



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
Magisteruppsats, FEK 591

Förvärva, Ärva, Fördärva
-Myt eller verklighet?

Handledare:

Stefan Sveningsson

Författare:

Victor Bengtsson 810129-4851

Josefine Grunewald 810630-4887

Anna Karlberg 820818-0060

Sammanfattning

- Titel:** Förvärva, Ärva, Fördärva -Myt eller verklighet?
- Seminariedatum:** 2007-01-29
- Ämne/Kurs:** FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng
- Författare:** Victor Bengtsson, Josefine Grunewald, Anna Karlberg
- Handledare:** Stefan Sveningsson
- Nyckelord:** Familjeföretag, ägarskap, ledarskap, identitet
- Syfte:** Syftet med undersökningen är att redogöra för generationsskifte utifrån ett explicit identitetsperspektiv. Vilken roll spelar individers identitet i generationsskiftet inom ett svenskt familjeföretag?
- Metod:** Kvalitativ fallstudie av ett svenskt familjeägt och familjedrivet företag med abduktiv ansats.
- Teoretiskt Perspektiv:** Det teoretiska perspektivet utgår från att värdera och beskriva teoriernas förmågor att belysa vikten av familjeföretagande samt vad det innebär utifrån ett identitetsperspektiv hos kommande generationer.
- Empiri:** Vårt empiriska material är inhämtat från nio semistrukturerade intervjuer med representanter från fallföretaget, och två intervjuer med externa partner med särskild kunskap och erfarenhet av familjeföretagande.
- Slutsatser:** Familjeföretaget utgör en förlängning av familjen själva och därmed en stor del av deras individuella identiteter. Att tillhöra ägarfamiljen medför att individerna upplever ett ansvar gentemot företaget på samma sätt som föräldrar känner ett ansvar gentemot sina barn. Det skapas från omgivningen förväntningar på familjemedlemmar som påverkar individens beslut. Undersökningen visar att det handlar om en generationsfråga. Barnen har växt upp under annorlunda förhållanden och har därmed en annorlunda referensram än sina föräldrar. Idag råder inte samma självklarheter som det gjorde förr och man kan inte förvänta sig att barnen skall börja jobba i företaget bara för att de tillhör ägarfamiljen. Familjeföretagande handlar mycket om livsstil; den tilltänkta generationen måste ta ställning till hur de vill leva, och vilket liv de får om de engagerar sig i företaget. Kombinationen av ansvar, förväntningar, tillhörighet och värderingar i relation till familjeföretaget påverkar individens val att operativt engagera sig i familjeföretaget.

Abstract

- Title:** Förvärva, Ärva, Fördärva -Myt eller verklighet
- Seminar date:** 2007-01-29
- Course:** Master thesis in Business Administration. 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Victor Bengtsson, Josefine Grunewald, Anna Karlberg
- Advisor:** Stefan Sveningsson
- Key words:** Family business, succession, ownership, leadership, identity.
- Purpose:** The purpose is to, from an explicit identity perspective, depict a leadership transition between different generations in a family owned and family run firm. What role does the perceived identity of the proposed individuals play in the succession within a Swedish family firm?
- Methodology:** The research is based on a qualitative case study on a Swedish family owned and run company. Theoretical and empirical data has been used in an abductive course of action.
- Theoretical perspectives:** Theories concerning family businesses, leadership transition planning and implementation have been used in combination with relationship and identity theories.
- Empirical foundation:** The empirical data is collected from nine semi-structured interviews with representatives from the case company, and two interviews with external experts with specific knowledge and experience of family businesses.
- Conclusions:** The family business is like an extension of the family and may be regarded as a substantial part of each individual family member's perceived identity. Being a member of the owner family brings responsibilities towards the family business. Family members as well as surroundings place certain expectations on the younger generation which affect the choice of entering the firm or not. It can not be taken for granted that they choose the same lifestyle as their parents have done, that they choose to enter the company. The younger generation has grown up under different circumstances and have higher alternative costs if entering the company. Ultimately, it becomes a choice of lifestyle. The combination of responsibility, expectations, a sense of belonging, and personal values in relation to the family business will affect the individuals choice of whether to enter the family business or not.

Förord

Inledningsvis vill vi tacka alla som hjälpt oss att genomföra denna uppsats. Tack till Anneli Karlsson Stider och Ulf Spendrup som delat med sig av sin omfattande erfarenhet och väglett oss i vårt arbete. Vidare, tack till Stefan Sveningsson för ärlig och engagerad handledning. Slutligen ett stort tack till de nio företagsrepresentanter som genom stort engagemang och positivt bemötande möjliggjort detta arbete och gett oss en värdefull inblick i familjeföretaget.

Lund den 22 januari 2007

Victor Bengtsson, Josefin Grunewald, Anna Karlberg

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsningar	9
2 METOD	11
2.1 Kvalitativ ansats	11
2.2 Abduktiv metod	11
2.3 Tillvägagångssätt	12
2.3.1 Val av fallföretag	12
2.3.2 Val av övriga intervjuobjekt	13
2.3.3 Datainsamling	14
2.4 Validitet	15
3 TEORI	18
3.1 Varför familjeföretagande?	18
3.2 Vikten av planering för fortsatt familjeföretagande	19
3.2.1 Lambrechts sex förberedande steg inför ett generationsskifte	20
3.3 Succession som en rollanpassningsprocess	22
3.4 Relationer och familjeföretaget	24
3.5 Identitetsbelysande teori	26
3.5.1 Personlighetsutveckling	26
3.5.2 Identitetsskapande	28
4.1 Företaget Trädgren AB	31
4.2 Ambitionen att vidmakthålla Trädgren AB som ett familjeföretag	31
4.2.1 Familjeföretaget som profileringsstrategi	32
4.2.2 Snabb beslutsprocess	32
4.2.3 Långsiktighet	33
4.2.4 Ackumulerad kunskap och lokal närvaro	34
4.2.5 Lojalitet	35
4.3 Utmaningar -Vad påverkar successionsprocessen?	36
4.3.1 Planering inför generationsskifte	36
4.3.2 Att släppa taget	37
4.3.3 Personalpolitik	38
4.3.4 Arv och gåvoskatt	38
4.3.5 Relationer	39
4.3.6 Arbete och privatliv	40
4.3.7 Efterträdarens intresse	42

5	UTMANINGAR FÖR DEN TREDJE GENERATIONEN	45
5.1	Ambitionen att vidmakthålla Trädgren AB som familjeföretag.	45
5.2	Generationsskiften i Trädgren AB, en bedömning	46
5.3	Den tilltänkta generationen –Vad styr deras vilja?	47
5.3.1	Beslutsprocessen, en sammanfattning	52
6	SLUTSATSER	54
6.1	Slutsatser och diskussion	54
6.1.1	Beslutsprocessen, ett exempel	55
6.1.2	Är Familjen Trädgrens framtid som familjeföretag tryggad?	56
6.2	Förslag till Framtida forskning	57
6.2.1	En fördjupning i avskaffandet av arvs och gåvoskatten	57
6.2.2	Priskonkurrens och lojalitetens baksida	57
7	REFERENSER	59
	APPENDIX I	61
	APPENDIX II	63

1 INLEDNING

I kapitlet introduceras uppsatsen genom en beskrivning av den bakgrund som arbetet baseras på. Vidare diskuteras de problem som ligger till grund för det syfte som är utgångspunkten för uppsatsen. Därefter förklaras de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Familjeföretagen spelar en viktig del i Sveriges ekonomi idag. Det finns ett antal dokumenterade fördelar med familjeföretagsformen. Långsiktighet är en fördel som framhävs då det kommer till familjeföretagens drift och ägarstrategi som ofta framställs i kontrast till den så kallade kvartalsekonomin. Familjeföretagen är unika till följd av att ägarstrukturen ofta utgörs av ett fåtal ägare som är operativt aktiva. Till skillnad från noterade bolag behöver familjeföretagarna inte ta samma hänsyn till kravet att alltid visa vinst. De privatägda familjeföretagen kan således bedrivas i mer oberoende regi gentemot de noterade bolagen vars långsiktiga strategi väsentligen påverkas av aktiemarknadens obönhörliga krav på kortsiktiga vinster.

I Sverige finns det cirka 30 000 företag med minst 5 anställda och med en omsättning överstigande 5 miljoner. Familjeföretagen svarar för cirka 54 procent av dessa företag och står för en tredjedel av den totala sysselsättningen (Emling, 2000). Familjeföretagen utgör således en stor del av Svenskt näringsliv och representerar en betydande andel av Sveriges arbetstillfällen.

Ett stort antal av dagens svenska familjeföretag ägs och drivs av fyrtilotalister. Vad händer med företagen när dessa inte längre kan eller vill driva det vidare? En undersökning visar att hela 80 procent av familjeföretagarna helst ser att verksamheten blir kvar inom ägarfamiljen (ibid.).

1.2 Problemdiskussion

Förvärva, Ärva, Fördärva är ett vanligt ordspråk inom familjeföretagande. Vi ställer oss frågan vad det egentligen innebär och vad som ligger bakom myten att den tredje generationen skulle vara den som fördärvade vad tidigare generationer byggt upp. Internationell statistik visar att under 15 procent av familjeföretagen överlever till tredje generation inom samma familj (ibid.).

Debatten kring generationsskiften inom familjeföretag har under många år kretsat kring tekniska faktorer med utgångspunkt i framförallt skattefrågan. Lagen om arvs och gåvoskatt har stått i centrum och har från många familjeföretagares sida framställts som det största hindret för att genomföra ett lyckat generationsskifte. Sedan årsskiftet 2005 är numera arvs och gåvoskatten avskaffad. Problematiken kring generationsskiften har alltså fortsatt diskuteras.

Under vår studie har det framkommit att skattefrågan tilldelats större betydelse än vad som kunnat relateras till verkligheten. Många viktiga och i vissa fall avgörande frågor har därmed fått stå i skymundan i debatten till följd av att skattefrågans betydelse överskattats som hinder för ett lyckat generationsskifte. Orsaker kan antas botten i att de faktorer som är av verklig betydelse för en lyckad succession är komplicerade och svårhanterliga i relation till skattefrågan som är väldigt påtaglig och definitiv.

Tillgänglig teori inom ämnet generationsskiften i familjeföretag fokuserar på själva planerandet av successionen. Teorin riktar sig i huvudsak till den sittande generationen och belyser hur den tilltänkta yngre generationen bör skolas in i verksamheten samt vilka negativa effekter som kan uppkomma om man inte följer vissa steg och faser. Teorin behandlar relationer i viss omfattning men belyser inte vilken vilja och/eller vilken ambition som finns hos de berörda individerna att driva verksamheten vidare. Utgångspunkt görs ständigt i att möjliga efterträdare faktiskt själva har ambitioner att föra verksamheten vidare. Under studieprocessen har det framkommit att befintlig teori är bristfällig vad det gäller att belysa generationsskiften utifrån den tilltänkta generationen. Teorin belyser att det kan vara svårt för den sittande generationen att släppa taget. Vår uppfattning är att teorin tar för givet att det finns en vilja och motivation från den tilltänkta generationen att driva vidare familjeföretaget.

Vi anser att teorin på denna punkt är bristfällig och vi ämnar med vår uppsats belysa att viljan inte är självklar samt vad som styr viljan hos den tilltänkta generationen. De ambitioner som finns hos kommande generationer behöver inte nödvändigtvis sammanfalla med ambitioner hos tidigare generationer. I vårt fallföretag utgörs den tredje generationen av personer födda från sent 70-tal till 80-talet. Denna åldersgrupp är idag särskilt aktuell inom debatten kring framtidens arbetsmarknad i Sverige. Åldersgruppen beskrivs av många som den generation som skall ersätta 40-talistkullen.

Den tilltänkta generationens vilja är avgörande för att ett generationsskifte överhuvudtaget skall vara möjligt. Individernas vilja och beslutsprocess styrs av flera faktorer. Bland dessa finns omgivningens förväntningar i form av ansvar och förpliktelse, motivation till uppgiften, individernas livssyn och värderingar med flera. I slutändan handlar det om individens uppfattade identitet. Vem är jag? Vad vill jag göra med mitt liv? Detta är frågor som är djupt kopplade till den process som individen går igenom i sitt eget identitetsskapande. Individens uppfattade identitet agerar styrmekanism när det kommer till livsvalsgrundande beslut. Individen måste ta ställning till vad det innebär att ta beslutet att driva vidare familjeföretaget.

1.3 Syfte

Syftet med undersökningen är att redogöra för generationsskifte utifrån ett explicit identitetsperspektiv. Vilken roll spelar den tilltänkta generationens identitet i generationsskiftet inom ett svenskt familjeföretag?

1.4 Avgränsningar

Undersökningen avser inte att jämföra olika familjeföretag. De tolkningar och slutsatser som presenteras gäller fallföretaget Trädgren AB och är inte menade att vara generella tolkningar eller slutsatser som är tillämpbara för andra familjeföretag. Vi har valt att ta med teori som behandlar generationsskifte i första hand för att kunna belysa vad ett generationsskifte innebär samt för att illustrera det som vi anser saknas inom tillgänglig teori i ämnet. Uppsatsen ämnar

Förvärva, Ärva, Fördärva -Myt eller verklighet?

inte direkt jämföra denna teori med empirin. Syftet består i att identifiera brister i nuvarande teori och komplettera befintlig teori. Det empiriska kapitlet ämnar ge läsare ett underlag för de resonemang som senare förs i det analytiska kapitlet kring individens identitet och beslutsprocesser. Detta underlag består av att ge läsaren en bild av vad det innebär att bedriva ett familjeföretag samt hur detta skiljer sig från andra företag. Empirin ämnar även belysa de utmaningar som fallföretaget står inför vid ett generationsskifte samt respondenternas egna tankar kring vad familjeföretagandet innebär för dem.

2 METOD

I följande kapitel redogörs det för undersökningens ansats och metod. Därefter diskuteras validiteten och kritik mot metoden belyses.

2.1 Kvalitativ ansats

Den empiriska undersökningen baserar sig på ett kvalitativt angreppssätt. Genom en fallstudie ämnar författarna erhålla en djupare och mer nyansrik förståelse av fenomenet generationsskifte utifrån ett identitetsperspektiv. Detta innebär enligt Holme och Solvang att det som undersöks studeras intensivt och begränsas till ett fåtal enheter (Holme, Solvang och Krohn, 1991). Undersökningen har baserats på en fallstudie med fokus på ett familjeföretag och med inslag av jämförande empiri.

Mot bakgrund av undersökningens syfte och för att uppnå en djupare tolkning och förståelse för studieobjekten, utgår undersökningen från det hermeneutiska synsättet (Alvesson och Sköldberg, 1994). Det hermeneutiska synsättet tolkar människors handlingar med en humanistisk inriktning och undersöker hur en människa tolkar och förstår särskilda situationer (Jacobsen, 2002), och detta anses lämpligt för att analysera generationsskiftet ur ett identitetsperspektiv. Ansatsen motiveras således med att de faktorer som undersöks är icke mätbara egenskaper, det vill säga kvalitativ data. Den kvalitativa metoden fokuserar på öppen och mångtydig empiri och lämpar sig därmed bäst för undersökningen (Alvesson och Sköldberg, 1994).

2.2 Abduktiv metod

För att skapa en förståelse av fenomenet generationsskifte och vad detta innebär för olika aktörer inom en organisation granskades befintliga teorier innan empiriinsamlingen påbörjades. Detta är likt den deduktiva metoden som utgår ifrån befintliga teorier och samlar

in data för att pröva, bekräfta eller förkasta dessa teorier (Rienecker och Jorgensen, 2000). Teorierna tjänade således som utgångspunkt för att få en verklighetsuppfattning och bakgrund i relation till undersökningens syfte. Till skillnad mot den deduktiva undersökningsmetoden så formades även teorier utifrån empirin vilket kännetecknar den induktiva metoden (Jacobsen, 2002). Studien utgår ifrån enskilda teorier inom familjeföretagande, ledarskap, planering, relationer och identitet, men ämnar ge läsaren en ny bild där den tredje generationens identitet och vilja sätts i fokus. Valet av tillvägagångssätt i förhållning till empiri och teori är således en blandning av deduktiv och induktiv metod.

