

Handelshögskolan i Stockholm
Magisteruppsats våren 2007
Redovisning & Finansiering

Agentrelationer och styrning i familjeföretag

Författare: Jonas Bertilsson & Johan Sandgren
Handledare: Mats Glader
Framläggning: 5 juni 2007, kl. 8-10
Opponent: Alireza Tajbakhsh & Simon Boëthius

Abstract

The purpose of this thesis is to examine how the competitiveness of family firms is affected by governance mechanisms. The thesis addresses four governance mechanisms: inefficient labor markets, inefficient capital markets, self control and altruism. We have conducted an abductive method to be able to perform a qualitative research study. In this study two family firms have been examined, ROL and Indiska Magasinet. We conclude that the presence of inefficient labor and capital markets within the studied family firms give rise to negative effects in terms of difficulties of hiring talented employees. Self control is foremost found in one of the firms where the decision process is dominated by the owner-manager. Our study shows partial support for the presence of altruism, a governance mechanism that is unique for family firms, which increases the communication and cooperation between family members. Perhaps the most profound conclusion from our study is the need to address governance mechanisms in order to increase the competitiveness of family firms.

Författarnas förord och tillkännagivanden

Vi vill tacka samtliga intervjuade i ROL och Indiska Magasinet som avsatt sin dyrbara tid. Utan deras deltagande så hade det inte varit möjligt att genomföra denna uppsats. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Mats Glader, som givit oss värdefulla synpunkter och råd.

Dessutom så vill vi tacka Annelie Karlsson Stider, vd för Family Business Management Academy of Sweden och Ingrid Rosenius, vice vd för IFL-Swedish Institute of Management, för värdefulla synpunkter vid urvalet av fallföretagen.

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	5
1.1	Problemintroduktion	5
1.2	Problemdiskussion och syfte.....	5
1.3	Avgränsningar	6
1.4	Disposition	6
2	Teoretiskt ramverk	7
2.1	Agentteori	7
2.1.1	Grunderna inom agentteorin	7
2.1.2	Noll-agentkostnadsbasfall.....	7
2.2	Agentteori avseende familjeföretagande.....	8
2.2.1	Grunderna inom agentteori avseende familjeföretag.....	8
2.2.2	Styrfaktorer	9
2.2.2.1	Ineffektiv arbets- och kapitalmarknad	9
2.2.2.2	Självkontroll och altruism.....	10
2.2.3	Interagerande agentproblem.....	12
2.2.4	Konkurrens effekter	12
2.2.4.1	Entreprenöriell orientering.....	12
2.2.4.2	Strategisk tröghet	13
2.2.4.3	Missriktade incitament.....	13
2.2.4.4	Ineffektiv styrning.....	14
3	Metodologi.....	15
3.1	Vald metod.....	15
3.2	Urval	15
3.3	Intervjuprocess	16
3.4	Reliabilitet.....	16
3.5	Validitet.....	17
4	Empiri	18
4.1	ROL.....	18
4.1.1	ROL – en allmän översikt och bakgrund	18
4.1.2	ROL styrfaktorer	18
4.1.2.1	Ineffektiv arbetsmarknad	18
4.1.2.2	Ineffektiv kapitalmarknad.....	19
4.1.2.3	Självkontroll.....	20
4.1.2.4	Altruism	21
	Indiska Magasinet	23
4.1.3	Indiska Magasinet – en allmän översikt och bakgrund.....	23
4.1.4	Indiska Magasinet styrfaktorer	23
4.1.4.1	Ineffektiv arbetsmarknad	23
4.1.4.2	Ineffektiv kapitalmarknad.....	25
4.1.4.3	Självkontroll.....	26
4.1.4.4	Altruism	27
5	Analys	30
5.1	Styrfaktorer	30
5.1.1	Ineffektiv arbetsmarknad	30

5.1.2	Ineffektiv kapitalmarknad	31
5.1.3	Självkontroll.....	32
5.1.4	Altruism	34
5.2	Konkurrenseffekter	35
5.2.1	Entreprenöriell orientering.....	35
5.2.2	Strategisk tröghet	36
5.2.3	Incitamentsavvikelser	37
5.2.4	Ineffektiv styrning.....	37
6	Slutsats	38
7	Diskussion.....	40
7.1	Allmän diskussion.....	40
7.2	Vidare forskning	41
8	Referenser	42
9	Appendix.....	45
9.1	Frågeformulär	45
9.2	ROL organisationsschema	46
9.3	ROL koncernledning.....	47
9.4	Indiska Magasinet organisationsschema.....	48

1 Introduktion

1.1 Problemintroduktion

Det grundläggande förhållandet mellan arbetsgivare och anställda i ett företag kan beskrivas som en agentrelation där agenten agerar utefter sina intressen i en arbetsmiljö som har utformats av arbetsgivaren. I dagens företag blir medarbetarna allt mer betydelsefulla vilket ökar betydelsen av att studera ett företags agentrelationer. Agentrelationer mellan arbetsgivare och anställda uppmärksammades redan av Adam Smith år 1776 i hans arbete *Wealth of Nations* (Jensen och Meckling, 1976, s. 305). Ronald Coase (1937) hämtade inspiration från Adam Smith's beskrivning av den enskilde kapitalisten när han förklarade relationen mellan den samordnande prismekanismen i ett ekonomiskt system och den entreprenöriella integrationen som äger rum inom ett företag. Teorin utvecklad av Coase (1937) beskriver företagets yttre gränser som resultatet av två utbalanserande krafter som uppstår av kostnaderna att utnyttja prismekanismen vilken samordnar aktiviteter inom företaget samt den entreprenöriella integrationskostnaden som leder till en avtagande avkastning med organisationens storlek. Modellen med motriktade krafter skapar ett system med en rörlig jämviktspunkt där företagsledare försöker finna den minimala kostnaden genom att ständigt rekonfigurera företagets aktiviteter. Coase (1937) nämner agentproblemen som uppstår i förhållandet mellan arbetsgivare och anställda men behandlar inte detta i detalj. Teorin utvecklad av Coase (1937) utgör grunden för den agentteori som utvecklats av Jensen och Meckling (1976). De senare riktar även en viss kritik mot Coase (1937) avseende hans beskrivning av företaget som inte tar hänsyn till företagets interna förhållanden. Jensen (1983) argumenterar för att den organisatoriska formen i kraft av dess kontrakt mellan agent och arbetsgivare är det som minimerar agentkostnaderna.

Schulze, Lubatkin och Dino (2002) har ifrågasatt grundprinciperna i den traditionella agentteorin utvecklad av Jensen och Meckling (1976, s. 330). Schulze et al. (2002) hävdar att agentkostnader existerar i familjeföretag men att dessa inte tas upp i traditionell agentteori. Författarna argumenterar för att agentproblem är rotade i familjeföretagets ägarstruktur och i de altruistiska relationerna mellan ägarfamiljens medlemmar.

Trots att familjeföretag utgör en betydande del av det totala antalet företag i såväl Sverige som övriga världen så har det genomförts en ganska begränsad mängd studier avseende ägarstyrning i familjeföretag. Familjeföretag uppskattas utgöra mer än hälften av det totala antalet privata företag i Sverige (Öhrlings PWC, 2006).

1.2 Problemdiskussion och syfte

De nya tankarna inom agentteori avseende familjeföretag är utgångspunkten för denna uppsats problemdiskussion. I motsats till tidigare agentteori så beskriver agentteorin avseende familjeföretag, enligt Schulze et al. (2002), familjedynamikens påverkan och mer specifikt hur altruism kan ge upphov till agentproblem inom familjeföretag. Vi ser diskrepansen mellan tidigare agentteori som den beskrivits av Jensen och Meckling

(1976) och agentteorin avseende familjeföretag som ett potentiellt hinder för att uppnå effektiv styrning i familjeföretag. Den tidigare agentteorin beskriver agentkostnaderna som minimerade givet att ägarskap och kontroll inte är separerade ifrån varandra. Motsatsvis argumenterar Schulze et al. (2002) för att det råder betydande agentkostnader härledda från fyra specifika styrfaktorer associerade med familjeföretag vilket i sin tur leder till negativa konkurrenseffekter. Dessa effekter kan få långtgående implikationer för familjeföretag.

Syftet med uppsatsen är att studera de teoretiska grunderna inom agentteori avseende familjeföretag som de beskrivs av Schulze et al. (2002) och särskilt med hänsyn till hur styrningen i familjeföretag påverkar dess konkurrensförmåga.

Detta leder fram till frågeställningen: *Hur påverkas ett familjeföretags konkurrensförmåga av dess styrfaktorer?*

1.3 Avgränsningar

Vid urvalsprocessen av familjeföretagen var det viktigt för oss att följa definitionen avseende familjeföretag som återfinns hos Schulze et al. (2002). Denna definition innebär att ett familjeföretag är ett företag där ägarfamiljen kontrollerar ägandet och ledningen. Vi har valt att studera två familjeföretag, ROL och Indiska Magasinet, som båda uppfyller definitionen av ett familjeföretag. Uppsatsens teoretiska fokus vilar på agentteorin avseende familjeföretag.

1.4 Disposition

Inledningsvis så presenteras bakgrunden till frågeställningen. Det andra avsnittet innehåller olika teoretiska modeller vilka utgör grunden för agentteorin avseende familjeföretag. I det tredje avsnittet beskrivs den valda metodologiska ansatsen. I det fjärde avsnittet presenteras de empiriska resultaten. I det femte avsnittet analyseras det empiriska materialet. I det sjätte avsnittet drar vi slutsatser baserade på analysen. I det sjunde och sista avsnittet hålls en generell diskussion rörande den aktuella frågeställningen och de slutsatser som vi dragit utifrån vår analys.

2 Teoretiskt ramverk

I denna del presenteras olika agentteoretiska perspektiv.

2.1 Agentteori

2.1.1 Grunderna inom agentteorin

Enligt Hart (1995, s. 678) utgör agentteorin ett centralt element inom forskningen om företagsstyrning. Den etablerade agentteorin utvecklades av Jensen och Meckling (1976) som i sin tur har kombinerat olika teoretiska ansatser innefattande äganderättigheter, agentrelationer och nationalekonomi. Agentrelationer tar utgångspunkt i separationen av ägarskap ifrån kontroll där ett kontrakt mellan ägaren (principalen) och den anställda (agenten) upprättas. I en företagsmiljö uppstår agentrelationer genom att ägaren ger dess anställda befogenhet att fatta företagsbeslut. Agentteorin utvecklad av Jensen och Meckling (1976) syftar till att lösa två elementära problem associerade med agentrelationer. Det första problemet orsakas av den potentiella förekomsten av intressekonflikter mellan ägare och anställda. Det andra problemet hänvisar till skilda riskpreferenser mellan principal och agent. Agentteorin har utvecklats ifrån två huvudgrenar (Jensen, 1983, s. 334). Den första grenen är principal-agentperspektivet vilket är matematiskt och icke-empiriskt inriktat och syftar till att hantera risk och informationsasymmetrier mellan agenten och principalen genom att optimera anställningskontraktet. Den andra grenen är positivistisk agentteori som är empirisk och icke-matematiskt orienterad i sin beskrivning av den omgivande kontraktsmiljön (Eisenhardt, 1989, s. 59-60).

Enligt traditionell agentteori så är båda parterna, agent och principal., nyttomaximerare vilket i sin tur kan leda till att agenten utför en prestation som står i konflikt med principalens intressen. Genom att använda ett kontrollsystem kan principalen skydda sina ägarintressen. Istället för att implementera ett övervakningssystem kan ägaren influera agentens agerande genom att ge en prestationsbaserad lön (bindningskostnad) i syftet att samordna olika intressen. Enligt Jensen och Meckling (1976) så kan varken en prestationsbaserad lön eller ett övervakningssystem fullständigt reducera alla potentiella möjliga intressekonflikter mellan principalen och agenten. Det finns således en grundläggande intressemotsättning, en så kallad residualförlust¹, som negativt inverkar på principalens välfärd. Den totala agentkostnaden utgörs enligt Jensen och Meckling (1976, s. 308) av bindningskostnad, övervakningskostnad och residualförlust.

2.1.2 Noll-agentkostnadsbasfall

Enligt Jensen och Meckling (1976, s. 330) minimeras agentkostnaden när det inte finns övervakningskostnader, vilket i teorin är fallet i ett familjeföretag där ägaren och ledaren är samma person eller tillhör samma familj.² Situationen kallas för noll-agentkostnads-

¹ Benämns som "residual loss" av Jensen och Meckling (1976).

² Benämns här efter "ägarledare" i uppsatsen. Översättning av "owner manager" (Schulze et al., 2002).

basfallet och kan beskrivas utifrån två fall. För det första, när ägarskapet är samlat hos en och samma individ så är preferenserna för tillväxt och risktagande gemensamma. Om detta förhållande råder så minskar behovet av att införa kostnadstunga kontrollmekanismer. För det andra, det personliga engagemanget hos företagsledaren i verksamheten minskar risken för missbruk av företagets resurser (Schulze, Lubatkin, Dino och Buchholtz, 2001, s. 100).

Jensen och Meckling's (1976) noll-agentkostnadsbasfall innebär att det endast bör existera ett fåtal publika företag, det vill säga företag med spritt ägande, till följd av den höga graden av agentkostnader som är associerad med denna företagsform. Denna motsägelse kan dock förklaras av tre orsaker: incitamenteffekter som är kopplade till starkt skuldsatta privata företag, övervakningskostnader och konkurskostnader. Den första orsaken kan ges följande förklaring att kreditgivare är motvilliga att ge stora lån till starkt skuldsatta ägarledda företag på grund av heterogena riskpreferenser mellan ägarledare och kreditgivare. Detta förklaras av att det vore mer fördelaktigt för ägarledaren jämfört med kreditgivaren att fullfölja ett projekt med hög förväntad risk och avkastning eftersom han inte bär den fulla risken medan han har rätt till den hela avkastningen efter räntekostnader. Den andra orsaken är kopplad till de övervakningskostnader som följer av de incitamenteffekter som representerar den första orsaken. Den tredje och sista orsaken är konkurskostnader som har sin grund i den ökade risk som koncentrerat ägande innebär. Den allmänna genomgången av grunderna för agentteorin och noll-agentkostnadsbasfallet kommer att ligga till grund för den fortsatta presentationen av agentrelationerna i familjeföretag.

2.2 Agentteori avseende familjeföretagande

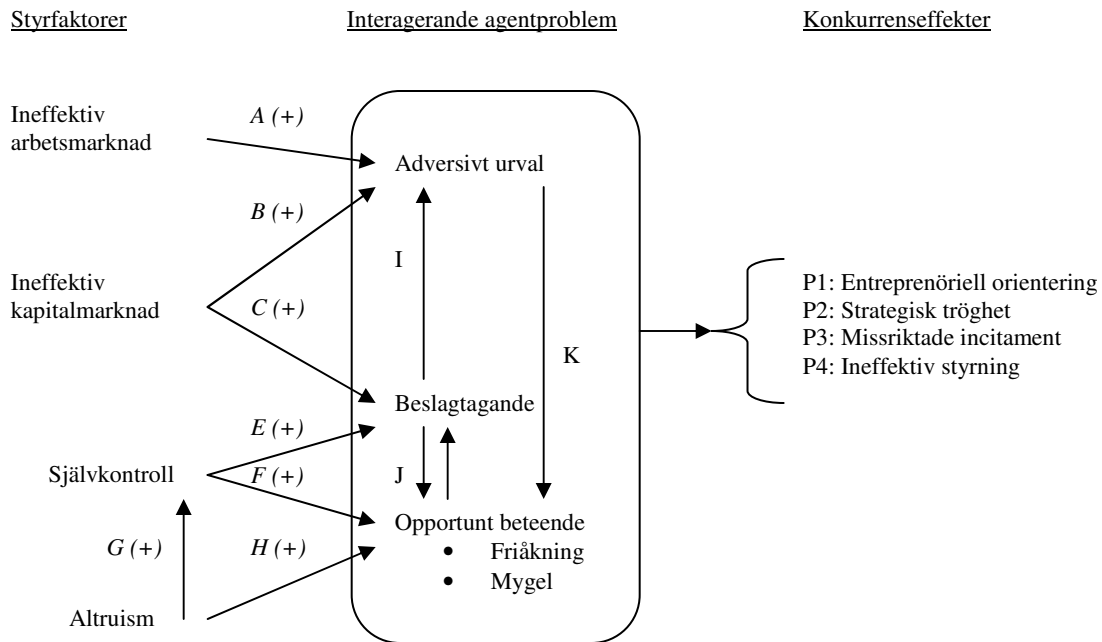
2.2.1 Grunderna inom agentteori avseende familjeföretag

Definitionen av familjeföretag innebär att en familj kontrollerar både ägandet och ledningen i ett företag (Schulze et al. 2002, s. 247)³. I agentteorin av Jensen och Meckling (1976) fokuserar författarna enbart på ägarstrukturen. Författarna antar att familjeföretagets struktur är effektiv till sin natur eftersom ägarskapet inte är separerat från kontrollen av företaget. Detta har ifrågasatts av Schulze et al. (2002) som anser att det föreligger flera agentförhållanden i familjeföretag vilka påverkas av fyra styrfaktorer: ineffektiv kapitalmarknad, ineffektiv arbetskraftsmarknad, självkontroll och altruism. Styrfaktorerna påverkar familjeföretagets konkurrensförmåga på flera olika sätt genom ett antal interagerande agentproblem⁴. Dessa summeras nedan [figur 1] (Schulze et al., 2002, s. 250)⁵.

