



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen  
Management och organisation

## **Kompetens till en viss gräns**

*– Kunskaps- och kompetensöverföring i ägarledda familjeföretag*

Kandidatuppsats i management och organisation, 15 hp  
Höstterminen 2013

Handledare:  
Fredrik Lavén

Författare:  
Lund, Wilhelmina  
Pettersson, Christoffer

## **Kandidatuppsats i Företagsekonomi, hösten 2013**

### **Management och organisation**

**Titel:** Kompetens till en viss gräns - *Kunskap- och kompetensöverföring i ägarledda familjeföretag*

**Författare:** Christoffer Pettersson och Wilhelmina Lund

**Handledare:** Fredrik Lavén

**Universitet:** Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

#### **SAMMANFATTNING**

**Bakgrund och problem:** Familjeföretag står för en betydande del av den svenska ekonomin. I dagsläget beräknas de stå för cirka 25 procent av landets arbetstillfällen och 20 procent av BNP. Samtidigt uppkommer det, i och med 40-talisternas utträde från arbetsmarknaden, en mängd implikationer för både familjeföretag och arbetsmarknaden. Det finns i och med generationsskiftena en risk att stora immateriella värden går förlorade inom en relativt snar framtid. Kompetens och kunskap har ofta identifierats som en av de absolut viktigaste komponenterna vid driften av ett företag. Dock har dess roll i familjeföretags generationsskiftet sällan studerats. Uppsatsens huvudsakliga frågeställning lyder: *Hur arbetar ägarledda familjeföretag med kunskaps- och kompetensöverföring vid generationsskiftet?* För att bättre besvara huvudfrågan behandlar uppsatsen också mer generella frågor kring generationsskiftesprocessen i familjeföretag samt betydelsen av kompetens och kunskap i organisationer.

**Syfte:** Den här uppsatsen syftar till att beskriva betydelsen av och arbetet med kunskaps- och kompetensöverföring vid generationsskiftet i svenska ägarledda familjeföretag. Vi anser att det finns en brist på forskning som behandlar kunskaps- och kompetensöverföring i en svensk kontext. Därför anser vi att det finns ett behov att undersöka detta område.

**Metod:** För att få svar på vår fråga gick vi igenom litteratur för att hitta relevanta modeller för att applicera på studien. Vi genomförde därefter intervjuer med företagsledare och ägare från sju svenska familjeföretag. Detta för att få en bild över hur generationsskiftet och dess delar, särskilt kunskaps- och kompetensöverföring, har genomförts i de olika fallen. Vi reflekterar också över de tillvägagångs- och angreppssätt som vi har använt under vårt arbete med studien.

**Resultat och slutsats:** Det finns klara skillnader mellan vad forskning säger och vad de svenska företagsledarna anser är viktigt i en generationsskiftesprocess. Processen för kompetens- och kunskapsöverföring är till stora delar passiv och väldigt sällan planerad. Kompetens och kunskap är faktorer som är viktiga att ha grunderna i, men anses inte tillföra särskilt mycket efter en viss gräns. Det behövs mer forskning kring vilka delar av generationsskiftesprocessen som är viktiga för att både företag och familj ska lyckas väl med generationsskiftet. Vikten av att överföra värderingar var en del i processen som i stort verkar ha förbisetts av nuvarande forskning, och bör därför undersökas närmare. Var gränsen går för att det ska vara intressant för ledaren att aktivt försöka förbättra sina kunskaper är också ett intressant område att forska vidare inom.

**Keywords:** Familjeföretag, generationsskifte, generationsskiftesplanering, kunskapsöverföring, kompetensöverföring, värderingar, knowledge management.

## **Bachelor Thesis in Business Administration, Fall 2013 Management & Organization**

**Title:** Ideal Levels of Competence – *Knowledge transfer in owner-managed family enterprises*  
**Authors:** Christoffer Pettersson and Wilhelmina Lund  
**Supervisor:** Fredrik Lavén  
**University:** University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law

### **ABSTRACT**

**Background and problem:** Family owned enterprises represent a significant part of the Swedish economy. Estimates state that 25 percent of jobs and 20 percent of GDP in Sweden is generated by family-owned enterprises. The exit from the job market of the largest generation of owners of family-owned enterprises - the generation born in the 1940's - will have far-reaching implications for these companies and the Swedish economy. There is an imminent risk that great value might be lost in the transfer of ownership and leadership of family-owned enterprises. Much of the research concerning the management of such enterprises has identified knowledge and competence as two of the most important components in the successful management of a company, and yet there is very little research on how they are transferred during generational shifts in family-owned businesses. This thesis aims to answer the following question: *How do owner-managed family enterprises deal with the issue of intergenerational knowledge and competence transfer during a generational shift?* In order to be able to better answer the main question of the thesis, we will also look at more general questions about the process of ownership and leadership transfer in family-owned enterprises as well as the importance of competence and knowledge in an organizational context.

**Purpose:** The purpose of this thesis is to research the importance of knowledge and competence transfer in generational shifts in Swedish owner-managed family enterprises. There is a lack of research concerning knowledge and competence transfer in a Swedish context and therefore the need to research this topic is high.

**Method:** In order to answer this research question we have conducted extensive reading on research related to the topic to find relevant models to apply in our study. We then conducted interviews with owners and leaders of seven different Swedish family-owned enterprises to gain a deeper understanding of how the companies worked with the generational shift and its different parts, with a particular focus on the knowledge and competence transfer parts of the process in the different cases. We also reflect on the approach and methods used to gain these insights.

**Result and conclusions:** There are clear differences between present research and the opinions of the interviewees on what is important in during a generational shift in a family-owned enterprise. The process of knowledge transfer is mainly a passive process and is rarely planned. Knowledge and competence are considered essential, but there is limited value gained from improved competence after a certain point. More research is needed on what parts of the generational shift process are important for it to be considered successful from both a family and a company perspective. The transfer of values to the next generation is an area that seems to have been overlooked by previous research, and the limit to what extent the leader of an owner-managed corporation should try and improve their knowledge of the business are areas that need to be researched further.

**Keywords:** Family business, succession, succession planning, competence transfer, knowledge transfer, knowledge management, values.

## Förord

Denna kandidatuppsats är skriven på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, institutionen för företagsekonomi. Uppsatsen omfattar 15 högskolepoäng och skrevs under hösten 2013.

Vi vill tacka alla dem som bidragit med material till denna uppsats. Vi riktar därför ett stort tack till de respondenter och företag som deltagit i vår studie, Klas Anderson och Patrick Andersson Whiteman från AB Carl Lundvall, Marianne Brismar från Atlet AB, Eva-Lotta Nylén från B. Engelhardt & Co AB, Anders Lindholm på Eksjöhus AB, Marie Ottander från Samuelsons Inredningar AB, Ebba Swegmark från Swegmark Invest AB samt Anders Berntsson från Wallenstam AB. Vi vill även tacka vår handledare Fredrik Lavén, som guidat oss genom vårt arbete. Samt kandidatkursens huvudhandledare Vedran Omanovic, som tillät oss skriva tillsammans, trots de kaosartade omständigheterna under vilka vi bytte uppsatsgrupper.

Göteborg, januari 2014

---

Wilhelmina Lund

---

Christoffer Pettersson

## Innehåll

1. Inledning .....	1
<b>1.1. Problemdiskussion</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Syfte</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. Avgränsningar</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4. Disposition</b> .....	<b>4</b>
2. Metod.....	5
<b>2.1. Forskningsmetod</b> .....	<b>5</b>
2.1.1. En kvalitativ forskningsmetod.....	5
2.1.2. Datasamling .....	6
2.1.3. Val av företag.....	6
2.1.4. Genomförandet av intervjuer .....	7
<b>2.2. Metodkritik</b> .....	<b>8</b>
3. Teoretisk referensram .....	10
<b>3.1. Familjeföretag</b> .....	<b>10</b>
3.1.1. Familjeföretag ur ett systemperspektiv.....	10
3.1.2. Sustainable Family Business Theory I och II .....	11
3.1.3. Familjeföretags unika resurser.....	14
<b>3.2. Generationsskiftet i familjeföretag</b> .....	<b>15</b>
3.2.1. Generationsskiftets problematik .....	16
3.2.2. Planering av generationsskiftet.....	17
3.2.3. Att öppna för förändring.....	19
<b>3.3. Behovet av kunskap</b> .....	<b>19</b>
<b>3.4. Sammanfattning</b> .....	<b>22</b>
4. Resultat .....	23
<b>4.1. Företagsinformation</b> .....	<b>23</b>
4.1.1. AB Carl Lundvall .....	23
4.1.2. Atlet AB.....	23
4.1.3. B. Engelhardt & Co AB.....	24
4.1.4. Eksjöhus AB.....	24
4.1.5. Samuelsons Inredningar AB.....	25
4.1.6. Swegmark Invest AB.....	25
4.1.7. Wallenstam AB .....	26
<b>4.2. Den yngre generationens inskolning och upplärning i familjeföretaget</b> .....	<b>26</b>
4.2.1. På vems initiativ?.....	26
4.2.2. Hur gick inskolningen till? .....	27
4.2.3. Hur gick upplärningen till?.....	28
4.2.4. Vem tog beslutet kring vilken kunskap och kompetens som ansågs väsentlig? .....	28
<b>4.3. Överlämnandet av ledarskapet</b> .....	<b>29</b>
<b>4.4. Förändringar och konflikter</b> .....	<b>30</b>
4.4.1. Förändringar .....	30

4.4.2. Konflikter .....	32
<b>4.5. Kunskap, kompetens och värderingar .....</b>	<b>34</b>
<b>4.6. Sammanfattning.....</b>	<b>35</b>
<b>5. Analys .....</b>	<b>37</b>
<b>5.1. Inskolning och upplärning .....</b>	<b>37</b>
<b>5.2. Överlämning av ledarskapet.....</b>	<b>39</b>
<b>5.3. Förändringar och konflikter .....</b>	<b>40</b>
5.3.1. Förändringar .....	40
5.3.2. Konflikter .....	41
<b>5.4. Kompetens till en viss gräns.....</b>	<b>42</b>
<b>6. Diskussion och slutsats .....</b>	<b>44</b>
<b>6.1. Avslutande diskussion .....</b>	<b>44</b>
<b>6.2. Slutsats .....</b>	<b>45</b>
6.2.1. Förslag till framtida forskning.....	47
<b>Referenser .....</b>	<b>48</b>
<b>Akademiska avhandlingar .....</b>	<b>48</b>
<b>Böcker .....</b>	<b>48</b>
<b>Elektroniska resurser .....</b>	<b>49</b>
<b>Journalartiklar .....</b>	<b>49</b>
<b>Tidningsartiklar och media .....</b>	<b>50</b>
<b>Rapporter .....</b>	<b>51</b>
<b>Uppslagsverk.....</b>	<b>51</b>
<b>Intervjuer .....</b>	<b>51</b>
<b>Appendix - Intervjuguide.....</b>	<b>53</b>

## Tabeller och figurer

Tabell 1. Intervjumetod för studerade familjeföretag .....	8
Figur 1. The Sustainable Family Business Model I.....	12
Figur 3. Typer av strategier .....	18
Figur 2. Knowledge Conversion – Nonaka och Takeuchi.....	21

## 1. Inledning

---

*Detta kapitel ger läsaren en introduktion och överblick över familjeföretag, generationsskiften och behovet kunskaps- och kompetensöverföring. Därefter presenteras uppsatsens problemformulering, syfte, avgränsningar samt disposition.*

---

### 1.1. Problemdiskussion

Av alla företag i Sverige är tre fjärdedelar familjeföretag. Familjeföretagen beräknas sammanlagt stå för cirka 20 procent av Sveriges BNP och för en fjärdedel av sysselsättningen i Sverige, år 2006. Det betyder att familjeföretagens inverkan på den svenska ekonomin är stor (Bjuggren, Johansson & Sjögren, 2011). I många fall har ägare till familjeföretag en önskan om att verksamheten, ägarens livsverk, ska leva vidare till nästa generation, och gärna fortsätta ägas och ledas av den egna familjen (se bl.a Johansson & Falk, 1998; samt vår egen studie). Men att se en problematik i familjeföretags generationsskiften är tyvärr inte särskilt svårt. En återkommande siffra för hur många familjeföretag som överlever ett generationsskifte är runt en tredjedel. Och antalet företag som överlever till den tredje generationen brukar uppskattas till cirka tio procent (Handler, 1994; Prince, 1999; Miller, Steier & Breton-Miller, 2003; Coleman, 2011). Ett företags genomsnittliga livslängd har fallit drastiskt de senaste åren. Från 67 år på 1920-talet till cirka femton år idag (Gittleson, 2012). Om allt för många generationsskiften misslyckas skulle det kunna innebära att många livskraftiga verksamheter läggs ner i Sverige (Nutek, 2004; Eriksson, 2007). De som arbetat i verksamheterna försätts då i arbetslöshet eller mindre produktiva arbeten. Vilket i sin tur skulle kunna leda till en näringspolitisk svårighet och ett stort hot mot Sveriges långsiktiga tillväxt och välfärd (Nutek, 2004). Detta innebär en ekonomisk utmaning för Sverige, och för svenska familjeföretag. Därför är generationsskiftesproblematiken en fråga som vi anser borde vara av stort intresse för såväl svenska politiker som de ägarledda familjeföretagen.

En stor del av Sveriges 40-talister har börjat gå i pension, och enligt flera rapporter och studier tyder detta på att kunskapskapital och kunniga medarbetare kommer gå förlorade i flera verksamheter (Eriksson, 2007; Företagarna, 2009; Karlsson, 2010). Överföringen av kunskap från den avträdande ledaren till nästa generations ledare anses vara en viktig faktor i hur väl ett generationsskifte lyckas. Detta eftersom stora immateriella värden kan gå förlorade i och med att ett generationsskifte äger rum i ett företag. Att förstå betydelsen av kunskapsöverföring vid generationsskiften kan alltså utveckla och upprätthålla konkurrenskraftiga resurser i



familjeföretag menar forskarna Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez och García-Almeida (2001). Kunskap och kompetens har även i flera fall ansetts varit avgörande för företags framgång, bland annat då allt fler företag anser att den miljö de verkar i blir alltmer komplex (The Economist Intelligence Unit, 2011). En lyckad kunskapsöverföring kan, enligt rådande forskning, ge den nya ledaren legitimitet, förbättra förutsättningarna för att sköta företaget väl och bidra familjeföretagets överlevnad (Chirico, 2008).

Det finns en extensiv litteratur kring både generationsskiften i familjeföretag och kring kunskapsöverföring i organisationer. Dock är forskning som ser på praktiska fall av kunskap- och kompetensöverföring vid just generationsskiften svår att hitta. Familjeföretags generationsskiften ses som en mer komplex process än överlåtelse i icke familjeägda företag (Johansson & Falk, 1998; Venter, Boshoff & Maas 2003), som innefattar såväl praktiska som emotionella problem (Lansberg, 1983; Haglundh & Hydén, 1997; Johansson & Falk, 1998; Hydén & Wiberg, 2004). Praktiska problem uppstår genom att det krävs mycket tid, planering samt kunskap inom såväl juridik, skatterätt och företagsekonomi, för att genomföra ett lyckat generationsskifte. Emotionella problem handlar ofta om att den avgående ägaren har mycket starka emotionella band till verksamheten. Och kan då känna att de genom utträdet från verksamheten förlorar både sin makt och identitet (Haglundh & Hydén, 1997; Johansson & Falk, 1998; Hydén & Wiberg, 2004). En förståelse för hur konflikter och förändringar fungerar i ett ägarlett familjeföretag blir därför en viktig del i ett lyckat generationsskifte och bör också undersökas i en svensk kontext anser vi.

Vi anser att forskning som bygger på praktiska fall kring kunskaps- och kompetensöverföring inom familjeföretagsforskningen i allmänhet, och i den svenska företagsvärlden i synnerhet, är ytterst begränsad. Med denna kandidatuppsats avser vi att jämföra teorierna kring betydelsen av arbetet med kunskapsöverföring vid generationsskiften med sju verkliga fall. Vi har intervjuat företagsledare från sju svenska familjeföretag. Majoriteten av familjeföretagen vi studerat leds och ägs nu av familjens andra eller tredje generation. Två av företagen har efter den andra generationen sålts vidare till externa köpare. I vår studie ingår familjeföretagen AB Carl Lundvall, Atlet AB, B. Engelhardt & Co AB, Eksjöhus AB, Samuelsons Inredningar AB, Swegmark Invest AB samt Wallenstam AB. En utförligare presentation av företag och respondenter ges i avsnitt 4.1. Företagsinformation, s. 22.