Då det fenomen vi avser att studera, generationsskiften, utgörs av individuella aktörers upplevelser, och då de väsentliga faktorerna bakom generationsskiften i ett svenskt familjeföretag skiljer sig från fall till fall, baseras undersökningen på den empiri som samlats in. Därmed presenteras en analytisk generalisering, möjlig att teoretisera kring. En fördel med den induktiva forskningsmetoden är att den utmanar och ifrågasätter befintliga teorier, och kan även lägga grunden för nya teorier (Bjereld et al., 2002). Likaså menar Jacobsen att forskaren håller ett öppet sinne och undviker ”de skyggglappar” som i förväg definierade hypoteser och teorier kan medföra (Jacobsen, 2002). Men då den teoretiska forskningen påbörjats innan empirinsamlingen kan en begränsning till induktiv metod inte fastställas. Teoriunderlag har sökts parallellt med empirin och varken den deduktiva eller den induktiva metoden kan således säkerställas. Den abduktiva metoden, en kombination av den induktiva och den deduktiva metoden, beskriver därmed undersökningens tillvägagångssätt mest korrekt (Holme et al., 1997).

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Val av fallföretag

Då syftet med metodvalet är att erhålla en djupare förståelse av fenomenet generationsskifte inom ett familjeföretag är det enligt Holme och Solvang (1997) viktigt att urvalet av företag sker mot bakgrund av medvetet formulerade kriterier.

Efter mycket eftertanke valde vi att fokusera på ett företag då vi antog att de påverkande faktorerna vid ett generationsskifte är så pass unika för varje verksamhet, ägare och familj att en jämförande studie riskerar få för stora proportioner.

De familjeföretag som vi ansåg aktuella för undersökningen skulle uppfylla följande kriterier: Företaget skulle ha erfarenhet från minst ett ägarskifte och ett ledningsskifte. Dessa skiften fick inte ligga för nära i tiden då intervjuobjekt skulle ha möjlighet att skåda och reflektera över förändringarna som skett. Ledningsskiften i synnerhet kan till exempel leda till förändrade organisationer och verksamhetsinriktningar vilket tar många år att verkställa. Ett ledningsskifte några år tillbaka i tiden ger likaså efterträdaren möjlighet att erfara omgivningsförändringar vilka påverkar företagandet och ger intervjuobjekt indikationer angående hur framgångsrikt ledningsskiftet varit. Det måste även finnas möjlighet att intervjua familjemedlemmar från minst två generationer som har arbetat eller arbetar aktivt inom företaget och har personlig erfarenhet av vad ledarskap inom ett familjeföretag innebär eller kan komma att innebära. Ett par familjemedlemmar ur den efterträdande generationen ska även ha arbetat eller arbetar på företaget och således ha en grundlig bild av ledarskapet.

Ett antal företag identifierades som potentiella fallföretag. De har granskats gentemot ovanstående kriterium och det slutgiltiga valet av fallföretag baserades på företagets generösa samarbetsvilja och därmed god tillgänglighet av information. Det företag vi valt och de personer vi intervjuat från företaget presenteras under fiktiva namn. Vi har även lagt ut fällor i informationen om företaget och familjen för att inte göra det möjligt att härleda vilket företag det är.

2.3.2 Val av övriga intervjuobjekt

För att få ytterligare perspektiv på familjeföretagande har vi även valt att intervjua två externa parter med stor erfarenhet eller annan kunnsighet av familjeföretagande:

Anneli Karlsson Stider är ekonomie doktor vid Handelshögskolan i Stockholm och vd för nätverket Family Business Network (FBN) i Sverige.

Ulf Spendrup är aktiv familjeföretagare i bryggeribranschen och föreläsare inom ämnet familjeföretagande.

2.3.3 Datainsamling

Vi har använt personliga intervjuer för insamling av all empirisk data. Vid personliga intervjuer är det möjligt att reagera på kroppsspråk och ansiktsuttryck, som till exempel undran eller oförståelse, och på så sätt skapa en bättre förståelse av individen. Det är lättare att upptäcka missförstånd och ger därmed ges en större möjlighet att upprepa eller omformulera frågor (Bryman & Bell, 2003).

Vi har strävat efter att intervjua mellan fem och 15 personer relaterade till familjeföretaget. Däribland har vi strävat efter att få tala med representanter från ledning, övriga beslutsfattare, och tjänstemän för att få en bred bild av verksamheten. Ägare, ingifta familjemedlemmar inom och utanför verksamheten samt diverse anställda har vidare intervjuats för att få en bred bild av familjeanknytningen och ägandeförhållanden. Vi har även strävat efter att finna intervjuobjekt som kan jämföra och uttala sig om de olika operativt verksamma generationerna. Totalt utfördes nio intervjuer med familje- och företagsrepresentanter.

Allt empirimaterial består av primärdata som samlats in genom intervjuer för särskilt ändamål. I intervjuerna med fallföretaget har en semistrukturerad intervjumall använts vilket tillåter omformulering av frågor och även ändring av frågeföljden (Bryman & Bell, 2003). Fallföretagets intervjumall utgick ifrån fyra teman för att underlätta hanteringen av empiriskt material: *Fallföretaget* där intervjuobjekt fick berätta om företaget och deras ansvar och uppgifter i verksamheten; *Familjeföretagande* där intervjuobjektet fick återge deras syn på familjeföretagande och hur/om dessa skiljer sig ifrån icke familjeägda och familjeledda företag; *Tidigare generationsskifte* där intervjuobjekt redovisade för tidigare ledarskap och ägarskap samt förändringar och likheter med dagens ledarskap och ägarskap; och *Kommande generationsskifte* där intervjuobjekt reflekterade kring frågor så som vem/vilka nästa ledare kan vara och vad som kommer att krävas av den personen/personerna. Intervjuer med de icke fallföretagsrelaterade personerna utgick från en modifiering av denna semistrukturerade mall. Kvalitativa semistrukturerade intervjuer har gett respondenten möjlighet att ge öppna och mer utvecklade svar vilket i sin tur leder till högre giltighet. En mer nyanserad bild av familjeföretagande har således kunnat uppnås då intervjuaren har haft möjlighet att vara flexibel med frågor under intervjun (Jacobsen, 2002).

Intervjumallarna bifogas i appendix ett och två.

Samtliga intervjuer med fallföretaget genomfördes i företagets lokaler. Detta ansågs viktigt då den invanda miljön bidrar till att skapa trygghet och illustrerar den del av respondenternas verklighet som vi ämnar undersöka. Vi har strävat efter att genomföra intervjuerna i en lugn atmosfär och i enskilda rum för att minska störningar. Vi har varit noga med att framstå förtroendeingivande, och i enlighet med Kvales intervjutekniksteori (1997) påbörjat varje intervju med att tydligt presentera oss själva, undersökningens syfte och intervjuens tidsram. Vi har även varit noga med att förklara att vi arbetar under full anonymitet där företaget och samtliga företagsrepresentanter presenteras under fiktiva namn.

Vi eftersträvade att vara minst två intervjuare vid var tillfälle för att minimera risken att gå miste om information och för att gardera oss emot missförstånd och glömska. För att undvika förlust av information har vi även spelat in samtliga intervjuer. Detta bidrar även till bättre möjligheter att i efterhand analysera empirin då vi upprepade gånger kunnat lyssna på intervjuerna och på ett korrekt sätt citera respondenterna. Inspelningen har även bidragit till att intervjuerna kunnat lägga fokus på förståelse och formulering av kommande frågeställningar under intervjuens gång och inte behövt föra anteckningar av det som redan sagts. Vid två av intervjuerna hade inte hela gruppen möjlighet att närvara, och i dessa fall har inspelningarna även gett frånvarande gruppmedlemmar en möjlighet att i efterhand ta del av primärdata. Samtliga intervjuer har även transkriberats bland annat för att det underlättar citering vilket anses nödvändigt för att ge ökad trovärdighet och tyngd åt analysen (Bryman och Bell, 2003).

2.4 Validitet

Val av teknik och urval har skett mot bakgrund av undersökningens frågeställning och syfte. Vi har ständigt återknutit till problemformuleringen för att försäkra oss om att vi undersöker det vi avser att undersöka, det vill säga att validiteten är hög (Bjereld et al., 2002). Vi planerade intervjufrågorna för att uppnå sitt syfte, testade intervjumallen och justerade sedan för oklarheter. Den kvalitativa ansatsen presenterar de individuella respondenternas subjektiva uppfattning kring problemformuleringen. Intervjuer är resurs- och tidskrävande vilket leder till generaliseringsproblem om endast ett fåtal personer representerar empirin (Jacobsen,

2002). För att stärka trovärdigheten har vi följaktligen utfört ett flertal djupintervjuer, men även sökt ett brett urval av respondenter inom företaget. Insamlad primärdata leder således till en analytisk snarare än empirisk generalisering.

För att undvika intervjuareffekt och öka reliabiliteten har vi studerat intervjuteknik. Vi har varit försiktiga med frågeställningar som riskerar påverka svaren i en viss riktning. För att få respondenterna att känna tillit och således ge öppna och rika svar har vi varit noga med att uppträda förtroendeingivande och understryka deras anonymitet.

Det empiriskt insamlade materialet består av kvalitativa djupintervjuer. Samtliga har utsatts för diverse källkritiska prövningar där trovärdigheten har ifrågasatts och sedan redogjorts för. Vi är medvetna om att ett antal av frågorna kan ha uppfattas som politiska, personliga och känsliga vilket kan ha påverkat reliabiliteten i respondenternas svar. Respondenterna kan ha undviktt utförliga och ärliga svar på grund av detta. Vi har således tillämpat *Äkthetskritik* (Alvesson och Sköldberg, 1994) för att värdera empirin. Vi har även varit noga med att fråga respondenterna om det går bra att spela in intervjuerna då vi vet att det kan uppfattas som ett störande moment (Bryman och Bell, 2003).

En Ytterligare åtgärd för att öka reliabiliteten var att spela in samtliga intervjuer. Sammanhang och dokumentering av iakttagelser har en betydande roll för empirin och vi har därför utsatt undersökningen för denna granskning vilken Alvesson och Sköldberg (1994) kallar *Samtidighetskritik*. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades, men hänsyn bör tas till det faktum att intervjuobjekten reflekterade över händelser som sträckte sig över olika tidsperioder. För att minimera risk för oredig och opålitlig information bad vi därav inte intervjuobjekten återge detaljer som långt bort i minnet.

Vi har tagit del av artiklar, avhandlingar, facklitteratur och tidigare undersökningar. Denna litteratur har granskats och behandlats kritiskt då den ursprungligen samlats in för andra ändamål än vårt. Jacobsen menar att forskaren, medvetet eller omedvetet, alltid gör en avgränsning av information och att fördomar påverkar dessa val (Jacobsen, 2002). Teorier och fördomar har sannerligen påverkat den empiriska insamlingen i arbetet. Risken har minimerats genom att uppmärksamma fördomar och de avgränsningar som görs, men den kan inte uteslutas då det till stor del påverkat oss omedvetet. *Tendenskritik* har således tillämpats då denna litteratur i kombination med personliga erfarenheter och annan kunskap inom

familjeföretagande kan leda till viss bias och därmed tendens att snedvrída tolkningar (Alvesson och Sköldberg, 1994). Då en av gruppmedlemmarna är uppvuxen inom en stark familjeföretagarkultur har potentiella tendenser granskats extra noga. Då vi är tre personer i forskningsgruppen har vi haft goda möjligheter att utveckla och utvärdera varandras förståelse, tolkning och slutsats av empirin.

Familjeföretagande är ett relativt nytt forskningsområde och utbudet av litteratur inom ämnet är begränsat. Stor del av de teoretiska resonemangen är hämtade ifrån en inom ämnet framstående tidskrift, *The Family Business Review*. Vi har således identifierat det Alvesson och Sköldberg (1994) kallar ”narrativ smitta” då vi ser att dessa artiklar möjligen har påverkat varandra. Vi är medvetna om att begränsning i bredd av informationskällor riskerar ge en vinklad teoripresentation, och ämnar därför presentera ett brett urval av teori inom familjeföretagande, ledarskap, planering, relationer och identitet. Vi tillämpar följaktligen *Beroendekritik* och söker undvika möjligheten av andra undersökningars inflytande på såväl struktur som innehåll även av denna rapport (ibid.).

Vi har strävat efter att göra empirin så verklighetstrogen som möjligt men då vi arbetat under full anonymitet och medvetet inkluderat vilseledande information, är empirin inte en fullständigt korrekt rapportering.

3 TEORI

I detta kapitel presenteras teorier kring generationsskifte. Först presenteras familjeföretagande med vikten av successionsplanering och rollanpassningsprocesser, samt relationsproblematik. Detta presenteras i syfte att redovisa för befintlig teori kring familjeföretagande och på så vis belysa en avsaknad av teori angående mjuka faktorer så som berörda individers motivation och vilja att driva verksamheten vidare. Därefter följer teorier kring personlighetsutveckling och identitetsskapande.

3.1 Varför familjeföretagande?

Med utgångspunkten att behålla verksamheter familjedrivna utgår forskare från ett antal argument. Teorier är ofta baserade på kvantitativt undersökande studier och inte på kvalitativa tolkningar. Det bör därför understrykas att framhållna argument bör ses som utvalda och generella, vilket begränsar förmågan att belysa specifika skäl för det enskilda företaget.

Lambrecht (2005) fokuserar på tre skäl till fortsatt familjedrift. Det första framhåller vikten av att bevara *värderingar* då dessa ofta bildar delar av familjens arv. Vidare menar Lambrecht att det finns en önskan att bevara familjens *namn* samt en återförsäkrande känsla. Familjenamnet har en stor emotionell och symbolisk betydelse då det representerar företagets historiska bedrifter. Då produkten skyltar med familjenamnet känner familjen ett ytterligare ansvar för denna. Det tredje skälet handlar om *exploatering av familjeföretagsspecifika fördelar* såsom långsiktighet, smidighet i form av snabba beslutsvägar, samt livslångt engagemang för att bevara familjedriften inom verksamheten.

Det resursbaserade synsättet kan användas vid identifierandet av resurser och förmågor som gör familjeföretaget unikt. Värdefulla, ovanliga, svårkopierade samt oersättliga resurser kan skapa hållbara konkurrensfördelar (Barney, 1991). Simon och Hitt (2003) skiljer mellan fem källor av familjekapital: Humankapital, socialt kapital, överlevnadsförmåga, uthållighet samt styrningsstrukturer. De konstaterar att familjeföretag utvärderar, förvärvar, sprider samt håller

ihop sina resurser på ett sätt som skiljer sig från icke familjeföretag vilket kan leda till konkurrensfördelar.

Miller och Le Breton-Miller (2005) fokuserar på familjeföretags uthållighet som företagskapital. De menar att familjeföretag har en förmåga att utföra förändringar utan utomståendes inblandning och kontroll. Det möjliggör långsiktiga och uthålliga relationer med intressenter.

3.2 Vikten av planering för fortsatt familjeföretagande

Då vikten av fortsatt familjestyrning är fastslagen kan ställning tas kring bibehållandets praktiska utföranden. Forskning kring generationsskiften lyfter fram ett entydigt fokus kring vikten av planering. Det beskrivs som en grundförutsättning att planering är vidtagen för att undvika konflikter mellan familjemedlemmar, samt för att förutspå efterträdarens förmågor.

Barbara Dunn (1999) framhåller vikten av att planera ett generationsskifte i god tid. Hon menar att det annars löper risk för att sådana framkallar oroligheter inom både familjen och företaget baserat på rädsla av interna familjekonflikter och eller konflikter mellan familje- och icke familjemedlemmar. Det kan även uppkomma konspirationer på arbetsplatsen för att undvika att ett skifte förändrar strukturer inom företaget.