³ Denna definition används även av Daily and Dollinger (1992, s. 119).

⁴ Översättning av "entwined agency problems" (Schulze et al., 2002).

⁵ Modellen har delvis omtolkats från presentationen i Schulze et al. (2002).



Figur 1: Agentproblem och konkurrenseffekter

2.2.2 Styrfaktorer

Agentproblem kan i samband med ägar kontroll relateras till en ineffektiv arbets- och kapitalmarknad varav båda kan härledas till agentteorin av Jensen och Meckling (1976). Schulze et al. (2002) har i sin studie inkorporerat interorganisatoriska aspekter i sin agentteori och konstaterat att ägarledning ger upphov till agentproblem orsakade av självkontroll och altruism (Greenwood, 2003, s. 491-492). I kommande redogörelse för agentteorin avseende familjeföretagande av Schulze et al. (2002) har vi valt att dela in styrfaktorerna i två grupper för att presentera de interagerande relationer som sammanlänkar dessa.

2.2.2.1 Ineffektiv arbets- och kapitalmarknad

Koncentrationen av ägarskap till en eller ett fåtal individer är den vanligaste situationen för familjeföretag och ger i allmänhet upphov till svaga externa kontrollmekanismer. Detta orsakas av en ineffektiv arbets- och kapitalmarknad. Ledningen i familjeföretag är generellt sätt motvilligt inställd till att minska kapitalandelen i företaget då den anser att det skulle leda till en minskning av dess direkta kontroll (Morck, 1996, citerad i Schulze et al., 2002, s. 249)⁶. Motvilligheten att använda eget kapital anses hindra familjeföretag att konkurrera effektivt på arbetsmarknaden och minskar således dess möjlighet att attrahera högkvalificerad personal (Schulze et al., 2002, s. 249). Ledningens oförmåga att

⁶ I presentationen av styrfaktorerna så anges Schulze et al. (2002) som sekundärkälla för att ge hänsyn till att innehållet omarbetats i förhållande till primärkällan.

kunna garantera att anställda utanför ägarfamiljen behandlas rättvist kan påverka möjligheten att rekrytera högkvalificerade individer (samband B) (Rajan och Zingales, 1998, citerad i Schulze et al., 2002, s. 249). Det beskrivna förhållandet förklarar hur de fyra styrfaktorerna interagerar och förstärker varandra. Ägarkontroll hindrar även familjeföretag att konkurrera om högkvalificerad arbetskraft genom att ledningspositioner vanligtvis är reserverade åt familjemedlemmar. Därigenom minskar möjligheterna att attrahera karriärmedvetna individer (samband I) (Morck, 1996, citerad i Schulze et al., 2002, s. 249).

Oförmågan att rekrytera högkvalificerad arbetskraft i familjeföretag leder till att välmeriterade arbetssökande istället söker sig till icke-familjeföretag och därigenom skapas en urvalsprocess⁷. I denna urvalsprocess styr kontraktsutformningen egenskaperna hos de arbetssökande. Högkvalificerade individer strävar generellt efter högavlönade tjänster och risktagare söker anställningskontrakt med en hög grad av prestationsbaserad ersättning (Besanko, David och Shanley, 1996, citerad i Schulze et al., 2002, s. 249). Urvalsprocessen medför att mindre kvalificerade personer söker positioner i familjeföretag som inte drar sig för att använda dold information för att få en anställning (samband A) (Schulze et al., 2002, s. 249). Det råder en positiv relation för personer som använder dold information för att få en anställning och sannolikheten för dessa att tillämpa opportunistiskt beteende (samband K) (Mohlo, 1997, citerad i Schulze et al., 2002, s. 249). Ägarkontroll leder till minskade möjligheter för ett familjeföretag att ge ett trovärdigt intryck på grund av bristen på kapital och/eller beslagtagande⁸ av resultatet från de anställdas prestationer (samband C). Detta kan i sin tur leda till att anställda i starkt ägarkontrollerade företag anstränger sig mindre än vad de skulle ha gjort om de arbetat i ett publikt företag (samband J). Anställda utanför ägarfamiljen kommer i mindre utsträckning att kontrollera varandras prestationer eftersom de saknar möjlighet att få överta ledningen i företaget vilket i sin tur kan leda till högre övervakningskostnader i ägarledda företag. Vidare kan avsaknaden av ett marknadspris i form av en aktiekurs bidra till ökade övervakningskostnader enligt Schulze et al. (2002, s. 250).

2.2.2.2 Självkontroll och altruism

I noll-agentskostnadsbasfallet eftersträvar man att förena individers preferenser avseende tillväxt och risk. Monetär kompensation är den huvudsakliga orsaken till att motivera individer. Detta antagande följer av att individer antas vara ekonomiskt rationella (Schulze et al., 2002, s. 251). Flera forskare såsom Schefrin och Thaler (1981) har konstaterat att individer även har icke-ekonomiska motivationsfaktorer såsom individuella preferenser för ledighet. Forskarna argumenterar för att individer strävar efter att optimera den kombinerade nyttan av både ekonomiska och icke-ekonomiska preferenser. Detta förhållande ger framförallt upphov till två implikationer för ägarledda företag. För det första, ägarledare och anställda antas maximera den kombinerade nyttan som drivs av både egoistiska⁹ och altruistiska motiv (Schulze et al., 2002, s. 251). Då

⁷ Urvalsprocessen benämns "sorting" (Schulze et al., 2002).

⁸ Schulze et al. (2002) använder uttrycket "holdup" som är översatt med "beslagtagande" i uppsatsen. Beslagtagande innebär att familjeföretagets ägare har en utökad möjlighet att utöva kontroll mot sina anställda.

⁹ Egoistiska drivkrafter benämns av Schulze et al. (2002) som "self-regarding".

tillgången av resurser, såsom tid och kapital, är begränsad måste varje individ prioritera och kompromissa med sina egna preferenser. Detta kan i sin tur skapa konflikter mellan olika behov och önskningar. Således kan välfärdsskapande handlingar hindras av viljan att vara ledig. Denna konflikt illustrerar hur en icke-ekonomisk och egoistisk vilja kan ge negativa konsekvenser för andra människors välfärd. I vissa situationer är en individ villig att driva igenom sina icke-ekonomiska preferenser trots att det står i direkt konflikt med ett rationellt beteende, likaså att prioritera en egoistisk handling före ett altruistiskt beteende som syftar till att skapa välfärd åt andra. Dessa problem kan stävjas genom införandet av ett monetärt kompensationssystem som syftar till att förena ägarnas och de anställdas intressen. Enligt Bergstrom (1995) kan dock externa konflikter uppstå till följd av att monetära kompensationssystem inte ensamt förmår att förena dessa motriktade intressen.

För det andra, individer kan fatta icke-rationella beslut som leder till att de skadar sig själva och människor i deras omgivning (Schulze et al., 2002, s. 251). Ägarledda företag är speciellt utsatta för denna risk om ägarledaren har en benägenhet att fatta icke-rationella beslut. Självkontroll kan ge upphov till opportunt beteende och beslagtagande av resurser (sambanden E och F). Problem orsakade av självkontroll är positivt korrelerade med ökade inskränkningar i inflytande och beslutsfattande, det vill säga de uppstår i större utsträckning i ägarledda företag. Problem associerade med självkontroll för även med sig effekter för den formella ägarstrukturen. Det är inte säkert att inställningen till tillväxt och risk hos ägare är i linje med företagets policy eftersom ökad självkontroll gör att starka ägare har möjlighet att få igenom sin personliga agenda utan att behöva ta hänsyn till andras intressen. Det kan även uppstå en situation där resurser beslagtas (samband E) och/eller mindre starka ägare lockas att agera fripassagerare (samband J).

Fama och Jensen (1983) fastslår att familjemedlemmar har många olika nivåer av utbyte med varandra över en lång tidsperiod och har därigenom fördel i termer av att övervaka och disciplinera beslutsfattare (Fama och Jensen, 1983, s. 306). Schulze et al. (2002, s. 252) ser det altruistiska förhållandet mellan familjemedlemmar som en källa för agentproblem. I linje med diskussionen av olika motivationsfaktorer, så kan altruism ses som en utförd handling utan kopplad monetär motprestation. Men altruism kan även ha inslag av självintresse i bemärkelsen att den individuella välfärden är positivt korrelerad med andra människors välfärd. Schulze et al. (2002) finner stöd för att de egoistiska motiven är associerade med altruism hos Bergstrom (1995, s. 74-75) och Pilavin och Charng (1990).

Den starka närvaron av altruism för med sig betydelsefulla effekter för familjeföretag och dess konkurrensförmåga. Forskning har påvisat att altruism förstärker relationerna mellan familjemedlemmar (Eshel, Samuelsson och Shaked, 1998, citerad i Schulze et al. 2002, s. 252). Närvaron av altruism och dess sammankopplade effekter kan få negativa konsekvenser för familjeföretag eftersom föräldrars generositet gentemot sina barn kan göra de senare bortskämda och själviska (samband H). Det själviska beteendet kan förklaras av att barnen belönas utan krav på motprestationer samt på grund av föräldrars motiv att öka den egna välfärden (samband G).

I enlighet med agentteorin av Schulze et al. (2002) så råder uppfattningen att altruistiskt orsakade problem förklaras av asymmetriska intressen inom familjen som kan lösas genom att införa monetära incitamentssystem, såsom bundna transfereringssystem, som syftar till att sammanlänka familjemedlemmarnas personliga intressen. På så vis ger altruism upphov till agentkostnader. Ägarledare kan utöva självkontroll genom att överföra resurser till andra familjemedlemmar. Detta visar hur självkontroll och altruism är relaterade till varandra.

2.2.3 Interagerande agentproblem

Schulze et al. (2002) har som mål att utveckla ett ramverk som beskriver ett familjeföretags specifika förhållande avseende agentrelationer och tillhörande agentkostnader. Agentteorin utvecklad av Schulze et al. (2002) ser företaget som ett nätverk av olika kontrakt som sammanbinder interna agentrelationer och agentproblem. Interagerande agentproblem påverkas av de fyra styrfaktorerna avseende ägarkontroll och ägarledning.

Enligt Schulze et al. (2002) så bör privata företag investera i och implementera interna kontrollstrukturer såsom en stark styrelse¹⁰, tydligt utformade beslutshierarkier och tillämpa en incitamentsstruktur som uppmanar till kontroll av både ägarledare (Schulze et al. 2002, s. 252). De nämnda kontrollstrukturerna används vanligtvis i publika företag för att kunna hantera divergerande intressen mellan aktieägare och företagsledning. Behovet av en stark ägarstruktur gäller för alla ägarledda företag men särskilt familjeföretag för att på så vis kunna hantera de altruistiska relationerna mellan de i företaget aktiva medlemmarna tillhörande ägarfamiljen. Schulze et al. (2002, s. 252) påpekar svårigheterna med att lösa de altruistiska problemen i familjeföretag. Altruism kan ge incitament för en individ att dölja information som troligen missgynnar familjens välfärd. Schulze et al. (2002, s. 252) drar slutsatsen att interagerande agentproblem kan skada familjeföretags konkurrensförmåga.

2.2.4 Konkurrenseffekter

De tidigare nämnda styrfaktorerna tillsammans med de interagerande agentproblemen anses ge upphov till fyra konkurrenseffekter för familjeföretag: entreprenöriell orientering, strategisk tröghet, missriktade incitament och ineffektiv styrning. Den första effekten anses främja entreprenöriell aktivitet i familjeföretag medan de följande tre anges föra med sig negativa konsekvenser.

2.2.4.1 Entreprenöriell orientering

Altruism leder till att varje anställd familjemedlem handlar i tron att de har en innestående fordran gentemot familjens egendomar (Schulze et al., 2002, s. 253). Altruism kan även ge upphov till ökad kommunikation och samarbete vilket slutligen

¹⁰ Med en stark styrelse avses en styrelse som kan verka oberoende gentemot företagets vd.

resulterar i minskade informationsasymmetrier mellan familjemedlemmar och underlättar informella överenskommelser (Daily & Dollinger, 1992, citerad i Schulze et al., 2002, s. 253).

Chandler (1990, citerad i Schulze et al., 2002, s. 253) argumenterar för att under ett företags inledande faser så leder altruism till ett ökat beroende mellan ägarfamiljens medlemmar. Det beror på att familjemedlemmarnas välfärd är i ökad grad beroende av företagets prestationer. Enligt Schulze et al. (2002, s. 254) så framkallar altruism ett styrsystem som är särskilt effektivt under företagets uppstartsfas, det vill säga när det växande företaget tvingas konfrontera en ineffektiv arbets- och kapitalmarknad. Altruism låter familjeföretaget till fullo utnyttja humankapitalet hos ägarfamiljens medlemmar samt deras personliga kapitalresurser (Schulze et al., 2002, s. 254).

2.2.4.2 Strategisk tröghet

Enligt Schulze et al. (2002, s. 252) så har familjeföretag mindre möjligheter att effektivt konkurrera med företag där ägandet är spritt vilket framförallt har tre orsaker. För det första, ett koncentrerat ägande ger upphov till ett riskaversivt beteende hos ägarledare i familjeföretag jämfört med publika företag. Detta förhållande är sin grund i att den senare gruppen av ägare har en större tendens att diversifiera sina kapitalplaceringar. Därmed behöver inte publika företag hantera företagsspecifik risk i motsats till ägarledare av familjeföretag som i stor utsträckning har bundit upp sina investeringar i det egna familjeföretaget. Den företagsspecifika risken som familjeföretag är utsatta för leder till riskaversiva beslut vilket i sin tur ger upphov till en fokusering på investeringar med korta avkastningsperioder (Chen, 1995, citerad i Schulze et al., 2002). För det andra, de altruistiska relationerna hos familjeföretag leder till att ägarledare överför både resurser till andra familjemedlemmar för att därigenom säkra sin egen välfärd. Detta kan leda till att familjeföretaget töms på resurser vilket i förlängningen kan skada företagets investeringsförmåga (Fama och Jensen, 1985, citerad i Schulze et al., 2002, s. 254). Vidare argumenterar Schulze et al. (2002, s. 252) för att altruism kan leda till att vd:n för familjeföretaget prioriterar privat konsumtion före investeringar i det egna företaget. För det tredje, beslut fattade av ägarledare gällande affärsaktiviteter influeras av dess egna preferenser. Detta kan i vissa situationer leda till beslut som inte är ekonomiskt försvarbara, såsom när ägarledare prioriterar privat konsumtion framför företagets tillväxt. Detta skapar potentiella hinder för familjeföretags konkurrensförmåga.