Bristen på forskning kring kunskap- och kompetensöverföring i svenska familjeföretag, samt de möjliga samhällsekonomiska konsekvenserna av misslyckade generationsskiften, gör att vi ser ett stort behov av vidare studier i frågan om kunskap- och kompetensöverföring i familjeföretag. Vi anser att förståelse för kunskaps- och kompetensöverföring vid generationsskiften blir en fråga för de svenska familjeföretagens överlevnad. Detta utmynnar i uppsatsens huvudsakliga problemformulering:

***hur arbetar ägarledda familjeföretag med kunskap- och kompetensöverföring vid generationsskiften?***

För att få svar på vår huvudfråga vill vi försöka jämföra hur viktigt forskningen och de familjeföretagen vi studerat anser att det är med kunskaps- och kompetensöverföring, och om det finns några skillnader och likheter i värderingen. Vi vill även studera om förändringar och konflikter uppstått i och med generationsskiftena. Samt försöka förstå vilken kunskap och kompetens som anses väsentlig att överföra till nästa generation.

## **1.2. Syfte**

Familjeföretag är en viktig del av den svenska ekonomin och generationsskiften i familjeföretag ses av forskningen som en brytningspunkt där de är sårbara. Vi vill med denna uppsats undersöka en del i processen för generationsskiftet, som av forskningen anses vara viktig. Kunskaps- och kompetensöverföring är ännu relativt outforskat. Vi tror att en studie inom området kan hjälpa familjeföretag att lösa en del av problematiken med generationsskiften i familjeföretag.

***Syftet med denna kandidatuppsats är därmed att försöka få förståelse för hur ägarledda familjeföretag arbetar med kunskap- och kompetensöverföring vid generationsskiften.***

## **1.3. Avgränsningar**

Denna kandidatuppsats bygger på sju praktiska fall som är baserad på intervjuer med åtta stycken ledare och ägare av svenska familjeföretag. Vi har valt att avgränsa oss till förhållandet mellan arvinge – arvtagare vid kunskap- och kompetensöverföring i familjeföretag. Således har vi inte sett till andra relationer inom respektive verksamhet, såsom ledare – medarbetare. Detta gör att det finns faktorer som kanske inte täcktes in i vår studie. Dock anser vi att vår avgränsning är

nödvändig med avseende på vår problemformulering samt de begränsningar vi hade gällande dels uppsatsens omfattning, dels tid.

## 1.4. Disposition

1. Inledning → 2. Metod → 3. Teoretisk referensram → 4. Resultat → 5. Analys → 6. Diskussion och slutsats
---

**Kapitel 1, Inledning:** diskuterar problematiken kring generationsskifte i familjeföretag och behovet av kunskap och kompetens. Samt uppsatsens problemformulering, syfte, avgränsningar och disposition presenteras här.

**Kapitel 2, Metod:** presenterar val av forskningsmetod i form av datainsamling och genomförandet av intervjuer, val av företag samt en utvärdering av vårt angrepps- och tillvägagångssätt.

**Kapitel 3, Teoretisk referensram:** redogör för de teorier vi valt att använda för vår studie kring familjeföretag, generationsskifte samt behovet av kunskap och kompetens.

**Kapitel 4, Resultat:** presenterar först studiens företag och respondenter. Därefter följer en redogörelse för de fyra teman vi valt att undersöka närmare för varje familjeföretag. Nämligen inskolning och upplärning i familjeföretaget, överlämningen av ledarskapet, förändringar och konflikter samt kunskap och kompetens vs värderingar.

**Kapitel 5, Analys:** går djupare in på de fyra teman som redogörs i kapitel 4. Vi jämför utfall och teorier från kapitel 3 med vårt resultat, detta görs utifrån samma upplägg som i föregående kapitel.

**Kapitel 6, Diskussion och slutsats:** avslutar med en diskussion samt en presentation av våra slutsatser vi dragit utifrån vår studie med de sju familjeföretagen. Till sist presenteras förslag till framtida forskning inom området för familjeföretag.

## 2. Metod

---

*I metodkapitlet presenteras vårt angrepps- och tillvägagångssätt för uppsatsen. Vi går igenom forskningsmetod, datainsamling, urval och genomförandet av intervjuer. Slutligen utvärderar vi vårt metodval.*

---

### 2.1. Forskningsmetod

För att ta fram material till denna kandidatuppsats har vi valt att genomföra en kvalitativ forskningsstudie. Detta har genomförts med hjälp av informationssökning via olika databaser, litteraturgenomgång, samt genom intervjuer med åtta stycken företagsledare i svenska familjeföretag. Nedan följer en mer ingående presentation av vår metod.

#### 2.1.1. En kvalitativ forskningsmetod

Kvalitativ forskning lägger ett större fokus på ord och förklaringar än på siffror och kvantitativ data. Det finns tre tendenser för kvalitativ forskning som utskiljer sig från exempelvis en kvantitativ forskning. Det första är att förhållandet mellan teori och forskning är induktivt, det vill säga forskningen genererar teorin och inte tvärt om. Det andra är att det epistemologiska förhållningssättet är tolkande, vilket innebär att fokus för forskningen ligger på att förstå den sociala världen genom att undersöka dess olika aktörer. Till sist handlar det om att det ontologiska förhållningssättet ofta beskrivs som konstruktivistiskt, vilket innebär att sociala fenomen konstrueras av de involverade aktörerna och resultat varierar därför från fall till fall. Detta står i motsats till de verkliga sociala strukturer som ett objektivistiskt synsätt anser finns (Bryman & Bell, 2011).

Vi har valt en kvalitativ forskningsmetod då vi anser att ämnesområdet management och organisation delvis handlar mer om ord och förklaringar än om siffror. Men också eftersom vi anser att vårt specifika ämnesområde, kunskap- och kompetensöverföring i familjeföretag, enklast förstås genom en mer observerande forskningsmetod. Även tidigare forskning inom området är baserad på intervjuer och observationer, vilket gav oss ytterligare motiv till att genomföra vår studie på liknande sätt. Detta för att vi enklare skulle kunna förstå, sammanställa och jämföra tidigare forskning med vår egen. Vi ville se om teorin kring betydelsen för kunskaps- och kompetensöverföring i familjeföretag stämde överens med våra egna undersökta fall. Vår analysmodell har bestått i att jämföra teorier och utfall med vårt resultat, vilket görs utifrån samma upplägg som presentationen av vårt resultat. Några av de frågor vi har haft i

åtanke under arbetets gång är: vilka likheter och skillnader som finns mellan teori och verklighet, finns det en medveten planering av kunskaps- och kompetensöverföring i familjeföretagen, samt om de studier vi tagit del av, främst amerikanska, verkligen kan översättas till en svensk kontext?

### **2.1.2. Datainsamling**

Arbetet med denna uppsats påbörjades med sökningar på olika databaser på Ekonomiska Biblioteket vid Handelshögskolan i Göteborg. Vi har tagit del av tidigare forskning, avhandlingar, uppsatser, vetenskapliga artiklar samt böcker inom området familjeföretag, generationsskifte, kunskaps- och kompetensöverföring samt uppsatsskrivande och metod. Detta i syfte att försöka bringa klarhet i vad det fanns för väsentlig litteratur inom området familjeföretag, generationsskifte och kunskaps- och kompetensöverföring, samt vad tidigare forskning påvisat. Materialet vi tagit del av har varit både till inspiration och teorigrundande delar för vårt arbete. Vi ville även försöka få förståelse kring bland annat metodval och den process som genomgås vid ett uppsatsskrivande, för att underlätta processen. Den tidigare forskning vi har tagit del av, anser vi, lämnar ett utrymme för oss att undersöka det problem som beskrivits i förgående kapitel. I ett försök att få svar på vårt valda forskningsproblem har vi som tidigare nämnt, genomfört intervjuer med sju svenska familjeföretag.

### **2.1.3. Val av företag**

För vår studie har vi intervjuat sju stycken svenska familjeföretag, vilka är AB Carl Lundvall, Atlet AB, B. Engelhardt & Co AB, Eksjöhus AB, Samuelsons Inredningar AB, Swegmark Invest AB samt Wallenstam AB. Bolagen är verksamma inom diverse olika områden, sjöfart/spedition, maskin, livsmedel, byggnadsentreprenad, butiksinredning, konfektion/underkläder samt fastighetsförvaltning. I två av fallen, Atlet AB och Samuelsons Inredningar AB, har det genomförts generationsskifte och senare försäljning av verksamheterna till utomstående. I fallen AB Carl Lundvall, B. Engelhardt & Co AB, Eksjöhus AB, Swegmark Invest AB och Wallenstam AB är företagen fortfarande inom familjens ägo och leds även av dem.

Motiven som ligger till grund för vårt val av respondenter är dels framtagna utifrån våra kriterier, dels utifrån den så kallade bekvämlighetsprincipen (Bryman, 2011). För vår studie ville vi intervjua ledare i större ägarledda familjeföretag inom olika branscher. Vi har gjort bedömningen att olika branscher skulle ge oss ett större omfång och ett starkare underlag för vår studie. Vi har istället försökt att få en mer övergripande bild av hur familjeföretag arbetar med kunskaps- och

kompetensöverföring vid generationsskiften. Vi har inte haft för avsikt att intervjua hälften kvinnor och hälften män, men efter avslutade intervjuer blev utfallet jämnt, totalt fyra kvinnor och fyra män. Ett utfall som vi är nöjda med, eftersom den rådande debatten i samhället menar att det är för få kvinnor på ledande positioner i det svenska näringslivet. För att få direkt tillgång till personer på höga befattningar inom familjeföretag har vi valt att använda oss av våra respektive kontaktnät. Vi diskuterade tillsammans fram vilka familjeföretag i vår omgivning som vi ansåg skulle kunna vara intressanta och givande att intervjua. Genom att använda oss av våra kontakter fick vi möjlighet att intervjua ledare, som i vissa fall kanske hade varit svårare att få tillgång till. Vi vill också tillägga att vår intervjurespondent Marianne Brismar, Atlet AB, gav oss tips om och kontaktuppgifter till Eva-Lotta Nylén på familjeföretaget B. Engelhardt & Co AB, som vi sedan intervjuade. Slutligen vill vi även tillägga att vi varit uppmärksamma på att våra eventuella relationer kan ha påverkat materialet, detta tas vidare upp i avsnitt 2.2. Metodkritik, sidan 8.

#### **2.1.4. Genomförandet av intervjuer**

Syftet med denna uppsats är att med hjälp av intervjuer försöka få förståelse för hur familjeföretaget arbetar med kunskaps- och kompetensöverföring. I vårt arbete har vi genomfört totalt sju intervjuer som genomfördes i en semistrukturerad form, där vi använde oss av en intervjumall (Bryman & Bell, 2011). Intervjumallen har vi dels diskuterat med vår handledare, dels testat på en utomstående person. Vi valde även att definiera kunskap och kompetens för våra respondenter innan intervjuerna genomfördes. Eftersom vi bland annat ville veta om frågorna var begripliga och för att ge respondenterna förståelse över vad vi avsåg med kunskap och kompetens, då begreppen kan definieras olika från person till person.

I de olika fallen har vi främst intervjuat den generation som idag är aktiv på familjeföretagen. I fallet AB Carl Lundvall har vi intervjuat både första och andra generationen, dels för att vi fick möjligheten, dels för att både far och son fortfarande är aktiva i verksamheten. Varje intervju tog mellan 40 minuter och en och en halv timme att genomföra. Ingen respondent valde att vara anonym och vi fick i alla fallen tillåtelse att spela in intervjuerna. Inspelningarna har underlättat vårt arbete med empirin och vi har transkriberat samtliga intervjuer enligt de rekommendationer som finns i Bryman och Bell (2011). På nästa sida finner Ni en tabell över intervjumetod, företag och respondent:

**Tabell 1. Intervjumetod för studerade familjeföretag**

<b>INTERVJUMETOD</b>	<b>FÖRETAG</b>	<b>RESPONDENT</b>
<b>Mail</b>	Samuelsons Inredningar AB	Marie Ottander
<b>Personlig</b>	AB Carl Lundvall	Klas Andersson & Patrick Andersson Whiteman
	Atlet AB	Marianne Brismar
	B. Engelhardt & Co AB	Eva-Lotta Nylén
	Wallenstam AB	Anders Berntsson
<b>Telefon</b>	Eksjöhus AB	Anders Lindholm
	Swegmark Invest AB	Ebba Swegmark

## 2.2. Metodkritik

Vid forskningsintervjuer är det aningen mer väsentligt att ha förståelse för både intervjusituationen, intervjurespondenten och de uppgifter som framställs under intervjun än att se till den som intervjuar. Det är på så vis betydelsefullt att se till bland annat intervjusituationens kontext, språket som används, samt vara medveten om att intervjurespondenten kan använda situationen för att gynna sina egna intressen eller för att promota sig själv och den institution som denne representerar (Alvesson, 2003). Detta har vi försökt att ha i åtanke vid vårt arbete.

När vi påbörjade vårt arbete hade vi förståelse för att de olika intervjumetoderna skulle kunna komma att skapa skillnader i vårt material och vår analys. I fallen, AB Carl Lundvall, Atlet AB, B. Engelhardt & Co AB och Wallenstam AB, där vi genomfört personliga intervjuer, anser vi att det gav oss en större förmåga att reflektera över intervjusituationen och det material som framkommit. På så vis anser vi att de personliga intervjuerna har bidragit till ett större materialomfång, och att vi genom det kan ha grundat en större del av vår analys på materialet från de personliga intervjuerna. Däremot har vi försökt att väga upp skillnaderna genom att lägga större kraft på analyserna av de icke-personliga intervjuerna.

Intervjurespondenterna har visat på olika grad av medverkande och intresse. I fallen Atlet AB och Samuelsons Inredningar AB, har generationsskiftet genomförts för ett antal år sedan. Detta kan ha påverkat dessa respondenters engagemang, förståelse och syn på skiftet. Eftersom de haft tid att bearbeta och kunna få ett bredare perspektiv på generationsskiftet. Det kan även ha en negativ inverkan, då vissa händelser kan ha förträngts eller glömts bort, vilket gör att

respondenterna kanske inte återgav helt korrekt information. I de andra fallen har familjeföretagen nyligen eller pågående genomfört ett generationsskifte. Detta kan ha haft en inverkan på dessa respondenters sätt att se på och förklara den kunskapsöverföring som de genomfört. För dessa familjeföretag kan frågorna varit av mer känslig karaktär, då respondenterna exempelvis inte vill frambringa en konflikt mellan generationerna. Vi har bara intervjuat en generation från respektive familjeföretag (undantaget AB Carl Lundvall). Detta gör att vi enbart fått en generations historia som vi grundar vår studie på. Frågan är om den äldre generationen hade haft samma syn på generationsskiftet. Det hade varit en intressant vinkel på vårt arbete och gett oss ett bredare perspektiv. Tyvärr har vi i de flesta fallen inte haft möjlighet att intervjua den äldre generationen.

Som Alvesson (2003) påpekar i sin artikel, bör man som intervjuare vara uppmärksam på att se till respondenternas svar. Det kan bland annat handla om att respondentens val av språk och att dess berättelse utgår från motivet att ge ett gott intryck av den organisation de representerar och sig själv. Respondenten kan svara på ett sätt som gynnar dess egna intressen och som framhäver den identitet denne tror att intervjuaren är ute efter. I vårt eget fall kan vi påpeka att alla intervjuerna skett med en mycket lättsam karaktär, med god ton och ett stort intresse från respondenterna. Våra frågor låg främst inom ramen för kunskaps- och kompetensöverföring, men respondenterna var tillåtna att tala fritt. Många av dem, främst vid de personliga intervjuerna, var även benägna att tala om andra ämnen kring familjeföretagande. Detta ser vi dock främst som positivt, då vi anser att vi fick en mer nyanserad berättelse och förståelse för både organisation och respondent.

Vår egen påverkan kan ha gett sig uttryck i att det är vi som tagit fram frågorna, och på så sätt delvis styr intervjun. Att vi har dragit nytta av våra respektive kontaktnät för att få lämpliga respondenter till vår studie kan ha haft en inverkan på vårt material. Några av intervjuerna haft en mer lättsam och vänskaplig karaktär, medan några har haft en mer studie- och forskningsinriktad karaktär. Under processens gång skapade vi förståelse för bland annat vilka frågor som gav de mest uttömmande svaren och vilka frågor som inte var lika väsentliga. Då vi under senare delen av processen antas ha gett ett mer självsäkert intryck kan respondenterna i dessa fall också ha påverkats av vår mer medvetna och eventuellt bekväma approach.



Följaktligen ha intervjumetoderna och i sin tur intervjuernas kontext haft en inverkan på vårt material för denna uppsats. Även våra val av respondenter och våra egna förutsättningar i form av bland annat relationer och erfarenheter antas ha haft en inverkan på materialet. Däremot hoppas vi att vår medvetenhet kring dessa förhållanden har gett oss en möjlighet, i den mån det går, att bortse från dessa faktorer och att de inte i allt för hög grad har påverkat vårt resultat.

