funksjon, dersom bedriften ønsker å hente inn eksterne styremedlemmer og om styret fungerer optimalt.

For en eier av en liten familie eid bedrift kan det være hensiktsmessig og tenke gjennom en del spørsmål for å få et tydeligere bilde av bedriftens situasjon og hvor viktig styrearbeid kan være. Gjennom en bevist prosess ved sammensetning av styret og den kompetanse som trengs vil bedriften få et styre som kan fungere optimalt og til beste for bedriftens utvikling.

- Hvor vil man med bedriften og hvor ønsker man at den skal være om ti år ?
- Hvilken type styrekompetanse og sammensetning av styret trenger bedriften for å nå disse målene?

En bedrift med bevissthet rundt disse spørsmålene vil kunne ha fordeler. Om bedriften er så liten at den ikke velger å ha et aktivt styre og synes ting fungerer bra i dag, kan det komme situasjoner der disse tankene bør være gjennomgått. Men dersom bedriften er i en situasjon der den vil ekspandere eller nærmer seg et eierskifte, vil det være naturlig å ha et aktivt styre med eksterne styrerepresentanter som følger opp bedriften.



## Litteraturliste

- Bøhren, Øyvind (2011): *Eierne, styret og ledelsen – Corporate governance i Norge*. Fagbokforlaget: Oslo.
- Den norske Revisorforening (2012): *Styrets arbeid og ansvar*. [Utgitt på revisorforeningens eget forlag].
- Granden, Gro (2013): *Styrearbeid – for ansatte i selskap og konsern*. Gyldendal Akademisk: Oslo.
- Gulli, Ole Chr., Eldbjørg Gui Standal, Kjell Standal (2013): *Styrehåndboken*. Cappelen Damm akademisk: Oslo.
- Havnes, Per-Anders (2009): *Veien videre – Strategisk utvikling av små bedrifter*. Høyskoleforlaget: Kristiansand.
- Huse, Morten (2011): *Styret: Tante, barbar eller klan*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Huse, Morten, Halvorsen, Halvar (1995): *Styrearbeid i små og mellomstore bedrifter*
- Jacobsen, Dag Ingvar (2012): *Hvordan gjennomføre en undersøkelse*. Høyskoleforlaget: Kristiansand.
- Levorsen, Stein O. (2010): *Styrearbeid i praksis – Innføring i styrets hovedoppgaver og arbeidsform med eksempler og bedriftshistorier*. Universitetsforlaget: Oslo.
- Søland, Arild I. (2006): *Det formelle styret – med verdiskapning som oppdrag*. Kolofon forlag: Oslo.
- Søland, Arild I. (2008): *Styreskolen*. Kolofon forlag: Oslo.

### Hefter:

- Magma #0713 Årgang 16: Styrearbeid  
Magma #0214 Årgang 17: Hjerneledelse  
Magma#0711 Årgang 14: Styrearbeid

### Nettsider:

<http://www.magma.no/styremedlemmene-fra-uavhengighet-til-mangfold-og-dynamisk-kompetanse> (20.10.2013)

<http://www.bi.no/forskning/Nyheter/Nyheter-2010/Styre-og-stell-i-familieselskaper/>

(13.04.2013)

<http://www.grunder1.no/wp-content/uploads/2011/12/Styreguiden.pdf>  
(20.10.2013)

<http://www.magma.no/styreevaluering-hva-er-det-og-hvordan-brukes-de> (13.04.2013)

<http://www.magma.no/styrer-i-gaselle-bedrifter> (15.04.2013)

[http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/filer\\_og\\_vedlegg1/Styre%20og%20ledelse%20i%20familiebedrifter.pdf](http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/filer_og_vedlegg1/Styre%20og%20ledelse%20i%20familiebedrifter.pdf) (01.8.2013)

[http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/filer\\_og\\_vedlegg1/S%E6rtrekk%20ved%20familiebedrifter.pdf](http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/filer_og_vedlegg1/S%E6rtrekk%20ved%20familiebedrifter.pdf) (01.8.2013)

[http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/filer\\_og\\_vedlegg1/NHO%20SMB%20rapport.pdf](http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/filer_og_vedlegg1/NHO%20SMB%20rapport.pdf) (01.08.2013)