2.2.4.3 Missriktade incitament

Familjeföretag kan drabbas av negativa konkurrenseffekter på grund av missriktade incitament. Ägarledare är benägna att gynna sina egna familjemedlemmar avseende ekonomisk belöning och fördelning av ledningspositioner vilket kan ge upphov till en upplevd känsla av orättvisa bland anställda utanför ägarfamiljen (Schulze et al., s. 255). Det kan i sin tur leda till att anställda som känner sig missgynnade anammar ett själviskt beteende som har negativ inverkan på familjeföretagets konkurrensförmåga. Avsaknaden av externa kontrollmekanismer och en ineffektiv arbets- och kapitalmarknad späder på effekten av dessa problem av två orsaker. För det första, de arbetssökande har genomgått en urvalsprocess som sällar bort högkvalificerade individer. För det andra, den ineffektiva

kapitalmarknaden och den därav följande avsaknaden av en effektiv marknad för företagskontroll minskar företagets möjligheter att motverka beslut som gynnar ett altruistiskt beteende. Missriktade incitament orsakade av altruism ger upphov till ett större behov av övervakning av de anställdas prestationer vilket medför ökade agentkostnader.

2.2.4.4 Ineffektiv styrning

Schulze et al. (2002) argumenterar för att altruism ger upphov till en ökad grad av agentkostnader i familjeföretag. För att stävja de eskalerade agentkostnaderna krävs att starka kontrollmekanismer implementeras i familjeföretaget. Införandet av rigorösa och omfattande kontrollsystem som även innefattar ägarfamiljens medlemmar kan i förlängningen leda till att välfärden för ägarledare minskar. Dessa kontrollmekanismer kan även ge ägarledare incitament att disciplinera familjemedlemmar olika utifrån deras individuella prestationer. En sådan differentierad behandling kan skapa grogrund för ett missnöje mellan ägarfamiljens medlemmar vilket kan ge upphov till personliga konflikter som därigenom minskar ägarledarens vällevnad (Schulze et al., 2002, s. 256). Det är dessutom svårt att avskeda lågpresterande familjemedlemmar (Levinson, 1989, citerad i Schulze et al., 2002, s. 256).

3 Metodologi

I denna uppsatsdel kommer vi att presentera vilken metod vi använt oss av för att nå syftet med denna uppsats. Vi kommer även att diskutera reliabilitet och validitet applicerat på vår studie.

3.1 Vald metod

Kvalitativa och kvantitativa undersökningar är de två vanligast förekommande empiriska forskningsansatserna. Den kvalitativa metoden kännetecknas av ett litet urval av studieobjekt och av heterogena observationer, vilket resulterar i en djup och mindre strukturerad studie (Holme och Solvang, 2006, s. 78). I en kvantitativ studie används ofta statistiska hjälpmedel för att förklara och generalisera en större mängd data som erhålles från numeriska tester och frågeformulär. Med utgångspunkt ifrån uppsatsens syfte så anser vi att en kvalitativ studie är den bästa metodansatsen. Bedrivandet av kvalitativ studie implicerar att observatören försöker förstå och förklara vad som ligger i ett specifikt koncept (Maxwell, 1996, s.17). I denna uppsats så har det varit viktigt att förstå och tolka människorna som varit med i själva studien och analysera utifrån relevant teoretiskt ramverk.

Vi har nyttjat abduktiv metod för att bedriva kvalitativa undersökningar (Alvesson och Skoldberg, 1994, s. 42). Vi började med att studera litteratur och teori på det aktuella området. Därefter genomfördes kvalitativa intervjuer med de aktuella familjeföretagen. Det empiriska materialet samlades in och analyserades med bakgrund mot agentteori avseende familjeföretag av Schulze et al. (2002).

3.2 Urval

De familjeföretag som ingår i den kvalitativa studien är Indiska Magasinet och ROL. ROL är primärt involverat i verksamheten kring fasta butiksinredningar. Indiska Magasinet bedriver verksamhet inom detaljhandeln med inriktning mot mode och interiör med Indiskt tema.

Vi har erhållit värdefulla kommentarer av Annelie Karlsson Stider¹¹ och Ingrid Rosenius¹² i sökandet efter representativa familjeföretag i termer av lämplig storlek, successionsordning och affärsverksamhet. Båda fallföretagen bedriver relativt omfattande affärsverksamhet och kan klassificeras som mindre till medelstora företag. De två familjeföretagen bedriver verksamhet inom ramen för vad som kan kännetecknas som vanliga branscher för familjeföretag, handel respektive tillverkningsindustrin. Flera medlemmar av ägarfamiljen är aktiva i familjeföretaget. De båda företagen är både ägda och ledda av familjen och uppfyller därmed kraven på den använda definitionen av familjeföretag. Indiska Magasinet styrs av tredje generationen och ROL befinner sig i första generationen. Det var viktigt för oss att studera familjeföretag som befinner sig i

¹¹ Annelie Karlsson Stider är vd för "Family Business Management Academy of Sweden".

¹² Ingrid Rosenius är vice president för "IFL – Swedish Institute of Management".

olika generationsstadier. Detta för att erhålla en varierad och nyanserad bild avseende ägarfamiljens potentiella inverkan på styrningen av familjeföretaget.

En avgörande faktor har naturligtvis varit företagets vilja att delta i undersökningen. Det var även viktigt för oss att besöka faciliteter och träffa anställda på plats för att få en känsla av företagets kultur och affärsverksamhet.

3.3 Intervjuprocess

Vi har intervjuat personer ifrån olika nivåer av organisationerna för att erhålla olika perspektiv (se tabell 1). Intervjuerna har varit semistrukturerade vilket är en vanlig ansats inom kvalitativ forskning (Merriam, 1994). Vi har använt en intervjuguide och gjort mindre modifieringar beroende på intervjuobjektet. Frågorna baseras på ett antal generella frågor som åtföljs av mer specifika frågor härledda från Schulze et al's (2002) fyra styrfaktorer. Längden för intervjuerna varierar från trettio minuter upptill cirka två timmar. Eftersom vi vill fånga en specifik företeelse och uppnå närhet i vår studie så har vi valt att använda oss av elektronisk inspelning och anteckningar för hand. Primärdata transkriberades sedan till vanlig text. Därmed så försöker vi att förmedla informationen så nära intervjuobjektets egna uttryck som möjligt. Trots att det är en relativt tidsödande process så reduceras risken för missförstånd av den ursprungliga informationen väsentligt.

Intervjuade personer ROL	Position	Intervjutid
Blomdhal, Maria	Personalchef	30 min
Claesson, Magnus	Marknadschef	60 min
Hjelm, Johan	Försäljningschef	30 min
Hjelm, Kaj	Verkställande direktör och styrelseordförande	30 min
Håkansson, Håkan	Controller	60 min
Ronder, Mikael	Fabrikschef	60 min
Stegå, Jan-Åke	Ekonomichef	120 min
Intervjuade personer Indiska Magasinet		
Baines, Christina	Vice styrelseordförande	90 min
Gunolf, Sofie	Verkställande direktör	45 min
Linnarsson, Anders	Logistikchef	30 min
Malmqvist, Charlotte	Personalchef	30 min
Olhede, Per	Ekonomichef	45 min
Thambert, Anders	Operativ styrelseordförande	90 min

Tabell 1: Intervju guide

3.4 Reliabilitet

Reliabilitet adresserar frågan huruvida resultatet av studien blir densamma om studien upprepas med liknande förutsättningar. Enligt Maxwell (1996) så är det svårt i en kvalitativ studie att uppnå reliabilitet eftersom det aktuella studieobjektet är i en konstant rörelse. För att minska uppkomsten av missförstånd så spelades merparten av intervjuerna

in med bandspelare som senare transkriberades. Säkerhetsställandet av reliabilitet kan erhållas med hjälp av triangulering. Författarna har använt olika informationskällor samt intervjuat anställda i de aktuella familjeföretagen som både är medlemmar och icke medlemmar av ägarfamiljen för att på så vis ta del av olika perspektiv och synpunkter.

3.5 Validitet

Merriam (1994) delar in validitet i termerna inre och yttre validitet. Med inre validitet avses huruvida studien mäter det den är avsedd att mäta. Inre validitet kan uppnås på olika sätt, exempelvis via triangulering och genom att observera det aktuella studieobjektet under en längre tidsperiod. Vi har nyttjat muntliga källor och flera olika skriftliga informationskällor och närmat oss studieobjektet från olika perspektiv. Dessutom så har de intervjuade personerna fått kommentera författarnas tolkningar för att undvika missförstånd.

Yttre validitet hänförs till vilken grad resultat från studien är möjlig att generalisera (Merriam, 1994, s. 183). Generalisering av kvalitativa studier anses ofta vara problematisk. För att öka graden av yttre validitet i vår studie så valdes familjeföretagen utifrån begränsningar i agentteorin av Schulze et al. (2002) avseende familjeföretag. Familjeföretagen valdes även utifrån successionsordning, verksamhetsområde och storlek.

4 Empiri

I denna uppsatsdel kommer den insamlade empiriska bakgrundsinformationen att presenteras efter de fyra styrfaktorerna. Fallföretagen och dess verksamhet kommer även att introduceras.

4.1 ROL

ROL är ett familjeföretag inom tillverkningsindustrin vars huvudägare är en stark entreprenör som drivit företaget under två decennier.

4.1.1 ROL – en allmän översikt och bakgrund

ROL är ett familjeföretag där majoritetsägandet (51%) innehas av vd:n i företaget. De övriga ägarandelarna innehas av vd:ns hustru och deras två vuxna barn vilka båda är aktiva inom företaget. Huvudkontoret och den största delen av produktionen är förlagd till Axamo utanför Jönköping i Småland (Sverige). Företaget har två affärsområden *butiksinredning* och *ergonomics*. Den största delen av företagets affärsverksamhet avser butiksinredning som innebär tillverkning och installation av butiksinredningar med en årlig omsättning om sjuhundra miljoner svenska kronor. Kundsegmenten är indelade i sex områden: servicebutiker, varuhus, telekom/elektronik, mode, hälsa och skönhet, samt övrigt (www.rolgroup.com). Det största kundsegmentet är servicebutiker där några av världens största bensinbolagskedjor återfinns som företagets kunder såsom Shell och BP. Ett av företagets större kontrakt under de senaste åren har varit tillverkning och installation av fyratusen butikshyllor till Svenska Posten. Under en rundvandring på ROL:s anläggning i Axamo presenterade ekonomichefen företagets visningsrum innehållande butiksinredningar från tidigare projekt däribland butikshyllan som ROL tillverkade för Svenska Posten. Den andra affärsdelen *ergonomics* tillverkar huvudsakligen höj- och sänkbara metallunderreden för skrivbord. Den största kunden inom detta affärsområde är IKEA. ROL koncernen kontrolleras av ägarbolaget ROL AB och har en sammanlagd omsättning om en miljard svenska kronor. Butiksinredningsdelen är organiserad i bolaget ROL International som innehåller ett större antal dotterbolag av vilka de flesta är utländska försäljningsbolag. Ergonomiverksamheten utgör ett separat bolag med namnet ROL Ergonomics, för mer information se ROL:s organisationsschema i appendix 9.2.

4.1.2 ROL styrfaktorer

4.1.2.1 Ineffektiv arbetsmarknad

ROL koncernen har ungefär femhundra anställda personer varav trehundra arbetar i Sverige. Den största delen av personalen arbetar i produktionen såsom metallarbetare och träarbetare. Företaget har även åtta anställda projektingenjörer som arbetar med produktutformning. Utformningen av produkterna är givna av kundernas önskemål vilket utgör underlag för projektingenjörernas vidare utvecklingsarbete.

De anställdas arbete mäts kontinuerligt efter specifika parametrar för varje tjänst och utgör sedan underlag för individuella löneförhandlingar. De ansvariga chefer som vi intervjuat har beskrivit personalsituationen inom ROL som att det alltid finns ett visst behov av ny personal. Vidare anser de att de anställda generellt sett uppfyller företagets kompetenskrav. Vissa områden såsom språkkompetens, i synnerhet avseende franska och spanska, behöver förstärkas inom företaget liksom den interna kontrollfunktionen i de utländska dotterbolagen. Det förekommer dock ingen internutbildning inom ROL.

Företagets rekryteringsprocess är till största delen baserad på personliga kontakter och informella nätverk. Före en nyrekrytering genomförs en formell funktionsbeskrivning där de specifika kraven för tjänsten uppställs. Kravprofilen är unik för varje specifik tjänst, i allmänhet krävs arbetserfarenhet för produktionspersonalen medan någon form av teknisk kompetens erfordras för inköpspersonal och projektledare. Nyligen anställde ROL ett antal trainees med högskolebakgrund för att därigenom bredda företagets kompetensbas. När vi diskuterar personalsituationen med fabrikschefen för anläggningen i Axamo beskriver han att produktionsenheten har tillräckligt med personal i dagsläget. Han betonar vikten av att bredda kompetensen hos produktionspersonalen så att personer kan flyttas mellan olika produktionsfunktioner efter behov. Han erkänner dock att det finns ett allmänt behov av kvalificerade svetsare och maskinoperatörer i regionen som även har en viss påverkan för ROL. Enligt personalchefen beror detta problem delvis på misslyckade utbildningssatsningar där personer tränats inom kompetensområden där det saknas efterfrågan från regionens arbetsgivare. Chefen för marknadsavdelningen beskriver svårigheterna med att rekrytera kvalificerade projektingenjörer vars kunskapsområde utgör marknadsavdelningens kärnkompetens. En starkt bidragande faktor till rekryteringsproblemet är att flera av projektingenjörerna tidigare varit verksamma i egna företag och att de i stor utsträckning har valmöjligheten att återgå till sin egen verksamhet. Detta har uppenbarats genom att flera projektingenjörer har slutat sina tjänster inom ROL för att starta upp egna företag. Ett sätt för företaget att behålla kvalificerad personal är ge dem utökat ansvar genom befordringar. Befordringsprocessen inom ROL baseras framförallt på de anställdas arbetsprestationer. Under våra intervjuer försökte vi även finna svar på de anställdas personliga prestationsmotiv. De flesta av dem nämnde ökad lönsamhet som ett mål för sina arbetsanstängningar. Angående karriärmål var svaren dock mer osäkra och divergerande. Ekonomichefen, marknadschefen och personalchefen i ROL ingår alla i koncernledningen utan att tillhöra ägarfamiljen och befinner sig därmed på den högsta nivån i företaget under vd-nivå. Ekonomichefen nämner att ett vd-uppdrag i ett utländskt dotterbolag möjligen skulle vara ett vidare karriärsteg dock utan att visa ett större intresse för ett sådant uppdrag. Samtliga anställda uttrycker belåtenhet med sina nuvarande positioner och arbetsuppgifter. Fabrikschefen som tidigare varit vd i ett annat företag ansåg att han möjligen skulle kunna vara intresserad av att återgå till ett sådant uppdrag i framtiden.

4.1.2.2 Ineffektiv kapitalmarknad

Butiksinredningsbranschen inom vilken ROL har sin huvudsakliga verksamhet är kapitalkrävande på grund av de kostnader som företaget upptar i samband med ett kontrakt. Externt kapital tillförs företaget främst genom banklån. ROL är därmed beroende av en nära bankrelation för att driva dess operationella verksamhet. En stor del

av affärerna (85%-90%) är i utländsk valuta, främst euro och brittiska pund, vilket leder till en stor valutaexponering som även hanteras av banken. Enligt ekonomichefen har ägarnas tidigare avsikt vara att äga så mycket som möjligt av företaget vilket inte längre är ett lika högt prioriterat mål. Detta har öppnat upp för en diskussion inom företaget avseende den finansiella strukturen. Företaget har idag som mål att dela upp de två affärsområdena i separata bolag för att därigenom kunna tillföra externt ägarkapital till affärsområdet *ergonomics* utan att minska familjens ägarandel i det huvudsakliga affärsområdet *butiksinredning*. När den nuvarande majoritetsägaren köpte företaget för ett tjugotal år sedan var bolaget ett litet företag verksamt inom butiksinredningsbranschen. Sedan dess har företaget utvecklats genom att följa de tillväxtmöjligheter som uppenbarats under företagets utveckling. Enligt ekonomichefen är tillväxt fortfarande ett av de högst prioriterade affärsmålen för företaget. Fabrikschefen berättar för oss att ROL nyligen investerat i en ny laserskärningsmaskin för motsvarande tio miljoner kronor. Han hävdar vidare att den avgörande faktorn för nyinvesteringar är avbetalningstiden trots att företagets pressade lönsamhet till viss del hämmar investeringsviljan.