### **3. Teoretisk referensram**

---

*I den teoretiska referensramen går vi först igenom teorier kring familjeföretagets uppbyggnad och vad som gör dem unika. I den andra delen hanterar vi generationsskiften och dess problematik i familjeföretag. Sista delen behandlar kunskaps- och kompetensöverföring i organisationer.*

---

#### **3.1. Familjeföretag**

Familjeföretag är ett vedertaget begrepp, men det är ofta svårt att sätta ordet på vad begreppet exakt definierar. Inom forskningen finns det en mängd olika definitioner på begreppet familjeföretag (se ex. Chua, Chrisman & Sharma, 1999). I vårt arbete har vi valt att använda en definition på begreppet som vi lånat från Vikströms studie om familjeföretag (2005, s. 2). Detta då vi anser att Vikströms (2005) definition stämmer väl överens med våra egna kriterier för de familjeföretag vi har studerat. Samt att definitionen syftar på både ett ledar- och ägarskap inom familjen. Inom ramen för denna uppsats definieras familjeföretag enligt följande:

*”Ett familjeföretag är ett företag där en eller flera medlemmar av en familj innehar ägar- och röstmajoriteten i företaget samtidigt som en eller flera medlemmar av familjen ska vara aktivt delaktiga i ledningen av företagets dagliga verksamhet.” (Vikström, 2005, s. 2)*

För att skapa ytterligare förståelse för vad som utmärker ett familjeföretag kommer vi nedan att presentera familjeföretaget ur ett så kallat systemperspektiv samt försöka förklara några av ett familjeföretags unika resurser.

##### **3.1.1. Familjeföretag ur ett systemperspektiv**

En ofta använd teori kring familjeföretag är att familjeföretaget består av system, ibland också kallat institutioner. Ett familjesystem och ett företagssystem, vilka definieras av sociala värderingar, normer och principer (Lansberg, 1983; Johansson & Lewin 1992; Brunåker, 1996; Johansson & Falk, 1998). Som Helin (2011) nämner i sin avhandling kan familjeföretag ses som en komplex förening av två av de mäktigaste institutionerna i vårt samhälle, nämligen familj och

företag. Ahrne och Papakostas (2002) förklarar institutioner som en ”[...] uppsättning normativa och regulativa strukturer eller symboliska system som uttrycker en kollektivt delad uppfattning som kan vara mer eller mindre uttalad och medveten och mer eller mindre tydlig och synlig” (Ahrne & Papakostas, 2002, s. 48).

Systemens, eller institutionernas skillnader grundar sig i att de existerar i samhället av fundamentalt olika anledningar (Lansberg, 1983; Stafford, Dane, Duncan & Winter 1999). Familjesystemet, är emotionellt grundat och uppbyggt på sociala värderingar. Dess främsta funktion är omsorg, fortplantning samt stöd och utveckling av familjemedlemmar (Lansberg, 1983; Johansson & Lewin, 1992; Stafford et al. 1999). Företagssystemets syfte grundar sig i utförande, framställning av varor och tjänster, samt resultat, det vill säga affärsmässiga värderingar (Johansson & Falk, 1998; Stafford et al., 1999). Sociala relationer i företag styrs i stor utsträckning av normer och principer som underlättar produktionsprocessen (Lansberg, 1983).

På grund av systemens olika existens i samhället, föreligger det en stor utmaning i överlappningen mellan de båda systemen. Familjens normer syftar till att tillhandahålla möjligheter för släktingar, fördela ersättning i enlighet med utvecklingsbehov, inte göra någon skillnad mellan syskon, och ge möjligheter till lärande för att tillgodose den enskildes utvecklingsbehov. Detta i motsats till företagets normer som syftar till att anställa de mest kompetenta individerna, fördela löner och andra förmåner i enlighet med marknadsvärde och tidigare resultat, skilja mellan de anställda för att kunna identifiera de mest högpresterande, samt ge möjlighet till lärande som avser att tillfredsställa organisationens behov (Lansberg, 1983). I en normal situation ligger systemens överlappning inom rimliga gränser och kan hanteras. Utmaningen för familjeföretaget uppstår när överlappningen blir för stor och därför okontrollerbar, det är då konflikter uppstår inom organisationen och familjen (Johansson & Lewin, 1992).

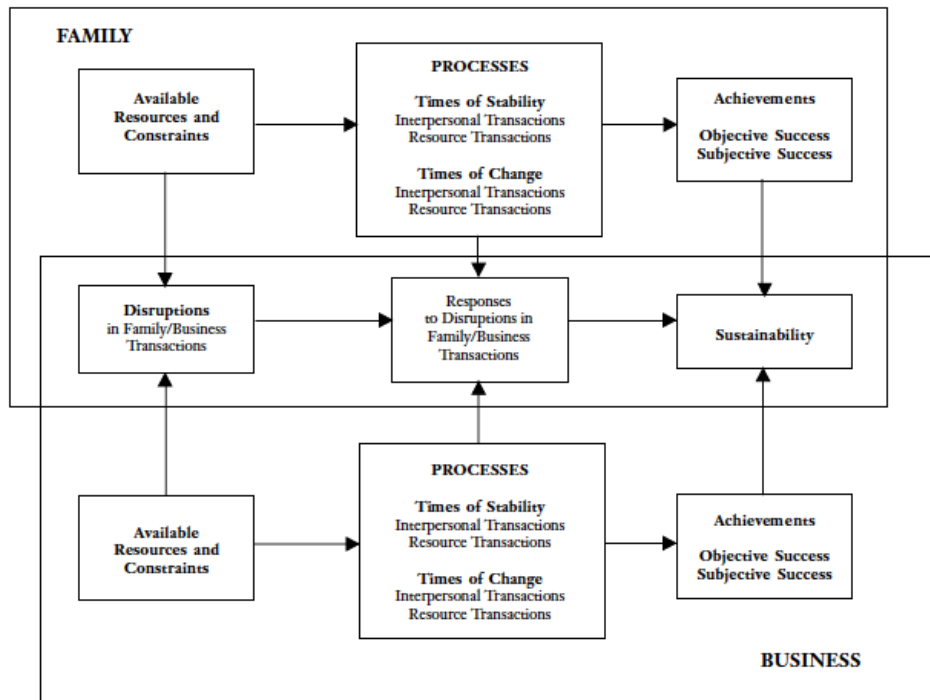
### **3.1.2. Sustainable Family Business Theory I och II**

Det har utvecklats flertalet teorier kring systemperspektivet, och dessa är bland annat *The Sustainable Family Business Theory I*, (SFBT I), och *The Sustainable Family Business Theory II* (SFBT II). SFBT I skapades av Stafford, Duncan, Dane och Winter (1999). Det är en modell,

som enligt skaparna, beskriver förutsättningarna för ett familjeföretags hållbarhet. Modellen är främst ett sätt att försöka förstå överlappningen av familje- och företagssystemet.

SFBT I visar på nödvändiga förutsättningar för ett familjeföretags hållbarhet – en funktion av familje- och företagsprestationer, samt transaktioner mellan familj och företag. Det är väsentligt att se till både *resurser* (resources) och *begränsningar* (constraints) i båda systemen. Detsamma gäller systemens *processer* (processes), vilka innefattar bland annat beslutsfattande, planering, strategier och användandet av teknologi samt mänskliga resurser. Detta i sin tur innefattar *mellanmänskligatransaktioner* (interpersonal transactions) och *resurstransaktioner* (resource transactions) under *tider av stabilitet* (times of stability) och *tider av förändring* (times of change). Modellen delar upp transaktioner i mellanmänskliga och resursbaserade, för att skapa förståelse för familjetransaktioners utsträckning och betydelse. Modellen visar även på skillnader i processerna som familj och företag engagerar sig i, genom att ta upp faktorer kring företagets omgivning och struktur, då de är relativt stabila jämfört med då de är dynamiska. *Prestationer* (achievements) inkluderar *objektiva* och *subjektiva* mått. Exempel på ett objektiva mått är företagets ekonomiska resultat eller en familjs levnadsstandard. Subjektiva mått kan för företaget vara ägarens känsla av framgång och för en familj känslan av tillfredsställelse (Stafford et al., 1999).

### **Figur 1. The Sustainable Family Business Model I**



**Källa:** Stafford, et al. 1999. *A Research Model of Sustainable Family Businesses*, s. 204.

Familjesystemet och företagssystemet i modellen existerar i samhället på grund olika syften, vilka finns beskrivna i avsnitt 3.1.1. Familjeföretaget ur ett systemperspektiv. Både familjen och företaget ses som ändamålsenliga samhällssystem. Deltagare i systemen presterar för att uppnå mål, och för att uppnå dessa mål används systemens olika resurser. Faktorer som exempelvis kultur, normer, ekonomi, lagar och familjemedlemmars mål påverkar systemens resursanvändande och begränsar valmöjligheterna för vilka transaktioner som kan genomföras (Stafford et al., 1999).

Vidare förklaras modellen med att i överlappningen mellan familje- och företagssystemen reagerar både familj och företag på störningar som påverkar det vanliga transaktionsmönstret. Störningarna kan vara både positiva och negativa och ske internt eller externt i företaget eller familjen. Interna störningar kan vara bland annat utvidgning eller förlust av familjemedlemmar. Externa störningar kan vara ekonomiska, politiska eller tekniska. Det är väsentligt att det tas hänsyn till både familj och företag och att det sker en samverkan mellan systemen för att möta de störningar som eventuellt kan uppkomma (Stafford et al., 1999).

SFBT II är en utveckling av SFBT I, framtagen av Danes, Lee, Stafford och Heck (2008). De främsta förändringarna i införande av familje- och företagsstruktur, separation mellan resurser och begränsningar, en mer detaljerat syn kring prestationer, en skillnad mellan kort och lång sikt, samt ett klagörande över hur teorin gäller etniska familjeföretag och deras kulturella traditioner.

Den utvecklade modellen tar mer detaljerat in human kapital (färdigheter/förmågor investerat i människor), socialt kapital (ex. kultur) och tillgångar (finansiella och fysiska) i resurser. Begränsningar sätter gränser för resurser, vilka processer som är godtagbara, och önskvärda prestationer. SFBT II separerar resurser och begränsningar, bland annat för att kunna beskriva olika typer av resurser och begränsningar. Även processerna i SFBT II har separerats, modellen menar att stabila tider förekommer enskilt i respektive system och att tider av förändring uppstår i överlappningen av familj och företag. Hållbarhet är ett resultat av flera års lönsamhet, vilket kan mätas minst ett år efter verksamhetens prestationer. SFBT II pekar även på att etnicitet och kultur är två faktorer som påverkar familjeliv och företag, över hela världen (Danes et al., 2008).

Det är alltså i många fall svårt att skilja mellan familj och företag. Det är inte själva verksamheten som gör familjeföretaget till en unik företagsform, utan det är familjen menar Stafford et al. (1999). Ur de två systemen uppstår unika resurser som karakteriserar just familjeföretag.

### **3.1.3. Familjeföretags unika resurser**

Familjeföretag karakteriseras av unika resurser, som är baserade på dess två beståndsdelar, familj och företag. Exempel på unika resurser är *familiness* och *familjekapital*, vilka icke familjeägda företag inte besitter. Familiness uppstår genom en samverkan mellan familjen, enskilda medlemmar och verksamheten. Habbershon och Williams (1999) introducerade begreppet familiness och definierade det enligt följande: "[...] as the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individual members, and the business" (Habbershon & Williams, 1999, s. 11).

Familiness handlar om resurser och kapacitet relaterade till familjens engagemang och interaktion (Chrisman, Chua & Litz, 2003). Familiness kan ses som en konkurrensfördel som är värdeskapande och genererar välstånd för företaget (Pearson, Carr & Shaw, 2008). Men det är också viktigt att förstå att inte alla resurser och familiness ger upphov till konkurrensfördelar.

Om ett familjeföretag inte hanterar, värderar eller investerar i uppgradering och utökning av företagets familiness, och ser det som en värdefull resurs, kan det leda till att resursen istället bli en familjär belastning enligt Habbershon och Williams (1999).

Begreppet *familjekapital* definieras av författarna Hoffman, Hoelscher och Sorenson (2006). Familjekapital är ett socialt kapital och som begränsas till områden som är unika för familjerelationer. Familjekapital inkluderar strukturella och relationella komponenter. Med struktur avses bildande av nätverk, och strukturen behandlar informationskanaler mellan familjemedlemmar och familjeföretaget. Informationskanalerna fungerar även som den mekanism som sammankopplar familjen med världen utanför. Den relationella komponenten är speciell för familjekapitalet och behandlar familjenormer, vilket inkluderar anseende, förväntningar och skyldigheter, identitet och moralisk infrastruktur. Familjekapital handlar om det värde som skapas genom att främja kontakter mellan familjemedlemmar. Alltså förekommer familjekapital i just familjeföretag, som en värdefull, sällsynt, icke-imiterarbar och stig-beroende resurs. Själva familjen i företaget ger upphov till kapitaleffektivitetsvinster som inte kan dupliceras av icke familjeföretag. Familjekapital kan således ses som en strategisk resurs menar Hoffman, Hoelscher och Sorenson (2006).

### 3.2. Generationsskiften i familjeföretag

Ett generationsskifte kan innebära både ägarskifte och ledarskifte eller en kombination av dem båda. Vår studie grundar sig på intervjuer med åtta stycken ledare inom ägarledda familjeföretag. I vissa fall har ett ledarskifte skett inom organisationen samtidigt som den tidigare ledaren fortfarande funnits kvar som ägare eller delägare inom företaget under en period. Det finns således ibland ingen tydlig gräns för generationernas övergång. Denna uppsats behandlar inte ekonomiska eller juridiska detaljer, vilket på så vis innebär att det i första hand handlar om ett ledarskifte som genomförts inom familjeföretagen, och inte ett ägarskifte. På dessa grunder väljer vi att definiera generationsskifte enligt följande:

*En äldre generation inom företagets ägarfamilj överlämnar ledarskapet (ibland också ägarskapet) till en yngre generation inom samma familj.*

Vi vill även klargöra att *överlåtare, företrädare, avträdande, avgående* syftar till att benämna den tidigare generationen som lämnar över ledarskapet. *Övertagare, efterträdare, tillträdare* är benämningar som syftar på den generation som tar över ledarskapet.

### 3.2.1. Generationsskiftets problematik

Eftersom ett generationsskifte är en sällsynt händelse i ett familjeföretag, då det bara inträffar en gång per generation, är det få personer i företaget eller i familjen som har kunskap och erfarenhet av hur och när de bör handskas med frågan (Friedman, 1998). Andra teoretiker pekar också på att generationsskiftesprocessen är en av de längsta strategiska processer som ett familjeföretag genomför (Barach & Ganitsky, 1995). Chirico (2008) sammanfattar processen som ett långsamt förlopp i flera steg, vilket involverar ett ökande medverkande från den som tillträder och minskande medverkande hos den avgående, tills det att den verkliga överföringen sker.

Generationsskiften i organisationer är inte befriade från problem och speciellt inte inom familjeföretag (Johansson & Falk 1998; Venter, Boshoff & Maas 2003). Komplikationerna finns på flera plan, både ekonomiskt, socialt och kunskapsmässigt (Johansson & Falk, 1998). Ekonomiskt finns det stora risker vid övertagande (Hydén & Wiberg, 2004; Prince, 1999) och många familjeföretag går betydligt mycket sämre efter ett genomförande av generationsskifte. En mindre studie på företag i försäkringsbranschen visar att nära 90 procent av de undersökta företagen upplever stora fall i omsättningen efter ett generationsskifte. I studien, som består av 61 familjeföretag, gör närmare 40 stycken av ägarna utträde från respektive verksamhet (Prince, 1999). Prince studie är begränsad, men andra forskare som Ibrahim, Soufani och Lam (2001) framlägger bevis för liknande siffror i deras studie. Exempelvis har endast en tredjedel av deras undersökta familjeföretag överlevt till den andra generationen och cirka 15 procent överlever till den tredje.

En mängd olika faktorer som påverkar utfallet av ett generationsskifte har identifierats. Exempelvis delar Prince (1999) in det i två större faktorer, arvtagarnas egenskaper och företagets natur. Arvtagarnas egenskaper kan handla om huruvida de är lika entreprenöriella som sina företrädare, om de är lika engagerade och ambitiösa, eller om de har samma skicklighet i personliga relationer. Med företagets natur menar Prince (1999) att man bör se till överföring av kundrelationer till den övertagande generationen och att ett generationsskifte även hos kunderna kan göra företag mer benägna att byta leverantör.

Ur ett socialt perspektiv innefattar generationsskiften praktiska svårigheter, men också emotionella och psykologiska effekter (Hydén & Wiberg, 2004). Ett generationsskifte är en känslomässig fråga. Bland annat eftersom överlåtaren måste ge upp både makt och kontroll över

företaget, och på så vis kan känna att han eller hon ger upp sin identitet. Detta kan i sin tur ge upphov till påfrestande konflikter för familjemedlemmar (Johansson & Falk, 1998). Sharma Chrisman och Chua (2003) påpekar att de som övertar verksamheten anser att det är av största vikt att deras företrädare tar ett ordentligt avstånd från verksamheten, samtidigt som detta sällan anses vara en viktig faktor bland de som lämnar över verksamheten till nästa generation. I generationsskiftesprocessen intar både överlåtande och övertagande ledare väsentliga roller, även om någon av parterna ställer mer tilltro till den andra partens betydelse i processen (Sharma, Chrisman & Chua, 2003). Hur väl ett generationsskifte än planeras visar det sig att den övertagande generationen har behov av stöd under hela processens gång från den tidigare generationen. Övertagaren ser det som en fördel då överlåtaren under en begränsad tid efter skiftet fortsätter att vara aktiv i organisationen. Då övertagaren kan få stöd och vägledning av den äldre generationen (Johansson & Falk, 1998). Den avgående företagsledarens beslut och överväganden gällande företaget påverkar familjen i stor utsträckning. Svårigheten ligger i att kombinera familj och företag (Johansson & Lewin, 1992; Johansson & Falk 1998).