Hydén och Wiberg (2001) problematiserar planeringsprocessen och menar att hänsyn bör tas till hur framtiden ser ut för företaget i form av omgivning, existerande och framtida konkurrenter, samt potentiella styrkor och svagheter. Vidare beaktas hur framtidsförväntningar ser ut för de eller dem som skall ta över verksamheten, vilka styrkor respektive svagheter som de besitter och hur detta skall anpassas till organisationen.

Olika former av planeringsprocesser framlyfts utifrån skilda perspektiv beroende på författare, men samtliga belyser olika tillvägagångssätt för efterträdande generation att inskolas i företaget.

Barach (1988) nämner två metoder att introducera nästa generation i familjeföretaget. Det första alternativet är att introducera efterträdaren på en låg nivå inom företaget för att avancera under en längre period. Den andra möjligheten är att göra en försenad entré som innebär att efterträdaren jobbar på annat håll eller utbildar sig för att vid ett senare stadium skolas in i verksamheten. Barach identifierar ett antal fördelar och nackdelar med respektive metod. Ett inträde på *låg nivå* anses positiv då individen ges möjlighet att i ett tidigt stadium bekanta sig med anställda, och företagets interna och externa miljö. Vidare utvecklas företagsspecifika förmågor och kunskaper vilket i sin tur skapar acceptans från övriga individer inom verksamheten. Det negativa med denna introduktion uppmärksammas i form av konflikter som kan uppkomma om företrädaren har problem att förmedla och delegera uppdrag och ansvarsområden till efterträdaren. Vidare kan misstag som anses normala bland övrig personal ses som inkompetens hos efterträdaren. Kunskap om miljön utanför företaget blir begränsad, vilket riskerar begränsa efterträdarens omvärldsperspektiv.

En fördröjd introduktion beskrivs som positiv då efterträdarens förmågor kan granskas med större objektivitet, denne har förmodligen mognat och uppnått ett självförtroende oberoende från familjens influenser. Utomstående framgångar kan inom verksamheten ses som en tillgång och kan styrka efterträdarens trovärdighet som en kompetent arvtagare. Ytterligare ges ett bredare perspektiv på företaget och dess omvärld i och med den försenade introduktionen. En senare introduktion kan medföra nackdelar i form av begränsad expertis och förståelse kring företagets specifika framgångsfaktorer. Erfarenhet från andra arbetsplatser riskerar motstrida företagets interna uppfattning av framgångsfaktorer.

3.2.1 Lambrechts sex förberedande steg inför ett generationsskifte

Johan Lambrecht (2005) menar att succession inte skall ses som en process som kan innefattas i en uppsatt tidsram. Planeringen och förberedelser inför ett generationsskifte börjar redan vid arvingens födsel. Han menar att överlämnandet sker under livstider och bör ses som återkommande överföringar mellan kommande generationer, individen, familjen och företaget, samt att interaktionen dessa emellan inte är statiskt. De utvecklas konstant och skapar tillsammans en dynamisk helhet. Förberedelser inför en överföring beskrivs utifrån de sex trappstegen entreprenörskap, studier, formell intern utbildning, extern erfarenhet, officiell start i familjeföretaget och slutligen skrivna överlåtelseplaner och överenskommelser.

Steg 1: Det första trappsteget i form av entreprenörskap handlar om överföring av professionell kunskap, ledarskapsvärderingar, entreprenöriella egenskaper samt själen i familjeföretaget till kommande generationer. Ett barn antas gå igenom olika steg under sin uppväxt som påverkar överföringen av professionell kunskap; Under den första tiden av barndomen upp till elva års ålder antas barnet se företaget som en lekplats där olika lekar och spel kan utföras, mellan elva och femton års ålder utförs enklare arbetsuppgifter inom företaget under helger och lov, och mer avancerade uppgifter utförs mellan åldrarna femton till sjutton år. Potentiella efterträdare lär sig vid en tidig ålder produktens bakomliggande framgångsfaktorer och konsten att göra affärer. Det är viktigt att den överlämnande generationen inte överför stressrelaterad problematik på den nya generationen och att dennas arbetskraft inte utnyttjas inom verksamheten. Om så vore fallet riskerar potentiella efterträdare se företaget som en börda som man vill bli av med. Det handlar om att skapa och bevara en entusiasm att vilja driva verksamheten vidare som bottnar i ett frivilligt intresse. Ledarskapsegenskaper överförs via värderingar grundade i uppfostran, såsom ärlighet och respekt, där modern ofta spelar en betydande roll. Själen i familjeföretaget grundar sig i symboler som familjehemmet, och porträtt i form av arv från familjemedlemmar.

Steg 2: Denna period består av studier. I många fall ställs det krav på potentiella efterträdare att studier har gjorts inom det område företaget är verksam.

Steg 3: Det finns familjeföretag som tillhandahåller en formell intern utbildning från tidig ålder vilket formar det tredje trappsteget. Utbildningen kan ske i form av mentorskap från familjemedlemmar eller icke familjemedlemmar. Inom utbildningen är det viktigt att identifiera talangfulla kandidater i den yngre generationen och att låta tjänstemän bekanta sig med dessa potentiella framtida ledare. Mentorskapet fungerar bäst då det finns en distans mellan mentorn och skyddslingen. Förutsättningar till ett framgångsrikt mentorskap skapas således då mentorn är ickefamiljemedlem alternativt då denne är en äldre familjemedlem som är så pass säker i sin position att den yngre familjemedlemmen inte ses som en rival (Lansberg, 1999). Äldre mentorer som redan säkrat sin framgång inom företaget tenderar vilja hjälpa till att vägleda efterträdare som en del av sin egen utveckling (Levinson, 1978).

Steg 4: Arbetslivserfarenhet från utomstående företag utgör detta trappsteg. Erfarenheten ökar kandidatens medvetenhet och omvärldskunskap, vilket bidrar till ökat självförtroende.

Steg 5: Den officiella introduktionen till företaget utgör det femte steget. Då denna tid kommer får individen oftast arbeta sig igenom företagets olika funktioner innan de uppnår en ledningspost. Efterträdaren får således möjlighet att upptäcka dynamiken kring verksamheten, dess anställda och dess kunder. Detta ger efterträdaren grunder att bevisa sin kunskap på och därigenom skapa förtroende inför anställda. Det är viktigt att efterträdaren får ansvar, andrum och möjlighet att lära sig ifrån sina egna misstag. Detta sänder innovativa signaler, vilket är av största vikt för verksamhetens utveckling.

Steg 6: Det sista trappsteget i överlåtandet är då definitiva överenskommelser för verksamhetens framtidsdrift fattas. Det understryks emellertid att skrivna planer inte är en garanti för ett framgångsrikt skifte.

De olika stegen i Lambrechts planeringsprocess kan underlätta förståelsen kring hur livets olika faser är sammankopplade med en ständig inskolningsprocess i verksamheten. Utgångspunkt görs i hur företrädare skall skola in efterträdare i verksamheten på bästa sätt. I resonemangen kring planeringsprocesser baseras antaganden på att det finns en eller flera tilltänkta efterträdare som skall driva vidare verksamheten. För att resonemangen skall vara användbara behövs således hänsyn tas till att begränsningar i teorier kring planeringsprocesser kan finnas. Det kan exempelvis antas böttna i brist på efterträdare, tidig bortgång hos överlämnare eller ovilja hos efterträdare att ta över verksamheten. I vidare komplexitetsbeskrivningar kring successioner bör därför nämnda begränsningar finnas i åtanke.

3.3 Succession som en rollanpassningsprocess

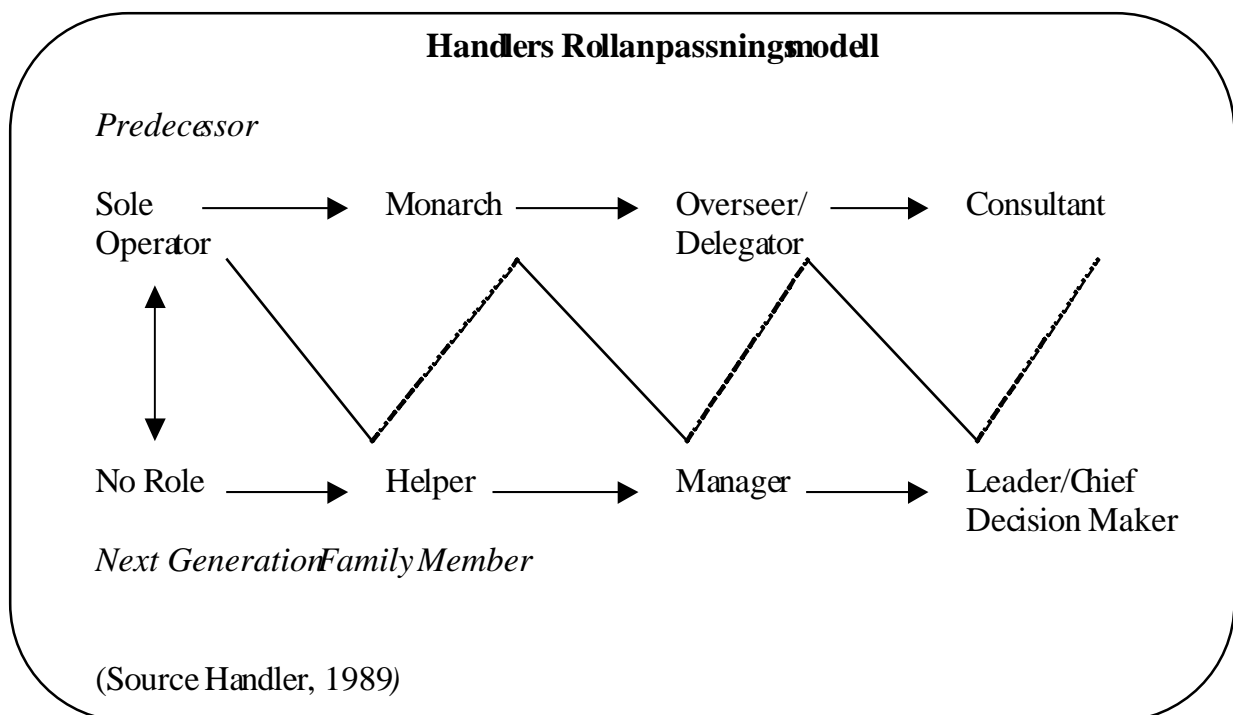
Ett vidare perspektiv på vad som bör tas i beaktande inför ett generationsskifte beskrivs av Handler (1994) som en rollanpassningsprocess mellan verksamhetens grundare och nästa generations arvtagare. Det tar längre tid för grundaren att anpassa sig till nya roller än vad det gör för arvtagaren. Det innebär att grundaren förmodas hålla kvar sin roll medan den nya generationens familjemedlemmar tar sig vidare i nya roller.

Grundaren förflyttar sig från en position där han/hon ensam bedriver verksamheten som enskild operatör, till en position som monark där han/hon har överlägsen makt över

verksamheten. Vidare förflyttar sig grundaren till en övervakande och delegerande position som i slutändan leder till en roll som konsult med en rådgivande position. Samtidigt beskrivs nästa generations arvtagare röra sig parallellt från att ha en oklar roll i företaget till att inneha ledarskapbefogenheter och i slutändan leda företaget som en chef och beslutsfattare.

Många grundare tar sig emellertid aldrig bortom positionen som monark utan förespråkar fortsatt kontroll. På liknande vis är det många arvtagare som begränsas i sitt avancemang på grund av företrädarens ovilja att lämna över kontrollen. Detta demonstreras i modellen nedan genom pilarna mellan de separata rollöverföringarna (Figur 1). Grundaren bemyndigar arvtagarens framsteg först då de tillåter grundaren att själv ta sig vidare till en ny roll. Den kommande generationen upplever att grundaren har mer kontroll över successionsprocessen än vad de själva har, och detta framgår via de markerade och streckade linjerna i modellen nedan.

Figur 1. Rollanpassningsmodellen



Handlers processmodell har utvecklats av andra forskare där fyra stadier har identifierats. Det första stadiet beskrivs som en period där ägaren/ledaren är totalt och ensam ansvarig för verksamheten. Även om arvingen inte har en position i företaget så är det under den här perioden som han/hon blir introducerad till företaget (Matthews, Moore och Fialko, 1999).

Det är även under denna första fas som arvingen börjar visa ett intresse för företaget och ägaren/ledaren preliminärt bestämmer vem som bör efterträda honom/henne (Hugron & Dumas, 1993).

Stadium två uppnås vanligen då ägaren/ledaren tar in arvtagaren i verksamheten genom deltidsjobb och sommarjobb. Fokus ligger i detta stadium på att individen skall lära sig verksamheten. Uppgifter tilldelas i huvudsak om specifika verksamhetsområden och innebär få om ens några operationella beslut (Longenecker & Schoen, 1978).

Det *tredje stadiet* markeras vanligen av efterträdarens officiella introduktion i företaget (Stravou, 1998). Överlämnaren och efterträdaren arbetar sida vid sida och försäkrar därigenom en ansvars- och auktoritetsövergång tills det att efterträdaren är redo att ta egna verksamhetsbeslut. I det *sista stadiet* slutförs den officiella övergången av ansvarsområden, ledarskap, auktoritet och även ägarskapet.

Det resonemang som Handler för kring rollanpassning förenklar och belyser ett komplicerat relationsförfarande. De olika stegen i processen illustrerar grundarens kontrollbehov av verksamheten tills det att efterträdaren är redo att förflytta sig till nästa position. En begränsning är emellertid att resonemanget enbart utgår från relationen mellan grundare och arvtagare. För att möjliggöra en beskrivning av rollanpassning till en framtida generation behövs således hänsyn tas till att överlämnandet kan involvera fler eller andra parter än grundaren och arvtagaren.

3.4 Relationer och familjeföretaget

Successionsprocesser kan implicera överlämnarens motvilja att släppa taget (Lansberg, 1988 Peay & Dyer, 1989. Rubenson & Gupta, 1996). Författarna beskriver tydliga psykologiska samband mellan individens relation till företaget och sättet att hantera ett överlämnande av verksamheten. Motviljan kan bota i en avsaknad av övriga intressen då företaget tagit upp övervägande del av individens tid. Desto fler andra intressen överlämnaren har ju smidigare förväntas ett skifte kunna genomföras. Det finns ytterligare källor i form av rädslor att förlora kontroll och identitet, att bli gammal och även döden som gör att överlämnare omedvetet

förväntas fördröja en eventuell successionsprocess. Johan Lambrecht (2005) menar att inom en ledares ansvar bör förmågan ligga i att lämna över verksamheten till en kommande generation. Genom att arvtagaren får ett bemötande av tilltro att ta över lär sig denne i sin tur att lämna rum vilket kan underlätta i framtiden för ett ytterligare skifte. Då arvingar hålls hårt i överlämnarens grepp kan de förväntas agera destruktivt den dag plötsligt får frihet att agera.

Lansberg (1988) beskriver vidare hur interna och externa miljöfaktorer inom företaget kan påverka överlämnandet. Det kan ske i form av motstånd från anställda, kunder och leverantörer som utvecklat en nära och förtroendestark relation till den överlämnande individen. Han beskriver vidare hur relationen mellan överlämnare, arvtagare och övriga familjemedlemmar kan vara av betydande vikt.

Peter S Davis och Paula D Harveston (2001) visar i en forskningsrapport på ett samband mellan familjer och konflikter i familjeföretag. De visar på hur familjemedlemmar som inte är delaktiga i företagsverksamheten kan minska konflikter inom företaget genom att agera fredsförhandlare. Familjemedlemmars inblandning i företaget antas öka sannolikheten för att en eller flera personer har åsikter som skiljer sig från företagets tillvägagångssätt och uppsatta mål. Resultaten visar på att även om familjemedlemmar har liknande värderingar och skilda ansvarsområden så uppkommer likväl intressekonflikter. Faktum är att ju högre social interaktion som finns mellan individerna både arbetsmässigt och privat, ju större är sannolikheten för konflikter. Omfattning och regelbundenhet av konflikter ökar mellan generationer. Tredje generationen och framåt anses ha högre konfliktbenägenhet än den första och andra generationen. Det antas bero på att familjeinflytande, social interaktion och förväntningar förstärks efter varje generation vilket kan bero på grundarens minskade makt.