Fabrikschefen förklarar att det tidigare funnits ett prestationsbaserat lönesystem i fabriken men att man övergivit detta på grund av svårigheter med att mäta de anställdas prestationer. Denna svårighet förklarar han med att produktionen följer projekt som snabbt förändras vilket försvårar en effektiv uppföljning av det nedlagda arbetet på varje projekt. Däremot varierar den individuella lönen inom ett intervall motsvarande tjugo till trettio svenska kronor per timme för produktionspersonalen. Marknadschefen anser att ett individuellt prestationsbaserat lönesystem skulle vara svårt att implementera inom hans avdelning då arbetet är projektbaserat och resultatet återspeglar en gemensam insats. Han är även orolig för att ett sådant system skulle skapa osämja mellan de anställda då en individuell ersättning inte skulle kunna hemlighållas bland de anställda. Trots denna generellt negativa inställning gentemot prestationsbaserade lönesystem erhåller delar av den utländska säljpersonalen, huvudsakligen i Storbritannien, provision efter den egna mängden försäljning. Enligt marknadschefen skulle företaget inte kunna rekrytera säljare i dessa länder om inte ersättningen är prestationsbaserad. För den högsta ledningen i form av koncernledningens medlemmar och vd:ar i de utländska dotterbolagen finns ett resultatbaserat bonussystem. Behovet av ett bonussystem för dessa grupper uttrycks av företagets vd genom: *"att ha en bonus relaterad till resultat är bra, vidare är bonus-systemet kopplat till lönsamheten"* (Kaj Hjelm, vd ROL).

4.1.2.3 Självkontroll

Det formellt styrande organet i ROL är koncernledningen som består av vd, ekonomichef, försäljningschef, marknadschef, produktionschef samt personalchef. Koncernledningens inflytande beskrivs av vd som: *"varje medlem har rätt att uttrycka sin egen åsikt men de slutgiltiga besluten tar jag som ägare"* (Kaj Hjelm, vd ROL). Alla intervjuade medarbetare i företaget beskriver dennes påverkan i det dagliga arbetet som mycket påtagligt och som ett utmärkande kännetecken för ROL. Enligt ekonomichefen har vd stor makt och han tar gärna snabba beslut: *"besluten fattas snabbt här, ägaren kan fatta ett beslut hemma vid frukostbordet"* (Jan-Åke Stegå, ekonomichef ROL). Det starka inflytandet som utövas av vd lyfts även fram av marknadschefen som karakteriserar företaget som entreprenöriellt och personorienterat. Han påstår vidare att företaget till

viss del reflekteras i dess ägare. Korta beslutsvägar och snabba beslutsprocesser möjliggör en flexibilitet i verksamheten för att snabbt kunna anpassa sig till nya affärsmöjligheter. Marknadschefen förklarar att det är en stor fördel att enkelt kunna nå den högsta beslutsnivån i företaget vilket ger ökad möjlighet att påverka beslutsprocessen. De anställda som vi intervjuat instämmer samstämmigt i att de snabba beslutsprocesserna är en konkurrensfaktor till fördel för ROL då butiksinredningsbranschen är föränderlig och instabil. Kunderna förväntar sig vidare att företaget omgående skall kunna färdigställa ett kontrakt. En nackdel med de snabba beslutsvägarna är att företaget tenderar att bli toppstyrt av vd. Beslut som fattas av den högsta företagsledningen utan att förankra dessa beslut bland personalen kan leda till en hel del upprörda känslor hos de senare. Under den senaste femårsperioden har medvetenheten i företaget ökat avseende ROL:s övergång från att vara ett mindre företag till att bli ett mellanstort företag. Denna medvetenhet har påverkat vd att undvika att ge direkta order ut till personalen. Ekonomichefen förklarar förändringen som: *"istället för att direkt tala om för någon vad som skall göras försöker vd idag istället att uttrycka hur något skall göras"* (Jan-Åke Stegå, ekonomichef ROL). ROL:s vd förklarar under vår intervju att tillväxt leder till en ökad tröghet i organisationen som gör den svårare att styra och därmed mer riskutsatt. Han förklarar vidare att: *"av erfarenhet kan jag säga att beslut kan fattas fortare och är att enklare att själv påverka i ett mindre företag jämfört med ett stort publikt bolag"* (Kaj Hjelm, vd ROL). På frågan avseende hans preferenser för arbete gentemot fritid förklarar vd:n att: *"jag ser inte arbete som något betungande istället är det något jag ser framemot, som entreprenör lever man konstant med sitt arbete, det är ett sätt att leva"* (Kaj Hjelm, vd ROL). Företagets styrelse består till huvuddelen av medlemmarna i ägarfamiljen och är i hög grad påverkad av vd:n som även är företagets styrelseordförande. Utöver ägarfamiljens medlemmar ingår även två externa ledamöter i styrelsen.

4.1.2.4 Altruism

Altruistiska relationer mellan familjemedlemmar är en unik egenskap för familjeföretag. I ROL är ägarfamiljen till stor del involverad i verksamheten och ledningen av företaget. Den starkaste närvaron utgörs av vd:n och därefter dennes son som är försäljningschef och därigenom medlem av koncernledningen. Den senare är även utpekad som ROL:s nästa vd av ägarfamiljen. Dennes syster är bosatt i Singapore där hon arbetar för företaget med marknadsföring och informationsfrågor. Avsikten att behålla företaget inom familjens ägande uttrycks av vd:n som: *"jag vill att mina barn tar över företaget, vi har informerat personalen att företaget kommer att ledas av mina barn"* (Kaj Hjelm, vd ROL). I koncernledningen representeras ägarfamiljen av vd och försäljningschefen vilket ger ett starkt inflytande för familjens intresse i de operativa besluten. Enligt ekonomichefen och marknadschefen, båda tillhörande koncernledningen, hanterar far och son sin familjerelation på ett professionellt sätt under koncernledningsmötena liksom i deras dagliga arbete på företaget. Marknadschefen beskriver att familjerelationen istället kommer till uttryck som en informell kommunikationskanal mellan familjemedlemmarna. Under mötena med koncernledningen kan det ibland finnas en ömsesidig överenskommelse mellan far och son som verkar för *"familjens intresse"*. Vidare karakteriserar marknadschefen vd:n som en *"tuff kravställare"* mot sin son. Fabrikschefen beskriver familjesamarbetet genom uttalandet: *"Kaj och Johan strävar i samma riktning, Johan följer de beslut som Kaj tar"* (Mikael Ronder, fabrikschef ROL).

Axamo). Försäljningschefen beskriver arbetsrelationen med vd som att det är stimulerande att arbeta med sin far och att det har blivit lättare att komma överens på grund av att de båda åldrats. Han hävdar vidare att deras positioner i företaget kräver mycket arbete och en ömsesidig respekt för deras respektive uppdrag i koncernledningen.

Avseende den framtida generationsväxlingen deklarerar Johan att det är hans avsikt att ta över ledningen i företaget som vd. Betydelsen av att företagets ledning behålls inom ägarfamiljen lyfts ut som ett överordnat mål av ROL:s nuvarande vd. När vi diskuterade den kommande generationsväxlingen avseende ledarskapet i företaget med marknadschefen erkände han att den föreslagna lösningen att Johan ärver ledarskapet från sin far delvis är en konstlad lösning. I motsats till övriga intervjuade är fabrikschefen mer uttalad angående försäljningschefens framtida möjligheter att leda företaget: *"Johan är inte redo att ta bli vd, inte ännu i alla fall, däremot kan det bli en generationsväxling på lång sikt"* (Mikael Ronder, fabrikschef ROL Axamo). Fabrikschefen riktar även viss kritik gentemot denne i sin nuvarande funktion som försäljningschef avseende oförmågan hos säljavdelningen att estimerar det framtida produktionsbehovet. Produktionsenheten lider idag av en alltför stor variation i produktionen vilket leder till över- respektive underkapacitet i fabriken som pressar ner lönsamheten. Fabrikschefen förklarar att ROL är ett företag med få stora kunder och långa kontrakt vilket medför att säljavdelningen borde kunna estimerar den framtida produktionen. Problemet har inte kunnat lösas trots en utbredd medvetenhet inom företaget vilket enligt fabrikschefen kan ha sin förklaring i familjerelationen mellan försäljningschefen och vd: *"om Johan inte varit försäljningschef hade problemet kanske varit en hetare potatis"* (Mikael Ronder, fabrikschef ROL Axamo).

Indiska Magasinet

Indiska Magasinet är ett familjeföretag i tredje generationen som bedriver verksamhet inom detaljhandeln.

4.1.3 Indiska Magasinet – en allmän översikt och bakgrund

Indiska Magasinet köptes av Åke Thambert år 1951 och har sedan dess ägts och drivits av personer från en och samma familj. Åkes tre barn Anders, Helena och Christina äger idag cirka 25% vardera av aktierna i företaget. Åkes hustru Majken Thambert äger drygt 14% av aktierna och resten av ägandet innehas av familjens förvaltningsbolag Thambert Förvaltnings AB. Flera av barnen till Anders, Helena och Christina är även aktiva i Indiska Magasinet som representerar familjeföretagets tredje generation. Bland dessa återfinns Sofie Gunolf som är vd för Indiska Magasinet, dotter till Christina Baines, vilket innebär att Indiska Magasinet idag leds av familjeföretagets tredje generation. Anders Thambert var vd för Indiska Magasinet från 1995 till 2006 och är idag operativ styrelseordförande i bolaget. Indiska Magasinet har sedan början av 1990-talet butiker utanför Sverige och har idag ett åttiotal butiker i de nordiska länderna. Koncernen bedriver verksamhet inom flera områden såsom interiör, mode och restaurang. Affärsområdet *mode och accessoarer* representerar cirka 50% av omsättningen och den andra hälften representeras av affärsområdet *interiör och hemtextil*. Restaurangdelen som bedriver restaurangkedjan Hurry Curry är ett separat bolag från Indiska Magasinet AB (www.indiska.se). Familjen Thambert driver även fastighetsverksamhet i ett avskilt bolag där Anders Thambert är huvudansvarig, se Indiska Magasinet's organisationsschema i appendix 9.4. Indiska Magasinet omsatte under år 2006 cirka sjuhundra miljoner svenska kronor. Produktionen sker huvudsakligen i Indien och är utlagd på cirka hundra trettio leverantörer. Företaget har förlagt vissa administrativa tjänster inom leverans- och logistikuppföljning i Indien. Från den indiska hamnen i Mumbai (tidigare Bombay) packas även alla varor. Fördelningen av varor ut till butik sker även därifrån vilket motsvarar 70%-80% av de varor som säljs i företagets butiker i Norden.

4.1.4 Indiska Magasinet styrfaktorer

4.1.4.1 Ineffektiv arbetsmarknad

Indiska Magasinet har ungefär sjuhundra anställda varav de flesta arbetar i företagets butiker. På huvudkontoret arbetar totalt cirka sextio personer varav hälften är verksamma inom inköpsavdelningen. Företaget har cirka fyrtio personer anställda i Indien varav åtta till tio arbetar med packning av varor. Den indiska personalen utgörs av lågkvalificerad och billig arbetskraft. Företaget har inga kvalificerade tjänster såsom inköbspersonal förlagd i Indien. Det finns dock enligt företagets vd en plan att låta en till två inköpare ha en utökad kontakt med Indien och delvis arbeta därifrån. Den lokala förankringen är särskilt viktig eftersom företaget har ett förtroendebaserat samarbete med sina leverantörer. Indiska Magasinet's vd konstaterar att: *"alla avtal är muntliga, inga avtal med Indiskas leverantörer har någonsin skrivits ned för hand"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Det finns inga prestationsmätningssystem inom Indiska Magasinet, de

anställdas prestationer utvärderas en gång om året i samband med företagets löne-revideringar. Indiska Magasinet styrelseordförande hävdar att det är svårt att mäta individuella arbetsprestationer vilket han uttrycker som att det är: *"svårt och flummigt att mäta enskilda prestationer"* (Anders Thambert, styrelseordförande Indiska Magasinet).

Företagets personalchef beskriver kravprofilen för inköpspersonalen som att alla skall ha en utbildningsbakgrund inom mönsterkonstruktion och materiallära. Indiska Magasinet har anställt en stor andel av sin inköpspersonal från en specialutformad utbildning för modeinköpare i Borås. Enligt personalchefen kan en person som saknar relevant utbildning men har ett genuint intresse för inköp bli inköpsassistent och på sikt, med ökad erfarenhet, bli inköpsansvarig. Hon menar att det generellt sett inte är speciellt svårt att finna nyutexaminerade inköpare. Personalchefen tillägger dock att det är svårt att finna erfarna och dokumenterat skickliga inköpare. Företagets vd medger att det är besvärligt att hitta kvalificerad personal: *"det är ganska svårt att få tag i bra människor och erfarna inköpare för tillfället"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Enligt företagets vd är: *"inköps-avdelningen locket i företaget, de måste göra ett bra jobb på inköpsavdelningen så att övriga medarbetare kan göra ett bra arbete mot kund"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Hon säger vidare att: *"det måste finnas personer på inköpsavdelningen som förstår Indiskas själ. Dels så måste man känna av vad Indiska skall förmedla mot kund. Det gäller även att få en svensk touch på Indien. Den indiska stilen måste omformas och få ett västerländskt perspektiv på varorna. Vi kallar vår stil och målgrupp för Bohemian chick"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). För att få anställning som formgivare bör man ha genomgått en modedesignutbildning. Personalchefen påstår att textilutbildningarna i Sverige ligger på en relativt hög nivå vilket skapar en förhållandevis stor grupp av nyutexaminerade kandidater. En annan väg in att bli formgivare kan vara att personen arbetar som designassistent en tid och därigenom erhålla relevant erfarenhet. Enligt vd:n måste varje inköpare och formgivare inom Indiska Magasinet tränas upp för att få en känsla för företagets koncept: *"det tar minst ett halvår innan inköpare får en känsla för Indiskas koncept och det är ett måste att de känner för Indien. Vi har lagt upp det så att alla inköpare och formgivare åker två gånger om året till Indien för att ta del av Indien och att för att få med sig intryck av Indien. De åker med mig eller Kicki (Christina Baines) för att förmedla känslan av Indien"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Företaget sysselsätter cirka trettio personer inom inköp varav halva personalstyrkan följer med på de årliga Indienresorna. Det är för tillfället sju personer som arbetar som formgivare inom Indiska Magasinet.

All nyanställd personal inom Indiska Magasinet nordiska verksamhet får genomgå en två dagars introduktionskurs på huvudkontoret för att få en känsla för Indiska Magasinet enligt företagets personalchef. Under dessa introduktionsdagar brukar företagets grundare Åke Thambert hålla ett tal till de nyanställda. Personalchefen hävdar att olika funktioner inom organisation internutbildas om behov uppstår. Det förekommer dock ingen regelbunden och formell rutin för att internutbilda personal utan det handlar om enstaka punktinsatser. Företagets logistikchef menar att utbildningssatsningarna begränsas på grund av företagets kostnadsmedvetenhet.