### **3.2.2. Planering av generationsskiftet**

Det finns teorier och forskning som talar om planering av själva generationsskiftet och dess process. Flera forskare menar att tydliga planer spelar en viktig roll i hur lyckad en överlämning blir (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997; Ibrahim, Soufani & Lam, 2001; Miller, Steier & Breton-Miller, 2003; Hydén & Wiberg, 2004). Ett misslyckat planeringsarbete för generationsskiftet är en av orsakerna till att många familjeföretag inte överlever mer än den första generationen (Lansberg, 1988). Att planera ett generationskifte hjälper till att bevara information, relationer och kontakter med kunder, leverantörer och andra nyckelkontakter menar Friedman (1998).

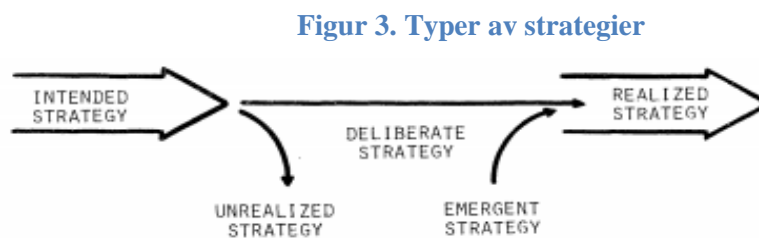
Trots de påvisade fördelarna med en planerad generationsskiftesprocess är graden av planering inför ett generationsskifte i familjeföretag är mycket låg. Vilket inte är acceptabelt och denna fråga bör ha högre prioritet menar Haglundh och Hydén (1997) samt Hydén och Wiberg (2004). Orsaker som ligger bakom den låga planeringsgraden är bland annat att få företag anser att skiftet är ett akut problem. Även strävan att undvika eventuella finansiella problem, och avsaknaden av kunskap inom juridiska och vissa ekonomiska områden påverkar graden av planering. Likaså uppstår vanligtvis en kombination av psykologiska och emotionella effekter,



vilket gör att den avgående generationen skjuter upp planeringen av generationsskiftet (Haglundh & Hydén, 1997; Hydén & Wiberg 2004).

Likt Hydén och Wiberg (2004) menar Sharma, Chrisman och Chua (2003) att det inte bara finns en ekonomisk aspekt att ta hänsyn till vid ett generationsskifte. De sistnämnda pekar på att det finns två dimensioner för vad som utgör ett lyckat generationsskifte i familjeföretag. Den ena dimensionen behandlar det ekonomiska resultat företaget visar upp före och efter skiftet och den andra dimensionen behandlar hur nöjda de involverade i processen är (Sharma, Chrisman & Chua, 2003). Detta kan liknas vid Grosskopfs (1986) tankar kring att ett generationsskifte bör planeras i två delar. Nämligen ekonomisk generationsskiftesplanering och personell generationsskiftesplanering. Den ekonomiska planeringen behandlar skiftet ur en ekonomisk synvinkel, med tyngd på de finansiella villkor som måste beaktas för ett lyckat generationsskifte. Den personella generationsskiftesplaneringen hanterar frågorna kring hur nuvarande företagsledare ska komma att ersättas i framtiden (Grosskopf, 1986).

Mintzberg och Waters (1985) talar om strategier som planerade (deliberate) eller framväxande (emergent). Där de strategier som uppfylls på samma sätt som förväntat kallas för planerade och de strategier som uppfylls trots att organisationen har andra mål eller inte har några mål, inom just det området kallas för framväxande. Nedan ses modellen för de olika typerna av strategier:



**Källa:** Mintzberg och Waters, 1985. *Of strategies, deliberate and emergent*, s. 258.

Mintzberg och Waters (1985) menar at det är ytterst ovanligt att strategier utförs helt som planerat och en vilja att lära och vara flexibla är viktigt för att organisationen ska kunna prestera bättre.

En öppen diskussion och dialog samt en hälsosam syn på konfliktlösning mellan familjemedlemmar, både inför och under generationsskiftet, ger upphov till framförhållning och ett lyckat generationsskifte (Johansson & Lewin, 1992; Barach & Ganitsky, 1995; Johansson & Falk 1998). En tydlig dialog minskar risken för missförstånd och skapar tilltro (Johansson & Lewin, 1992; Johansson & Falk 1998). Efterträdaren får förståelse för generationsskiftesprocessen och vad denne behöver göra för att utveckla de kunskaper, färdigheter och värderingar som förväntas i och med dess framtida position menar Barach & Ganitsky (1995).

### **3.2.3. Att öppna för förändring**

Det är också väsentligt att verksamheten är redo för förändring. Och att verksamheter kan göra upp med det gamla, eventuellt förlegade traditioner och rutiner, för att skapa goda möjligheter för ett lyckat generationsskifte. Det är en god idé att familjemedlemmar införskaffar sig kunskap och utbildning utanför den egna organisationen menar Johansson och Falk (1998) samt Frideman (1998). Även externa kunskaper underlättar de praktiska delarna av generationsskiftet och en utomstående kan ge en neutral och objektiv syn på processen (Johansson & Falk, 1998). Kompetens som går förlorad i generationsskiftet nämns ofta som en stor faktor för ett mindre lyckat generationsskifte, men samtidigt är forskningen kring detta område begränsad. Flera forskare menar att nyckelkompetens kan försvinna i och med ett generationsskifte. Detta är en av de viktigaste faktorerna i en lyckad överlämning. Även om en överlämning kan vara en chans till förnyelse är det inte riskfritt då någon som har formats av verksamheten eller byggt upp den från grunden försvinner ur bilden (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez & García-Almeida, 2001; Duh & Letonja, 2013).

### **3.3. Behovet av kunskap**

Kunskap och kompetens är, liksom begreppet familjeföretag, välanvänt men i många fall svårdefinierat. Med kunskap och kompetens avser vi följande: *fakta, färdigheter och/eller information som införskaffats genom utbildning eller praktisk erfarenhet som bidrar till teoretisk eller praktisk förståelse för ett ämne* (Definition of knowledge, Oxford Dictionaries, 2013). Vi förutsätter att det finns två typer av kunskap - explicit kunskap, det vill säga uttalad kunskap och implicit kunskap, tyst kunskap. Explicit kunskap är objektiv, formell och systematisk och kan på så vis lätt dokumenteras, kommuniceras och spridas, genom såväl vetenskap, manualer och

media. Begreppet implicit kunskap är subjektiv och införskaffas genom bland annat erfarenheter. (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995). Implicit kunskap används för att uttrycka sinnesintryck, sociala regler, uppfattningar och värderingar som tas för givna för mänskligt uppförande (Tyst kunskap, NE, 2013). Den implicita kunskapen är svårare att dokumentera, kommunicera och sprida än explicit kunskap.

Kunskap kan ses som en strategisk resurs i familjeföretag (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001). Grant (1996) menar att kunskap är den mest framstående resursen för företag och att en organisations förmåga innebär integrering av flera olika kunskapsbaser. Kunskap måste kunna skapas, delas och överföras för att skapa värde över tiden (Nonaka & Takeuchi, 1995; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001; Chirico, 2008). Detta är en stor utmaning för alla typer av företag, speciellt för familjeföretag. Eftersom efterträdarens möjlighet att förvärva föregångarens viktigaste kunskaper och färdigheter, för att kunna upprätthålla och förbättra organisationens resultat, är en problematisk del av generationsskiftesprocessen. Familjeföretagets specifika kunskaper, och då den nya generationen är integrerad i verksamheten och överför kunskap från tidigare generation, är positivt förknippat med högre prestanda. Vilket gör att familjeföretaget kan prestera väl över tid (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001). Addering av kunskap, innovation och nya perspektiv är alltså viktigt för företagets framtida utveckling. Det kan således hindras om inte nya generationer och krafter får bli en del av organisationen (Johansson & Falk, 1998). Kunskap är något som familjemedlemmar erhåller och utvecklar genom erfarenheter och utbildning inom och utanför organisationen (Chirico, 2008).

Diedrich genomgång av idéer kring kunskap och lärande i organisationer visar att den allmänna uppfattningen är att kunskap ses som en enskild mental handling, och individer kommer i besittning av kunskap genom lärande. Ett av de främsta målen för en organisation bör vara att överföra så mycket värdefull kunskap som möjligt från individnivå till organisatorisk nivå (Diedrich, 2004). Överföring av kunskap är en del av Knowledge Management teorin, som behandlar just skapande, överföring, och att effektivt använda organisatorisk kunskap (Diedrich, 2004). Nonaka och Takeuchi (1995) definierar kunskapsöverföring som ”knowledge conversion”. De menar att kunskap skapas och expanderar genom social interaktion mellan uttalad (explicit) och tyst (implicit) kunskap. Uttalad och tyst kunskap är inte helt separerade från varandra men är

ömsesidigt kompletterande. Vidare tar Nonaka och Takeuchi (1995) upp fyra dimensioner av knowledge conversion, där kunskap alltså skapas och delas. Detta förklaras och kartläggs i figuren nedan:

**Figur 2. Knowledge Conversion – Nonaka och Takeuchi**

		Tactic knowledge	To	Explicit knowledge
Tactic knowledge <i>From</i>		Socialization		Externalization
	Explicit knowledge	Internalization		Combination

**Källa:** Nonaka & Takeuchi, 1995. The Knowledge-Creating Company, s. 62

*Socialisering* – implicit till implicit, innebär att kunskap skapas genom utbyte av erfarenheter, vilket kan exempelvis ske dels genom att människor samarbetar kring arbetsuppgifter, dels genom informella möten eller samtal. *Externalisering* – implicit till explicit går ut på att tyst kunskap blir till uttalad kunskap, ett exempel är då tyst kunskap definieras och skrivs ned. *Internalisering* – explicit till implicit, är det tredje begreppet och är nära relaterat till learning by doing. Det handlar om att människor utvecklar sin tysta kunskap genom att bland annat ta del av befintliga dokument eller böcker. Den uttalade kunskapen fördelas och förankras således inom organisationen. Sista dimensionen kallas *kombinering* – explicit till explicit och innebär sortering, kombinerande och addering av befintliga kunskaper. Vilket skapar ny kunskap som sedan sprids vidare. Det uppstår nya perspektiv på kunskapen och den kan spridas genom exempelvis mail, telefonsamtal och dokument (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995). Nonaka och Takeuchi (1995) menar även på att interaktionen mellan explicit och implicit kunskap tenderar att växa i omfattning, detta då fler individer inom och utanför organisationen involveras.

Vid ett generationsskifte är det alltså betydelsefullt att den potentielle efterträdaren får vägledning av dess företrädare med dels operationella, dels kompetens- och kunskapsutmaningar. Eftersom efterträdaren behöver lära sig dra nytta av familjens värderingar och specialkompetenser samt utveckla sin egen kunskap. Att uppfylla generationsskiftets mål och leda familjeföretaget in i en ny era av framsteg och utveckling är något som den nya

generationen behöver klara av. För att genomföra detta krävs det att den nya generationen matchar företrädarens kompetens. Det genom legitimitet och trovärdighet, under hela processen som den nya generationen avancerar inom företaget. Dock är det i många fall även extern kompetens och erfarenhet som den nya generationen drar nytta av i sitt övertagande menar Barach och Ganitsky (1995).

### **3.4. Sammanfattning**

Teorier kring familjeföretag förklarar ofta familjeföretagets uppbyggnad med hjälp av två system eller två institutioner, familj och företag. När dessa två institutioner samverkar ger det upphov till unika resurser för familjeföretaget, exempelvis familiness och familjekapital. Vidare förklaras generationsskiftet som en komplex process, genomsyrad av såväl praktiska som emotionella problem. Forskare menar att generationsskifte kräver planering och en öppenhet för förändring för att genomföras på bästa sätt. Att överföra kunskap och kompetens kan också ses som en betydelsefull faktor för ett lyckat generationsskifte. Kunskap måste kunna skapas, delas och överföras för att skapa värde över tiden. Vilket kan ske genom social interaktion mellan uttalad och tyst kunskap.

Vi vill undersöka hur svenska familjeföretags arbete med kunskaps- och kompetensöverföring ser ut. Hur överförs kunskap och kompetens, och vem bestämmer vilken kunskap som är relevant att överföra vid ett generationsskifte? Hur går överlämnandet av ledarskapet till? Vilka restriktioner finns för efterträdaren då de vill genomföra förändringar? Uppstår det konflikter mellan generationerna? Vi har undersökt sju svenska ägarledda familjeföretag och deras arbete kring kunskaps- och kompetensöverföring. Vårt resultat som presenteras i nästa kapitel visar på visar på ett antal skillnader mellan de teorier och den forskning vi gått igenom i den teoretiska referensramen och vår egen studies utfall.

## 4. Resultat

---

*I detta kapitel presenteras empirisk data. Först presenteras de sju svenska familjeföretagen och respondenterna som intervjuats för vår studie. Därefter följer presentation av de teman som vi valt att lyfta fram – den yngre generationens inskolning och upplärning i familjeföretaget, överlämnningen av ledarskapet, förändring och konflikter samt betydelsen av kunskap och kompetens.*

---

### 4.1. Företagsinformation

#### 4.1.1. AB Carl Lundvall

AB Carl Lundvall är ett företag som arbetar inom shipping, skeppsmäkleri och spedition. Företaget omsätter i dagsläget 56 miljoner kronor och har fyra anställda. Innan krisen vid slutet av 2007 omsatte bolaget nästan 142 miljoner kronor och hade då bara två anställda. Verksamheten sker främst inom Norden där företaget konkurrerar med de stora bolagen som Schenker och DHL, vilka oftast är billigare men som inte alltid har lika bra lösningar menar Patrick Andersson Whiteman.

Klas Andersson och Patrick Andersson Whiteman, far och son, och har båda varit VD för AB Carl Lundvall. Klas Andersson var tidigare VD men har lämnat över den positionen till sin son och successivt trappat ner på sin aktivitet i verksamheten. Den nuvarande VD:n Patrick Andersson Whiteman började själv sin karriär i verksamheten 1990-1991. Detta då han fick i uppdrag att få ordning på ett bolag som hans far hade liggandes och som kostade pengar. Framgången var begränsad, men i takt med att Klas fick mer och mer uppdrag fick även Patrick arbeta mera. Patrick var sedan borta ifrån de verksamheter som Klas drev under några år för att sedan återvända till verksamheten runt år 2000 och där arbetar han fortfarande (Andersson & Andersson Whiteman, 2013).

#### 4.1.2. Atlet AB

Atlet AB grundades 1958 och var till 2007 ägt och lett av familjen Jacobson. År 2007 omsatte företaget närmare 1,9 miljarder kronor, hade drygt 1000 anställda och var aktiva i stora delar av Europa samt Mellanöstern och Afrika. Samma år, köptes Atlet AB upp av det japanska företaget Nissan Material Handling. Nissan Material Handling tog då över både ägande och ledning.

Marianne Brismar är en av fem döttrar till Knut och Rangvi Jacobsson, grundarna av Atlet AB. Brismar var VD på familjeföretaget från 1995 till 2007, och var kvar som special advisor ett år

efter försäljningen av bolaget. Brismar utbildade sig först till apotekare och hade inte för avsikt att arbeta i familjeföretaget, men efter en tid insåg hon att hon likväl kunde sälja truckar som läkemedel. Efter en diskussion med sin far bestämdes det att Brismar skulle börja arbeta på företaget. Brismar påbörjade sin ekonomutbildning på Handelshögskolan i Göteborg 1988 och tog examen under lågkonjunkturåret 1992. Samma år började arbeta på heltid i familjeföretaget vilket hon sedan gjorde fram tills året efter att bolaget såldes (Brismar, 2013).

#### **4.1.3. B. Engelhardt & Co AB**

B. Engelhardt & Co AB är ett familjeföretag som startades 1962 och är verksamma inom livsmedelsbranschen där de främst säljer, producerar och distribuerar livsmedelsingredienser. Företaget har idag en omsättning på cirka 300 miljoner kronor och 50 anställda. De är verksamt på den svenska och danska marknaden och har påbörjat ett arbete med att expandera till Finland.

Familjeföretaget ägs idag av andra generationen, Eva-Lotta Nylén, dotter till företagets grundare. Nylén är utbildad till ekonom på Göteborgs Universitet och har länge arbetat med ekonomi. Nylén började arbeta på företaget utan sin fars vetskap men själva ägarövertagandet var något som diskuterades ingående med fadern. Nylén köpte företaget för att bli ägare år 2003 och var under en period också VD för familjeföretaget tills år 2012, då hon tillsatte en extern VD (Nylén, 2013).