<http://www.lovdatab.no/all/hl-19970613-044.html> (01.11.2013)

<http://www.magma.no/eierskap-i-familiebedrifter-kvinnens-rolle> (20.01.2014)

<http://legacyweb.nho.no/getfile.php/global/konvertert/NHO/RootNY/Kompetanse/NHO%20om%20familieerskap%20okt%202008.pdf> (01.08.2013)

[http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_norway\\_no.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_norway_no.pdf) (01.11.2013)

<http://www.ledernytt.no/styremedlemmer-i-smaa-familiebedrifter.4884593-112544.html>  
(8.04.2013)

<http://www.magma.no/styremedlemmene-fra-uavhengighet-til-mangfold-og-dynamisk-kompetanse> (8.04.2013)

<http://www.magma.no/styrearbeid-i-familiebedrifter> (9.04.2014)

[http://www.idunn.no/file/pdf/61991263/Styrearbeid\\_i\\_familieaksjeselskaper\\_-\\_utfordringer\\_raad\\_og\\_.pdf](http://www.idunn.no/file/pdf/61991263/Styrearbeid_i_familieaksjeselskaper_-_utfordringer_raad_og_.pdf) (11.5.2014)

<http://www.grunder1.no/wp-content/uploads/2011/12/Styreguiden.pdf> (20.01.2014)

<http://www.magma.no/styrets-rolle-ansvar-og-innflytelse-ti-bud-for-godt-styrearbeid>  
(26.4.14)

[http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter\\_2012/102377\\_NHD\\_SMB\\_Web.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/102377_NHD_SMB_Web.pdf) (26.4.14)

[http://www.idunn.no/ts/pof/2013/03/familiebedriftenes\\_komparative\\_fordeler\\_og\\_ulemper\\_familie?mode=print&skipDecorating=true&textSize=](http://www.idunn.no/ts/pof/2013/03/familiebedriftenes_komparative_fordeler_og_ulemper_familie?mode=print&skipDecorating=true&textSize=) (10.05.2014)

<http://www.magma.no/styrearbeid-i-familiebedrifter> (11.05.2014)

<http://www.ledernytt.no/styreledelse-er-undervurdert.5016923-112544.html> (11.05.2014)

# Vedlegg 1

Spørreundersøkelse benyttet under innsamlingsarbeidet av opplysninger med mastergradsarbeidet.

**EN BEDRIFT DEFINERES SOM EN FAMILIEBEDRIFT DERSOM BEDRIFTENS GRUNNLEGGER (E) ELLER PERSONER NÆRT KNYTTET TIL GRUNNLEGGERE (EKTEFELLER, FORELDRE, BARN, SØSKEN ELLER SLEKTNINGER) HAR 100% EIERANDEL TIL SAMMEN.**

1. Er bedriften en familiebedrift i følge definisjonen over?
2. Når ble bedriften etablert?
3. Diskuteres ofte bedriftens utvikling og satsning utenfor formelle møter og hvor ofte? (ad hoc)
4. Har bedriften et styre og hvordan er det sammensatt?

Antall styremedlemmer totalt?		
Antall familiemedlemmer i styret?		
Er styreleder og daglig leder samme person?		
Er styreleder grunnlegger av bedriften?		
Er styreleder bedriftens største aksjonær?		
Annet?		

5. Hvor mange styremøter hadde bedriften i 2013?

6. Hvordan jobber styret?

Kun kontrollere oppnåede resultater og regnskap?	
Siste ord når nye ting skal iverksettes?	
Som veileder for fremtidige satsninger?	
Styret svarer kun på saker som blir fremlagt?	
Styret blir kun informert om den daglige driften og videre satsning?	

7. Har styret eksterne medlemmer uten eier interesse i bedriften?

8. Om ja, hvordan er disse valgt?

9. Om nei, er det drøftet inntak av eksterne styremedlemmer?

10. Ser bedriften at den trenger forsterkninger på noen områder (eks økonomi, markedsføring m.m) som kunne vært hentet inn via eksterne styremedlemmer?

11. Har bedriften en åpen rekrutteringsprosess i forhold til daglig leder eller prioriteres familie?