4.1.4.2 Ineffektiv kapitalmarknad

Indiska Magasinet har sedan 1980-talet prioriterat en stark soliditet för att därigenom minska beroendet av banklån. Denna policy skall ses mot bakgrund av de problem företaget genomlevde under 1970-talet som delvis var orsakade av handelsrestriktioner. Indiska Magasinets finansiella problem ledde till att företags relation till bankerna försämrades och företaget var nära att hamna i konkurs. Denna erfarenhet har skapat en stark vilja inom ägarfamiljen till oberoende från långivare. Idag har Indiska Magasinet endast bankkrediter i fastighetsverksamheten som är en avskild verksamhet från Indiska Magasinet. Fastighetsbolaget har medverkat i köpet av H&M:s lager i Västberga utanför Stockholm vilket delvis finansierats genom banklån. Företaget har idag tillräckligt med eget kapital för att kunna expandera utanför Norden enligt företags ägare. Indiska Magasinets starka likviditet bekräftas av företags ekonomichef. Bolaget har inget behov av externt kapital enligt styrelseordföranden som förklarar att: *"om vi som ägare vill ha snabba pengar så har vi fastigheter som vi kan sälja. Det är ingen i familjen som förser sig med Maseratis hit och dit, utan allt kapital sitter i bolaget"* (Anders Thambert, styrelseordförande Indiska Magasinet). Han fortsätter vidare: *"om det skulle bli så att företaget missköts så grovt av den tredje generationen och vi vill att Indiska Magasinet skall fortleva då kanske vi säljer av till riskkapitalbolag som kan tillsätta en extern och professionell ledningsstruktur, men det skulle vara det enda skälet"* (Anders Thambert, styrelseordförande Indiska Magasinet). Styrelseordföranden ser ingen uppenbar anledning att ta in externa ägare i företaget utan hävdar att det finns tillräckligt med kunskap i företaget för att Indiska Magasinet skall kunna leva vidare som ett familjeägt företag. Denna syn delas även av Christina och Sofie. Ekonomistyrningen i Indiska Magasinet är baserad på ett antal nyckeltal såsom uppställda vinstmarginaler. Företaget tillämpar vidare en årlig verksamhetsbudget. Enligt företags ekonomichef är Indiska Magasinet *"affärsmässigt drivet"* och har en professionell ekonomistyrning.

Enligt styrelseordföranden är Indiska Magasinet återhållsamma avseende den ekonomiska ersättningen till företags personal vilket han uttrycker som: *"vi är förbannat snåla som ägare"* (Anders Thambert, styrelseordförande Indiska Magasinet). Kostnadsmedvetenheten lyfts även fram av företags logistikchef som hävdar att han var inställd på att hans anställning inte skulle medföra generösa ekonomiska villkor. Indiska Magasinets styrelseordförande anser att familjeföretag i allmänhet är dåliga på att belöna dess personal för ett bra utfört arbete genom bonusar och annan form av ekonomisk ersättning. Företags ekonomiska resultat förklaras till stor del av yttre faktorer såsom modetrender och allmänna värderingar i samhället utanför enskilda individers kontroll vilket därmed inte kan motivera ett införande av bonusincitament. Företags ekonomichef kommenterar att detaljhandelsbranschen lagt lite fokus på bonusar och att det inte skulle vara förenligt med Indiskas affärsfilosofi. Styrelseordföranden påpekar dock att företaget är generösa med övertidsersättningar och att det på ledningsnivå i företaget finns en viss form av bonus utöver fast lön. Det händer exempelvis att personer på höga positioner i företaget ges engångsutbetalningar utöver den fasta lönen men att det inte är en del av ett rörligt lönesystem. Enligt personalchefen har det förekommit att enskilda avdelningar fått en engångsutbetalning under året som en form av bonus. Detta är dock inget som förekommer varje år och de har framförallt givits till inköpsavdelningen. Det finns inga bonusar kopplade till budgetmål i företaget. De

anställda som presterar väl belönas genom en löneökning i samband med de årliga lönerevideringarna. Butiker belönas även till viss del utifrån vad de presterar. Det innebär att butikens personal får en högre timlön i samband med nästa månads löneutbetalning om butiken har gått bra. Mätning sker efter vad butiken omsätter och dess kostnadseffektivitet. Liknande system finns implementerade för lagerpersonalen baserad på lagrets omsättningshastighet. Bristen på ekonomiska kompensationssystem är en oroskälla för företagsledningen för att förlora vissa nyckelindivider till konkurrenter. I undantagsfall går det även att se en direkt påverkan från enskilda individers enligt styrelseordföranden. Företaget försöker i dessa fall signalera att man vill ha kvar dessa individer genom den årliga lönerevideringen eller genom öka dessa individers inflytande och ansvar.

4.1.4.3 Självkontroll

Enligt styrelseordföranden i Indiska Magasinet utformar och fattar ledningsgruppen de strategiska besluten. Denna grupp består av sju personer vilka utgörs av vd, ekonomichef, IT-chef, personalchef, inköpschef, försäljningschef och logistikchef. Styrelseordföranden uttrycker en viss kritisk hållning till ledningsgruppens strategiska beslutsförmåga genom uttalandet: *"informationsklubb eller pratas det strategiska beslut kan man fråga sig"* (Anders Thambert, styrelseordförande Indiska Magasinet). Indiska Magasinets ekonomichef påstår att företaget har en platt organisation och att man enkelt kan nå företagets beslutsfattare. Logistikchefen menar att Indiska Magasinet har en svagare struktur än de privata företag i vilka han tidigare varit verksam. Ekonomichefen hävdar att dagens vd är mer öppen i sin ledarstil i jämförelse med hennes företrädare vilket han förklarar med att vd:n är: *"ny i sin roll som vd så det är naturligt att hon lyssnar mer på andra i ledningsgruppen"* (Per Olhede, ekonomichef Indiska Magasinet). Han nämner dessutom att: *"Anders hade en mer bestämd uppfattning angående hur saker och ting skulle genomföras och mindre behov av att lyssna på andras åsikter"* (Per Olhede, ekonomichef Indiska Magasinet). Även Christina Baines beskriver Anders som väldigt bestämd och påpekar att han är: *"inriktad på att få saker och ting gjorda"* (Christina Baines, vice styrelseordförande). Indiska Magasinets vd beskriver sig själv som en: *"team människa, som omgärdar sig med kompetenta medarbetare"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Hon hävdar vidare att hon deltar under hela beslutsprocessen: *"jag är mycket operativ, jag är med i alla delprocesser fram till ett beslut och tar inte bara del av det färdiga beslutsunderlaget. Min styrka är att jag har tagit med mig ledningsgruppen i olika beslut, det handlar om team work. Man kan inte allt så jag behöver ta del av andra individers kunskap. Jag behöver medarbetare runt omkring mig för att nå mina visioner"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Enligt ekonomichefen finns det även en skillnad i synen på företagets verksamhet. Den andra generationen betonar, genom styrelseordföranden, att affärsområdet *interiör och hemtextil* skall utgöra den större delen av verksamheten medan den yngre tredje generationen, genom företagets vd, vill att *mode och accessoarer* skall utgöra huvuddelen. Storleksfördelningen mellan de olika affärsområdena har enligt Indiska Magasinets ekonomichef varit föremål för livliga interna diskussioner. Fördelen med modesegmentet är att marginalerna är högre samtidigt är dock riskerna större till följd av trender och marknadssvängningar (Per Olhede, ekonomichef Indiska Magasinet).

Styrelsen i Indiska Magasinet består av sex personer varav två tredjedelar representerar ägarfamiljen. Familjekretsen utgörs av Anders Thambert, styrelseordförande, Christina Baines, vice styrelseordförande, Åke Thambert, hedersordförande, samt Patrick Tillman, ledamot och son till Christina, som till vardags arbetar med finansiell investeringsverksamhet och har genom sin finansiella kunskap stort inflytande över styrelsens arbete. Styrelseordföranden är själv kritisk till styrelsens sammansättning som han liknar vid en "mysklubb" och anser att den har en ensidig kompetens i form av en överrepresentation av personer med riskkapitaltänkande. I ett försök att förändra styrelsens ensidiga sammansättning har nyligen en varumärkes-expert tillträtt som styrelseledamot. Den övriga externa styrelseledamoten är en före detta bankdirektör som tidigare hjälpt bolaget med krediter. Styrelseordföranden anser även att ägarfamiljen har för många ledamöter i dagens styrelse och att ett rotationssystem bör införas. I dagsläget söker företaget efter en person med erfarenhet från internationell affärsetablering för att ta plats i styrelsen. Anders Thambert menar dock att detta inte skall tolkas som att en europeisk expansion är nära förestående. Enligt styrelseordföranden måste företaget först förbättra sitt varumärke och arbetsmetoder innan en internationell expanderings kan genomföras. Indiska Magasinets styrelseordförande hävdar att familjeföretagare gärna överdriver sitt personliga engagemang i företaget och erkänner att han gärna tar ledigt från arbetet. Däremot kan ett engagemang i ett specifikt projekt innebära mycket eget arbete. Han påpekar dock att hans syster företags vice styrelseordförande lägger ner mer tid i sitt arbete: *"hon lever med företaget tjugofyra timmar om dygnet"* (Anders Thambert, styrelseordförande Indiska Magasinet). Indiska Magasinets vd medger att hon: *"har svårt att stänga av"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Hon säger vidare att: *"speciellt under det senaste året som vd så har jag levt med företaget på heltid. Samtidigt ser jag inte det som stressande att hela tiden hålla mig uppdaterad. Faktum är att jag i huvudsak känner det inspirerande"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet).

4.1.4.4 Altruism

Enligt styrelseordföranden i Indiska Magasinet kommer det att bli intressant att följa hur den tredje generationen klarar av att leda företaget. Enligt ekonomichefen uppfyller vd:n de krav som finns: *"vd:ns uppdrag av styrelsen är att leda verksamheten och styra mot de avkastningskrav som finns uppställda"* (Per Olhede, ekonomichef Indiska Magasinet). Indiska Magasinets nuvarande vd tillfrågades att bli ledare för företaget för tre år sedan på initiativ av den dåvarande vd:n. Kommunikationen mellan företags ägare som kommer från den andra generationen och företags nuvarande vd som tillhör den tredje generationen är bristfällig enligt styrelsens ordförande. Han uttalar en viss förhoppning om att kommunikationen och samarbetet kommer att förbättras med tiden: *"jag är övertygad om att det kommer att bli bättre, det måste det bli. Som ägare har vi krav på att kommunikationen blir bättre och att de lyssnar mer på ägarnas krav och tar del av den erfarenhet som vi besitter"* (Anders Thambert, styrelseordförande Indiska Magasinet). Den bristfälliga kommunikationen förklarar han genom ett frånvarande intresse hos den nuvarande ledningen att lyssna på erfarenheter av personer från tidigare generationer. Han uttrycker sitt missnöje genom uttalandet: *"man kan tycka att de borde vara intresserade att höra vad vi har gått igenom i större utsträckning. Om inte kommunikationen blir bättre och om man inte utnyttjar den kunskap som vi besitter då kan man ju lika gärna ta in en extern vd"* (Anders Thambert, styrelseordförande Indiska

Magasinet). Bristen på kommunikation mellan individer i den andra och tredje generationen bekräftas av ekonomichefen som förklarar att företagets styrelseordförande är: *"frustrerad över att det inte sker mer kommunikation mellan andra och tredje generationen"* (Per Olhede, ekonomichef Indiska Magasinet). Styrelseordföranden säger följande om sin syster: *"hon är min parhäst, vi har jobbat bra ihop i väldigt många år, vi delar upp ansvaret mellan oss. Christina är även aktivt arbetande i bolaget idag"* (Anders Thambert, styrelseordförande Indiska Magasinet). Företagets vice styrelseordförande ger en delvis annan bild och säger att det mellan dem kan bli: *"otroligt hätska diskussioner"* (Christina Baines, vice styrelseordförande Indiska Magasinet). Hon påpekar att en orsak till dessa konflikter är att de fokuserar på olika verksamhetsområden vilket därigenom ger dem olika perspektiv. Logistikchefen bekräftar att det finns samarbetsvärigheter i företaget mellan inköps- och logistikavdelningen. Indiska Magasinets vice styrelseordförande hävdar vidare att hennes far och bror båda har en ledarstil som kännetecknas av en stark entreprenörsanda, handlingskraft och fokus mot finansiella och logistiska frågor. Personalchefen påpekar att företagets vd inträder i ett mycket mer *"modernt företag"* än vad hennes företrädare gjorde och att den aspekten i sig för med sig olika arbetssätt.

För ungefär ett år sedan inleddes ett omfattande förändringsarbete i företaget som innebär att verksamheten moderniseras genom att tydligt identifiera målgrupper. Företagsledningen har som ett led i detta arbete utvecklat femårsplaner tillsammans med styrelsen vilket för med sig att modegraden successivt kommer att höjas. Indiska Magasinets vice styrelseordförande menar att företaget är i behov av förändring och att dagens vd tillträtt vid rätt tidpunkt för att leda denna omvandling. Hon hävdar vidare att hennes bror i egenskap av styrelseordförande måste kliva ett steg tillbaka och ge utrymme för den nya ledningen. Företagets personalchef påpekar även att Indiska Magasinet i dagsläget rör sig mer och mer mot ett *"professionellt företag"* från att tidigare ha varit ett *"småskaligt familjeföretag"*. Hon poängterar även att den pågående omstruktureringen och verksamhetsöversynen är ett led i omformningen av Indiska Magasinet till att bli ett professionellt styrt företag där fler individer är involverade i beslutsprocessen.

Indiska Magasinets vd beskriver relationen till övriga aktiva familjemedlemmar i företaget som att: *"vi kanske inte enbart har ett professionellt förhållande till varandra eftersom alla tillhör familjen och vi vet inte om något annat"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Styrelseordföranden anser att det är viktigt att sträva efter en sammanhållning inom ägarfamiljen och att ge varandra stöd. Styrelseordföranden menar att: *"vi kan bidra med strategiska beslut och ge förslag på verksamhetsstyrning"* (Anders Thambert, styrelseordförande Indiska Magasinet). I Indiska Magasinets förekommer bryggmöten där vd, styrelseordförande samt vice styrelseordförande möts för att behandla företagsstrategiska beslut. Dessa möten beskrivs av företagets vd som: *"en coaching grupp att bolla idéer, men de skall inte fatta beslut åt mig eller Indiska"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Under senare tid har även ägarförhållandet i företaget aktualiserats. Enligt företagets vice styrelseordförande är det viktigt att nästa generation kan hantera sitt arv och inte ges möjlighet att: *"sko till sig pengar från företaget"* (Christina Baines, vice styrelseordförande Indiska Magasinet). Företagets ägare har ett eget intresse av att säkra sin pension eftersom de investerat sin karriär i

företaget utan att bygga upp någon privatekonomisk förmögenhet. Företagets vice styrelseordförande vill inte se att dagens ägare överlåter sina aktier till nästa generation utan krav på motprestation samt garantier att Indiska Magasinet kommer att behållas i familjens ägande. Företagets vd menar att det inte finns någon anledning för att ägarfamiljen inte fortsättningsvis kommer att kunna äga och leda företaget: *"jag är inte orolig för att företaget framledes kommer att drivas i familjens namn. Jag brinner för företaget. Jag ser att företaget kommer att fortleva i den fjärde generationen"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Hon grundar detta påstående på att det finns flera aktiva familjemedlemmar som i dagsläget brinner för Indiska Magasinet. På lång sikt kan dock en problematik uppstå till följd av att det blir för många familjemedlemmar involverade, enligt företagets vd, vilket kan skapa problem med att fördela ut poster till dessa personer. Hon tillägger att det blir mer och mer komplicerat ju fler familjemedlemmar som är involverade och i synnerhet avseende det uppdrag hon besitter som vd i företaget: *"det blir en speciell situation"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Angående ägarfrågan säger företagets vd att hon hoppas på att: *"den andra generationen delar ut sina aktier till den tredje generationen"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Vd:n konstaterar att: *"det är klart att man vill äga, jag tycker att de skall börja dela ut sina aktier"* (Sofie Gunolf, vd Indiska Magasinet). Sofie menar vidare att en överföring av ägandet skulle innebära en ersättning för det arbete hon lagt ner i företaget och gjort sig förtjänt av.

5 Analys

Strukturen i analysdelen följer teori- och empiridelen där de olika styrfaktorerna presenteras separat och i samma ordningsföljd för att underlätta läsarens förståelse. Avsikten med detta stycke är att utifrån innehållet i empirin utföra en analys i förhållande till den presenterade teorimodellen.