#### **4.1.4. Eksjöhus AB**

Eksjöhus AB är ett familjeföretag i fjärde generation, grundat 1941. Företagets verksamhet innefattar hustillverkning, sågverk, lantmäteri verksamhet samt åkeri. Företaget levererar hus till främst Sverige, men även Norden och Tyskland. Omsättningen ligger på 500 miljoner kronor och de har totalt cirka 150 anställda. Idag drivs företaget av den tredje generationen, Anders Lindholm, VD för Eksjöhus AB, och hans två barn, Frida och Oscar, arbetar även inom bolaget.

Anders Lindholm har arbetat i på Eksjöhus AB sedan 1972 och blev VD för bolaget 1984. Lindholm utbildade sig till ekonom vid Handelshögskolan i Göteborg. Efter utbildningen och arbete som reseledare bestämde sig Lindholm och hans fru att flytta tillbaka hem till Eksjö, och han började i och med detta arbeta i familjeföretaget. Lindholm menar att han klargjort för sin far att han inte var intresserad att ta över företaget, alltså var beslutet att börja i firman helt hans eget. Barnen Frida och Oscar började även de på egna initiativ arbeta inom familjeföretaget för ett antal år sedan (Lindholm, 2013).

#### **4.1.5. Samuelsons Inredningar AB**

Samuelsons Inredningar AB var ett familjeföretag som sålde butiksinredning och interiördesign-tjänster. År 2005 hade verksamheten en omsättning på cirka 365 miljoner kronor, närmare 200 anställda och var aktiva i ett tiotal länder (Samuelsons Inredningar AB årsredovisning, 2006). Samuelsons Inredningar AB gick år 2006 samman med ett norskt företag inom samma bransch, och bildade New Store Europe (Samuelsons Inredningar AB årsredovisning, 2006; Psilander, 2006).

Marie Ottander, dotter till grundaren, var från 1980 till 2006 ägare, styrelseledamot och marknadschef på familjeföretaget Samuelsons Inredningar AB (Ottander/LinkedIn, 2013). Familjeföretaget Samuelsons Inredningar AB drevs av Marie Ottanders far, innan både hennes bror och hon själv började arbeta inom företaget. På grund av olika utbildningar, brodern utbildad ekonom och Ottander utbildad förskolelärare, fick de således olika start och upplärning inom verksamheten. Ottander berättade att det inte fanns någon press hemifrån att ta över utan att hon själv valde att börja arbeta inom bolaget (Ottander, 2013).

#### **4.1.6. Swegmark Invest AB**

Swegmark Invest AB är ett familjeföretag i tredje generation, och är verksamt inom konfektions- och underklädesbranschen. Ebba Swegmark är VD för koncernen som år 2012 hade en omsättning på cirka 175 miljoner kronor. Antalet medarbetare har som mest varit över 800, men är efter försäljning av verksamheter i Storbritannien, Irland och Portugal idag strax över 400 personer. Företaget är verksamt på Europamarknaden och har sitt huvudkontor i Borås.

Ebba Swegmark började på familjeföretaget som koncernkontroller och styrelseledamot. Swegmark fick sin utbildning genom studier i ekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och i USA. Swegmark var först negativt inställd till att arbeta i familjeföretaget och började istället sin karriär inom byggbranschen. Men faderns uppmuntran och hennes växande intresse för ekonomi gjorde familjeföretaget till ett attraktivt alternativ att pröva på. Swegmark började 1988 arbeta som koncernkontroller på moderbolaget och gick samtidigt in i en mängd styrelseuppdrag i koncernens bolag. Sedan 1999 har Swegmark varit VD för moderbolaget Swegmark Invest AB (Swegmark, 2013).



#### 4.1.7. Wallenstam AB

Familjeföretaget Wallenstam AB grundades 1944 och började som ett produktionsbolag. Dess verksamhet har växlat mellan att fokusera på fastighetsförvaltning och nyproduktion över olika perioder. Bolaget är börsnoterat och har cirka 200 anställda och fastigheter värda cirka 30 miljarder kronor och en omsättning på 3,3 miljarder kronor.

Anders Berntsson är gift med en av döttrarna i familjen Wallenstam och har arbetat i bolaget sedan 1979. Detta efter att Lennart Wallenstam tagit in Berntsson i företaget och lärt upp honom till posten som vice VD. Berntsson arbetade som vice VD från början av 1980-talet fram till 2006. Han var även en viktig person i överlämningen av verksamheten från grundaren Lennart Wallenstam till sonen Hans Wallenstam som han också är nära bekant med (Berntsson, 2013).

### 4.2. Den yngre generationens inskolning och upplärning i familjeföretaget

Efter ovan presentation av företag och respondenter kommer vi i följande avsnitt presentera respondenternas ingång i familjeföretagen, vilka förändringar som genomförts och de eventuella konflikter som uppstått samt se på vikten av kunskaps- och kompetensöverföring vid ett generationsskifte.

#### 4.2.1. På vems initiativ?

I princip alla de respondenter vi har intervjuat har berättat att de till en början inte alls, eller minimalt, haft intresse av att arbeta i familjeföretaget. Flera av de intervjuade har även utbildat sig inom helt andra områden än det som låg inom ramen för respektive familjeföretags verksamhet. Något som Marianne Brismar på Atlet AB förklarade genom att berätta att, efter att ha utbildat sig till apotekare, tänkte hon *”kan jag sälja läkemedel, kan jag väl sälja truckar”* (Brismar, 2013). Ytterligare ett exempel är Eva-Lotta Nylén på B. Engelhardt & Co AB, som berättade att hon i samband med barnafödelse och den förändrade familjesituationen, valde att börja arbeta i familjeföretaget. I majoriteten av fallen säger de yngre generationerna att de inte har känt något tvång eller press att börja arbeta i familjeföretaget. Däremot har det framkommit i många fall att de yngre generationernas initiala val, att inte engagera sig i familjeföretaget, varit till föräldrarnas stora sorg. Undantag är situationerna för Ebba Swegmark och Anders Berntsson. Swegmark valde att börja i familjeföretaget efter sina studier, då intresset för att arbeta med ekonomi ökat och efter att hennes far propagerat för att hon borde testa på att arbeta i familjeföretaget. Swegmark beskrev processen enligt följande:

*"[...] från att ha varit extremt negativ så började jag tycka att "kanske det" [...] så 1988 började jag och flyttade hem från USA och så testade jag detta då. Så insåg jag snabbt att det här var ju extremt kul [...]" (Swegmark, 2013).*

Vidare berättade Anders Berntsson sin historia om hur han blev rekryterad till familjeföretaget Wallenstam AB: *"Lennart ringde mig och sa: 'Nu tycker jag du ska börja hos mig'".* Vilket inte ingick i Berntssons plan, då han ville fortsätta arbeta som bankjurist. Han sade nej, men fick en betänketid på två veckor. Endast två dagar efter ringde Lennart Wallenstam och sa *"Har du bestämt dig?"*, återigen svarade Berntsson nej och fick då som svar från den äldre generationen Wallenstam att *"Då bestämmer jag, du börjar, du kan åtminstone testa"*. Berntsson testade och stannade kvar i familjeföretaget i 27 år (Berntsson, 2013).

#### **4.2.2. Hur gick inskolningen till?**

Information om hur den yngre generationens inskolning i familjeföretagen skett, ter sig olika i respektive fall. Det har framkommit att i alla fallen har den yngre generationen sommarjobbade eller på annat sätt delvis engagerat sig i familjeföretaget under sina tidigare år. När valet sen blivit att gå in i verksamheten till fullo, har de i fallen AB Carl Lundvall, Atlet AB, Eksjöhus AB, Samuelsons Inredningar AB, skett genom att de tillträdande arbetat operationellt inom olika avdelningar. Ett fall som särskiljer sig är Ebba Swegmarks inträde i familjeföretaget Swegmark Invest AB. Swegmark arbetade aldrig operationellt, (med undantag för sommarjobb), något hon i efterhand önskar att hon haft erfarenhet av. Hon började istället sitt arbete i familjeföretaget direkt på styrelsenivå och som koncernkontroller i moderbolaget. Swegmark förklarade sin inskolning i familjeföretaget som:

*"Jag har ju fått min utbildning ifrån styrelseperspektivet och jag skulle helst ha velat ha lite mer operativa erfarenheter och att man gärna skulle ha försökt att skapa det där på något sätt. Att man inte gjorde det var nog för att man inte ska börja på en låg nivå då man tar över som chef sen"* (Swegmark, 2013).

Swegmark säger att hon självklart skulle se till att om hennes barn skulle ta över skulle de få mer erfarenhet av den operationella verksamheten.

Ytterligare ett exempel som skiljer sig från mängden är Eva-Lotta Nylén på B. Engelhardt & Co AB. Hon berättade att hon tog anställning som ekonom på familjeföretaget utan sin fars vetskap. Dels på grund av faderns ovetande, dels på grund av att fadern inte hade någon som helst tanke på generationsskifte, fanns det ingen inskolning eller upplärning för Nylén i familjeföretaget.

Nylén berättar även att hon uppfattat det som att fadern inte hade någon åsikt om vilken kunskap som var väsentlig för ett övertagande. Det framkom även i intervjun att hon undrade varför hennes föräldrar inte uppmanat henne till att läsa kemiteknik. En utbildning som Nylén själv anser hade vart mycket betydelsefull i sitt arbete på familjeföretaget. Vad gäller nästa generation, så arbetar Nyléns son i produktionen på företaget och är även med på styrelsemöten. Detta i syftet att skolas in till att bli mer insatt i verksamheten och således en bättre framtida ägare. Nylén påpekar att hon snarare vill visa hur hon tycker att man ska agera som företagsledare och ägare snarare än att säga exakt hur man ska göra.

#### **4.2.3. Hur gick upplärningen till?**

I de fall där den nya generationen arbetat operationellt på diverse avdelningar innan de tillträtt som VD, har den kunskap som krävts uppkommit dels genom learning by doing, dels genom lärande från medarbetare som inte tillhört den egna familjen. Ett av de mest representativa fallen är Marianne Brismars upplärning, som ses som ett aggregat av alla respondenters upplärning där samtliga element finns med. Brismar fick tidigt under sin anställning egna uppdrag i familjeföretaget, vilket innebar att hon inte fick någon upplärning, utan istället själv fick skapa förståelse för vad hon behövde ha kunskap om för att genomföra uppdragen. Brismar berättade också att hon lärt sig mycket av ”de gamla rävarna” i ledningsgruppen, vilka bidragit med mycket information både under och efter tiden de arbetade tillsammans i Atlet AB. Brismar berättade att hon arbetade också i många olika delar av familjeföretaget och fick en mångsidig kunskap om verksamheten på så vis.

Ett andra exempel är AB Carl Lundvall. Både Patrick Whiteman Andersson och hans far Klas Andersson, som arbetar tillsammans i familjeföretaget, berättade att sonens upplärning och kompetens dels införskaffats genom externa arbeten, dels genom en långt pågående process av kunskapsöverföring mellan far och son. Överföringen har skett genom att de arbetat tillsammans och på så vis utbytt erfarenheter. De har däremot inte haft någon uttalad plan för vad eller hur kunskap skulle överföras mellan generationerna.

#### **4.2.4. Vem tog beslutet kring vilken kunskap och kompetens som ansågs väsentlig?**

Beslut kring vilken kunskap som var betydelsefull att ha med sig innan tillträdet på högre positioner, har i fåtal fall varit bestämt av den äldre generationen. Marie Ottander, på Samuelsons Inredningar AB, fick mycket intern upplärning för att lära sig hur ekonomi,

försäljning och produktion fungerade, då hon till en början utbildat sig till förskolelärare. Kunskap kring ekonomi, försäljning och produktion var viktiga områden att förstå sig på för att företagets tillväxt skulle vara gynnsam ansåg Ottanders far. Alltså var det Ottanders far som beslutade om vilken kunskap och kompetens som skulle överföras till nästa generation. Familjeföretagets historia, kunder och produkter samt komplexiteten i företagets försäljningsprocess, att kunna nyttja produktionsanläggningen optimalt, samt förståelse för vad som styr lönsamheten i familjeföretaget var grunden i den kunskap som fadern ansåg värdefull att efterträdarna (Marie Ottander och hennes bror) innehade. Ett annat exempel är Anders Lindholm på Eksjöhus AB, som berättade att hans far var angelägen att Lindholm skulle veta allt om verksamheten, och väldigt fort dessutom. Själv har Lindholm valt att ändra på den intensiva inläringen och låter barnen Frida och Oscar ta över arbetsuppgifter efterhand.

I Swegmark Invest AB finns det vissa krav på kompetens, vilket framkom i intervjun med Ebba Swegmark. Swegmark berättade att det funnits fall då familjemedlemmar inte innehaft viss lämplig kompetens för att få särskilda uppdrag inom högre positioner i familjeföretaget.

### **4.3. Överlämnandet av ledarskapet**

Hur länge den äldre generationen stannat kvar i verksamheten efter det att den yngre generationen tagit över ledarskapet och vilka effekter det fått, skiljer sig från fall till fall. Både Marianne Brismar på Atlet AB och Ebba Swegmark på Swegmark Invest AB berättade att de var tacksamma och ansåg det betydelsefullt att den äldre generationen stannade kvar inom verksamheten en tid efter att de själva tagit över ledarskapet. Detta eftersom det innebar en viss trygghet då det tog lång tid i att sätta sig in i respektive verksamhet. Däremot påpekade både Brismar och Swegmark att det efter några år ansåg att de var redo för att skapa förändringar i verksamheten och att den äldre generationen kunde lämna verksamheten. Vidare förklarade de att de ansåg att överlämningen tagit för lång tid.

I både AB Carl Lundvall och B. Engelhardt & Co AB, är den äldre generationen fortfarande kvar inom verksamheten. I den förstnämnda arbetar den äldre generationen fortfarande inom företaget och är styrelseledamot. Båda generationerna på AB Carl Lundvall anser att både branschen och verksamhetens snabba utveckling underlättar det pågående övertagandet. De menar att det blir svårt att följa med i utvecklingen och orka uppdatera sig, vilket blir en naturlig anledning för den äldre generationen att släppa taget om verksamheten. I det andra fallet handlar det om att Eva-

Lotta Nyléns far fortfarande sitter i styrelsen och således stundvis befinner sig på kontoret. Nylén berättade att hon under de första åren efter övertagandet rådfrågade sin far, men gör inte det längre.

Anders Lindholms far på Eksjöhus AB var även han kvar i företaget en tid efter att Lindholm tagit över. Detsamma har han tänkt sig för övergången till Frida och Oscar (eller en extern part). Vidare framhäver han att det förstås beror på vilken inställning man har som ägare och företagsledare. Själv tycker han det fortfarande är ett roligt arbete, men förstår samtidigt att han behöver vara självkritisk och inse när det är dags att lämna verksamheten. Dock tror och uppfattar Anders Lindholm det som att Frida och Oscar fortfarande ser en trygghet i att ha sin far kvar på företaget. Detta eftersom de fortfarande kommer med frågor, funderingar och ber honom delta vid vissa beslut. I fallet med familjeföretaget Wallenstam AB, berättade Anders Berntsson att då Hans Wallenstam skulle komma att ta över, infann sig en viss oro kring hur fadern Lennart skulle reagera på att slussa bort sig själv från verksamheten. Detta eftersom det fanns en stark känslomässig sida av det hela. Grundaren Lennart Wallenstam var personligen inte så involverad i själva processen där sonen Wallenstam tog över ledarskapet. Däremot var Berntsson och dåvarande styrelseordförande involverade i processen.

Efter en tid av inskolning och upplärning kom de yngre generationerna att stå som ensamma ledare inom respektive verksamhet. I och med att den äldre generationen lämnat respektive verksamhet kom den yngre generationen att våga ändra på allt från struktur till bonussystem och införa externa styrelseledamöter. Det fanns i vissa fall dock krav på vad som skulle lämnas oförändrat.

#### **4.4. Förändringar och konflikter**

##### **4.4.1. Förändringar**

Krav från den tidigare generationen på att lämna saker oförändrade fanns inom vissa familjeföretag, men var inte särskilt vanliga. Samtliga respondenter ansåg att det funnits gott om utrymme för att förändra. Marianne Brismar menade att det på Atlet AB fanns ett par saker som för den tidigare generationen var väldigt viktiga att lämna oförändrade. Främst masten, produktutvecklingsavdelningen och soliditeten. Två av dessa ansåg Brismar var väldigt sunda värderingar - masten på truckarna var enligt henne en av de främsta konkurrensfördelarna

bolaget hade och bolagets relativt höga soliditet var en anledning till att Atlet AB hade överlevt krisen 1992. Brismar tyckte däremot att produktutvecklingsavdelningen hade blivit alltför bekväm med sin 'oumbärlighet' för att prestera väl och genomförde därför även ändringar där. Brismar menade att det i början var viktigt att skynda långsamt för att kunna genomföra förändringar på ett bra sätt. Hon berättade exempelvis att det tog henne fem år att byta ut den ledningsgrupp hon hade ärvt av sin far.