Barbara Dunn (1999) anser att den stora utmaningen i bibehållningen av ett familjeföretag ligger i att hantera självintressen hos individer som innehar befattningar inom ägandeskapet, familjen eller företagsverksamheten. Samtliga individer ser liknande situationer utifrån olika perspektiv och med skilda utgångspunkter. Det handlar om att lyckas tillmötesgå de olika intressena för att få en hållbar och långsiktig företagsutveckling. Aronoff (1991) belyser betydelsen av att individer inom familjeföretag förstår hur familjerelationer påverkar företaget och hur företagets ägandeform påverkar familjen samt vikten av att dessa relationer är balanserade. Han benämner balansen som en cirkelmodell utifrån verksamhet, ägandeskap

och familj. Problematik belyses utifrån komplexiteten att behöva ta hänsyn till mer än ett perspektiv samtidigt.

För att familjemedlemmar skall lyckas föra över verksamheten framgångsrikt till den nya generationen anser Barach (1988) att företagets VD bör vara beredd att anpassa organisationen. Det bör ske utifrån de kompetenser, perspektiv och värderingar som den kommande generationen står för. Utmaning antas bestå i att lyckas fostra de familjemedlemmar som vill söka en framtid inom företaget och att samtidigt forma ett klimat där de kan skapa sig legitimitet.

Redovisade resonemang kring relationers betydelse närmar sig en teoretisering kring sociokulturella och emotionella identitetsperspektiv vid ett generationsskifte. Dunns och Aronoffs beskrivningar om personers skilda utgångspunkter inför successioner introducerar individens identitet i sammanhanget. Bakomliggande beskrivande orsaker kring hur efterträdarens identitet påverkar komplexiteten kring ett skifte utelämnas alltför ur teorin.

3.5 Identitetsbelysande teori

Till skillnad från den ovan presenterade teorin som behandlar familjeföretagande och generationsskiften, ämnar vi här att belysa individen och identitetsskapandets roll i processen. Socialpsykologiska teorier kring personlighetsutveckling och identitetsskapande ger perspektiv av efterträdarens syn på generationsskiftet.

3.5.1 Personlighetsutveckling

Följande teori av Freud och Erikson (Larsson 2001) avser ge en grundbeskrivning till personlighetsutveckling samt vad som utgör individens identitet. Den belyses för att bättre öka förståelsen kring identitetsteori och ämnar ligga till grund för att möjliggöra en koppling mellan betydelsen av efterträdarens identitet i generationsskiften.

Inom socialpsykologin märks framförallt två grundläggande synsätt inom utvecklingspsykologi. Det ena kommer från Sigmund Freud och det andra från hans lärjunge

Erik Homburger Erikson. Freud menar att identiteten utvecklas fram till sex års ålder och efter detta förändras den inte i någon nämnvärd utsträckning. Erikson menar att identitetsutveckling är livslång då människans sociala interaktioner inte upphör efter sex års ålder. Erikssons teorier utgår från Freud men skillnaden är framförallt att han anser att personlighet och identitetsutveckling är bunden till det sociala samspelet. Freud betonar att utvecklingen är en konsekvens av individens biologiska drifter i konflikt med omgivningen och även de etiska och moraliska principer som barnet socialiseras in i. Ett exempel på detta är Freuds oedipuskomplex. Genom att binda personlighets och identitetsutveckling till sociala interaktioner istället för konflikter med biologiska drifter menar Erikson att processen blir livslång. Erikson menar vidare att personlighet inte bygger på en biologisk störning utan omarbetas genom livets sociala interaktioner i olika faser som beskrivs inom olika utvecklingskriser.

En av faserna benämns som adolescensen och beskrivs med huvudfokus på den identitetsutveckling som sker i tonåren. Fasen kan antas vara intressant att granska för att öka förståelsen kring efterträdande individers perspektiv inför generationsskiften.

Erikson understryker att åldrarna i respektive fas kan förskjutas likväl nedåt som uppåt. Adolescensen kan förväntas förskjutas fram i tiden till följd av att vi i dagens samhälle utsätts för media budskap, bor kvar i föräldrahemmet längre upp i åldrarna samt skaffar barn senare än vad som var brukligt förr i tiden. Enligt den amerikanska forskaren James Marcia (Larsson 2001) kan denna fas förlängas en bit in i tjugoårsåldern. Inom adolescensen söker individen efter en identitet. Detta sökande tar sig uttryck i att individen antar en mängd olika identiteter på prov. Fasen präglas i vissa fall av ett avståndstagande från föräldrar och ett ifrågasättande av normer och sociala värderingar. Om inte individen finner en trygg identitet som individen trivs inom kan detta leda till förvirring. Vad som menas med en trygg identitet är framförallt en identitet som håller för senare faser som innehåller självgranskning och självkritik. I vissa fall antar barnen roller som motsvarar föräldrarnas och omgivnings krav utan att ta hänsyn till sina egna behov. Detta kan leda till kriser längre fram i livet där man ställer sig frågan, vem är jag egentligen? Den som misslyckas med att finna sin identitet och förblir förvirrad har ingen klar uppfattning om vem personen i fråga är eller vad personen vill med sitt liv. I en sådan här situation kan en känsla av missnöje och osäkerhet infinna sig. Denna känsla är destruktiv och kan inverka på de beslut som individen tar i sitt liv.

3.5.2 Identitetsskapande

Alvesson & Willmot (2002) belyser organisatorisk kontroll och styrning med utgångspunkt i vad som utgör identitet hos individen, hur identitet skapas samt hur identiteten inverkar på individens beslutsprocess. De beskriver identitet genom att redogöra för sex faktorer som i sig själva och/eller i kombination används för att bygga eller utforska identitet. Faktorerna redogörs för nedan.

Centrala livsintressen, behandlar hur en individ, grupp, eller institution ställer sig gentemot sin egen identitet ur ett idé- och känsloperspektiv. Genom att ställa sig frågorna Vem är jag? Vad är vi? Uppenbarar sig ett behov av en dominant, definierbar identitet. Frågor kan besvaras genom att koppla samman individens arbetssituation eller vilken position denne har inom en organisation. Beskrivningen kan även vara mindre formell och handla om vad personen i fråga anser sig ha för intresseinriktning utifrån ett arbetsperspektiv.

Sammanhang, beskriver en känsla av kontinuitet och igenkännbarhet över tid och i olika situationer. För att motverka en fragmentering av vilka känslor vi känner, eller hur vi tänker i en viss situation, kopplar vi in vår uppfattade identitet. Identiteten bygger mycket på vår erfarenhet och ger oss en kontinuitet, vilken leder till att man inte behöver ta ny ställning till varje given situation.

Särskiljande, innebär att en person är definierbar till den grad att personen kan särskiljas gentemot andra. Denna karaktärsegenskap kan vara unik men begreppet handlar om att kunna definiera någon till en viss grupp t.ex. kvinna, arbetslös, pensionerad eller dylikt.

Riktning, handlar om vad som är lämpligt, önskvärt och värdefullt för ett specifikt subjekt Mitchell (1986). Identiteten eller en persons självbild erbjuder vägledning när det kommer till individens beslutsprocess.

Sociala värderingar, kan illustreras i hur en bra självkänsla som del av identiteten kan leda till socialt positiva uppfattningar (Turner, 1984).

Självkännedom beskriver hur identitet handlar om att känna självmedvetenhet. En medvetenhet kring sin egen identitet är ett medium och visar hur en person känner, tänker och tillskriver värde (Hassard et al, 2000).

Författarna Alvesson och Willmott (2002) redogör vidare kring identitet (*Self Identity*), identitets arbete (*Identity Work*), och identitets reglering (*Identity Regulation*). Identitet ses som individens självbild över det egna jaget enligt Giddens. Identitetsarbete utgör individens aktiva process i skapandet av en identitet, och identitetsreglering lyfts fram som de regulativa åtgärder som tas från omgivningens påverkan, organisationen och sociala processer (Sveningsson, 2003). Alvesson och Willmott (2002) beskriver således identitetsreglering som påverkan från omgivning vilket kännetecknas av att individen påbörjar sitt identitetsarbete för omskapandet av identiteten.

Giddens (Alvesson & Willmott, 2002) menar att *Self Identity* (översatt identitet) inte är ett distinkt karaktärsdrag, eller för den delen en samling karaktärsdrag som individen utstrålar. Identitet beskrivs utifrån hur jaget reflexivt uppfattas av personen. Identitet innebär en viss kontinuitet över tid och rum som tolkas av individen. Denna reflexiva konstruktion som utgör identitet beskrivs som ett kulturellt råmaterial, språk, symboler, meningsuppfattningar, värderingar etc. Identiteten erhålls från ett oräkneligt antal interaktioner med personens omgivning och utsättning för budskap som kan skapas och förmedlas av media, skolor och andra institutioner. Identitet är vidare uppbyggt av omedvetna tankeprocesser och erfarenheter från de tidigaste stadierna i livet. Det kan illustreras som ett tolkande och reflexivt nät som gradvis formas av de processer som utgörs av identitetsreglering och identitetsarbete. Människor antas konstant befinna sig i den process som utgörs av att forma, reparera, bibehålla, förstärka eller revidera de konstruktioner som ligger till grund för identiteten. Detta sker kontinuerligt på en medveten och ickemedveten nivå. Den medvetna identitetsformande processen kräver en del självkritiskt tänk hos individen.

Sveningsson och Larsson (2006) tar fasta på de teorier som Alvesson och Willmott (2002) resonerar kring och belyser ytterligare några aspekter av begreppet identitet. Inom psykodynamiskt orienterad litteratur hävdas ofta att individer försvarar sin identitet mot hotande element i den sociala omgivningen. Genom olika försvarsmekanismer förvrängs verklighetsuppfattningen vilket leder till att identiteten inte påverkas av sociala interaktioner. Resonemanget ämnar belysa hur identitet under vissa omständigheter kan mista sin koppling

Förvärva, Ärva, Fördärva -Myt eller verklighet?

till verkliga sociala interaktioner. Till följd av detta hävdar Sveningsson och Larsson (2006) att identitet kan upptas av fantasier, vilket innebär att identiteten består av idéer eller uppfattningar som i huvudsak inte bygger på det verkliga beteendet.

4 EMPIRI

I följande kapitel redovisas för fallföretaget och dess intervjumaterial i relation till undersökningens problemformulering och syfte, En diskussion kring vikten av och problematiken kring att behålla fallföretaget Trädgren AB familjeägt och familjestyrt presenteras. Annelie Stiders och Ulf Spendrups kunskaper och erfarenhet presenteras även.

4.1 Företaget Trädgren AB

Trädgren AB är ett familjeföretag inom branschen för konsumentvaror i Sverige. Verksamheten startades av Elling Trädgren i början av 1900-talet och leds och ägs nu av hans söner Sixten och Lars. Företaget har sitt säte i en liten ort i södra Sverige. Elling startade sin verksamhet med att resa runt i trakten och handla produkter för att sedan sälja dem på den lokala marknaden. I takt med att efterfrågan för produkterna ökade öppnades en liten butik där man senare startade produktion. I dag finns där en fabrik med ett ansevärt antal anställda. Ellings båda söner Sixten och Lars skolades in i verksamheten som unga och efter avslutade studier började de jobba heltid i företaget. Elling lämnade över VD posten till sonen Sixten på 1990-talet men var aktiv som koncernchef fram till sin bortgång. I dag är Sixten VD och den yngre sonen Lars vice VD. Sedan några år tillbaks arbetar även en tredje generation inom företaget. Alexander är sonson till Elling och son till Sixten. Han arbetar operativt inom verksamheten och sitter numera även med i ledningsgruppen.

4.2 Ambitionen att vidmakthålla Trädgren AB som ett familjeföretag

Inom Trädgren AB råder en uppfattning om att det är fördelaktigt att vidmakthålla företaget familjeägt och familjestyrt. Respondenterna menar att det ligger i många olika gruppers intressen att företaget behålls inom familjen. Nedan redovisas de mest framstående.

4.2.1 Familjeföretaget som profileringsstrategi

Våra respondenter framhäver att det är en fördel att vara familjeföretag när det kommer till profilering på marknaden gentemot konkurrenter, kunder och konsumenter. Det finns ett värde i att profilera sig som familjeföretag ur ett varumärkesperspektiv. Respondenterna uttrycker att man skall nyttja egenskapen att vara familjeföretag och exploatera det i kommersiellt syfte, framförallt på en marknad där det finns ett flertal aktörer inom samma bransch som inte betecknas som familjeföretag. En av familjemedlemmarna uttrycker att det finns en identitet som är laddad med familjevärden men att priset kommer förbli den främsta konkurrensfördelen på marknaden. Målet är att kunna influera kunden att välja Trädgrens alternativ i en beslutssituation där priset är av underordnad betydelse.

Ulf Spendrup tror att det i många branscher kan vara fördelaktigt med en stark familjeföretagsidentitet. Han menar att både kund och konsument ser fördelar i att kunna identifiera en tydlig och närvarande ägare. Ägaren kan stå som garanti för kvalitet, identitet, kontinuitet och arv, vilket tros skapa större förtroende hos kunder och konsumenter. Ur ett marknadsföringsperspektiv framhålls vikten att ha en galjonsfigur som kan hålla kvar varumärkenas livskraft och ge intryck av kontinuitet.

Familjen är en väldigt bra bärare av hela företagsidentiteten och dess image.

(Ulf Spendrup)

4.2.2 Snabb beslutsprocess

Våra externa kommentatorer menar att snabba beslutsprocesser ofta är karaktäriserande för familjeföretag. På Trädgren AB är beslutsprocessen snabb och effektiv, familjemedlemmar och övriga beslutsfattare i organisationen framhäver detta som en konkurrensfördel. En av de anställda tror att det är en av företagets främsta fördelar då de arbetar med stora internationella kunder. Han menar att utländska kunder vet om att de är ett "litet" familjeföretag och inte en multinationell koncern, vilket innebär att de kan få produkter på sina hyllor fortare. Enligt respondenten beror det på att man i familjeägda företag lägger ner mindre tid på intern politik och får därmed flexibilitetsstyrkor i beslutsfattanden.

Förvärva, Ärva, Fördärva -Myt eller verklighet?

Har man ett företag där ägarna, familjen är aktiva operativt i ledningen så är beslutsprocessen ofta väldigt snabb och effektiv. Man kan besluta på fredag för att sedan genomföra på måndag. (Representant ur ledningen)

Framförallt när man tar fram nya produkter, hos våra konkurrenter skall allt räknas på i minsta detalj och presenteras och gå igenom hela organisationen. När produkten väl kommer ut på marknaden så kan den vara sen. (Familjemedlem från ledningen)

4.2.3 Långsiktighet

Både familjemedlemmar och övriga icke ägande beslutsfattare inom organisationen talar om att det finns en långsiktighet i familjeföretag. Denna långsiktighet jämförs med icke familjeföretag och framförallt börsbolag där det finns en press på att kunna visa resultat på kort sikt.

Jag tror ju på familjeföretagandet mer än kvartalsekonomin som finns i de stora bolagen eftersom familjeföretagande är långsiktigt på ett helt annat sätt. Vi bygger ju för nästa generation. Det handlar ju inte om aktieägare som skall ha utdelning, vi tar ju inte ut någon sådan utan det får istället gå tillbaks till företaget hela tiden. Jag tror att det är ett sundare sätt att bedriva företag i Sverige. (Sixten Trädgren)

Det är en mycket mer långsiktig och stabil affärsplan i ett familjeföretag än i ett icke ägarlett företag. (Representant från ledningen)

Den främsta fördelen med familjeföretagande är långsiktigheten, det skulle jag vilja säga, sen är det kul. (Alexander Trädgren)

Företagets fokusering på långsiktighet kan vidare belysas via dess filosofi kring kundrelationer. Den baseras på ett långsiktigt engagemang som värdesätter branschkunskap, erfarenhet och lokal närvaro.