5.1 Styrfaktorer

5.1.1 Ineffektiv arbetsmarknad

Schulze et al. (2002) hävdar att ägarkontroll kan generera en ineffektiv arbetsmarknad på grund av problemet med att tillförsäkra de anställda karriärmöjligheter och konkurrenskraftiga ersättningspaket vilket ger upphov till en sorteringsprocess. I fallföretaget ROL visar sig detta samband avseende företags förmåga att rekrytera projektingenjörer. Dessa individer är förhållandevis högkvalificerade och har en valmöjlighet att arbeta i egen verksamhet. En risktagare kan därmed förväntas vara mer benägen att inte ta en anställning. Problemet med att rekrytera kvalificerade projektingenjörer kan även förklaras med avsaknaden av konkurrenskraftiga ersättningspaket och karriärmöjligheter. Det nyligen startade traineeprogrammet inom ROL kan ses som ett svar på problemen med att attrahera jobbkandidater med högskoleutbildning. En liknande sorteringsprocess går även att finna hos Indiska Magasinet för vissa nyckelgrupper såsom välmeriterad inköbspersonal. Även inom andra funktioner i företaget finns det högt kvalificerade individer. Enligt logistikchefen är hans förväntningar avseende företags möjligheter att erbjuda ekonomisk kompensation och andra förmåner låg vilket indikerar att det kan finnas en bakomliggande sorteringsprocess. Sammantaget tyder dessa observationer på att det existerar en sorteringsprocess avseende kvalificerade personalgrupper där välmeriterade individer med höga krav på ekonomisk ersättning är benägna att avstå att söka tjänster inom företagen.

Ägarkontroll är även en möjlig orsaksgrund för opportunistiskt beteende bland de anställda enligt Schulze et al. (2002). Under våra intervjuer med de anställda sökte vi efter ett eventuellt sådant samband genom att be dem utveckla sina motiv för att prestera. I fallet ROL är ökad lönsamhet ett arbetsmål som framkom under våra intervjuer med anställda tillhörande koncernledningen. Förbättrade verksamhetsmål är prestationsmotiv för de intervjuade inom Indiska Magasinet. Intentionen att låta fallföretagen stanna inom ägarfamiljernas kontroll avseende ägande och ledning, i form av vd-uppdraget, hindrar de anställda i respektive fallföretag från att konkurrera om vd-uppdraget. Detta kan enligt Schulze et al. (2002) resultera i att personalen minskar sina arbetsansträngningar. Från våra intervjuer med personer, utanför ägarfamiljen, tillhörande koncernledningen i respektive fallföretag kan vi konstatera att de alla gjorde ett seriöst intryck avseende kompetens, erfarenheter och prestationsmotiv. En möjlig slutsats avseende avsaknaden av uttalade karriärmål är att dessa individers drivkrafter inte i första hand är karriärrelaterade. Karriärinriktade individer skulle därmed ha en större benägenhet att söka sig till anställningar i icke-familjestyrda företag. Detta samband kan därmed

användas för att visa existensen av en sorteringsprocess som sällar bort karriärinriktade individer. Agentteorin av Schulze et al. (2002) menar att en ineffektiv arbetsmarknad leder till ökade övervakningskostnader till följd av lägre ömsesidig kontroll bland de anställda och därmed ökad risk för opportunt beteende. Detta argument kan dock inte styrkas av vår empiriska undersökning. Arbetsprestationer mäts och används som underlag för individuella lönesamtal i ROL. I Indiska Magasinet finns en form av bonussystem för butiks- och lagerpersonal baserad på ett antal verksamhetsmått. En liknande uppföljning av arbetsprestationer baserade på lönsamhet och andra verksamhetsmått används i de flesta företag vilket medför att det inte finns några särskilt starka anledningar för att anta högre övervakningskostnader i fallföretagen i jämförelse med andra liknande företag. ROL:s fabrikschef understryker detta faktum genom att förklara att prestationsmätningssystemet som används i produktionsenheten liknar de som används i de företag där han tidigare varit verksam.

5.1.2 Ineffektiv kapitalmarknad

Schulze et al. (2002) hävdar att företagsägare i allmänhet är ovilliga att minska sin kontroll över sina företag och därmed tillåta externt kapital. Detta bekräftas till viss del av ROL:s vd som konstaterar: *"att ta in externa ägare och nytt kapital har aldrig varit ett alternativ"* (Kaj Hjelm, vd ROL). ROL:s ekonomichef menar att ägarfamiljen i framtiden kan tvingas att minska sin kontroll efter en framtida generationsväxling. Företagets omstrukturering till två separata bolag skall ses i detta perspektiv då nytt kapital från externa ägare kan komma ergonomiverksamheten till del utan att ägarfamiljen minskar sin kontroll över kärnverksamheten. Därmed kommer kapital att frigöras som kan investeras i butiksinredningsverksamheten. Denna strukturella omdaning av företaget visar ägarfamiljens beslutsamhet att behålla kontrollen över kärnverksamheten inom familjen. Enligt de personer vi träffat lider ROL idag ingen brist på kapital. Fabrikschefen medger dock att den svaga lönsamheten har en negativ påverkan för företagets nyinvesteringar. Inom Indiska Magasinet är situationen delvis en annan eftersom bolaget under lång tid haft en begränsad möjlighet att skaffa bankkrediter vilket därigenom hindrat företaget från att ta in externt kapital. Denna erfarenhet har skapat en skeptisk hållning inom företagsledningen till banklån. Idag har företaget tillgång till det kapital man behöver och har skapat en kapitalbuffert i form av sin fastighetsverksamhet vilket innebär att man kan realisera fastigheter för att därigenom frigöra kapital till investeringar inom kärnverksamheten. Sammantaget framkommer att båda fallföretagen har en fast ambition att behålla det fulla ägandet av kärnverksamheten inom respektive familj och är därigenom ovilliga att tillåta externt kapital vilket stöder påståendet av Schulze et al. (2002).

Trots den relativt goda kapitaltillgången är båda fallföretagen förhållandevis kostnadsmedvetna gällande löner och förmåner. Den ineffektiva kapitalmarknaden minskar företagets möjligheter att erbjuda de anställda en konkurrenskraftig ekonomisk ersättning vilket ger upphov till en ineffektiv arbetsmarknad. Inom ROL finns det inga riktade belöningsystem för produktionspersonal och administrativpersonal vars ersättning är baserade på gällande kollektivavtal. Ledningen i de två studerade fallföretagen uttrycker båda en allmän negativ attityd gentemot bonusar och annan

prestationsbaserad ersättning. Företagsledningarna lyfter i båda fallen fram svårigheterna med att mäta individuella arbetsprestationer som en viktig orsak till avsaknaden av prestationsbaserade ersättningssystem. Ekonomichefen för Indiska Magasinet nämner även företagets affärsfilosofi som ett hinder för att införa personalbonusar. Det är tydligt att båda företagen är försiktiga med generösa ersättningar till sina anställda och påtagligt kostnadsmedvetna vilket indikerar existensen av en ineffektiv kapitalmarknad i linje med den teoretiska argumentationen av Schulze et al. (2002). Den ineffektiva kapitalmarknaden hindrar dock inte ROL från att erbjuda den högsta ledningen ekonomisk ersättning för att på så vis skapa lojalitet mot företaget. I Indiska Magasinet är förekomsten av en ineffektiv kapitalmarknad särskilt tydlig då företaget i princip inte kunde få bankkrediter under en lång period i företagets historia.

Avsaknaden av ett marknadspris i form av en aktiekurs i helägda familjeföretag är en faktor som kan leda till ökade övervakningskostnader enligt Schulze et al. (2002). När vi diskuterar vad som kännetecknar ett familjeföretag lyfts avsaknaden av aktiemarknadens påverkan fram som en av de mest betydelsefulla faktorerna. Familjeägandet möjliggör att företagen inte behöver följa de formella rapporteringskraven som åvilar publika aktiebolag. Enligt economichefen och företagscontrollern i ROL skapar detta en möjlighet att etablera en informell rapporteringsprocess i ett familjeföretag i jämförelse med de byråkratiska processer som tillämpas i publika företag. Gällande Indiska Magasinet hävdar economichefen att företaget tillämpar professionella rutiner medan logistikchefen däremot uttrycker att företaget har en svag intern struktur. Fabrikschefen i ROL understryker även avsaknaden av en rigid struktur som ett tydligt särdrag för verksamheten i familjeföretag. Han påpekar vidare att beslut om investeringar kräver betydligt mer omfattande analys i publika företag. Det finns en möjlighet att bristen på disciplinär bestraffning från marknaden för ägarkontroll ger upphov till en avslappnad attityd i förhållande till hur företaget uppfyller sina ekonomiska målsättningar. Detta möjliga förhållande medför att styrelsen får en viktigare roll i familjeföretag för att upprätthålla företagets lönsamhetsmål. I ROL leder företagsledaren även styrelsearbetet som styrelsens ordförande. Denna dubbla funktion upphäver styrelsens oberoende gentemot företagsledningen och försvagar därmed företagets möjligheter att nå sina lönsamhetsmål eftersom styrelsen saknar bestraffningsmöjligheter gentemot företagsledningen. De negativa effekterna från avsaknaden av aktiekurs kan dock motverkas av de positiva möjligheterna från att kunna ta långsiktiga investeringsbeslut oberoende av aktiemarknadens påverkan till följd av familjeägandet. Redovisningskostnaderna är även lägre i familjeföretag i jämförelse med publika bolag. Sammantaget är det svårt att entydigt avgöra hur avsaknaden av en aktiekurs inverkar på familjeföretags lönsamhet och därmed konkurrensförmåga.

5.1.3 Självkontroll

Självkontroll har en fundamental koppling till ägarledning och är kanske det mest karakteristiska särdraget för familjeföretag. Enligt agentteorin av Jensen och Meckling (1976), samt vidareutvecklad av Schulze et al. (2002), leder utökat ägarskap till en ökad grad av sammanfallande attityder gentemot tillväxt och risk, bland företagets ägare, vilket därmed minskar eventuella intressekonflikter. I noll-agentkostnadsbasfallet förekommer

ingen separation mellan ägarskap och kontroll vilket kan överföras till de studerade fallen eftersom ägarfamiljen kan betraktas som ett enskilt ägarintresse som aktivt kontrollerar de båda företagens operativa verksamhet. Givet detta antagande skall det således inte finnas några agentkostnader enligt Jensen och Meckling (1976). Schulze et al. (2002) menar att detta inte överensstämmer med verkligheten på grund av att individuella preferenser och en hög grad av självkontroll får ägarledare att fatta beslut som avviker från de mest företagsekonomiskt motiverade. Under intervjun med vd:n i ROL framkommer att han har en aversiv inställning till tillväxt eftersom det för med sig en större organisation vilket leder till ökad organisatorisk tröghet som därmed riskerar att minska hans eget inflytande. Denna inställning tyder på att det finns en intern konflikt mellan det ekonomiskt motiverade målet att prioritera tillväxt och ett personligt motiv att utöva kontroll. Uttalandet styrker marknadschefens beskrivning av företaget som personorienterat och vars karaktär är en spegelbild av dess vd. Schulze et al. (2002) hävdar att problemen orsakade av självkontroll kan åtgärdas genom att skapa formella interna styrstrukturer.

Till skillnad från ROL har Indiska Magasinet haft flera vd:ar inom samma ägarfamilj och domineras därmed inte i lika hög grad av en enskild person. Familjekretsen är även större i Indiska Magasinet då företaget leds av en person som tillhör ägarfamiljens tredje generation. Konflikten mellan den nuvarande vd:n för Indiska Magasinet och hennes företrädare, den nuvarande styrelseordföranden i företaget, kan ses mot bakgrund av den senares upplevda brist på inflytande i företagets operativa beslut. En tydlig skillnad mellan de båda fallföretagen är företagsledningarnas ledarstil där de intervjuade personerna i ROL beskriver vd:n som en person som fattar de avgörande besluten på egen hand, i Indiska Magasinet däremot är ledarskapet från vd mer influerat av den omgivande organisationens påverkan. En möjlig förklaring är generationsskillnaden mellan dessa personer samt att vd:n för ROL byggt upp företaget på egen hand till skillnad från vd:n i Indiska Magasinet. Företagsstyrelserna i fallföretagen består till största delen av medlemmar från respektive ägarfamilj. En jämförelse visar dock att maktkoncentrationen är betydligt mer påtaglig i ROL där företagets huvudägare innehar vd-uppdraget liksom positionen som styrelseordförande. I Indiska Magasinet saknar vd:n en plats i styrelsen som domineras av medlemmar från ägarfamiljens andra generation genom deras ägande liksom positionerna som styrelseordförande och vice styrelseordförande. Det går dock att se vissa likheter mellan ROL och Indiska Magasinet framförallt avseende första och andra generationens företagsledare som karaktäriseras av stark entreprenörsanda och personlig handlingskraft.

När vi frågar personer i ägarkretsen i fallföretagen framkommer en intressant skillnad avseende deras uttalande om det egna engagemanget i verksamheten. Styrelseordföranden i Indiska Magasinet medger att han ibland väljer fritid före arbete medan vd:n i ROL påstår att han alltid prioriterar företagets intressen framför sina egna. Den senare hävdar vidare att hans personliga preferenser sammanfaller med företagets och att det därmed inte finns en intressekonflikt såsom påstås av Schulze et al. (2002). Detta till trots framkommer det vid en jämförelse att ROL i högre grad präglas av självkontroll och de problem som denna styrfaktor medför i form av att personliga preferenser ges inflytande över företagets intressen. Denna skillnad är framförallt relaterad till vd:ns starka

maktställning i ROL. I Indiska Magasinet innehas maktpositionerna av flera individer vilket därmed späder ut makten över företaget till en större krets personer. De styrningsstrukturer som Schulze et al. (2002) nämner finns inte i ROL eller saknar avsedd effekt vilket ytterligare förstärker den höga graden av självkontroll.

5.1.4 Altruism

I de studerade fallföretagen återfinns flera medlemmar i respektive ägarfamilj som är aktivt verksamma i de familjeägda företagen. I ROL är båda barnen till vd:n heltidsverksamma i familjeföretaget. Deras engagemang har starkt stöd av vd:n i ROL som anser det vara viktigt att bestämmande inflytandet över företagets strategi och fortsatta utveckling kan behållas inom familjen. Denna inställning påvisar vd:ns vilja att behålla ett starkt inflytande över företaget även sedan han lämnat vd-uppdraget. Den tilltänkta successionen genom utnämningen av sin son som ny vd och därmed efterträdare möjliggör ett sådant fortsatt inflytande. Detta skulle inte i lika hög grad vara möjligt om företaget ledes av en person utanför familjekretsen. Fabrikschefen förklarar att en extern vd aldrig skulle acceptera att dennes företrädare involverade sig i företagets operativa beslut. Den starka viljan att behålla företaget inom ägarfamiljen kan därmed förklaras genom ett altruistiskt självförstärkande incitamentssystem. Genom att överföra resurser i form av ägande till sina barn och uppmana dem att arbeta för familjeföretaget kan företagets nuvarande ägare förvissa sig om att behålla ett starkt inflytande i företaget efter det att ledarskapet lämnats över. Enligt vd:n i ROL överför han kapital inom familjen av privatekonomiska orsaker liksom för att undvika beskattning. Processen att gradvis beförtra barnen till allt högre poster inom familjeföretaget kan ses som en bunden transfereringsplan där vd:n kan ge belöningar till sina barn utan att därmed göra dem bortskämda. Enligt marknadschefen är planen att låta sonen ta över som ny vd i företaget en suboptimal lösning utifrån ett verksamhetsperspektiv. Fabrikschefen gav även uttryck för en del betänkligheter avseende kapaciteten hos den tilltänkte vd:n att leda ROL i framtiden mot bakgrund av hans insatser som försäljningschef. Denna tveksamhet skulle delvis kunna tolkas som ett uttryck av orättvis behandling orsakad av altruism. Personerna i produktionsledningen är sannolikt mindre motiverade att nå lönsamhet på grund av en uppfattning att deras arbete försvåras av försäljningsavdelningens till korta kommanden som inte kan kritiseras på grund av familjerelationen mellan dess chef och företagets vd.