I kontrast till Brismars långsamma skyndande står Eva-Lotta Nyléns övertagande av B. Engelhardt & Co AB. Nylén tyckte att behovet av förändringar i strukturen på familjeföretaget var uppenbart efter en längre tid av organisatorisk tillväxt. Det bäddade för att omorganisation och uppstrukturering blev lätt att prioritera och genomföra vid övertagandet. På frågan om det fanns några saker som Nylén inte fick förändra då hon tog över verksamheten, svarade hon att *"Nej, det hade jag aldrig accepterat, då jag tog över som VD gjorde jag en upprustning på lager och produktion, gjorde mig av med folk som inte presterade [...]"* (Nylén, 2013). Det hela skedde utan några konflikter eller invändningar från hennes far trots att han fortfarande var aktiv i företaget.

Att den tidigare generationen var kvar inom verksamheten kunde i vissa fall ha en hämmande inverkan på verksamheten. Exempelvis ansåg Ebba Swegmark att processen för överlämnandet hade tagit lite väl lång tid, och hade kunnat gå snabbare. Swegmark såg det nämligen som att det fanns en mängd förbättringar som hon hade velat genomföra tidigare. Vilket hon ansåg att inte kunde då den äldre generationen var kvar i verksamheten.

Många respondenter berättade att det skapats separata delar i verksamheten just för att de nya skulle kunna utvecklas på egen hand utan en alltför stor påverkan från föräldrarna. Wallenstams process var extra tydlig på det området. Enligt Anders Berntsson var det önskvärt att moderbolaget och den tidigare generationen var på en annan fysisk plats än på det Göteborgsbolag som Hans Wallenstam fick i uppdrag att driva. I fallet Wallenstam AB fanns det till och med vissa delar i processen som grundaren Lennart Wallenstam inte var delaktig i.

Att ifrågasätta det gamla sågs som viktigt av samtliga respondenter. Eksjöhus VD Anders Lindholm menade att det inte finns någonting inom familjeföretaget som betraktas som tabun, eller som bör lämnas orört. Samtidigt behöver det inte nödvändigtvis vara så att gamla saker

måste förändras. Däremot är det viktigt med ett kontinuerligt ifrågasättande av processer och rutiner, och liknande menade Anders Lindholm:

*”Jag tror att det är viktigt att man ifrågasätter olika saker. Vissa leverantörer och så som jag sa. Vi äger ju egentligen materialleverantör som vi har jobbat med på ett visst sätt men ifrågasätter ganska ofta det här[...] Visst ifrågasätter man saker och ting hela tiden men jag tycker inte att det finns någonting som är tabu på det sättet.”* (Lindholm, 2013).

Att genomföra förändringar är dock inte riskfritt och motsättningar kan uppstå inom företag som ett resultat av detta. Något som i familjeföretag kan vara särskilt riskfyllt. Detta med tanke på att två av de, för de involverade, viktiga sfärer, familjen och arbetet, riskeras på en och samma gång med konsekvenser som potentiellt kan ha långtgående efterverkningar.

#### **4.4.2. Konflikter**

Den enda respondenten som rakt ut uppgav att en konflikt hade uppkommit var Ebba Swegmark. Denna konflikt hade sin grund i nedläggningen av ett bolag inom koncernen som tillverkade textilmaskiner. Swegmark berättade följande historia om händelsen:

*”Det gällde en specifik sak, det var just detta och då tyckte den här generationen över mig att man inte skulle sätta i ett bolag i konkurs. Det var ett utav bolagen vi hade som var inom maskinbranschen och marknaden bara försvann över en natt för att USA släppte sina importkvoter från Kina och då kunde man inte sälja några textilmaskiner och det var det vi gjorde. Så marknaden bara försvann och bolaget bara blödde. Man skulle ju ha lagt ner det för det fanns ju ingen marknad [...] Den tidigare generationen de ville ju inte stå bakom att man satte ett bolag i konkurs, för namnets skull då, familjens namn. Så det kan vara lite intressant om vi pratar värderingar då [...] Så skulle ju inte ett börsnoterat bolag ha agerat, självklart inte då.”* (Swegmark, 2013).

Samuelsons Inredningar AB och Marie Ottander var typiska för de åtta företagen som intervjuades, där det enligt de själva inte fanns några direkta konflikter som uppkom i och med kunskapsöverföringen. Däremot hade de två generationerna olika synpunkter på mindre detaljer som externa ledamöter i företaget styrelse.

Rädsla för konflikt var också en anledning till att Klas Andersson inte var den som tog initiativet till att få in sin son i företaget en andra gång. Andersson var rädd att det skulle kunna bli en konflikt som förstörde relationen mellan dem båda om de återigen arbetade tillsammans. I alla de andra fallen hade det varit efterlängtat att se en ny generation från den egna familjen ta över.

I majoriteten av fallen var den äldre generationen aktiv på företaget även efter generationsskiftet. I de flesta fall gick den äldre generationen till att vara styrelsemedlem efter överlämningen, och i många fall arbetade de även delvis operationellt. Marianne Brismar kommenterade bland annat att hon var övertygad om att det ofta är viktigt att ge avgående ledare andra saker att göra inom organisationen. Brismars egen erfarenhet var att hon till en början hade haft en väldigt stor nytta av sin fars närvaro på företaget. Men efter ett par år ville Brismar göra på sitt sätt och att den tidigare generationen som var kvar blev då en hämmande faktor. Hon förklarade det som:

*"[...] förlåt mig kära pappa, men 1995, -96, -97, mot den senare delen av 1990-talet så började jag känna att jag vill förändra mer [...] Då hade jag bytt där uppe (i ledningen) men det var ändå väldigt trögt att förändra [...] Det hade kanske varit bättre om man hade tillåtit mig att gå mina egna vägar. Jag kan inte påstå att det var någon som egentligen hindrade mig men jag tog inte för mig eller vad jag nu ska säga [...]"* (Brismar, 2013).

Eva-Lotta Nyléns erfarenhet skiljer sig något, men liknar den som Brismar har från sitt övertagande. I Nyléns fall var det snarare så att företrädaren fanns kvar och att fadern initialt ibland kunde göra saker som inte var i linje med det Nylén ville genomföra.

Det framkom även att det finns åtgärder som företagen vidtar för att för att minska risken för konflikt. Nylén ser den dialog och diskussion kring företaget som hon har med sina barn som oerhört viktig för att skapa förståelse och göra företaget till något roligt för barnen. Nylén poängterar samtidigt att hon är glad att hon såg till att bli ensam ägare till företaget och att det förmodligen förhindrat en del konflikter och gjorde att övertagandet blev tydligt. På den andra sidan finns Swegmark som menar att de försöker driva företaget så likt ett börsnoterat bolag som de kan och att familjeaffärer därmed sker så separat från bolaget som det går. Detta för att undvika konflikter.

Konfliktförebyggande var också viktigt i Wallenstam koncernens överlämningsprocess. Då grundaren hela tiden haft en stark önskan om att sonen Hans Wallenstam skulle ta över ledarskapet. Enligt Anders Bertsson hade han själv och Hans en pågående diskussion tillsammans med bolagets styrelseordförande. Bertsson berättade att de diskuterade hur de skulle kunna genomföra överlämningen på bästa sätt. Enligt Bertsson, som var en form av länk mellan far och son Wallenstam, visste Hans och Bertsson att de skulle behöva arbeta nära varandra under en lång tid. De förberedde sig därför på generationsskiftet genom att bland annat



resa tillsammans. På så sätt kunde de få förståelse för varandras tankar och värderingar kring hur familjeföretaget skulle drivas vidare. De kom bland annat överens om vilka marknader företaget skulle vara aktivt på och hur bolaget skulle utvecklas. Berntsson trodde att en konflikt i det läget hade betytt att en av dem båda hade varit tvungen att lämna bolaget, och att det skulle med största sannolikhet skulle varit han själv.

Flexibilitet i övertagandet kan också vara ett sätt att underlätta övertagandet och undvika konflikter. Eksjöhus AB:s VD Anders Lindholm menar att för den som blir VD, Frida, Oscar eller en extern person, handlar det bara om kompetens till en viss gräns. Sedan är det intresse och engagemang som är avgörande för att kunna vara en bra ledare menar Lindholm. I framtiden finns det även plats för att ansvaret delas ut. Det behöver inte vara som nu, att han själv har ett övergripande ansvar över hela organisationen tillägger han. Ebba Swegmarks två företrädare (far och farbror) hade, enligt henne, en sorts delad VD-roll som hon tror underlättade ledningen av företaget. Det var en liknande situation som Anders Berntsson beskrev under de första åren som Hans Wallenstam var VD. Då Hans Wallenstam och Anders Berntsson delade på ledarskapet, vilket de såg som en mycket bra lösning.

#### **4.5. Kunskap, kompetens och värderingar**

Under våra intervjuer frågade vi våra respondenter hur betydelsefull kunskap- och kompetensöverföring var under generationsskiftet. I de flesta fall började det talas om att det inte fanns någon direkt uttalad kunskap som den äldre generationen ansett viktig att överföra. Respondenterna svarade i flera fall att den kunskap och kompetens de införskaffat sig på familjeföretaget bestämdes av och lärdes ut av andra medarbetare inom organisationen, då de arbetat på verksamheternas olika avdelningar innan sin tid som VD. Vidare berättade de att kunskap och kompetens inte varit den mest betydelsefulla faktorn för hur väl de skulle kunna leda familjeföretaget. Istället har deras föräldrar sett till att de skolats in med rätt värderingar och förståelse för familjeföretaget, dock omedvetet i många fall. Alla de intervjuade berättade att det ofta diskuterades om familjeföretaget kring middagsbordet. Det finns även konkreta exempel på hur den äldre generationen låtit deras barn vara delaktiga i verksamheternas arbete mycket tidigt.

Ett exempel är Marianne Brismar på Atlet AB, som på frågan om hon under sin uppväxt fick tillfört någon form av kunskap om verksamheten och Atlet AB:s arbete svarade nej. Samtidigt berättar hon att:

” [Fadern] ordnade ju riktiga bolagsstämmor med papper och grejer och alla, från 70-talet, och då ska ni komma ihåg att min yngsta syster är född 65 [...] Varje år har vi suttit med detta och han har gått igenom, vi har haft en årsredovisning och så gick han igenom vad det betydde. Vi fattade ju inte, det tog ju många år innan man fattade men han har ju tragglat det så att man fattat att soliditeten är viktig och kunderna är viktiga och att vi säljer utomlands är viktigt”. (Brismar, 2013).

Bolagsstämmorna är något som Brismar senare refererar till som en ”liten kunskap” som hennes systrar och hon fått ta del av i tidig ålder. Det andra exemplet är Wallenstam AB. Anders Berntson berättar hur fadern Lennart Wallenstam på helgerna tagit med sin son Hans Wallenstam ut på husbyggen under Hans tidiga uppväxt. Detta nämns även i en tidningsartikel om Hans Wallenstams väg in i familjeföretaget som Veckans Affärer (Atterday, 2013) publicerat. Ytterligare ett exempel är Ebba Swegmarks svar på frågan om vilken kunskap som avgående företagsledare ansåg betydelsefull att överföra. Hon berättade att ansvar för de anställda, ansvar för pengar och en samarbetsmässig grundinställning mot de involverade var de tre saker som hon fått mest inpräntat i sig från början. Vidare förklarar hon att hon snarare ser det som personliga egenskaper och att de är grundade på värderingar, än som specifik kunskap.

När vi senare i intervjuerna frågade respondenterna om vad de ville överföra till sin nästkommande generation blir svaren värderingar istället för kompetens. Brismar uttryckte sig genom att hon berättade att det som hon anser betydelsefullt att överföra vid ett generationsskifte är just värderingar. Detsamma menade Anders Lindholm på Eksjöhus AB och Ebba Swegmark på Swegmark Invest AB. Det handlade om att den nya generationen ska ha både intresse och engagemang för familjeföretaget, och att de ska ha förståelse för vad verksamheten står för. Det kunde gälla allt från öppna dörrar in till VD:s rum, sparsamhet, värdesätta familjens namn, inte leva i överflöd och värdesätta dialog och kommunikation inom verksamheten.

#### **4.6. Sammanfattning**

Det framkom således i våra intervjuer att kunskap och kompetens var betydelsefulla att överföra vid ett generationsskifte men värderingar var minst lika viktiga. Värderingar sågs som en nödvändighet för att uppnå goda resultat. Detta skiljer sig från de teorier som vi studerat. Den yngre generationen har i många fall blivit inskolade i familjeföretagen vid mycket tidig ålder. Respondenterna berättade i flera fall att de inte märkt att föräldrarna planerat för någon kunskaps- eller kompetensöverföring. Upplärning har skett genom sommarjobb och genom att de

arbetat operativt på olika avdelningar inom familjeföretaget innan de blivit tillsatta som VD. Hos nästkommande generation vill många av respondenterna se intresse, engagemang och en känsla av förståelse för vad familjeföretaget representerar. Flera av respondenterna förklarade också att man inte får tro att man själv är oersättlig. Anders Lindholm på Eksjöhus AB förklarade det med att vid generationsskiftet måste man vara självkritisk och förstå när det är dags att lämna verksamheten. Vidare berättade han att tiderna förändras och menade att hans barn faktiskt inte tillhör samma generation som han far eller han själv. Alltså skiljer sig generationernas egenskaper, värderingar och prioriteringar, något som är viktigt att ha förståelse för.

## 5. Analys

---

*I analysen går vi djupare in på resultatet från vår intervjustudie. Vi jämför utfall och teorier från vår teoretiska referensram med de teman vi lyft fram i resultatdelen. Detta presenteras under rubrikerna Inskolning och upplärning, Överlämning av ledarskapet, Förändringar och konflikter och Kompetens till en viss gräns.*

---

Denna uppsats har haft som mål att undersöka hur sju svenska familjeföretag arbetar med kunskap- och kompetensöverföring vid generationsskiften. Detta då vi fann en lucka i den befintliga forskningen kring det valda ämnesområdet kunskaps- och kompetensöverföring vid generationsskiften i familjeföretag. Det fanns inte heller mycket forskning som hade studerat kunskap- och kompetensöverföring i praktiken, och vi fann inte heller några svenska exempel.

En överraskning för oss blev hur betydelsefulla värderingar var, detta samtidigt som de till stor del verkar ha förbisetts av den forskning vi tagit del av. Utifrån vår studie har det framkommit att värderingar verkar vara den faktor som är det där ”lilla extra” som krävs för att en efterträdare ska anses vara lämplig. Detta visar sig även genomsyra hela generationsskiftesprocessen. De överlappande institutionerna, familj och företag, gör att värderingar och kunskap om företaget således sprids och är närvarande. Detta så snart den yngre generationen kan kommunicera med föräldrarna. En naturlig del av den yngre generationens uppväxt och inskolning i familjeföretaget. När tiden är kommen för den yngre generationen att överta familjeföretaget, är värderingar fortfarande en viktig grundsten. Även vid förändringar och konflikter är värderingarna viktiga för att skapa en samförståelse. Slutligen går det även att se att i vår studie har värderingar, intresse och engagemang haft en större betydelse än rätt kompetens för vem som ska överta respektive verksamhet.

### 5.1. Inskolning och upplärning

Stor del av den forskning vi har tagit del av, bland annat Lansberg (1983) och Stafford et al. (1999), menar att det är svårt att skilja på de två systemen, familj och företag, för familjeföretagare. Systemen, även benämnda som institutioner, överlappar och påverkar varandra, detta är något som också framkommit i vår egen studie. Våra respondenter berättade om allt från diskussioner om familjeföretaget kring middagsbordet, sommarjobb i familjens verksamhet och deltagande i företagets bolagsstämmor. För respondenterna har dessa händelser inte setts som någon inskolning eller upplärning, snarare som en naturlig del av deras uppväxt, då familj och företag gått hand i hand.

Vårt första intryck var dock att den yngre generationen genom detta omedvetet deltagit i en inskolning i familjeföretaget, redan vid en mycket tidig ålder. Den äldre generationen har kommunicerat och förmedlat en övergripande bild av familjeföretaget till den yngre generationen. Detta skedde genom att diskutera såväl positiva som negativa aspekter kring allt från verksamhetens produkter och konkurrenter till namn på kunder och leverantörer. Socialisering, såsom Nonaka och Takeuchi (1995) definierar det, verkar ha spelat en stor roll i efterträdarens inskolning. Det handlar alltså om tyst kunskap, i detta fall mer sett som värderingar, som överförs från föräldragenerationen till barnen. Genom socialiseringen skapades en plattform med värderingar och kunskap som gett respondenterna bättre förutsättningar för att prestera väl på företaget. Både vår egen uppfattning och den generella uppfattningen bland respondenterna, var att socialiseringen varit betydelsefullt för den yngre generationens senare övertagande av verksamheten.