4.2.4 Ackumulerad kunskap och lokal närvaro

Familjemedlemmars erfarenhet från företaget och branschen framlyfts som en stor konkurrensfördel inom Trädgren AB. Ackumulerad kunskap beskrivs leda till en omfattande affärskunskap som kan innebära förbättrade företagsprestationer. Ulf Spendrup identifierar ackumulerad kunskap som en av Spendrup AB:s främsta konkurrensfördelar.

En av våra framgångsfaktorer är att vi har ett bagage av 100 år av erfarenhet i ledning Jens och jag... Föreställ dig hur varje VD som kommer in ska styra om företaget efter hans eller hennes hjärna, och få med ledningsgruppen. Det är en startsträcka som är enorm som vi bara har svischat förbi under åren. (Ulf Spendrup)

Ulf menar även att det kan få negativa konsekvenser.

Problemet var att Jens och jag blev väldigt starka i ledningsgruppen tillsammans, det var ingen som vågade utmana oss. 80 år av samlad erfarenhet och så kom det nya in i branschen, det var ingen idé att utmana oss. (Ulf Spendrup)

En fortsatt familjestyrning av Trädgren AB uppmuntras av många anställda baserat på tron att det säkrar företagets lokala närvaro i bygden. Respondenter beskriver en trygghet i det sociala ansvar som familjen visar gentemot sina anställda och bygden. Det beskrivs hur ett annat tillverkande företag i en närliggande ort nyligen blivit internationellt uppköpt, vilket resulterat i att en stor del av personalen blivit uppsagd.

Det är ju alltid en oro i ett sådant här företag då det närmar sig ett generationsskifte, kommer det att säljas? Kommer det komma in någon stor multinationell? Det tror jag många av de anställda tänker. Många ser Alexanders engagemang som ett positivt tecken.

(Representant från säljledning)

En solid och trygg ägare skapar mycket harmoni i företaget.

(Representant från ledningen)

4.2.5 Lojalitet

Ett flertal anställda beskriver företagets relation till bygden i termer av en unik personallojalitet. Det sägs att Elling Trädgren aldrig avskedat någon ur sin personalstyrka. Det finns en vilja att skapa arbetstillfällen bland bygdens invånare som många gånger är emotionellt snarare än ekonomiskt grundade. Orten Grönberg är beroende av Trädgrens och vice versa. Nästan två tredjedelar av samhällets inkomst kommer från arbetstillfällen som Trädgren AB genererar. Trädgren AB är beroende av duktig arbetskraft och därmed beskrivs förhållandet som en symbios mellan bygd och företag. En stor del av personalen har flera generationer representerade inom företaget vilket beskrivs ha många fördelar. Inte bara den ackumulerade kunskapen och lojaliteten men små saker som att föräldrar ser till att deras barn kommer i tid till jobbet och dylikt.

Det märks på personalpolitiken att gamla trotjänare har haft lite gräddfil. Har man jobbat i 25 år och har föräldrar som varit med och byggt upp företaget så sätter man dem inte gärna på bar backe.

(Representant från säljledning)

Vi bryr ju oss om skolan här och om idrottsföreningen som vi sponsrar. Det är ju klart att det är viktigt att ha en bra skola så att vi får hit bra folk, vi lever ju i en symbios med detta. Bättre att barnen är på idrottsplanen än att de är ute och pallar äpplen.

(Sixten Trädgren)

Alexander uttrycker att en stor fördel med att ha familjemedlemmar aktiva i företaget är att man kan utgå från att de som ägare är 100 procent lojala gentemot företaget. Han berättar hur han ofta skickats in för att arbeta i olika problemområden på företaget. I egenskap av ägare har han fullt förtroende från ledningen då han alltid ser till företagets bästa och är beredd att förklara var problemen ligger även om det medför konsekvenser för avdelningen och dess personal. Sixten beskriver en liknande bild kring beslutsfattning utifrån VD posten i egenskap av ägare.

Det är mina pengar vi talar om, det gör ondare då.

(Sixten Trädgren)

4.3 Utmaningar -Vad påverkar successionsprocessen?

Respondenterna är entydiga i inställningen att det är fördelaktigt att företaget Trädgren AB även i framtiden bör drivas och ägas av familjemedlemmar, men hur säkerställer man denna ambition? Vad påverkar generationsskiftet och finns det några särskilda svårigheter kopplade till ett generationsskifte i ett familjeföretag? Hur planerar och förbereder sig i sådant fall Trädgrens för detta? Succession inom Trädgren AB beskrivs av respondenter utifrån en rad utmaningar.

4.3.1 Planering inför generationsskifte

Trädgren AB genomförde sitt första generationsskifte relativt nyligen men det finns redan planer inför nästa generationsskifte. Sixten och Lars har tillsammans åtta barn som alla har ägarandel. Samtliga har arbetat på företaget i kortare perioder under skollov och/eller parallellt med studier. Än så länge är det bara Ellings äldsta barnbarn Alexander som visat intresse av att driva företaget vidare i ett kommande generationsskifte. Sixten och Lars med respektive hoppas på att fler av barnen ska visa detta intresse men anser att det är för tidigt att säga. Samtliga respondenter från Trädgrens såväl som Annelie Stider och Ulf Spendrup menar att viljan måste komma naturligt.

Alexander skolas nu in och jag tror Per [ett av Lars barn] kommer att skolas in. Det är väldigt bra för då får vi ju två grenar eller två sidor. (Sixten Trädgren)

I den operativa driften av Trädgren AB sker det en inskolningsprocess av Alexander idag. Han har under sin uppväxt i Grönberg jobbat i flera av företagets verksamhetsområden vid sidan av studier och under lov. Han har bland annat varit städare, jobbat med data, och varit inköpare. Sedan fyra år tillbaka jobbar han heltid. Alexander är 30 år gammal, universitetsutbildad, har läst språk utomlands och innehar idag en operativ chefsroll samt ingår i ledningsgruppen på Trädgren AB. Flera av respondenterna säger att det inte är officiellt bestämt att Alexander en dag skall ta över VD posten, samtidigt uttrycker några respondenter att det lutar åt det hållet.

Alexander berättar att det var mer eller mindre självklart för honom att börja på familjeföretaget. En annan familjemedlem tror att det beror på att han är äldst bland

barnbarnen. Han fick ta plats redan från början och stod Elling väldigt nära. Vi frågar Alexander varför han valde att börja jobba inom verksamheten. Han berättar han alltid varit inställd på att fortsätta jobba inom familjeföretaget. Han beskriver att han blivit mer eller mindre indoktrinerad från början, vi frågar när detta började:

Jag tror att det var den dagen som jag började andas. (Alexander Trädgren)

Många av respondenterna berättar att Alexander och Elling stod varandra mycket nära och spenderade mycket tid tillsammans. Deras relation var som den mellan mästare och lärling. Alexander fick mycket kunskap av Elling samt fick ta del av Ellings lärdomar och erfarenhet av familjeföretaget och branschen. Alexander har även en extern mentor. De träffades mycket under Alexanders studietid men har inte hörts i vidare utsträckning de senaste åren.

Det var bra i början, men vi har inte jobbat på ett par år nu. Vi hade olika synsätt... Han tyckte att jag skulle jobba på ett annat företag lite, vilket jag inte kände för. Jag blev för stressad. (Alexander Trädgren)

4.3.2 Att släppa taget

Annelie Stider problematiserar generationsskiftet och menar att det kan vara svårt för familjeföretagare att släppa taget om företaget och lämna över till sina barn. Hon säger att det aldrig är särskilt enkelt att släppa makt och att detta blir svårare ju längre man har haft den.

Att släppa makt till dem som man hela sitt liv har haft makt över, sina barn eller syskonbarn, det är nästan ännu svårare. (Annelie Stider)

Elling gick till jobbet och arbetade varje dag fram tills tio dagar före hans bortgång. Ledningsskiftet hade redan ägt rum men Elling var vid detta tillfälle aktiv som styrelseordförande. Respondenter från Trädgrens vittnar om hur grundaren "levde med företaget" och Annelie Stider berättar att detta är mycket vanligt ur ett identitetsperspektiv.

Om Du har då ditt namn på firman och inte finns där, hur känns det? Det här är min identitet? Kan jag släppa min identitet? Om jag inte är kvar på företaget vad är jag då? Finns jag då överhuvudtaget? (Annelie Stider)

Respondenterna ser inte denna utmaning att släppa makt och kontroll över företaget som ett stort problem eller något som kommer att försvåra nästa generationsskifte. På frågan kring hur länge bröderna Trädgren tänker jobba operativt skiljer deras respektive uppfattningar. Den ena brodern säger att han tänker jobba ett par år till och sedan hålla på med utveckling och lite positiva saker. Den andra brodern säger att han inte planerar att jobba lika länge som sin far Elling men att han ändå har många år kvar. Ingen av bröderna ser möjligheten att lämna verksamheten helt då arbetet och ägandet alltid kommer att ta upp en stor del av deras liv.

4.3.3 Personalpolitik

En familjemedlem på Trädgrens menar att det alltid kommer att finnas möjligheter för barnen att arbeta på företaget, men att hur de utvecklas beror på det egna drivet och kompetensen. Sixten betonar att alla inte kan bli ledare för det krävs en viss personlighet, men att den finns representerad bland barnen.

Några av respondenterna från familjen och företaget tror att det finns en risk med att främja familjemedlemmars utveckling i företaget. Det finns en risk för att ägarledning blir ett självändamål och att företaget inte anställer den bäst lämpade för jobbet. Därmed riskerar man försvåra övriga anställdas möjlighet att göra karriär och minskar trovärdigheten på arbetsmarknaden. Ulf Spendrup understryker vikten att behålla detta förtroende på arbetsmarknaden för att framgångsrikt kunna fortsätta driva och äga ett stort familjeföretag.

4.3.4 Arv och gåvoskatt

Arv och gåvoskatten har länge betraktats som ett problem av familjeföretagare. Enligt Annelie Stider, Ulf Spendrup och respondenter på Trädgrens har många företag lagt ner mycket tid och resurser på att planera inför ägarskiften för att kringgå denna skatt. Skatten lyftes vid årsskiftet 2005/2006 och detta beskrivs som en välsignelse för många. Familjen har aldrig sett skattesituationen som ett hinder för ett fortsatt ägande, men de beklagar att de genomförde ett ägarskifte innan skatten lyftes.

Nu är det lättare då arvs och gåvoskatten är borttagen, tyvärr lade vi ner mycket tid och kraft på onödigt arbete sett till den ekonomiska biten. (Familjemedlem inom företaget)

4.3.5 Relationer

Ett fortsatt familjeledarskap av Trädgrens AB förutsätter en god relation mellan familj och anställda i allmänhet samt mellan familjemedlemmar i synnerhet. Annelie Stider lyfter fram vikten av vänskap och samarbete mellan familjemedlemmar och menar att om man problematiserar ett generationsskifte består det till cirka 80 procent av relationer och till cirka 20 procent av skatt. (Annelie utgår från hur det var innan arvs och gåvoskatten slopades). Hon anser att skatteproblematiken är något som tagits ur proportion och sällan är den direkta orsaken till att familjer avslutar sitt ägande.

Det svåra, det är relationerna. Det handlar om: vad vill mina syskon egentligen? Vad vill jag? Vad vill jag och min familj? Hur vill jag leva livet tillsammans med mina syskon, tillsammans med mina föräldrar? Det är det här [relationerna] som är det svåra. Det här [skatterna] kan ses som en liten tuva som man kan ramla på näsan över.

(Annelie Stider)

En av tjänstemännen uttrycker att det ställs höga krav på relationerna mellan familjemedlemmar inom företaget. Kraven beskrivs utifrån relationen mellan de två verksamhetsledarna som i sin tur måste fungera med Alexander som är son till den ene ledaren men inte den andre. En ömsesidig respekt dessa emellan ses som en central punkt för att få verksamheten att fungera. Det lyfts vidare fram hur outredda konflikter både familjemässigt och professionellt kan vara vanligt förekommande inom familjeföretag. En annan anställd uttrycker att det kan vara lite jobbigt då konflikter som är mer på brödranivå än professionell nivå dyker upp ibland.

De måste respektera varandra både ur ett familjeperspektiv men även ur ett tjänstemannaperspektiv.

(Representant från ledningen)

Alexander berättar att han gärna ser att fler av hans syskon och kusiner engagerar sig operativt i familjeföretaget. Han betonar vikten av att man i sådana fall får stifta tydliga ansvarsområden. Bröderna Sixten och Lars har delat upp ansvaret där en sköter produktion och varuförsörjning, och den andra sköter utveckling och marknad. På så vis menar respondenterna att de "löper mindre risk att gå in i varandra". Ulf Spendrup fick som barn höra att syskon aldrig kan klara av att samarbeta, och menar att han tog det mest som en

utmaning. Ulf och hans bror delade också upp arbetet tydligt mellan sig och bodde även på olika orter under en längre tid. Han tror att detta har hjälpt dem mycket. Annelie Stider ser ett familjeråd som en kommunikationslösning för familjemedlemmar:

För att lösa relationsproblematiken måste man kommunicera. Strukturera relationerna så att du får ordning och reda och vet vilka som pratar om vad, när och hur. Rätt vad det är så händer någonting. Rätt vad det är dör någon i fel ordning. Vad gör vi då? Då gäller det att man har upprättat något sätt att diskutera dessa frågor.

(Annelie Stider)

4.3.6 Arbete och privatliv

Gränsen mellan arbete och privatliv beskrivs av en av familjemedlemmarna som otydlig. Marika, en av brödernas fru, bestämde sig för att själv involvera sig i företaget då hon märkte att hon ständigt utförde uppdrag åt företaget vid sidan om sitt ordinarie arbete. Runt middagsbordet på kvällarna diskuteras ofta ämnen förknippade med företaget. Hon såg det inte som ett jobb att involvera sig i verksamheten då tankar kring företaget redan sysselsatte henne större delen av tiden. Företaget beskrivs som en viktig del för gemenskap där det är väldigt tråkigt att inte vara delaktig. Marika tror att barnen kan känna ett utanförskap om de inte är delaktiga i verksamheten. De intervjuade familjemedlemmarna understryker att deras jobb att driva familjeföretaget inte bara är ett jobb utan utgör en livsstil.

Alla frågor som rör företaget, personalfrågor till ekonomiska frågor och strategiska beslut det är ju sådant som man pratar om hemma. (Marika Trädgren)

Familjemedlemmar uttrycker att sambandet mellan företag och familj är väldigt starkt. Företaget blir en del av familjens och varje enskild medlems identitet. För grundaren Elling var företaget en stor del av hans liv. Företaget var som en förlängning av hans egen person. För Sixten och Lars var familjeföretaget något som fanns där från början. De blev aldrig tillfrågade om de ville arbeta i företaget.

Ansvar att driva verksamheten vidare har nog aldrig ifrågasatts.

(Lars Trädgren)

Förvärva, Ärva, Fördärva -Myt eller verklighet?

Bröderna Trädgren berättar att det var annorlunda förr i tiden. ”Det var ingen som frågade om man skulle jobba för far efter det att man slutat skolan, det sågs som självklart.” Familjemedlemmarna berättar att deras vision med ägarskapet går hand i hand med deras syn på livet. Sixten berättar om ett tillfälle då företaget var utsatt för överlevnads hotande motgångar. Försäljning fanns vid detta tillfälle i tankarna.

Men man såg sig då ett liv i Schweiz och sitta och vänta på att få sin Gin och Tonic. Det var inte riktigt den framtiden man ville ha, vi måste ju göra något.