I Indiska Magasinet är familjekretsen betydligt större än vad den är i ROL. De altruistiska banden blir därmed inte lika starka och verkar delvis på ett annat sätt. Företagets vice styrelseordförande uttrycker en viss betänklighet att överlåta ägarskapet till nästa generation utan krav på motprestation eller utfästelser som binder dem att fortsatt behålla företaget inom ägarfamiljen. Denna tvekan speglar en underliggande skillnad i de altruistiska förhållandena i de båda fallföretagen. I Indiska Magasinet är de nuvarande ägarna syskon och deras fortsatta inflytande över företaget kommer att vara begränsat efter det att de lämnat över ägarskapet till nästa generation vilket därmed till viss del upphäver de altruistiska incitamenten. Detta avspeglas delvis i den frustration som styrelseordföranden i Indiska Magasinet uttrycker över sin systerdotters utövande av vd-uppdraget i företaget. Enligt styrelseordföranden så lyssnar den nuvarande vd:n inte i lika

hög grad på tidigare generationers åsikter som han skulle önska. De problem som följer av altruism analyseras vidare i följande avsnitt som behandlar konkurrenseffekter.

5.2 Konkurrenseffekter

5.2.1 Entreprenöriell orientering

Altruism kan enligt Schulze et al. (2002) vara en effektiv styrfaktor för nystartade företag som tvingas konfrontera en ineffektiv arbets- och kapitalmarknad. Altruism kan även leda till ökad kommunikation och samarbete vilket resulterar i minskade informations-asymmetrier mellan familjemedlemmar och underlättar informella överenskommelser. ROL kännetecknas i likhet med många andra familjeföretag av en starkt entreprenöriellt driven företagsledare. Det altruistiska familjebandet uttrycks till viss del i uttalandet: *”som egenföretagare jobbar man tjugofyra timmar om dygnet som en jordbrukare ser man hur gräset växer efter jorden har såtts, man jobbar vidare med att odla olika saker på sin åker. Likadant är det att vara egenföretagare, man ser arbete och verksamhet växa till sig och bli något riktigt stort”* (Kaj Hjelm, vd ROL). Uppbyggnaden av ett familjeföretag är vanligtvis ett åtagande som sträcker sig över en livstid och blir därmed i hög grad kopplad till entreprenören som individ och dennes familj avseende deras gemensamma kapacitet och drivkraft. Familjemedlemmarnas gemensamma incitament avseende företagets utveckling understryker ROL:s entreprenöriella orientering. Den planerade generationsväxlingen inom ägarfamiljen möjliggör att nästa generation handlar i tron att de har en fordran gentemot företaget vilket skapar ett incitament att arbeta för dess utveckling. Den informella kommunikationen mellan företagets vd och dennes son fungerar på det sätt som Schulze et al. (2002) beskriver genom att underlätta informella överenskommelser. ROL kan därmed antas dra fördel av den entreprenöriella orientering som altruismen medför.

I fallet Indiska Magasinet är dessa samband inte lika tydliga vilket delvis kan härledas till att de i företaget aktiva antalet familjemedlemmar i detta fall är större. Från vårt empiriska material framkommer en bild av nära kommunikation mellan företagets styrelseordförande och dennes syster som idag är vice styrelseordförande. Samtidigt finns det en brist på kommunikation mellan styrelsens ordförande och vd:n i företaget. Familjerelationen för därmed inte med sig en nära kommunikation mellan de senare i motsättning till påståendet av Schulze et al. (2002). Detta förklaras delvis av att det finns en personlig konflikt mellan dem avseende Indiska Magasinet's framtida verksamhetsinriktning. Den stora familjekretsen i Indiska Magasinet, i jämförelse med ROL, medför även att individer tillhörande den tredje generationen inte med lika stor övertygelse kan få att handla gentemot företaget som att de har inestående fordran hos företaget. Konsekvensen blir således att informationsasymmetrierna mellan familjemedlemmarna blir mer påtagliga. Detta underliggande förhållande kan vara en orsak till bristen på kommunikation mellan individer tillhörande ägarfamiljen i Indiska Magasinet. Den nära familjerelationen mellan vd:n i Indiska Magasinet och hennes mor företagets vice styrelseordförande kan vara en grund för en informell kommunikationskanal mellan dessa personer vilket därmed kan leda till minskade

informationsasymmetrier. Vi finner dock inget stöd för något sådant utifrån våra intervjuer.

5.2.2 Strategisk tröghet

Schulze et al. (2002) presenterar tre argument som förhindrar familjeföretag från att fatta de mest ekonomiskt motiverade besluten. För det första leder familjeföretagande till nackdelar avseende risktagande som skapar förutsättningar för ett riskaversivt beteende. För det andra tenderar ledare i familjeföretag att på grund av altruism värdera affärsmöjligheter olikt deras motsvarigheter i publika bolag. För det tredje skapar en hög grad av självkontroll i kombination med altruism förutsättningar för individuella intressekonflikter hos ledare för familjeföretag. Sammanfattningsvis överväger de negativa effekterna från altruism under ett familjeföretags senare utveckling i jämförelse med de fördelar som följer av denna styrfaktor under företagets uppstartsfas. Den entreprenöriella orienteringen övergår därmed i en strategisk tröghet. En riskaversiv inställning bekräftas av ROL:s fabrikschef som nämner betalningstiden som den enskilt viktigaste beslutsfaktorn vid investeringsbeslut. Attityden avseende tillväxt som framkommer under intervjun med ROL:s vd speglar även en viss oro för att förlora kontrollen över företaget. Dessa argument visar att det finns en strategisk tröghet kopplad till självkontroll i företaget. Detta till trots är ROL ett företag med ambitiösa tillväxtmål vilket bekräftas av företagets ekonomichef vilket delvis motsäger att det skulle finnas en ambivalent inställning gentemot tillväxt hos företagets vd. Det finns dock en skillnad mellan mål och verklighet och i varje enskilt beslut är det den sammanvägda inställningen hos vd:n som avgör utfallet. Detta överensstämmer med uppfattningen hos Schulze et al. (2002) som menar att ledare för familjeföretag tenderar att ta hänsyn till andra faktorer när de rangordnar affärsmöjligheter i förhållande till ledare för publika företag. Indiska Magasinet präglas i likhet med ROL av en viss försiktighet som tar sig uttryck i en tydlig kostnadsmedvetenhet och en stark soliditet. Företagets avvaktande inställning till expansion utanför Norden kan även tolkas som ett resultat av en riskaversiv attityd gentemot tillväxt. Den individuella intressekonflikten som återfinns i ROL blir dock inte lika tydlig i Indiska Magasinet eftersom majoritetsägandet och ledningen inte innehas av en och samma person.

Det tredje argumentet bakom förekomsten av strategisk tröghet baseras på att ledare för familjeföretag har svårt att skilja på familjens och företagets intressen. I vår intervju med ROL:s vd beskriver han vid flera tillfällen företaget i förhållande till dess entreprenöriella och familjemässiga karaktär. En rimlig tolkning är att vd:ns personliga värderingar och attityder spelar en stor roll för de fattade besluten i företaget. Denna tolkning understryks av vd:s uppfattning att hans personliga intressen överensstämmer med övriga familjemedlemmars samt företagets intressen. I Indiska Magasinet finns inte en lika stark samsyn inom familjen avseende företagets strategiska beslut som den inom ROL vilket förklaras av att ägarkretsen i Indiska Magasinet är större. Den förändringsprocess som vd:n i Indiska Magasinet påbörjat visar att den strategiska trögheten är svagare i Indiska Magasinet i jämförelse med ROL där en liknande process som bryter mot den tidigare verksamhetsinriktningen inte skulle vara möjlig på grund av vd:ns starka ställning.

5.2.3 Incitamentsavvikelser

Schulze et al. (2002) menar att altruism kan ge upphov till incitamentsavvikelser bland anställda utanför ägarfamiljen. Det finns även en sannolikhet att familjeföretag ger privilegier till familjemedlemmar vilket kan ge upphov till upplevd orättvisa bland övrig personal. Detta kan orsakas av att höga ledningspositioner är vikta för familjemedlemmar eller att delar av personalen tvingas underordna sig ägarens själviska barn. Sammanlagt kan dessa verkliga och upplevda orättvisor leda till minskad motivation bland övriga anställda. I ROL finns en uttalad ambition att låta sonen i ägarfamiljen överta vd-uppdraget. I Indiska Magasinet har vd-uppdraget vandrat mellan personer tillhörande personer från olika generationer inom samma ägarfamilj. Denna uppenbara förfördelning avseende ledarskapet för ägarfamiljens medlemmar kan ge upphov till incitamentsavvikelser bland övrig personal i de båda fallföretagen. Dessa problem skall dock inte överdrivas då anställda i familjeföretag i de flesta fall är medvetna om och beredda att acceptera den särställning som ges till individer tillhörande ägarfamiljen.

5.2.4 Ineffektiv styrning

Schulze et al. (2002) hävdar att ägare av familjeföretag tenderar att undvika formella styrningsstrukturer och incitamentsbaserade ersättningssystem vilka skulle kunna skada ägarfamiljens interna familjerelationer och allmänna välfärd. ROL är ett företag som saknar effektiva och oberoende styrningsstrukturer. Däremot är kanske inte den altruistiska förklaringsgrunden den viktigaste orsaken till detta förhållande. Den mest sannolika orsaken för avsaknaden av effektiva styrningsstrukturer kan härledas från vd:ns vilja att utöva kontroll. Denna förklaring stöds av argumentet hos Schulze et al. (2002) att ledare för familjeföretag skulle vara ovilliga att införa incitamentsbaserade ersättningssystem eftersom dessa kan leda till osämja inom familjekretsen. I ROL tilldelas sonen i ägarfamiljen bonus som medlem av koncernledningen vilket hans syster inte tar del av. Därmed är argumentet framfört av Schulze et al. (2002) inte den mest troliga orsaksfaktorn för företagets ineffektiva styrningsstruktur. Divergensen av maktkoncentration är en av de mest tydliga skillnaderna mellan de studerade fallföretagen. I Indiska Magasinet är makten utspridd på flera personer. Från våra intervjuer med personer aktiva inom Indiska Magasinet framkommer att företaget tillämpar en försiktig politik avseende ekonomisk kompensation till ägarfamiljens medlemmar. Det är viktigt att ingen åtnjuter privatekonomiska fördelar på bekostnad av någon annan. Således har argumenteringen hos Schulze et al. (2002) ett visst stöd i detta fall avseende avsaknaden av incitamentsbaserade ersättningssystem. Liksom för övriga altruistiska konkurrens effekter kan man hitta en tänkbar förklaring till skillnaderna mellan fallföretagen från ägarkretsens omfattning. De altruistiska incitamenten är således svagare i äldre familjeföretag där ägandet och inflytandet är uppdelat på fler individer tillhörande olika generationer vilket medför att varje individ är till större del medveten om att slå vakt om sina egna ekonomiska intressen. Vd:n i Indiska Magasinet uttrycker även en viss oro avseende företagets framtida möjlighet att fördela ledarskapet utifrån flera personer i den tredje generationen väljer att engagera sig i företaget. Detta påstående visar att det kan finnas en rivalitet mellan familjemedlemmarna inte enbart avseende ekonomiska fördelar utan även i förhållande till deras inbördes maktpositioner i företaget.

6 Slutsats

I denna uppsatsdel kommer våra slutsatser att läggas fram vilka baseras på analysen och följer ordningen från tidigare avsnitt.

Uppsatsens syfte är att undersöka den av Schulze et al. (2002) utvecklade agentteorin för familjeföretag och de i denna teori identifierade styrfaktorernas påverkan på familjeföretags konkurrensförmåga. Fyra styrfaktorer har behandlats: ineffektiv arbetsmarknad, ineffektiv kapitalmarknad, självkontroll och altruism. Vi finner att den ineffektiva arbets- och kapitalmarknaden påverkar fallföretagen negativt vilket yttrar sig i problem med att attrahera kvalificerade personalgrupper. Detta problem kan vidare förklaras av svaga ekonomiska incitamentssystem och begränsade karriärmöjligheter. Självkontroll är den mest påtagliga faktorn för uppkomsten av agentkostnader i det första av de undersökta fallföretagen (ROL) som kännetecknas av en stark företagsledare. Vd:n som även innehar rollen som styrelseordförande dominerar beslutsprocessen i företaget vilket bekräftas såväl av honom själv som personer i hans omgivning. Dennes bestämda avsikt att behålla ägandet och ledarskapet av företaget inom familjen visar existensen av betydande icke-ekonomiska motiv bakom företagets strategiska beslut. Företagets avsaknad av ekonomiska incitamentssystem för flertalet anställda samt bristen på starka styrstrukturer indikerar en svag intern kontrollorganisation. De svaga kontrollmekanismerna motverkas till en viss del av en stark personlig ägarkontroll. I det andra fallföretaget (Indiska Magasinet) är det operativa ledarskapet och styrelsens ledning delat mellan flera individer tillhörande ägarfamiljen. Liksom i det första fallföretaget finns det en uttalad vilja inom ägarfamiljen att behålla ägandet och ledningen över företaget inom ägarfamiljen. Vi finner att den utvidgade familjekretsen i det andra fallföretaget i jämförelse med det första bidrar till att minska graden av självkontroll i företaget. Altruism är en unik styrfaktor för familjeföretag som återfinns tydligt i fallföretagen och kan ge upphov till opportunistiskt beteende bland de anställda. Denna styrfaktor bidrar till att skapa en ökad kommunikation och incitament för samarbete mellan ägarfamiljens medlemmar vilket visar sig påtagligt i det första fallföretaget. I det andra fallföretaget är dessa samband inte lika tydliga vilket kan förklaras av den stora familjekretsen.

Agentteorin av Schulze et al. (2002) hävdar att styrfaktorerna leder fram till fyra konkurrenseffekter som påverkar familjeföretag genom ett antal sammanflätade agentproblem. Den första konkurrenseffekten är entreprenöriell orientering som innebär att ett familjeföretags uppstartsfas underlättas av familjeägandet och leder till en ökad kommunikation mellan ägarfamiljens medlemmar. Vi finner framförallt stöd för ökad kommunikation och samarbete i det första fallföretaget vilket reducerar informations-asymmetrier och ger en förmåga att nå informella överenskommelser mellan de i företaget aktiva familjemedlemmarna. Vd:n i det andra studerade företaget tillhör ägarfamiljens tredje generation, till skillnad från det första företaget som fortfarande styrs av första generationen, varför den entreprenöriella orienteringen inte lika enkelt låter sig påvisas. Det ömsesidiga beroendet mellan familjemedlemmarna framkommer dock i båda fallföretagen genom intentionen att behålla ägandet och ledningen över företagen inom respektive ägarfamilj. Mot denna bakgrund finner vi att företagen sannolikt gynnas av entreprenöriell orientering under dess uppstartsfas till följd av altruism. Den andra

konkurrens-effekten är strategisk tröghet. Riskaversion är en faktor som konkret återfinns i båda fallföretagen. Problemen med att fatta de mest företagsekonomiskt motiverade besluten samt att hantera divergerande intressen till följd av altruism är även närvarande i dessa företag. Närvaron av strategisk tröghet är särskilt påtaglig i det första fallföretaget vilket förklaras av vd:ns starka maktställning. Dennes påstående om avsaknad av möjliga intressekonflikter, avseende sin person och företaget som självständigt objekt, antyder en oförmåga att uppfatta företagets bästa som ett separat intresse. Den tredje konkurrens-effekten är incitamentsavvikelser som baseras på uppfattningen om upplevd orättvisa till följd av altruism bland anställda i familjeföretag utanför ägarfamiljen. Den föreslagna generationsväxlingen i det första fallföretaget liksom den genomförda generationsväxlingen i det andra företaget avseende vd-uppdraget kan vara en orsaksgrund för sådana incitamentsavvikelser. Den fjärde och sista konkurrens-effekten är ineffektiv styrning som är ett resultat av bristen på styrstrukturer och incitamentsbaserade ersättningssystem till följd av altruism. Här finner vi visst stöd i det andra fallföretaget där bristen på altruistiska incitamentssystem bidrar till att öka medvetenheten bland ägarfamiljens medlemmar avseende deras personliga förmåner från familjeföretaget.