Den yngre generationens upplärning, ser vi som en mer medveten aktiv process. Den har istället skett genom internalisering och kombinerat. Respondenterna lärde sig genom learning by doing, extern utbildning och genom samarbete med medarbetare på familjeföretaget. I dessa fall har det, i stor mån, handlat om mer detaljerad kunskap som exempelvis produktion och service. Bara i två av fallen, Samuelsons Inredningar AB och Wallenstam AB, har vi kunnat se tendenser till att upplärningen varit förutbestämd eller planerad. I de andra fallen har det istället ofta skett genom en framväxande process, och med lärande efter hand.

Vi anser att alla företag vi studerat, har genomfört lyckade generationsskiften. Detta då överlevnadsgraden är högre än genomsnittet för företag, som är cirka femton år (Gittleson, 2012). Samtliga företag vi har studerat har en livslängd på över trettio år och i många fall betydligt längre. Detta trots att respondenterna i vissa fall inte haft en utbildning som kan anses som lämplig för företagets verksamhet. I grunden har det istället legat värderingar och förståelse för organisationen, vilket visar på betydelsen av den tidiga inskolningen som den yngre generationen deltagit i. Både socialiseringen av kunskap och den mer aktiva upplärningen som efterträdarna genomgått har varit värdefull för senare överlämning av ledarskapet i familjeföretaget.

## 5.2. Överlämning av ledarskapet

Enligt de teorier och studier vi tagit del av framhävs det att planering är viktigt vid ett generationsskifte (se bl.a. Hydén & Wiberg, 2004). I vår studie har det framkommit att generationsskiftet snarare varit en framväxande process än planerad. Detta har respondenterna klargjort genom att berätta om betydelsen av dialog och en öppen diskussion, och påpekat att det sällan funnits några uttalade planer kring generationsskiftet. Det kan även tilläggas att flera av de vi intervjuade reagerade med förvåning på våra frågor om det funnits någon planering eller tidsplan för skiftet, något som litteraturen framhävt som mycket betydelsefullt. En förklaring kan vara kulturella skillnader, då den mesta litteratur vi tagit del av kommer från USA. I denna del av världen tillskrivs ledare ofta en större betydelse för företagets prestationer än i Sverige, och där diskursen kring ledarbegreppet även skiljer sig från den svenska. Ett genomgående tema har varit att ledarna generellt sett haft förståelse för att det finns flera olika sätt att driva ett företag på. De är alltså öppna för att låta nästa generation gå sin egen väg. Exempelvis i diskussionen kring ledaregenskaper sade Anders Lindholm *"Har man gått ut och stängt dörren så är man glömd efter tio minuter så, så enkelt är det nog."* (Lindholm, 2013). Vidare menade Lindholm på att ingen är oersättlig och att det är viktigt att förstå att en dag är tiden inne för att lämna över ledarskapet till den yngre generationen. Marianne Brismar hade en liknande åsikt, i vår intervju sade hon *"Det är ju inte så att inget företag är beroende av en enda gubbe, faktiskt. Inte ens Steve Jobs. Det går att rulla vidare. Det finns många på kyrkogården som tycker sig varit outhärliga men det är ju inte så."* (Brismar, 2013). Flertalet av våra respondenter talade om vikten av att förstå den föregående ledarens arbete men menade samtidigt att det var viktigt att mogna tillräckligt för att själva genomföra förändringar.

I de flesta fallen framkom det att den äldre generationen stannat kvar i familjeföretaget en tid efter att den yngre generationen tillträtt som VD. Den yngre generationen var ofta tacksam för att den äldre generationen stannade kvar inom organisationen. Övertagarna menade att de värdesatte deras företrädares kunskaper och kompetens, då det innebar en trygghet och möjlighet att bland annat be om råd i frågor som berörde verksamheten. Sociala och emotionella effekter, som Hydén och Wiberg (2004) diskuterar, påträffas också i vår egen studie. Ett exempel är Wallenstam, där Anders Berntsson berättade om generationsskiftet att *"Vi var väldigt oroliga för att inte han skulle klara det bra, att han skulle tycka att det var väldigt jobbigt som person."* (Berntsson, 2013). I fallen Atlet AB, B. Engelhardt & Co AB och Swegmark Invest AB

framkom det att när den äldre generationen stannade kvar för länge hade det en hämmande effekt. Detta eftersom den yngre generationen kände att de inte hade möjlighet att förändra saker som de ansåg hade behov av förändring. Att låta den yngre generationen få göra på sitt sätt var en faktor som i majoriteten av fallen ansågs viktig för att skiftet skulle lyckas. Och ödmjukhet mot efterträdarna var också viktigt vid förändringsprocessen. Detsamma pekar de teorier vi tagit del av på – den äldre generationen bör succesivt överlämna sina arbetsuppgifter till den yngre generationen (se bl.a. Chirico, 2008). Samt att genom en dialog, då efterträdaren får ta del av företrädarens kunskaper och värderingar, utvecklas efterträdarens förmåga att genomföra ett lyckat generationsskifte.

På så vis kan vi se att planering inte varit en avgörande faktor för generationsskiftena i de familjeföretag vi har studerat. Istället har plats för dialog och diskussion, samt en gemensam värderingsgrund varit det betydelsefulla för dessa familjeföretags genomförande av generationsskiftena. Företrädarens förmåga och förståelse att stegvis lämna verksamheten har också påverkat efterträdarens förmåga att genomföra förändringar.

### **5.3. Förändringar och konflikter**

#### **5.3.1. Förändringar**

Att kunna förändra sig är en egenskap som har blivit allt viktigare. Detta då vi lever i en komplex omvärld och förmågan till förändring är betydelsefull för alla företag och institutioner (The Economist Intelligence Unit, 2011). I takt med att omvärlden förändras, måste även familjeföretagen förändras internt. Utifrån vår studie framkom det att det dels har det skett större förändringar i form av omstrukturering av organisation, införande av externa styrelseledamöter och försäljning av dotterbolag, dels genomförts mindre ändringar inom verksamheterna som omplacering av personal. Något som vi märkte med dessa förändringar var att de nästan alltid verkar ha skett med tyst konsensus mellan de båda generationerna. Vi tror att detta beror på att ett familjeföretag består av såpass starka institutioner som familj och företag. Det finns sociala band som gör att förändringar som genomförs i företaget också har potential att påverka familjen.

Att de båda institutionerna påverkar varandra kan göra att ledarna går betydligt mer varsamt fram i sina beslut. Marianne Brismar på Atlet AB förklarade sin första tid av förändringar som att hon

“skyndade långsamt”. Brismar ansåg att det fanns många förändringsbehov, men förstod samtidigt vikten av att gå varsamt fram. Detta både av respekt för sin fars arbete och för den företagskultur han skapat. Ebba Swegmarks kommenterade att det fanns flertalet förändringar hon ville genomföra, men inte kunde. Detta är indikativt på att Swegmark inte kunde förändra så mycket som hon ville då den äldre generationen var kvar i verksamheten.

Vi anser att förändringar på så vis har skett med hänsyn gentemot tidigare företagsledare, samt med en bakomliggande tanke hos “förändraren” om att företaget som system kan komma att påverka den egna familjen. Detta då systemen är så pass beroende av varandra, och att företaget därför kan komma att påverka familjen både ekonomiskt och socialt. Detta är ett förhållande som kan spänna över de båda systemen, och kan ses i SFBT I och II.

I SFBT II av Danes et al. (2008), finns idén om att systemen är separerade från varandra när tiderna stabila, och det är när familj och företag integreras som tider av förändring uppstår. Detsamma framstår i vår studie, ett konkret exempel är vid just generationsskiften. Exempelvis var Nyléns inträde i familjeföretaget B. Engelhardt & Co AB en idé som uppkom i samband med förändring i familjesituationen. Vi har dock inte kunnat hitta belägg för att det inte skulle kunna vara stabila tider även om systemen överlappar.

### **5.3.2. Konflikter**

Konflikter har undvikits, som tidigare nämnt, genom öppen diskussion och dialog mellan familj och företag. Ett exempel på detta är Marianne Brismars familj, vilka hade familjeråd en till två gånger per år. Något vi tror kan ha varit en bidragande faktor till att konflikter i stort kunde undvikas. Att försöka skilja på familj och företag kan vara en annan metod för att undvika konflikter. Ebba Swegmark berättade att familjeföretaget drivs likt ett börsnoterat bolag, för att de två systemen, i så liten utsträckning som möjligt, ska påverka varandra och ge upphov till konflikter. Paralleller kan här göras till Lansbergs (1983) artikel om “Institutional overlap” samt Johansson och Lewins (1992) teori om att konflikter uppstår då överlappningen blir för stor. Lansberg menar att en alltför stor överlappning kan ha en negativ inverkan på de båda systemen. Den lösning som föreslås, för att undvika konflikter, är att se till att ägarskapsfrågor tydligt skiljs från ledarskapsfrågor. Trots att Swegmark försökte hålla systemen separerade uppstod konflikt, detta då företagets handlingar ansågs kunna påverka familjens namn negativt. Detta visar enkelt på hur svårt det kan vara att skilja de båda systemen åt.



Att planera generationsskiftet ligger även till grund för att undvika konflikter menar bland annat Chua, Chrisman och Sharma (1999). Som det tidigare framkommit har det inte skett någon planering i de familjeföretag vi har studerat. Den generella uppfattningen hos respondenterna har varit att det är främst genom dialog och kommunikation som konflikter undvikits. Det har sällan tagits hänsyn till planering av generationsskiftet, eller kunskaps- och kompetensöverföring.

Konflikter och förändringar är två nyckelord i familjeföretagens arbete. De måste balanseras mot kraven från de två olika institutionerna, familj och företag. Känslor och sociala aspekter får en större tyngd än i icke-familjeägda företag. Det handlar om att undvika konflikter och att se till att förändringar görs i enlighet med den tidigare ledarens uppfattning om vad som är en sund inriktning för verksamheten. Det kan också vara en anledning till att värderingar och attityd får ett så stort utrymme tillsammans med kompetens vid generationsskiftet.

#### **5.4. Kompetens till en viss gräns**

Utifrån vår studie framkom det att den övertagande generationens kunskap och kompetens varit viktig. Dock har inställning, engagemang och förståelse för verksamhetens syfte varit det som verkligen varit avgörande för om nästa generation ansetts lämplig att driva företaget.

Vi kan här se likheter med en annan berömd teori, Fredrik Herzbergs två-faktor teori. Där så kallade hygienfaktorer, som pengar och jobbsäkerhet, är viktiga för att en anställd ska vara tillfredsställd och de måste uppfyllas. Men faktorerna spelar efter en viss gräns inte någon roll, även om de förbättras. För att verkligen kunna motivera en anställd krävs det därför också så kallade motivationsfaktorer, exempelvis uppskattning för utfört arbete och utmanande arbetsuppgifter. För de företag vi intervjuat har kompetens kunnat ses som en hygienfaktor och värderingar och förståelse som motivationsfaktorer. Det varit viktigt att den nya ledaren är kompetent, men bara till en viss grad. För att verkligen kunna leda företaget måste också rätt värderingar vara på plats. Anders Lindholm från Eksjöhus AB beskrev detta väl då han berättade följande:

*“Jag tror inte att det [i frågan om vem som ska bli VD] handlar så mycket om kompetens utan det är nog mest intresse, mest engagemang, och det har då nog ingen betydelse vem det är som är [mest kunnig]... Vilken ledarroll man än har, så kan man ha en viss mängd erfarenhet och kunskap, men sen krävs det då ett större engagemang för att vara en ledare, oavsett vilken nivå är.” (Lindholm, 2013).*

Vidare framkom det i vårt material att nästan samtliga respondenter menade på att ingen är oersättlig. Att de större organisationerna verksamhet skulle stagnera på grund av att en person går ur verksamheten sågs som föga troligt. Detta anser vi är något som ytterligare visar på vikten av värderingar över kompetens för den person som ska efterträda ledaren i familjeföretaget. Här verkar åtminstone den svenska kontexten skilja sig från den nuvarande bilden av hur ägarledda familjeföretag arbetar med generationsskiftet. Värderingar som intresse, engagemang och viljan att föra familjens traditioner vidare, är i högsta grad avgörande faktorer vid valet av ny företagsledare.

Utifrån dessa värderingar skapas familjeföretags unika resurser. Familiness, som Haberschon och Williams (1999) definierar det, skapas genom en unik uppsättning av familjen, dess individuella medlemmar och företaget. Det handlar om engagemang och interaktion mellan familj och företag. Detta påverkar generationsskiftesprocessen genom att värderingar, och inte bara kunskap och kompetens, blir ett kritiskt element. Värderingar genomsyrar alltså allt från inskolning och upplärning till överlämning av ledarskapet och förändringsarbetet samt konflikter, vilket framkommit i vår studie kring de sju familjeföretagen.

## 6. Diskussion och slutsats

---

*I detta kapitel för vi en avslutande diskussion kring vårt material och den analys vi gjort. Därefter följer vår slutsats och slutligen presenteras våra förslag till framtida forskning.*

---

### 6.1. Avslutande diskussion

Resultaten från vår studie gör att vi kan ifrågasätta tidigare antaganden som gjorts kring planeringens betydelse vid generationsskiften. Hur kommer det sig att de teorier vi tagit del av lägger så pass stor vikt vid planering, samtidigt som de flesta familjeföretag vi studerat inte har planerat sina generationsskiften?

Kan det vara så att ett välplanerat generationsskifte är för resursintensivt? Enligt Hydén och Wiberg (2004) krävs såväl tid, kunskap och kapital. Vi hade svårt att se några större vinster som skulle kunna göras genom planering som inte skulle kunna göras genom ett mer flexibelt tillvägagångssätt. En faktor som pekar på att det är alarmistiskt att tro att familjeföretag skulle lida oerhört av att inte planera är Gittlesons (2012) artikel. I den visades det att företag numera i genomsnitt bara överlever i femton år. De sju familjeföretag vi studerat har överlevt i mer än femton år, trots att de flesta inte planerat generationsskiftena. Att i en plan sätta en person på platsen som självklar efterträdare tror vi kan ha en hämmande effekt. Det kan leda till att efterträdaren ser sin position som säker och därför inte anstränger sig lika mycket. Det kan också innebära en risk för ”path dependency”, det vill säga att tidigare beslut begränsar vilka beslut som kan tas i nuläget. Även om path dependency inte skulle uppstå kan avsteg från och ändringar i planen ge upphov till konflikter. Att inte följa en allt för strikt plan kanske i vissa fall är mer lyckosamt än att följa den i minsta detalj.

Vår studie visade på att det istället handlade mer om tydlig kommunikation under hela processens gång. Vi ser större fördelar i ett mera flexibelt tillvägagångssätt vid ett generationsskifte. Det har visat sig att för de familjeföretag vi studerat har generationsskiftesprocessen snarare varit framväxande än planerad, som Mintzberg och Waters (1985) benämner dem. I en föränderlig värld är flexibilitet och kommunikation viktigt, och att planera för detaljerat kan vara hindrande i båda aspekterna.

En familjeföretagare är en del av två institutioner, familjen och företaget. Alla medlemmar i en familj påverkas och influeras av institutionen familj. En grundare/ägare är i princip alltid en central figur i ett familjeföretag, och även där influeras och påverkas både institution och individ

av varandra. De individer som är aktiva i båda institutionerna blir länkar genom vilka normer, värderingar och beteenden kan spridas och färga de två institutionerna. Institutionerna växer samman. Socialiseringen i familjen gör att värderingar sprids inom organisationen och påverkar på så vis även arbetet i familjeföretaget. Det går att se hur olika institutionella logiker återfinns i både familjen och företaget. Exempelvis går det att finna sparsamhet inom en familj och kostnadsmedvetenhet inom ett företag.

Vi ser att en tillräcklig kompetens samt kunskap om företaget och dess verksamhet hos företagsledaren är viktig, och att alla familjeföretagen i studien har sett till att efterträdarna får en grundlig skolning i företaget. Detta dels genom familjen, dels genom att lära sig genom arbete på positioner i olika delar av hierarkin. Värderingar, kombinerat med kunskap om företagets verksamhet, verkar i praktiken anses som viktigare för att lyckas än vad forskningen på området bedömer. En möjlighet är att den forskning vi gått igenom inte är särskilt applicerbar i en svensk kontext. Idéerna kring planeringens och kunskapsöverföringens betydelse kommer ofta från andra kulturella kontexter, speciellt anglo-amerikanska, och där är också ledarskapsidealen är annorlunda. I andra kulturer finns det exempelvis andra förväntningar på hur ledare ska vara och vad de ska göra.

För vår studie har vi bara intervjuat en generation, förutom i fallet AB Carl Lundvall. Detta kan ha snedvridit den bild vi har fått av familjeföretagen. Hade den äldre generationen exempelvis haft samma syn på överlämnandet av ledarskapet? Vi gör ändå bedömningen att vi i samtliga fall har varit tillräckligt kritiskt granskande och ifrågasättande för att resultatet ska ha en god validitet. Mer material hade kunnat samlas in genom observationer på plats hos företagen. Men omfattning och tid var begränsande faktorer som gjorde att detta inte blev aktuellt. Vi ser att de slutsatser vi kan dra av studien bör ha en viss generaliserbarhet för generationsskiftetsprocessen i familjeföretag.