(Sixten Trädgren)

En annan respondent ger en liknande bild av ägarskap i familjeföretag och påstår att det finns en risk att människor fokuserar för mycket på förmögenheten som ägandet kan ha i anspråk. Han hävdar att det sällan är ett alternativ för familjeföretagare att realisera tillgångarna. Enligt ägarna har det aldrig funnits några planer för att sälja företaget.

Det har väl funnits tillfällen då man haft tankarna men därifrån till verklighet har varit lång. Nej, det är inte till salu, många har frågat men nej. Vad skall man göra då?

(Familjemedlem inom företaget)

Ulf Spendrup talar om en stark identitet och ett ansvar som den främsta anledningen till motviljan att sälja familjeföretaget. Ulf berättar att detta var anledningen bakom att familjen valde att skriva över företaget i en stiftelse. Genom att Spendrups bryggerier numera ägs av en stiftelse har de eliminerat möjligheten för de själva och framtida generationer att sälja företaget.

Ulf Spendrup berättar vidare att det bland hans barn och broders barn finns ett starkt emotionellt förhållande till familjeföretaget och dess varumärke. Han berättar att barnen aldrig skulle kunna tänka sig att sälja företaget. Barnen tycker att det skulle kännas konstigt att se företagets parasoller på stan och bli serverade en öl med deras namn på i en situation där de inte längre har någon anknytning till företaget.

Vi vill se det här bryggeriet utvecklas. Vi är stolta över det vi gjort. Vi vill se namnet Spendrups kvar på de här flaskorna, restaurangerna, lastbilar i all framtid. Det är värt så

oerhört mycket mer än några miljoner på banken. Vi såg dessutom att de familjerna som sålde sina företag på 50, 60 70-talet, de blev inte lyckligare för det.

(Ulf Spendrup)

4.3.7 Efterträdares intresse

Ett fortsatt familjeledarskap förutsätter att barnbarnen vill engagera sig operativt i företaget. De flesta av de åtta kusinerna är 80-talister och har lämnat uppväxtorten för studier och jobb i storstäderna och utomlands. Barnbarnen är i åldrarna 16 till 30. Många av respondenterna berättar hur det är mycket annat som lockar. De har andra intressen än familjeföretaget.

Min gamle far som var en förståndig man uttryckte ordspråket 'Du kan släpa fram hästen till vattnet men du kan inte tvinga den att dricka.' Vill man inte så skall man inte göra det.

(Sixten Trädgren)

Vi säger att de är välkomna och att de har en plats om de vill. Men, vill de inte så respekterar vi det. Du kan ju aldrig tvinga någon att komma tillbaka eller tvinga någon att ta ett ansvar, så ser vi på det i alla fall. Skulle de vilja så skulle vi ju stötta dem till hundra procent och försöka få dem att trivas. De måste vilja själva vad de vill göra med sina liv.

(Marika Trädgren)

Många av barnen vill inte flytta ner till bondläpparna här, det är Stureplan som gäller.

(Sixten Trädgren)

En av de anställda menar att ansvaret och plikten kan bli för mycket för den tredje generationen. I Trädgrens fall har entreprenören och nästkommande generation varit mycket framgångsrika och utvecklat företaget. Den tredje generationen har, enligt samma respondent, en mycket större medvetenhet av den arbetsinsats och förmåga som krävs för att bli framgångsrik. Alexander beskriver sin motivation med uttrycket "Att ha Luther på axeln". Han antyder att han drivs av ett behov av att prestera: Alexander berättar att en av hans drivkrafter är att bevisa att man duger till.

Man vill ju göra bra ifrån sig. Hur skall jag säga det, förvärva ärva fördärva... det stämmer inte.

(Alexander Trädgren)

Förvärva, Ärva, Fördärva -Myt eller verklighet?

Förvärva förvalta fördärva. Det är klart att det skrämmer. Det största modet och den största prövningen ligger hos den tredje generationen de behöver vara absolut starkast mest kunniga och skall ha bäst självförtroende. De har otroligt mycket att leva upp till.

(En av de anställda)

Alexander har uppfattningen att det alltid kommer att finnas människor som inte kommer att erkänna hans engagemang och arbetsinsats. Han berättar att hur mycket man än jobbar och sliter så kommer det alltid att finnas de som hävdar att man kommit in på en ”räkmacka”.

Det går inte att göra någonting åt detta för många människor förstår inte vår situation, det är bara att acceptera att de tycker så.

(Alexander Trädgren)

Alexander har en rätt pragmatisk inställning till det här vilket jag tror är bra, han menar att någonting skall man ju göra och jag kan ju lika gärna göra detta, då avdramatiserar man ju det lite.

(En av de anställda)

Det viktigaste inför nästa generationsskifte beskrivs av Marika Trädgren som kunskap, intresse, motivation hos barnen samt att de känner stöd från familjen och ledningen i företaget. Vidare understryker hon vikten att arvingar får inta roller och ansvarsområden som passar deras kompetens där de känner sig behövda. Marika berättar att hon tror att det handlar mycket om en generationsfråga. Hon menar att synen på arbete och ägande är annorlunda bland dagens unga idag.

Våra barn har inte upplevt året 1968. En tid då det var skottpengar på sådana som oss, familjeföretagare. På den tiden sågs det som fult att äga. Våra barn har inte samma syn för de har växt upp i ett annorlunda samhälle.

(Marika Trädgren)

Några av respondenterna tror att arbetsbördan kan vara avskräckande.

Vi jobbar för mycket, alltid. 80-talisterna har sett sina föräldrar jobba dygnet runt, jämt, och en av våra barn säger att han/hon inte vill ha det så. Han/hon tycker vi jobbar för mycket och vill istället ha möjlighet att njuta av livet och softa. Jag vet inte om det är en trend i samhället

Förvärva, Ärva, Fördärva -Myt eller verklighet?

eller om det har att göra med att vi är familjeföretagare. Det är olika generationer helt enkelt.

(Familjemedlem inom företaget)

Lars berättar att de har planer på att i framtiden utveckla styrelsen och dess roll för att ge plats åt de eventuella familjemedlemmar som inte vill jobba operativt i företaget. Detta är något man redan har gjort i familjen Spendrup. Ulf Spendrup berättar hur de i deras familj arbetar med att utveckla barnen i deras styrelseroller. Han menar att sannolikheten av att någon eller några ur deras nästa generation har viljan och kompetensen att bli en bra VD är mindre än den att de kan göra ett bra jobb i styrelsen. Han betonar dock att det inte får finnas för mycket av en "gräddfil" för dem som ändå väljer att jobba på företaget. Ulf beskriver att framtida Spendrupare alltid skall kunna få jobb men att detta inte får ske på bekostnad av företagets kompetensnivå.

Vi lägger ner mer fokus på att någon eller några av våra barn kan komma att bli riktigt bra styrelsemedlemmar och utöva familjeinflytande den vägen. För att säkerställa att ingen ställig, eller kanske väldigt smart duktig framtida VD strippar företaget eller gör andra ställigheter med företaget. Detta gör vi genom att hålla dem välinformerade om verksamheten och dess grunder, att de förstår hur styrelsearbete ska gå till. På så vis banar det väg för att de skall bli duktiga och bra styrelseledamöter... Det viktiga är att det finns en Spendrupare i styrelsen som kan vara, så att säga 'Watch dog'. Därför tog vi in dem som suppleanter i styrelsen för 10-15 år sedan.

(Ulf Spendrup)

Vårans tredje generation tror jag kommer att fungera ganska så bra, vi har alla olika kompetenser som man kan dra nytta av. Kanon att få in lite influenser utifrån. Nästa generation så får man nog vara mer aktiv ägare än aktiv driftis.

(Alexander Trädgren)

Respondenterna identifierar och diskuterar diverse utmaningar som företaget står inför då de vill fortsätta äga och driva Trädgren AB som ett familjeföretag. Omfattande planering, personalpolitik, dyra skatter, relationsproblematik och mycket hårt arbete är några av dessa utmaningar. Det framgår dock att familjens identitet och ansvar som många gånger beskrivs som betungande, samtidigt kan ligga bakom nästa generations vilja att fortsätta driva familjeföretaget.

5 UTMANINGAR FÖR DEN TREDJE GENERATIONEN

I följande kapitel analyserar vi och presenterar viktiga underlag för hur familjeföretaget utgör en stor del av familjemedlemmarnas identitet samt hur vi anser detta inverkar på deras beslut och livsval. Vi inleder med att ge vår syn på varför Trädgren AB bör bedrivas i familjens regi. Därefter gör vi en tolkning kring generationsskiftet som skett samt familjens inställning gentemot ett kommande generationsskifte. Vidare förs ett analytiskt resonemang kring vad som påverkar den tilltänkta generationens vilja att aktivt delta i familjeföretagandet.

5.1 Ambitionen att vidmakthålla Trädgren AB som familjeföretag.

Det empiriska kapitlet inleddes med att redogöra för respondenternas utsaga angående vad de uppfattade som fördelar med familjeföretagsformen. Vår avsikt var i första hand att sätta in läsaren i vad det innebär att bedriva ett familjeföretag samt vilka fördelar respondenterna såg med familjeföretagsformen gentemot övriga bolag. Utöver detta ville vi att läsaren skulle få en förståelse för individernas situation och hur familjeföretaget utgör en stor del av deras identiteter. Vi vill nu försöka sammanföra resonemangen från empirin samt ge våra egna tolkningar kring varför det är viktigt att Trädgren AB förblir ett familjeföretag.

De intervjuade medlemmarna ur familjen Trädgren berättar att familjeföretaget är mycket mer än bara en ägarandel, ”Vi måste ju ha något att göra” (Sixten Trädgren). För den andra generationen, Sixten och Lars, är det inget alternativ att sälja företaget. Om familjen skulle välja att avyttra verksamheten skulle detta inbringa pengar så att de i princip skulle kunna leva utan att behöva arbeta. En eventuell försäljning går dock stick i stäv med deras livsfilosofi.

Vår tolkning är att företaget utgör en stor del av familjens identitet som således avspeglas i de enskilda familjemedlemmarnas personliga identiteter. I resonemang kring arv framlyfts ofta det ekonomiska arvet. Vi anser att arvet av familjeföretaget utgörs till en övergripande del av ett socialt arv. I fallet Trädgren AB är detta arv viktigare än det som kan mätas i ekonomiska

mått. En livsstil och en klar mening med sin tillvaro, en identitet för en själv och för sin omgivning. Ulf Spendrup beskriver den starka tillhörighet som hans barn känner med familjeföretaget. Tanken på att sälja företaget liknas vid att sälja en del av sig själv.

Enligt Anneli Stider är företaget från grundarens synpunkt en förlängning av honom själv. Grundaren skiljer inte på ägarskap, familj och drift. Grundaren äger företaget, han jobbar där och hans familj finns där i många fall. När det kommer till andra- och tredje generation skiljer det sig då företaget alltid funnits där, och efterföljande generationer har således ett annat förhållande till familjeföretaget än grundaren. Företaget kan uppfattas som en familjemedlem samtidigt som det utgör en stor del av den personliga identiteten. Grundaren hade ett liv, en tillvaro innan företaget fanns. För efterkommande generationer har företaget alltid funnits där vilket ger oss anledning att tolka att den utgör en stor del av den personliga identiteten hos dessa individer. Vi anser att känslan av familjeföretaget kan ses som en del av den personliga identiteten och kan uppfattas ännu starkare hos senare generationer.

Utöver livsstil finns det även en ansvars- och plikt-känsla bland de intervjuade familjemedlemmarna. Det finns framförallt ett ansvar gentemot samhället Grönberg. Av det empiriska materialet framgår att det finns ett stort intresse från de anställda att Trädgren AB fortsätter att bedrivas i familjens regi. Vi tolkar det som att de ser det som en trygghet att företaget ägs och drivs av familjen Trädgren. Det finns en tillit gentemot familjen Trädgren som ägare. Detta kan bero på att under företagets historia har man sällan genomfört några större uppsägningar utan växt oavbrutet från start. Familjen har enligt egen utsaga samt av övriga respondenter beskrivits inneha ett genuint samhällsansvar.

5.2 Generationsskiften i Trädgren AB, en bedömning

Det är mycket som tyder på att Elling Trädgren och Bröderna Trädgren varit insatta i en stor del av den allmänna problematik som omger generationsskiften inom familjeföretag. Med en stark övertygelse att behålla företaget familjeägt och familjedrivet har det planerats mycket inför det generationsskifte som skett, och vidare har steg tagits för att möjliggöra ytterligare ett generationsskifte.

Skiftet som skedde mellan Elling Trädgren och hans söner Sixten och Lars var väldigt omfattande i storlek. Skiftet omfattade hela ledningen och Ellings gamla trotjänare inom företaget. Barbara Dunn (1999) varnar för oroligheter och konflikter mellan familjemedlemmar om man inte planerar skiftet i god tid. Elling Trädgren och hans söner var väl medvetna om många av dessa faror. Båda bröderna Trädgren berättar hur mycket tid och resurser som gick åt för att planera skiftet. Den ekonomiska planeringen gick hand i hand med planeringen kring vem som skulle ta över och under vilka former.

Teorin har en förmåga att måla en bild av vad som kan gå snett om ett skifte inte planeras. Vad vi funnit hos familjen Trädgren är att de visat på god kunskap och insikt i den problematik som beskrivs av många forskare. I detta företag har man sedan lång tid tillbaks planerat inför kommande skiften. Komplexitet kring skiften beskrivs inte utifrån bristande planering utan istället utifrån maktlösheten att inte veta huruvida familjemedlemmar är villiga att ta över driften av företaget eller ej.

5.3 Den tilltänkta generationen –Vad styr deras vilja?

Syftet med denna uppsats är att belysa generationsskifte inom familjeföretag utifrån den tilltänkta generationen. Vi anser som tidigare nämnt att all planering inför skiftet inte spelar någon roll om de tilltänkta individerna saknar viljan att fortsätta bedriva familjeföretaget. Genom våra intervjuer med både familjemedlemmar och anställda som jobbar nära familjen har det framkommit mycket information kring vad de tror påverkar viljan hos den tredje generationen Trädgren. Genom att intervjua Alexander Trädgren kan vi även tolka vad som drivit honom till att börja jobba inom familjeföretaget.

I samhället Grönberg är det ingen tvekan att familjen Trädgren direkt associeras med företaget Trädgren AB. Barnen har växt upp i ett samhälle där de flesta av deras klasskamraters föräldrar jobbar på det företag som deras familj driver och äger. Vi tolkar det som att barnen under sina skolår fått en identitet av omgivningen som är nära knuten till familjeföretaget. Det är en identitet som de själva inte kunnat välja och blivit inskolade i sedan barnsben. Marika Trädgren berättar att några av barnen stundtals kände sig lite utsatta under uppväxtåren. Hon

säger att det inte alltid varit guldkant men att barnen i takt med att de blivit äldre fått mer förståelse för vad det innebär att heta Trädgren i efternamn.

Av de två grundsyner på personlighetsutveckling inom socialpsykologin kan Eriksons teorier i detta fall tillämpas där identitetsutveckling antas bygga på sociala interaktioner som en livslång process. Vad det beträffar den tredje generationens uppväxt i Grönberg anser vi det troligt att barnens egna uppfattade identitet har påverkats mycket av faktumet att de heter Trädgren i efternamn. Det är troligt att beskrivna omständigheter har medfört och även i framtiden kommer skapa, ett behov hos individerna att utvecklas på egen hand och söka efter en egen identitet som inte är kopplad till familjenamnet.

Barnbarnen i familjen Trädgren har i takt med att de blivit äldre sökt sig från uppväxtorten Grönberg. Med undantag för Alexander, studerar och jobbar idag samtliga av barnbarnen på olika orter i Sverige och utomlands. Grönberg är en liten ort i Sverige och saknar universitet och högskola samt många andra möjligheter som storstäderna erbjuder. Hos barnbarnen Trädgren, liksom de allra flesta i deras ålder, finns ett behov att komma hemifrån och utvecklas på egen hand. Föräldrarna i släkten Trädgren ger intryck av att uppmuntra barnen att utbilda sig, resa och få influenser av andra orter än Grönberg. De berättar att de önskar att barnen vid något tillfälle vill komma tillbaka till Grönberg men att det är barnen som i slutändan själva måste fatta detta beslut. Enligt Erikson finns det ett starkt behov hos individer att finna sin egen identitet. Behovet är som starkast under adolescensen som påbörjas i tidiga tonåren men som kan sträcka sig långt in i tjugoårsåldern. Under denna period ställer individen frågor kring sitt uppfattande av det egna jaget och hur denne önskar att leva sitt liv.