I motsats till den tidigare agentteorin av Jensen och Meckling (1976) är teorin av Schulze et al. (2002) mer tillämpbar för att ge en sammanhängande förklaring av verkliga förhållanden i familjeföretag eftersom den utgår ifrån en djupare kontext. Vi finner belägg på att flera av de identifierade upphovskällorna för agentkostnader i de undersökta fallföretagen existerar vilket därmed innebär att noll-agentkostnadsbasfallet kan förkastas. Det är viktigt att understryka att resultatet av denna studie skall ses i ljuset av vår bakomliggande empiriska undersökning. Alla företag är unika, i synnerhet familjeföretag, vilket innebär att resultaten inte kan generaliseras till att innefatta alla familjeföretag. En viktig förutsättning för de framlagda sambanden är de inbördes familjeförhållanden som råder inom ägarfamiljen och familjemedlemmarnas delaktighet i företagets verksamhet. Den kanske mest betydande aspekten av familjeföretagande, som vår studie visar, är behovet av att hantera familjeföretags styrfaktorer på ett sätt som leder till ökad konkurrensförmåga.

7 Diskussion

Resultaten från slutsatserna kommer i diskussionen att placeras i en bredare kontext. Vi kommer även att föreslå frågeställningar för vidare forskning.

7.1 Allmän diskussion

Trots det faktum att familjeföretag utgör en stor del av den totala mängden företag i Sverige är området förhållandevis outforskat avseende familjeföretags styrfaktorer. Agentteorin för familjeföretag av Schulze et al. (2002) bidrar därmed på ett betydande sätt till att skapa ett ramverk för detta akademiska forskningsområde. När vi jämför utfallet från vår studie med agentteori avseende familjeföretag av Schulze et al. (2002) finner vi både bekräftande och motsägende resultat. Familjeföretag liknar till stora delar publika företag varför många styrfaktorer återfinns inom all slags näringsverksamhet oberoende av ägarform. Detta indikerar en gradskillnad snarare än en total separation avseende hur styrfaktorerna påverkar familjeföretag respektive icke-familjeföretag. Altruism står i ett motsats förhållande till detta påstående då det är en unik styrfaktor för familjeföretag. Genom att analysera existensen av agentkostnader i familjeföretag anser vi att man kan skapa en förståelse för sambanden mellan agentkostnader och ägarform i företag. Därmed kan en ökad medvetenhet nås avseende hur styrstrukturer inverkar på agentproblem. I våra fallföretag har vi kunnat se hur agentproblem uppstår till följd av ett antal styrfaktorer som sedan i ett vidare steg ger upphov till sammanflätande agentproblem med agentkostnader som gemensamt resultat.

Den sammanlagda effekten av styrfaktorerna och deras resulterade konkurrenseffekt leder till ett antal begränsningar som familjeföretag ställs inför. De ineffektiva arbets- och kapitalmarknaderna leder till en sämre förmåga för dessa företag att attrahera kvalificerad personal vilket gör familjeföretag mindre sannolika att vara konkurrenskraftiga inom branscher där kvalificerad personal är en viktig konkurrensfaktor. Den ineffektiva kapitalmarknaden begränsar även kapitalanskaffningen vilket försvårar konkurrensförmågan i kapitalkrävande branscher. Detta kan förklara varför familjeföretag är mer vanligt förekommande inom vissa branscher. Styrfaktorn självkontroll inverkar i de flesta fall hämmande på familjeföretags tillväxt eftersom ägarledare är benägna att ta beslut som leder till att de kan behålla kontrollen över deras företag vilket kan observeras i de studerade fallföretagen. När företagets verksamhet når en storlek som inte längre kan överblickas och hanteras av en eller ett fåtal individer tenderar fördelarna från den entreprenöriella orienteringen att övervägas av ökade agentkostnader. För att kunna bryta igenom dessa begränsningar behöver familjeföretag förbättra sina styrstrukturer och därmed bli mer professionella till sin natur. Att studera hur en sådan övergångsfas sker skulle med stor sannolikhet ge viktiga insikter hur familjeföretag påverkas av dess styrfaktorer i förhållande till dess agentproblem.

7.2 Vidare forskning

Ett förslag på vidare studier är att utvidga vår undersökning och inkludera en större population av familjeföretag för att öka generaliserbarheten av resultaten.

En annan möjlig studie kan vara att fokusera på generationsväxlingen i familjeföretag och mer specifikt studera vilka konsekvenser denna får på styrningen av ett familjeföretag. Av särskilt intresse är att studera vilken påverkan generationsväxlingen har för utformningen av företagets styrstrukturer.

8 Referenser

Litteratur

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Lund: Studentlitteratur.
- Bergstrom, T.C. (1995). On the evolution of altruistic rules for siblings. *American Economic Review*. 85(1), s. 58-81.
- Besanko, D., David, D & Shanley, M. (1996). *Economics of Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Chandler, A.D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Belknap Press.
- Chen, M. (1995). *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*. London: Routledge.
- Coase (1937). The Nature of the firm. *Economica*. 4(16), s. 386-405.
- Daily, C.M. & Dollinger, M.J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*. 5(2), s.117-136.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. 14(1), s. 57-76.
- Eshel, I., Samuelsson, L. & Shaked, A. (1998). Altruists, egoists, and hooligans in a local intersection model. *American Review*. 88(1), s. 157-179.
- Fama, E. & Jensen, C.M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. 26(2), s. 301-325.
- Fama, E., & Jensen, C.M. (1985). Organizational forms and investment decisions. *Journal of Financial Economy*. 14(1), s. 101-119.
- Greenwood, R. (2003). Commentary on: Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*. 18, s. 491-494.
- Hart, O. (1995). Corporate Governance: Some theory and implications. *The Economic Journal*. 105, May, s. 678-689.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (2006). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

- Jensen, C.M. & Meckling, H.W. (1976). Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 3(4), s. 305-360.
- Jensen, M. (1983). Organization Theory and Methodology. *Accounting Review*. 56, s. 319-338.
- Levinson, R. (1989). Problems in managing a family owned business. Business Development Publication. Small Business Administration.
- Maxwell, J.A. (1996). Qualitative research design: an interactive approach. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Merriam, S.B. (1994). Fallstudien som forskningsmetod. Lund: Studentlitteratur.
- Mohlo, I. (1997). The Economics of Information: Lying and Cheating in Markets and Organizations. Oxford: Blackwell.
- Morck, R. (1996). On the economics of concentrated ownership. *Canadian Business Law Journal*. 26, s. 63-85.
- Piliavin, J.A. & Charng, H. (1990). Altruism: a review of recent theory and research. *Annual Review of Sociology*. 16, s. 27-65.
- Rajan, R.G. & Zingales, L. (1998). Power in a theory of the firm. *Quarterly Journal of Economics*. May 1998, s. 387-432.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. & Buchholtz, A.K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organizational Science*. 12(2), s. 99-116.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. (2002). Altruism, Agency, and Competitiveness of Family Firms. *Managerial and Decision Economics*. 23(4/5), s. 247-259.
- Thaler, R.H. & Shefrin, H.M. (1981). An economic theory of self-control. *Journal of Political Economy*. 89(2), s. 392-406.

Elektroniska källor

<http://www.rolgroup.com>. [2006-11-29].

<http://www.pwc.com/Extweb/pwcpublications.nsf/docid/5DBC7BE4B3D68423802571A0002AFD30>. Öhrlings PWC (2006). Tillväxt i familjeföretag. [2006-11-29].

<http://www.indiska.se>. [2007-04-25].

Intervjuer

ROL:

Ekonomichef, Jan-Åke Stegå (2006-06-14).

Fabrikschef Axamo, Mikael Ronder (2006-06-14).

Controller, Håkan Håkansson, (2006-06-14).

Marknadschef, Magnus Claesson, (2006-06-14).

Vd och styrelseordförande, Kaj Hjelm, (2006-06-16), telefonintervju.

Försäljningschef, Johan Hjelm, (2006-06-21), telefonintervju.

Personalchef, Maria Blomdhal., (2006-11-15), telefonintervju.

Indiska Magasinet:

Operativ styrelseordförande, Anders Thambert (2007-04-27).

Ekonomichef, Per Olhede (2007-04-30), telefonintervju.

Vice styrelseordförande, Christina Baines (2007-05-04).

Logistikchef, Anders Linnarsson (2007-05-04).

Vd, Sofie Gunolf, (2007-05-07).

Personalchef, Charlotte Malmqvist, (2007-05-11), telefonintervju.

9 Appendix

9.1 Frågeformulär

Allmänna frågor:

Kan du beskriva företaget och dina arbetsuppgifter?

Vilka är företagets huvudsakliga affärsområden?

Hur är ägandet i företaget fördelat?

Hur många familjemedlemmar är aktivt verksamma i företaget och vilka är deras huvudsakliga arbetsuppgifter?

Vad anser du känneteckna ett familjeföretag?

Styrfaktorer:

Ineffektiv arbetsmarknad:

Finns det någon form av prestationsmätningssystem för de anställda?

Hur uppfyller personalen företagets krav/förväntningar?

Finns det någon form av internutbildning inom företaget?

Hur rekryteras ny personal., finns det behov av nyanställningar?

Vilka är främsta grunderna för befordringar, vilka är dina personliga prestationsmotiv?

Ineffektiv kapitalmarknad:

Vilken kapitalstruktur har företaget?

Vilken är företagets policy gentemot externt kapital?

Finns det något aktuellt/framtida behov för externt kapital i företaget?

Finns det någon form av prestationsbaserat ersättningssystem i företaget?

Hur påverkas företagets rekrytering av företagets erbjudna ersättningspaket?

Självkontroll:

Hur är ansvaret fördelat inom företaget?

Hur och av vem formuleras och förbereder de strategiska besluten i företaget?

Hur och vem fattar de strategiska besluten i företaget?

Hur arbetar företagets styrelse, vilken påverkan har styrelsen?

Hur sker din avvägning mellan arbete och fritid?

Altruism:

På vilket sätt reflekteras familjeägandet i styrningen av företaget?

Vilka är dina arbetsrelationer till de i företaget aktiva ägarfamiljemedlemmarna?

Hur fungerar kommunikationen och samarbetet mellan ägarfamiljemedlemmarna?

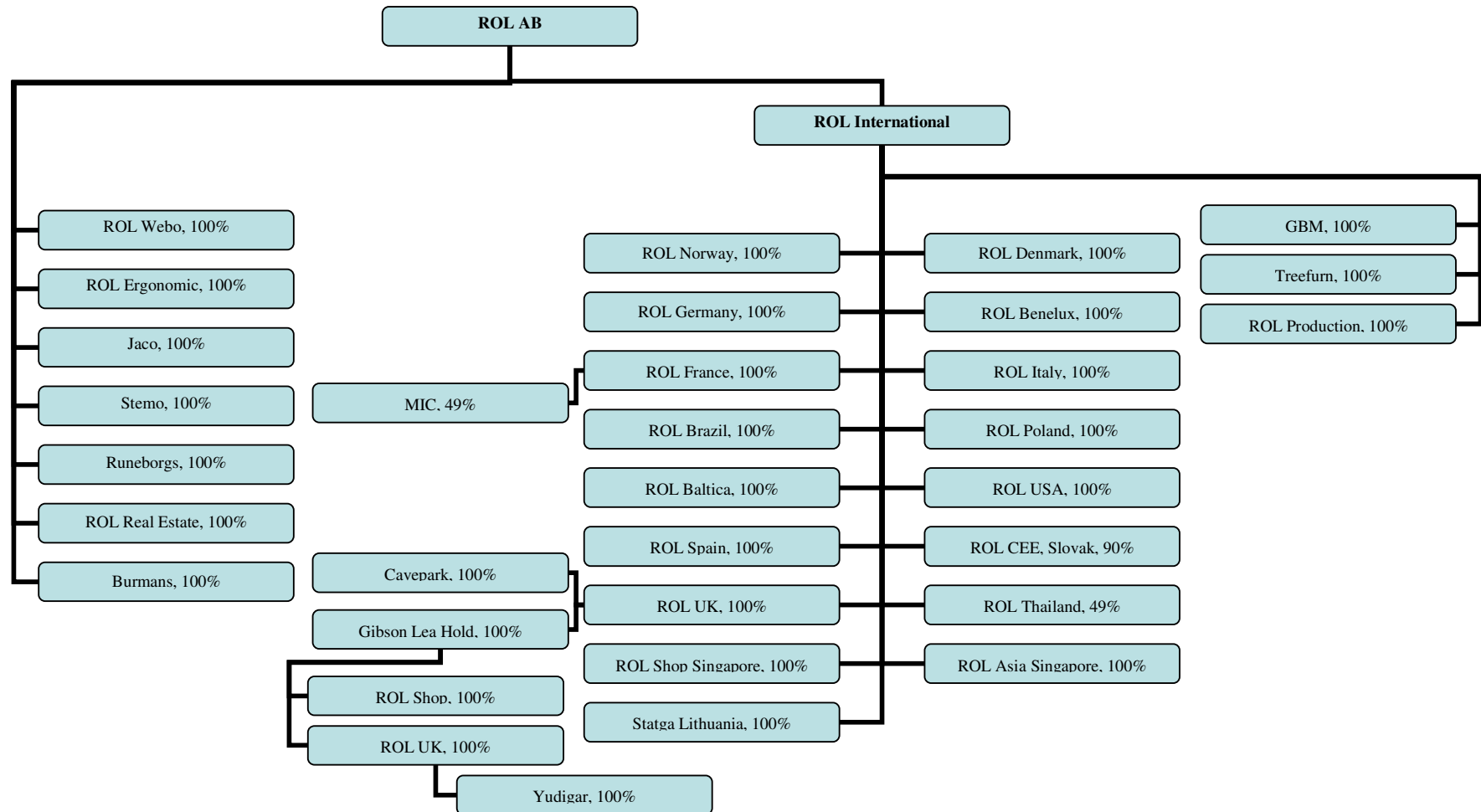
Hur påverkar kommunikationen och samarbetet mellan ägarfamiljemedlemmarna övriga anställda?

Vilken är din syn på generationsväxlingen i företaget?

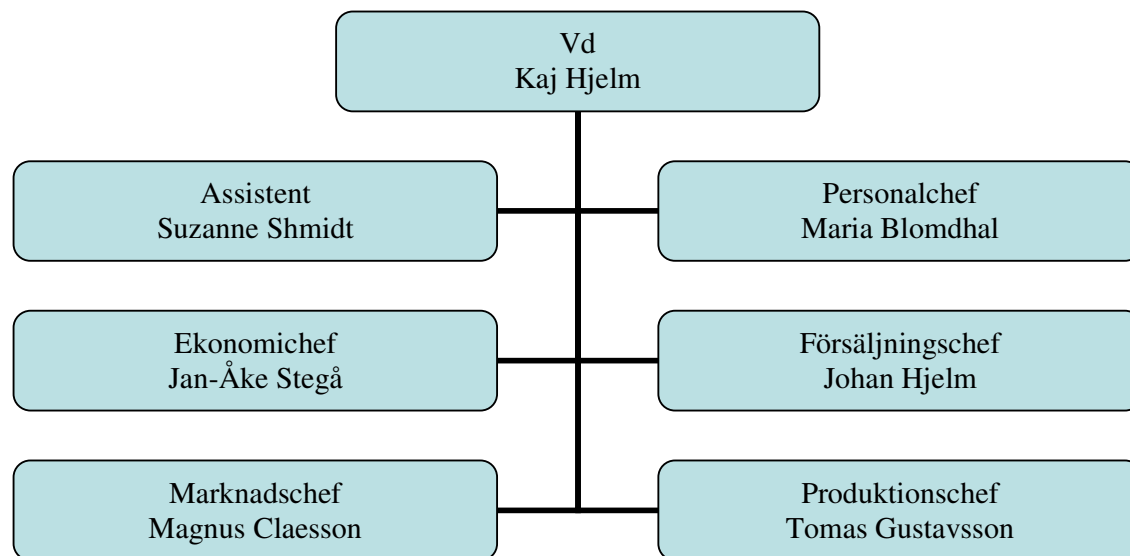
Övriga kommentarer:

Har du några övriga kommentarer att tillägga i relation till de diskuterade frågorna?

9.2 ROL organisationsschema



9.3 ROL koncernledning



9.4 Indiska Magasinet organisationsschema