## **6.2. Slutsats**

Vår studie hade till en början fokus på kunskaps- och kompetensöverföring vid generationsskiftet i familjeföretag. Kunskaps- och kompetensöverföring var något som tidigare forskning, som vi tagit del av, framställt som en betydelsefull del vid ett lyckat generationsskifte. Det visade sig däremot inte vara så att de familjeföretag vi undersökt aktivt har lagt någon större tid och kraft på att överföra kunskap. I stället framkom det att värderingar, såsom sparsamhet,

prestigelöshet, engagemang och förståelse för det egna familjeföretaget, var det som har överförs till den yngre generationen. Vi menar inte att våra respondenter har bortsett från kunskap och kompetens som värdefull resurs, men respondenterna pekade på att den går att ersätta och kan erhållas på andra sätt. Familjeband är också av stor vikt, men värderingar verkar ha glömts bort i den rådande diskussionen kring familjeföretag. Detta till förmån för planering, en aktivitet som vår studie inte fann något större värde i.

Vi har fått svar på vår forskningsfråga, men resultatet blev av annan karaktär än väntat. Det sker, vad vi har sett, ingen direkt synlig planering av kunskaps- och kompetensöverföring. Alltså har det varit svårt för de företag vi intervjuat att berätta om hur de har arbetat med kunskap- och kompetensöverföring vid generationsskifte. Istället har vi funnit ett gap i forskningen kring synen på och arbetet med värderingar i familjeföretag. Generationsskiftet har sällan planerats, mer än vid rena ägarskiften, som i fallet med B. Engelhardt & Co AB. En inskolning i familjeföretaget har i flera av fallen varit en naturlig del i den yngre generationens uppväxt. Diskussioner och samtal om familjeföretaget, som skett inom familjen, har varit en betydelsefull del för den yngre generationens senare inträde i respektive verksamhet. Bland annat har ingen av våra respondenter upplevt press eller tvång på att gå i familjeföretaget. Inträdet har istället skett på eget initiativ från den yngre generationen. Det går att säga att generationsskiftena i våra undersökta fall, har skett genom en framväxande process. En avgörande faktor i valet att ta över familjeföretaget har varit en värderingsgrund, där intresse och engagemang för familjens verksamhet stått högt i kurs.

Överlämnande av ledarskapet från den äldre till den yngre generationen har i majoriteten av fallen varit en känslomässig fråga. Se bara exemplet med Wallenstam (s. 32), där de yngre generationerna oroade sig över hur grundaren Lennart Wallenstam skulle klara av att slussas ut ur verksamheten. I många av fallen har den yngre generationen förstått vikten av att skynda långsamt fram, och inte genomföra allt för drastiska förändringar samtidigt som den äldre generationen fortfarande varit aktiv i verksamheten. Ett undantagsfall är Eva-Lotta Nylén som genomfört större förändringar, även om hennes far fortfarande är aktiv i företaget. En parentes är dock att Nylén köpte hela verksamheten av sin far och alltså står som ensam ägare. I alla de andra fallen har ägarskapet fortfarande varit delat, efter det att den yngre generationen tagit över VD-posten och ledarskapet från den äldre generationen.

Hydén och Wiberg (2004) som är starka förespråkare för planering av generationsskiftet, menar på att konflikter undviks genom att företag har en uttalad plan för hur skiftet ska genomföras. Men då planering inte skett i några av våra undersökta fall, går det här att säga att planering inte varit en bidragande faktor till undvikandet av konflikter. I vår studie har det även här framkommit att kommunikation, värderingar och förståelsen för familjens livsverk samt samspelet mellan familj och företag varit det som i stor mån bidragit till att konflikter kunnat undvikas.

Utifrån vår studie kring familjeföretags arbete med kunskaps- och kompetensöverföring vid generationsskiftet går det att återge följande slutsatser: familjeföretagen arbetar inte med kunskap- och kompetensöverföring i den mån som forskningen påpekar att det bör göras, processen planeras inte heller utan sker framväxande. Det som överförs till den nästkommande generationen är snarare värderingar om familjeföretaget och dess verksamhet. Värderingar, kommunikation i form av en öppen diskussion och dialog, och förståelse för den tidigare generationens verk står högt i kurs för att familjeföretaget ska fortsätta leva vidare till nästa generation.

Detta är slutsatser grundade på vår egen studie, som är baserad på sju svenska familjeföretag. Hur företag i större delen av familjeföretagsbranschen arbetar med kunskap- och kompetensöverföring kan vi inte säga. Däremot anser vi att vårt resultat är tänkvärt och att det finns många fler intressanta områden att forska vidare i, inom ramen för familjeföretag och då speciellt dess syn och arbete med värderingar.

### **6.2.1. Förslag till framtida forskning**

Under arbetets gång har ett antal intressanta spår för framtida forskning uppkommit. Studien har ett begränsat urval av företag och är av explorativ karaktär. Den skillnad som verkar finnas mellan synen på ledaren i den litteratur vi tagit del av och den svenska kontext, i vilken vi genomfört vår studie, skulle vara intressant att forska djupare kring. Värderingars betydelse vid ledningen av familjeföretag är det som vi själva funnit mest intressant med studiens resultat. Det var ett område som till stor del förbisetts av den forskning som vi tagit del av. Samtidigt var värderingar ett område som de företagsledare vi intervjuade ansåg var bland de viktigaste. Vilka värderingar finns inom familjeföretag, och hur uppfattas de? Företagsledarna ansåg också att kunskap och kompetens inom företagets verksamhet var viktigt för deras efterträdare, men bara

till en viss gräns. Att tydligare avgöra hur djup kunskap som behövs hos företagsledarna är därför också ett intressant spår att undersöka, för att bättre förstå konsekvenserna för familjeföretagen.

## Referenser

### Akademiska avhandlingar

Brunåker, S. 1996. *Introducing second generation family members into the family operated business: a constructionist approach*. Uppsala: Swedish Univ. of Agricultural Sciences.

Helin, J. 2011. *Living moments in family meetings: A process study in the family business context*. Diss, Jönköping International Business School.

Vikström, A. 2005. *Generationsskifte i mindre familjeföretag*. Lic.-avh., Luleå Tekniska Universitet.

### Böcker

Ahrne, G. och Papakostas, A. 2002. *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:a upplagan. Malmö: Liber.

Bryman, A., Bell E., 2011 *Business Research Methods*. 3:e upplagan. Oxford University Press: Oxford.

Diedrich, A. 2004. *Engineering knowledge. How Engineers and Managers practice knowledge management*. Gothenburg: BAS Publishing.

Friedman, S. 1998. *The successful family business*. Chigaco: Upstart Publishing Company.

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. och Lansberg, I. 1997. *Generation to generation – Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

Grosskopf, G. 1986. *Familjeföretagens generationsskifte*. Stockholm: Hagström & Sillén AB.

Haglund, G. och Hyden, S. 1997. *Generationsskifte i familjeföretag*. Näsviken: Björn Lundén Information AB.

Hydén, S. och Wiberg, L. 2004. *Generationsskifte i familjeföretag*. 5:e upplagan. Näsviken: Björn Lundén information AB.

Johansson, S. och Falk, M. 1998. *Ägarskiften i företag*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Johansson, S. och Lewin, S. 1992. *Det ägarledda företaget*. Göteborg: IHM Förlag.

Nonaka, I. och Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

### Elektroniska resurser

Ottander, M/LinkedIn. 2013. *Marie Ottander, profile*. LinkedIn <http://www.linkedin.com/in/marieottander> (Hämtad 12-11-2013).

### Journalartiklar

Alvesson, M. 2003. Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational. *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, S. 13-33.

Barach, J. A. och Ganitsky, J. B. 1995. Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(3), 131-155.

Bjuggren, C.M, Johansson, D. och Sjögren, H. A note on employment and gross domestic product in swedish family-owned businesses: A descriptive analysis. *Family Business Review*, 24(4), 362-371.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. och García-Almeida, D. 2001. The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review* 14(37), 37-48.

Chirico, F. 2008. The Creation, Sharing and Transfer of Knowledge in Family Business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21:4, 413-433.

Chrisman, J.J, Chua, J.H. och Litz, R. 2003. A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*. Vol 18, Issue 4, 467-472.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. och Sharma, P. 1999. Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Danes, S. M., Lee, J., Stafford, K. och Heck, R. K. Z. 2008. The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: An extension of Sustainable Family Business Theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13, 2229-2268.

Duh, M. och Letonja, M. 2013. Knowledge creation in family businesses and its importance for building and sustaining competitive advantage during and after succession. *International Journal of Business Administration*. Vol. 4, No. 6, 120-133.

Grant, R. 1996. Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organisation Capability as Knowledge Integration. *Organizational Science* 7(4), 375-87.

Habbershon, T.G. och Williams, M.L. 1999. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.



Handler, W. C. 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(133), 133-155.

Hoffman, J., Hoelscher, M. och Sorenson, R. 2006. Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 19(2), 135–145.

Ibrahim, A.B., Soufani, K. och Lam, J. 2001. A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(245), 245-258.

Lansberg, I. 1983. Managing human resources in family firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*. Summer.

Lansberg, I. 1988. The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.

Miller, D., Steier, L. och Le Breton-Miller, I. 2003. Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531.

Mintzberg, H. och Waters, J. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. Vol 6(3), 257-272.

Olson, P., Zuiker V., Danes, S., Stafford, K., Heck, R. och Duncan, K. 2003. The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing* 18, 639 – 666.

Pearson, A.W., Carr, J.C. och Shaw, J.C. 2008. Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 949–969.

Sharma, P., Chrisman, J.J. och Chua, J.H. 2003. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing* Vol 18, 667–687.

Stafford, K., Duncan, K.A., Danes, S.M. och Winter, M.1999. A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.

Venter, E., Boshoff, C. och Maas, G. 2003, The influence of relational factors on successful succession in family businesses : a comparative study of owner-managers and successors. *South African Journal of Business Management*. Vol 34(4), 1-13.

### **Tidningsartiklar och media**

Atterday, A-S. 2013. Gå in i firman? Aldrig i livet! *Veckans Affärer* Nr 43-44, 24 November, 80-81.

Coleman, H. W. 2011. Family Business Succession Planning. *Contractor*, November, 42.

Eriksson, M. 2007. Många familjeföretag söker yngre ägare. *Sveriges Radio*. 11 maj.  
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=1360977> (Hämtad 12-12-2013).

Gittelson, K. 2012. Can a company live forever? *BBC News*. 19 januari. [www.bbc.co.uk/news/business-16611040](http://www.bbc.co.uk/news/business-16611040) (Hämtad 12-12-2013).

Nonaka, I. 1991. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, November - December, vol 69, no 6, s. 96-104.

Prince, Russ A., 1999. Why Family Succession Fails. *National Underwrite*, Vol 103, no 8, s. 7

Psilander, C. 2006. Butikens inredning ska locka kunderna till köp. *Göteborgs-Posten*, 5 december. <http://www.gp.se/ekonomi/1.153402-butikens-inredning-ska-locka-kunderna-till-kop?m=print> (Hämtad 12-11-2013).

## Rapporter

The Economist Intelligence Unit. 2011. *The complexity challenge: How businesses are bearing up*. The Economist Intelligence Unit Limited.

[http://www.economistinsights.com/sites/default/files/downloads/Complexity%20challenge%20-%20Web\\_1.pdf](http://www.economistinsights.com/sites/default/files/downloads/Complexity%20challenge%20-%20Web_1.pdf) (Hämtad 15-12-2013)

Företagarna. 2009. *Företag till salu –vem tar över när 40-talisterna går i pension?* Stockholm: Företagarna.

Karlsson, P. 2010. *Vad betyder 40-talisternas uttåg för företagens kompetensförsörjning?* Stockholm: Svenskt Näringsliv.

Nutek. 2004. *Generationsskiften i företag – en problemanalys*. B 2004:2. Stockholm: Nutek.

Samuelsons Inredningar AB. 2006. *Samuelsons Inredningar AB Årsredovisning, 2006*. (Hämtad 10-12-2013).

## Uppslagsverk

Definition of Knowledge in English. 2013. *Oxford Dictionaries*, Oxford University Press. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/knowledge?q=knowledge> (Hämtad 10-11-2013).

Tyst kunskap. 2013. *Nationalencyklopedin*. <http://www.ne.se/tyst-kunskap> (Hämtad 10-11-2013).

## Intervjuer

Andersson Whiteman, Patrick & Andersson, Klas. 2013. VD och suppleant på AB Carl Lundvall. Intervju (personlig) 13 december.

Berntsson, Anders. 2013. Styrelsemedlem och fd vice VD på Wallenstam AB. Intervju (personlig) 11 december.

Brismar, Marianne. 2013. Fd VD och styrelsemedlem på Atlet AB. Intervju (personlig) 2 december.

Lindholm, Anders. 2013. Ägare, VD på Eksjöhus AB. Intervju (telefon) 10 december.

Nylén, Eva-Lotta. 2013. Ägare och fd VD på B. Engelhardt & Co AB. Intervju (personlig) 18 december.

Ottander, Marie. 2013. Fd ägare, styrelsemedlem och marknadschef på Samuelsons Inredningar AB. Intervju (mail) 10 december.

Swegmark, Ebba. 2013. Ägare och VD på Swegmark Invest AB. Intervju (telefon) 12 december.

## Appendix - Intervjuguide

**Med kunskap och kompetens avser vi följande:** fakta, information eller färdigheter som införskaffats genom utbildning eller praktisk erfarenhet som bidrar till teoretisk eller praktisk förståelse för ett ämne. Vi förutsätter att det finns två typer av kunskap, ”vanlig/uttalad” kunskap (ex. att någon känner till teori som finns kring hur man bygger ett hus, lätt att förstå och samla in) och ”tyst” kunskap (ex. att kunna knyta skorna eller cykla, ofta underförstådd och svår att uttrycka i ord).

Intervjun består av fyra olika delar: bakgrundsinformation, kunskap hos den avgående företagsledaren, kunskap hos den övertagande företagsledaren samt kunskapsöverföring mellan generationerna.

Kunskapsöverföring mellan generationerna handlar om:

Hur? Muntlig, skriftlig, genom deltagande i verksamheten.

Vad? Värderingar, rutiner, verksamhetsnära kunskaper, processer.

Vem? Kontakt med medarbetare, leverantörer, kunder, finansiella institutioner.

### 1. Bakgrundsinformation

a) När började ni först engagera er i företaget? Varför? Vem var delaktig i beslutet (vems initiativ)?

### 2. Kunskap hos den avgående företagsledaren

a) Finns det kompetens/egenskaper som ansetts vara oundgängliga innan skiftet?

b) Ifrågasattes någonting av det ni (den äldre generationen) lärde ut?

### 3. Kunskap hos den övertagande företagsledaren

a) Extern utbildning (universitet/högskola, valda kurser/program, valdes någonting i syfte att bättre kunna sköta företaget, var det någonting som inte valdes med det syftet men blev väldigt användbart?)

b) Intern utbildning/upplärning (kring verksamheten/branschen, vilka avdelning ni arbetat på, och var det någonting av det som lärdes ut som ni sedan kom att ifrågasätta?)

### 4. Kunskapsöverföring i generationsprocessen

a) Vilken kunskap ansågs väsentlig att överföra till den nya generationen?

b) Vem ansåg att det var just denna kunskap som var väsentlig? (Ex. gemensamt beslut eller var det den avgående generationen som bestämde?)

c) Hur överfördes den? (Ex. intern utbildning, ”praktiskt/tyst lärande”, arbeta på olika avdelningar etc.)

d) Vilka problem/konflikter i kunskapsöverföringen har ni stött på? Mellan vilka? Hur har dessa lösts?

e) Var det några händelser som blev katalysatorer för ytterligare kunskapsinhämtning/lärande? (Ex. händelser, reaktioner från familj, anställda, leverantörer, kunder?)

f) Vad har varit roligast? (Specifika händelser etc.)

g) Fanns det någonting som var särskilt viktigt att lämna oförändrat i och med överlämningen?

h) Varför? Hur? Fanns det några **“tabun”** i verksamheten? (Ex. Vi ska ha kvar vår egen komponenttillverkning till varje pris, marknadsföringsavdelningen är vår stora stolthet)

*Om ja på fråga h), var det några tabun som blev okej att beröra/ändra på med hjälp av ny kunskap?*

i) Vilken kompetens ser ni som viktig då ni har skött företaget? Varför?

j) Hur har ni försökt säkerställa att den kompetensen förts vidare?

k) Finns det någon viktig kompetens som har gått förlorad i och med skiftet? (Ex. kundkontakter, förhandlingsförmåga, språk etc.)

l) Finns det någon kompetens som tillkommit som ni insett vikten av först efter skiftet?

**Kandidatuppsats i management och organisation, 15 hp, höstterminen 2013**

Kompetens till en viss gräns – *Kunskaps- och kompetensöverföring i ägarledda familjeföretag*

Författare: Wilhelmina Lund och Christoffer Pettersson