Det är troligt att den tredje generationen i familjen Trädgren går igenom denna fas och ställer sig frågor huruvida de vill ta över familjeföretaget, och vad ett sådant beslut i sådant fall skulle innebära. Föräldrarna i släkten Trädgren hoppas att fler av barnen skall hitta tillbaka till Grönberg men de uttrycker att det viktigaste för barnen är att de blir lyckliga i sina livsval. Lambrecht talar om vikten att den överlämnande generationen inte överför stressrelaterad problematik på den nya generationen samt att dennes arbetskraft inte utnyttjas. Lambrecht menar att det i sådana fall kan leda till att den tilltänkta generationen ser företaget som en börda som de helst vill slippa. Vi finner inget direkt som tyder på att föräldrarna skall ha agerat på detta sätt, men barnen är väl medvetna om hur mycket tid arbetet kräver. Snarare är vårt intryck att föräldrarna är insatta i den problematik som Lambrecht beskriver och att de

aktivt agerat för att inte barnen skall känna någon press på sig att fortsätta driva familjeföretaget. Vi anser att det från föräldrarnas synpunkt inte går att göra så mycket mer än att hoppas och stötta barnen i sina nuvarande situationer.

Vi uppfattar det som att det finns en ansvarskänsla hos flera familjemedlemmar som kan belysas utifrån flera aspekter. I första hand kan vi från respondenterna skönja ett uppfattat ansvar gentemot föräldrar och släkt att driva vidare deras livsverk. Ansvar uppfattas olika starkt beroende på hur föräldrarna eller tidigare generation agerat och introducerat företaget under uppväxten. Vissa av respondenterna framhäver att det kan kännas mindre tungt om någon eller några i ens generationskull redan visat intresse att axla ett framtida skifte. Likväl kan individen känna ansvar gentemot syskon som redan jobbar i familjeföretaget. I Trädgrens fall har samtliga av de åtta barnbarnen ägarandel i företaget. Alexander är den enda som hittills visat intresse av att driva vidare företaget. Vi anser att ansvarskänslan handlar mycket om förväntningar; familjens förväntningar, vänner och omgivningens förväntningar men även i vissa fall om samhällets förväntningar.

Inom Trädgren AB finns ett genuint och starkt samhällsansvar bland samtliga intervjuade familjemedlemmar. Vi tolkar det som att mycket av detta ansvar är ärvt då grundaren Elling beskrivs som en varm karismatisk ledare som helst inte ville avskeda någon alls och som inte tvingades göra detta i någon nämnvärd omfattning.

Det finns förväntningar på familjen Trädgren och därmed indirekt på Alexander att företaget skall överleva och blomstra då bygdens försörjning i mångt och mycket hänger på Trädgren AB. Vårt intryck av Alexander och övriga respondenters utsaga om Alexander är att han är oerhört motiverad inför sin uppgift. Alexander känner en oerhört stark identitet med familjeföretaget och känner ett djupt ansvar och en plikt att driva det vidare och leva upp till Trädgrens anda. Ansvar Alexander känner är dels gentemot familjen och de anställda men även mot samhället Grönberg och i viss mån företagets kunder och konsumenter. Han uttrycker vikten av att känna stolthet i det man gör på samma sätt som Ulf Spendrup när det kommer till sättet hur företaget bedrivs, dess profilering och vilka produkter som produceras och/eller säljs. Enligt vår tolkning kan Alexander drivas av ett behov av att bevisa för tvivlare att den gamla myten inte stämmer med att förvärva, ärva, fördärva. Hans inställning kännetecknar att det finns ett tryck bestående av förväntningar från omgivningen. Talesättet antyder att den tredje generationen inte haft anledning att kämpa lika hårt för vad de har i

jämförelse med tidigare generationer utan kunnat leva vidare på tidigare generationers bedrifter. Enligt Alexanders egna utsaga finns det människor som aldrig kommer att känneteckna hans insatser till fullo till följd av att han tillhör tredje generationen. Vi tolkar det som att Alexanders intryck av dessa människors inställning i sig utgör en drivkraft att bevisa sin kompetens. Denna drivkraft motiverar Alexander att ytterligare prestera och visa för andra och för sig själv att han klarar utmaningen.

Flera respondenter beskriver hur Alexander indoktrinerats in i företaget redan från födseln. Alexander är även den av barnbarnen som befunnit sig närmast orten under sin studietid. Han har fru och ett barn på väg vilket vi tror påverkat hans beslut ytterligare att stanna inom företaget och bygden. Flera av barnbarnen befinner sig rent åldersmässigt i en fas där de skulle kunna börja jobba på företaget men vårt intryck är ändå att Alexander befinner sig ett steg före i utvecklingen. Huruvida det finns fler ur familjen Trädgrens tredje generation som känner liknande som Alexander kan vi i nuläget inte veta. Vi kan dock ta till oss vad som sägs av övriga respondenter.

Vår uppfattning är att Alexanders beslut att börja jobba i familjeföretaget bland annat hänger ihop med en ansvarskänsla inför uppgiften. Vi frågar oss om detta är en avgörande och/eller generell faktor som kan uppfattas av fler av barnbarnen. Några av våra respondenter uttrycker att det är väldigt relativt och varierar från fall till fall. Det handlar mycket om individens förmåga och självkänsla. Ulf Spendrup beskriver vikten av att prestera i verksamheten. Han framhäver att hans barn inte skall kunna avnjuta alltför mycket ”gräddfil” i företaget. Barnen skall alltid kunna få jobb och det är fördelaktigt med ägare högt upp i organisationen men det får inte ske på bekostnad av företagets kompetens och således dess konkurrenskraft. I fallet Trädgren AB har företaget rönt stora framgångar inom sin bransch och expanderat kraftigt under de första två generationerna. Alexander är högst medveten om vad hans farfar och far har skapat och vilka förväntningar som finns på nästa generations företagsledare.

Några av respondenterna uttrycker att denna form av prestationskrav kan utgöra ett generellt hot gentemot successionsordningen i ett familjeföretag. Att nästkommande generation helt enkelt dukar under för pressen av att misslyckas och kanske därför aldrig vågar ta steget till entré för att slippa riskera en sorti präglad av fiasko. Vi har inte hittat någon teori som tar upp frågan kring omgivningens förväntningar på den tilltänkta generationen samt hur detta

påverkar deras beslut. Vi tolkar att det är rimligt att detta kan utgöra ett reellt hot och ställer oss frågande till varför dessa resonemang utesluts inom befintlig teori.

Generationsdebatten är mycket aktuell i Sverige idag. 80-talist generationen beskrivs ofta generellt som de som växt upp med alla dörrar öppna. De har växt upp med möjligheter att resa jorden runt och har därmed skapat sig stora sociala nätverk. 80-talisterna brukar även beskrivas ha en helt annan inställning gentemot arbete och livet. De vill ha allting på samma gång, ett stimulerande jobb, tid till fritid och vänner, pengar samt möjligheterna till att utvecklas som människor och nå självförverkligande.

Det finns en generationsklyfta inom familjen Trädgren. Förhållandena har förändrats mycket sedan bröderna, Sixten och Lars växte upp i Grönberg. När bröderna växte upp ute på landsbygden var det ingen fråga kring om huruvida de skulle jobba för far på bruket eller inte. Det var en självklarhet. Den tredje generationen Trädgrenare är uppväxt i en värld med större möjligheter att utforska nya miljöer bortom gränser och avstånd. Ett samhälle där det finns mycket fler möjligheter och där unga uppmuntras att studera och utveckla sig själva. Våra respondenter talar mycket om barnens egna uppfattningar och mål med sina liv. En av respondenterna uttrycker att jobb-bördan kan uppfattas negativt från barnens håll. De vet hur mycket tid deras föräldrar fått offra för företaget och vissa har öppet sagt att de inte är intresserade att lägga ner den tiden. De anser inte att det är värt att offra så stor del av privatlivet för att driva ett företag. De prioriterar en annorlunda livsstil som ofta baseras utifrån vad man anser vara intressant och var man skulle kunna tänka sig att bo som första utgångspunkt. Marika Trädgren beskriver hur synen på ägande har förändrats hos den nya generationen. Hon framhäver att deras barn inte varit med om 1968, en tid då det ur samhällssynpunkt sågs som fult att äga. Hon framhåller att dagens ungdomar inte har detta synsätt. Vi tolkar det som att Marika menar att alla barnen känner inte att de måste arbeta i familjeföretaget bara för att de innehar ägarandel. Barnen till andra generationen har haft andra möjligheter än sina föräldrar under sin uppväxt. De har sökt sig till andra orter i Sverige och utomlands för att läsa och utvecklas på egen hand. Deras referensram skiljer sig därmed mycket från deras föräldrar då de växte upp. Resonemanget styrks ytterligare då familjemedlemmarna uttrycker att vissa av barnen i dagsläget inte är intresserade av att flytta tillbaka till landsbygden. De trivs bra i storstäderna och i utlandet, och vill inte flytta därifrån. Nya referensramar hos yngre generationer bör således betraktas som en central fråga i individers beslut huruvida de väljer att träda in i familjeföretaget eller ej.

5.3.1 Beslutsprocessen, en sammanfattning

Som ovan diskuterats påverkar en mängd olika faktorer successionsprocessen inom ett familjeföretag. Det finns ett gemensamt intresse av att vidmakthålla verksamheten familjeägd och styrd, men trots noggrann planering i enlighet med teoriernas alla modeller vilar den avgörande punkten hos den tredje generationen och deras vilja. Huruvida den yngre generationen väljer att vara operativt verksamma i familjeföretaget eller ej sammanfattas av nedanstående modell, Figur 2 Beslutsprocessen. De fyra faktorerna ansvar, förväntningar, tillhörighet, samt personliga värderingar formar den kommande generationens identitet, eller självuppfattning, i förhållande till familjeföretagandet. I beslutsprocessen gör individen därefter en analys av alternativkostnaderna, och detta får sedan avgöra huruvida individen vill engagera sig i företaget och i så fall till vilken grad. Det vill säga, den tredje generationen har större möjligheter till ett alternativt liv än deras föräldrar hade, och kommer till stor del att basera sitt val på den typ av livsstil de önskar. De fyra sammanfattande faktorerna definieras nedan:

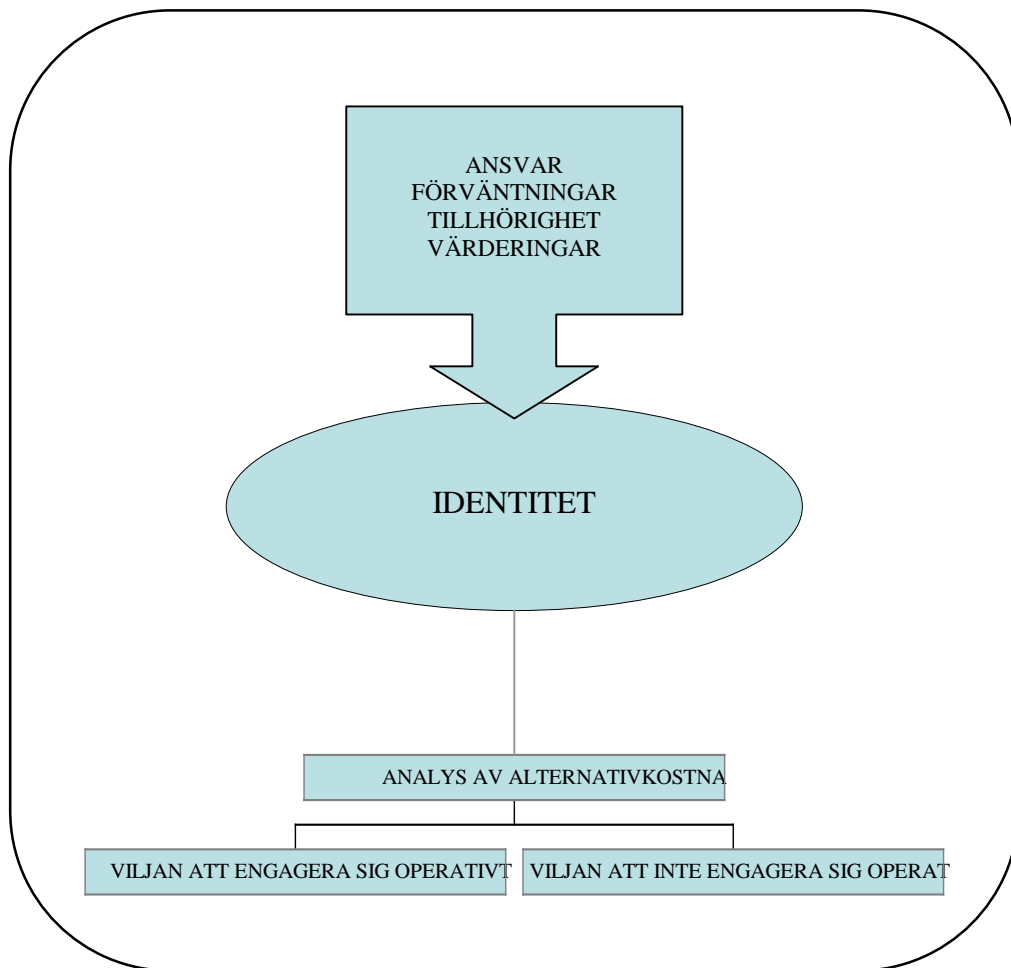
Ansvar beskriver den plikt-känsla individen känner mot föräldrar och släkt att driva vidare deras livsverk, samt en upplevd plikt-känsla mot anställda och samhället att utveckla företaget på orten.

Förväntningar beskrivs som familjemedlemmars och samhällets förhoppning och tro att en familjemedlem kommer att driva vidare företaget, samt hur företaget kommer att drivas.

Tillhörighet beskriver i detta fall ett socialt läge, distansen mellan individen och övriga aktiva inom familjeföretaget. Det kan visas i form av stolthet eller ökad distans till företaget.

Värderingar behandlar den yngre generationens uppfattning av sig själv; dess förhållande till omgivningen och dess självkänsla.

Figur 2. Beslutsprocessen



6 SLUTSATSER

I kapitlet presenteras studiens resultat i samband med en kort diskussion kring generationsskiften. Därefter ges förslag till fortsatta studier.

6.1 Slutsatser och diskussion

Syftet med undersökningen var att belysa ett generationsskifte inom ett familjeföretag utifrån ett explicit identitets perspektiv. Vi har genom denna undersökning kunnat konstatera att det måste finnas en vilja från den tilltänkta generationen för att ett generationsskifte skall vara möjligt. Vi anser att befintlig teori kring generationsskiften bortser från denna faktor som vi bedömer central inför ett generationsskifte. Vi ser därmed vår undersökning som ett bidrag till dagens teori kring generationsskifte inom svenska familjeföretag.

Vår slutsats är att individernas vilja styrs av en mängd faktorer där vissa är specifika för familjeföretagsfamiljer och vissa är mer generella. Familjeföretaget utgör en förlängning av familjen själva och därmed en stor del av deras individuella identiteter. Detta medför att barnen känner en stark tillhörighet till företaget. Att tillhöra ägarfamiljen medför även att individerna upplever ett ansvar gentemot företaget på samma sätt som föräldrar känner ett ansvar gentemot sina barn. Det skapas från omgivningen förväntningar på familjemedlemmar. Förväntningar som av vissa uppfattas som motiverande men av andra kan uppfattas som betungande. Förväntningarna påverkar således individens beslut.

Genom vår undersökning har det framkommit att individens identitet och vilja handlar mycket om en generationsfråga. Barnen har växt upp under annorlunda förhållanden och har därmed en annorlunda referensram än sina föräldrar. Idag råder inte samma självklarheter som det gjorde förr och man kan inte förvänta sig att barnen skall börja jobba i företaget bara för att de tillhör ägarfamiljen. Familjeföretagande handlar mycket om livsstil. Den tilltänkta generationen måste därmed ta ställning till hur de vill leva och vilket liv de får om de engagerar sig i familjeföretaget. Det vill säga, vad är alternativkostnaderna till ett liv som

operativt verksam inom familjeföretaget? Trots att det finns förväntningar från familj och omgivning, en stark tillhörighet i företaget samt en ansvarskänsla måste barnen få utrymme att utforma sina egna identiteter innan de kan ta ställning i frågan. Vill barnen arbeta och bo på orten? Vill barnen arbeta inom den givna branschen? Vill barnen arbeta lika mycket som deras föräldrar gjort? Dessa frågeställningar ligger till grund för barnens framtida beslut. Det är vår övertygelse att alla människor baserar sina livsval till stor del utifrån sina uppfattningar kring identitet. Identiteten som finns från början (medfödda), den identitet som uppfattas som deras egen idag samt den identitet som de strävar efter att uppnå i framtiden.

Modellen *Beslutsprocessen* (figur 2 sida 52) understryker den tredje generationens vilja som avgörande för ett fortsatt familjestyre, och identifierar fyra faktorer som påverkar identiteten och därmed viljan. Identiteten i förhållande till familjeföretaget formas av 1) ansvar, 2) förväntningar, 3) tillhörighet, samt 4) personliga värderingar. Enligt modellen vägs sedan den tilltänkta generationens livsstilsval mot alternativkostnaderna,

6.1.1 Beslutsprocessen, ett exempel

Beslutsprocessen kan illustreras med Alexander, den enda i dagsläget heltidsanställda ur den tredje generationen familjeföretagare i familjen Trädgren. Alexander stod sin farfar Elling mycket nära, och tros känna ett stort *ansvar* gentemot sin farfar att utveckla hans livsverk. Elling spenderade mer tid med Alexander än med de andra barnbarnen och upplevs ha överfört mycket kunskap om ledarskapet och verksamheten. Det kan spekuleras i om Elling utsåg Alexander som efterträdare på grund av att han är man och äldst av barnbarnen, eller om det var så att Alexander visade störst intresse. I båda fallen kan denna ansvarskänsla uppfattas som både betungande och motiverande.

Det framgår genom intervjuerna att samhället *förväntar* sig att någon av Sixtens eller Lars barn kommer att ta över ledningen av företaget. Samtliga intervjuade framhäver fördelarna med familjeledning, och förhoppningen om att även tredje generationen ska leda företaget en dag. Dessa förväntningar kan uppfattas som betungande för Alexander då ledarskapsrollen inte är lämpad för vem som helst. Han vet att det har inneburit en tung arbetsbörda för hans far, farbror, och farfar; han vet att marknaden blir hårdare och hårdare med ökade kundkrav och konkurrens; och han kan ana att ledarrollen kommer bli minst lika krävande för honom. Förväntningar baseras ofta på tidigare upplevelser och riskerar därför bli snedvridna när en

miljö utvecklas och expanderas så mycket som Trädgrens AB har gjort. Samhället känner en ökad trygghet i ett familjestyre och ägarskap på grund av en historisk lojalitet mot bygden, men hur länge kan Trädgren AB förväntas producera på orten?

Alexander känner en stark *tillhörighet* till familjen och deras gemensamma verksamhet. Han delar sin familjs intresse att driva och utveckla företaget, och uttrycker stolthet över vad tidigare generationer byggt upp. Han är en del av gemenskapen och hans engagemang uppmuntras av resten av familjen. Tillhörigheten skapar en trygghet.

Den sista faktorn i beslutsmodellen handlar om hur Alexanders personliga *värderingar*. Dessa är starkt kopplade till hans generation, 70-talisterna, och skiljer sig således väsentligt från hans föräldrars. Dagens generationsdebatt som introducerades i inledningskapitlet menar att 70- och 80-talisterna är uppvuxna med större möjligheter än deras föräldrar och är således mer medvetna och kräsna vid val av arbete och livsstil. Alexander har länge sett sig själv som en av de framtida ledarna av företaget. Han har gott självförtroende vilket ses som en nödvändighet för att axla ansvar och omgivningens förväntningar.

Alexander kunde utifrån denna modellerade identitet ta ställning till huruvida han ville engagera sig operativt i företaget eller inte, samt till vilken grad han ville engagera sig. I beslutsprocessen, som antas ägt rum för många år sedan, vägde han sina alternativa jobb- och livsstilsalternativ för att slutligen välja en karriär inom familjeföretaget. Illustrationen visar att samtliga faktorer påverkar individens vilja både positivt och negativt. Till exempel så kan ansvar och uppfattade förväntningar antas ha övervägande positiv inverkan på Alexander, men det kan spekuleras i om dessa faktorer kan komma att ha mer negativ inverkan på hans syskon och kusiner.

6.1.2 Är Familjen Trädgrens framtid som familjeföretag tryggad?

Den sittande generationen i familjen Trädgren har inga illusioner kring företagets framtid då det gäller ledarskapet. Alexander Trädgren siktar mot ledarskapet, och han hoppas på att fler utav syskonen och kusinerna kommer att vilja engagera sig operativt. Han drivs av en vilja att ”bevisa att man duger till”, och således förblir den gamla sägelsen *Förvärva, ärva, fördärva*, en motiverande myt för honom att motbevisa.

Ålder och i vilken utvecklingsfas den tilltänkta generationen befinner sig är avgörande. Vi bedömer att Alexander för tillfället ligger längre fram i utvecklingen vilket är en av anledningarna till att han kunnat fatta beslutet att börja arbeta på familjeföretaget. Om detta beslut är permanent och/eller är tillräckligt för att trygga Trädgren AB:s framtid som familjestyrt och familjeägt företag vet vi ännu inte. Framtiden får utvisa vilka av de övriga familjemedlemmarna som kommer att ta samma beslut samt av vilka orsaker.

6.2 Förslag till Framtida forskning

6.2.1 En fördjupning i avskaffandet av arvs och gåvoskatten

En följd av arvs och gåvoskatten var att föräldrar började planera generationsskiften i tid. De möjligheter som fanns till hands för att undvika att betala skatt vid skiftet bestod bland annat av att successivt under en lång period (en livstid) skriva över ägarskap till barnen. Skattetekniskt var det genomförbart att undgå skatt men det fordrades att överskrivningarna inte överskred vissa värden per år, vilket medförde att överskrivning till barn eller barnbarn påbörjades redan vid födsel. En följd av detta blev onekligen att barnen introducerades tidigt i form av ägare i familjeföretaget. Förutom familjeanknytningen fanns därmed en ägaranknytning i många fall sedan barnsben för den tilltänkta generationen. En fråga som vi ställer är hur borttagandet av arvs och gåvoskatt har påverkat detta? Finns det fortfarande incitament att skriva över ägande successivt då detta inte längre medför att man undgår betala skatt? Och hur påverkar det introduktionen av barnen i företaget, och den slutliga viljan hos barnen att driva verksamheten vidare?

Hur påverkas framtida generationsskiften av avskaffandet av arvs och gåvoskatt då skattemässiga incitament för att vid ett tidigt stadium göra barnen till delägare inte längre finns?

6.2.2 Priskonkurrens och lojalitetens baksida

Vårt fallföretag producerar produkter för konsumentmarknaden. Produktionen är framförallt kapitalintensiv men även väldigt arbetsintensiv. Vi anser att det som för andra producenter i

vårt land finns risk för att konkurrensen från producenter i låglöneländer tvingar företaget att lägga ut produktion till utlandet. I vår undersökning har vi kunnat konstatera att hos ägarfamiljen finns ett ansvar för samhället och bygdens försörjning. Enligt respondenters egen utsaga finns inget som tyder på att priser i den bransch Trädgren AB befinner sig i kommer att minska i betydelse. Vad händer om konkurrenterna flyttar produktionen till Polen eller Vitryssland?

Kan den känslomässiga anknytningen och ansvaret för de anställda i ett familjeföretag leda till att företaget hamnar efter i konkurrenssituationen? Eller kan moraliska principer som finns gentemot de anställdas arbetstillfälle utgöra ett hinder för fortsatt konkurrenskraft på en marknad som är utsatt för prispress?

7 REFERENSER

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Willmott, H (2002). Blackwell publishing. Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39:5, 0022-2380.
- Aronoff , C.E. & Ward, J.L. (1991). Chief's Toughest Job: Teacher. *Nation's Business*, 79(1).
- Barach Jeffrey A, Granitsky Joseph, Carson James A, Doochin Benjamin A (1988) Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, vol. 26, no. 2
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120
- Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2002), *Varför vetenskap?* Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E. (2003), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (1:a utg 2003) Svensk översättning Björn Nilsson. Malmö: Liber AB.
- Börjesson, K. (1982), *Att intervjua. Kort handledning i intervjuteknik*. Karlstad: Försvarets forskningsanstalt.
- Davidson, B. & Patel, R. (2003), *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Davis, Peter S & Harveston Paula D (2001), The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm. A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management*, 39 (1), pp 14-30
- Dunn Barbara (1999), The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owing Families during Transitions. *Family Business Review*, vol. XII, no. 1
- Ekholm, M. & Fransson, A. (1975), *Praktisk intervjuteknik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Emling, E. (2000), *Svenskt Familjeföretagande*, Stockholm: The Economic Research Institute
- Handler, Wendy C (1994), Succession in Family Business: A Review of the research. *Family Business Review*, vol. VII, no 2
- Holme, I, Solvang, M. & Krohn, B. (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

- Hugron, P & Dumas, C (1993), *Modélisation du processus de succession des Entreprises familiales québécoises*. (Cahier de Recherche No. GREF-93-07) Montreal: École des Hautes Études Commerciales.
- Hydén & Wiberg (2001), *Generations-skifte I familjeföretag*, p 82
- Jacobsen, D. I. (2002), *Vad hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson, L. (2001), *Psykologins grunder*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kotter, J. P. (1990), *A force for change. How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Lambrecht Johan (2005), Multigenerational Transition in Family Businesses: A new Explanatory Model. *Family Business Review*, vol. XVIII, no 4
- Lansberg, I. (1988), The Succession Conspiracy. In C.E. Aronoff, J. H. Astrachan, & J. L. Ward (Eds), *Family Business Sourcebook II* (pp.70-86). Marietta, GA: Business Owner Resources
- Longenecker, J. G & Shoen, J. E (1978), Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6
- Matthews, C. H Moore, T. W. & Fialko, A.S (1999), Succession in the family firm. A cognitive categorization perspective. *Family Business Review*, 12 (2), 159-169
- Miller, D. & Le- Breton- Miller, I. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. *Boston: Harvard Business School Press*
- Peay, R. T& Dyer, G (1989) Power Orientations of Entrepreneurs and Succession Planning. *Journal of Small Business Management*, 27 (1), 47-52
- Rienecker, L. & Stray Jorgensen, P. (2000), *Att skriva en bra uppsats*. Lund: Wallin och Dahlbom Tryckeri AB.
- Rubenson, G. C, & Gupta, A. K (1996), The Initial Succession: A Contingency model of founder tenure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (2), 21-32
- Simon, D. & Hitt. (2003), Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358
- Stavrou, E. T (1998), A Four Factor Model. A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11 (2) 135-142
- Sveningsson, S & Larsson, M (2006), Fantasies of leadership -Identity Work. *Leadership (London Print)* 203-224.

APPENDIX 1

Semistrukturerad intervjumall som användes vid intervjuer med familjemedlemmar och övriga anställda på Trädgren AB

Intervju formulär A

Namn	
Ålder	
Befattning Ev. tidigare befattning	
Tidigare arbetslivserfarenhet	
Utbildning	
Hur kom du i kontakt med företaget?	
Ägarintresse	

1. Familjeföretaget Trädgren AB

Hur ser organisationen ut (ledning, operativ drift, produktion..)?

Vilken roll spelar styrelsen i företaget?

Vad är din roll i verksamheten?

2. Familjeföretagande

Vad betyder begreppet familjeföretag för dig (socialt vs ekonomiskt)?

Hur fungerar det att jobba inom ett familjeföretag?

Hur tror du att det skiljer det sig från andra företag?

Fördelar/Nackdelar?

Vad är din syn på Trädgrens framtid som familjeföretag?

3. Tidigare generationsskifte

När skedde generationsskiftet?

Hur gick successionen till?

Hade den planerats länge?

Tog den lång tid?

Hur såg din delaktighet ut?

Hur förbereddes generationsskiftet?

Hur förbereddes och inskolades efterträdarna?

Vilka förutsättningar ansågs vara centrala inför generationsskiftet?

Vilka roller har olika familjemedlemmar spelat vid överlämnandet?

Varför föredrogs att verksamheten stannade inom familjen?

Övervägdes någonsin försäljning av företaget till utomstående?

Har motstånd från anställda märkts av i och med skiftet?

Hur har din roll förändrats från det att du tog över till nu?

Hur har driften förändrats sedan Elling lämnade företaget?

4. Kommande generationsskifte

Hur har er syn på skiftet förändrats i och med borttagandet av arvs och gåvoskatten?

Hur har organisationsstrukturen förändrats efter det att ni tog över?

Hur har den strategiska samt operationella verksamheten förändrats?

Anser ni att det fanns en låg el hög tillsättningsstrategi?

Hur har tidigare kompetens inom företaget kunnat bevaras?

Vilka svårigheter uppmärksammades innan under och efter skiftet?

Finns det planer för kommande generationsskiften? Vad skulle göras annorlunda?

Slutfrågor

Vad är viktigt vid ett eventuellt generationsskifte?

Hur har tidigare generationsskifte påverkat företaget?

Vad har ni lärt er som ni kan dra nytta av inför kommande generationsskifte?

APPENDIX II

Semistrukturerad intervjumall som användes vid intervjuer med Anneli Stider och Ulf Spendrup.

Intervju formulär B

Namn	
Ålder	
Yrke/familjeföretagserfarenhet	

1. Berätta om din erfarenhet/kunskap av familjeföretagande

2. Familjeföretaget

Hur är de familjeföretag som du varit i kontakt med organiserade/strukturerade?

2. Familjeföretagande

Vad betyder begreppet familjeföretag för dig (socialt vs ekonomiskt)?

Hur fungerar det att jobba inom ett familjeföretag?

Hur tror du att det skiljer det sig från andra företag?

Fördelar/Nackdelar?

Hur ser du på framtiden för familjeföretagare?

4. Tidigare generationsskifte

Kan du berätta om ett generationsskifte du erfarit?

Hur gick successionen till?

Hade den planerats länge?

Tog den lång tid?

Hur såg din delaktighet ut?

Hur förbereddes generationsskiftet?

Hur förbereddes och inskolades efterträdarna?

Vilka förutsättningar ansågs vara centrala inför generationsskiftet?

Vilka roller har olika familjemedlemmar spelat vid överlämnandet?
Varför föredrogs att verksamheten stannade inom familjen?
Övervägdes någonsin försäljning av företaget till utomstående?
Har motstånd från anställda märkts av i och med skiftet?
Hur har driften förändrats sedan ledarskapsskiftet?

5. Kommande generationsskifte

Hur har din syn på ägarskiftet förändrats i och med borttagandet av arvs och gåvoskatten?
Hur har organisationsstrukturen förändrats efter det att X tog över?
Hur har den strategiska samt operationella verksamheten förändrats?
Anser ni att det fanns en låg el hög tillsättningsstrategi?
Hur har tidigare kompetens inom företaget kunnat bevaras?
Vilka svårigheter uppmärksammades innan under och efter skiftet?
Finns det planer för kommande generationsskiftet? Vad skulle göras annorlunda?