



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN**

# ATT VÄLJA EN AV SINA EGNA?

*En studie av två familjeföretags karaktäristika  
och sambandet med deras VD-val*

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
Termin 6, VT 2016  
Kandidatuppsats  
Författare Tilde Bjärfors 920712  
Elin Ingves 920426  
Handledare Maria Tullberg

*Vi vill rikta ett stort tack till alla som hjälpt oss under våren.*

*Tack till alla som öppnat upp sig för oss under härliga intervjustunder.*

*Tack till vår handledare för inspiration och konstruktiv kritik.*

*Tack till opponenter för intressanta tankar.*

*Slutligen ett tack till nära och kära som stöttat oss genom hela resan.*

*Tack!*

*Göteborg, 2 juni 2016*

*Tilde Bjärfors och Elin Ingves*

## ABSTRACT

What is so unique about family businesses? What makes them so special and, somehow distant to those who is not a part of the family? What really defines a family business and, how does it feel to be a part of it? These are a few of the questions we asked ourselves before we started this study. We came to focus on the CEO position and, who to choose to represent, not only the business but the family legacy as well.

In Sweden most small and medium sized companies are family businesses. They contribute to society in very important ways, by providing jobs, goods and services. We chose to study two family businesses, and interview their CEOs, their chairman of the board and four employees with responsibilities for HR, production, finances and purchasing. We wanted to get an overview how all of them felt about the family business and, if it was something special about the family business' characteristics that could influence their choice of CEO. A part of the uniqueness within family businesses is that some of them have the opportunity to choose one of their own family members as their CEO, which cannot be done in a non-family business.

During the study we have tried to see if a few chosen theories and models developed by other scientists could explain our results. We have used models explaining the nature of family businesses and what normally distinguish them from others. We have also used theories explaining the complex relationship between the owners and the CEO and the importance of skills and knowledge required.

We found out that the two studied family businesses seem to have certain core characteristics in common. They are both kind, responsible, simple, gentle, safe, long-term minded and proud. These characteristics can be linked to their choice of CEO, since he or she must be reflect the characteristics to fit in. Choosing one of the owning family members to be the CEO can therefore reduce costs and conflicts within the business.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRACT	3
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
EN INTRODUKTION	6
EN PROBLEMDISKUSSION	6
ETT SYFTE	8
EN FRÅGESTÄLLNING	8
EN AVGRÄNSNING	8
TEORETISK SPRÅNGBRÄDA	8
VÄLKOMMEN TILL FAMILJEN	9
FAMILJEFÖRETAG, KÄRT BARN HAR MÅNGA DEFINITIONER	9
TRECIRKELMODELLEN	10
FAMILJEÄGARLOGIKENS SJU KARAKTÄRSDRAG	11
AGENTTEROIN, ÄGARNA OCH VD:NS RELATION	13
RESURSBERONDE TEORIN	14
VÅRT TILLVÄGAGÅNGSÄTT	15
VÅR VÄG ATT GÅ, KVALITATIV METOD	15
DE UTVALDA FÖRETAGEN	16
VÅRA RESPONDENTER	16
VAL AV KÄLLOR	17
ATT VISA HÄNSYN OCH FÖRHÅLLA SIG KRITISK	17
FÖRE INTERVJUERNA	18
UNDER INTERVJUERNA	18
EFTER INTERVJUERNA	19
ETT RESULTAT	20
FURHOFFS ROSTFRIA AB	20
INTERVJUN MED BJÖRN	20
INTERVJUERNA MED INGER OCH JOHAN	23
CEJN AB	26
INTERVJUN MED MARCUS	27
INTERVJUERNA MED GITTE OCH STEFAN	30

INTERVJUN MED ARNE	32
<u>EN ANALYS</u>	<u>34</u>
DEFINITIONEN PÅ ETT FAMILJEFÖRETAG	34
EN HELHET, EN PERSON, EN LIVSSTIL	36
FÖRETAGENS IDENTIFIERADE KARAKTÄRISTIKA	37
ETT KOMPLEXT MÖTE MELLAN ÄGARE OCH VD	41
TRE DELSYSTEM, EN HELHET	42
KONSTEN ATT SKYNDAS LÅNGSAMT	43
VEM HAR DET SOM KRÄVS?	44
<u>EN AVRUNDANDE DISKUSSION</u>	<u>45</u>
SJÄLVKRITIK OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	47
<u>REFERENSLISTA</u>	<u>48</u>
BÖCKER	48
ARTIKLAR	48
AKADEMISK AVHANDLING	49
ELEKTRONISKA KÄLLOR	49
PERSONLIG KOMMUNIKATION	50
<u>BILAGA ETT, INTERVJUGUIDE STYRELSEORDFÖRANDE</u>	<u>51</u>
<u>BILAGA TVÅ, INTERVJUGUIDE VD</u>	<u>52</u>
<u>BILAGA TRE, INTERVJUGUIDE MEDARBETARE</u>	<u>53</u>

## EN INTRODUKTION

Ett samhälle behöver tillväxt för att kunna blomstra och utvecklas. En viktig pusselbit för att möjliggöra detta är alla företag, vilka genererar sysselsättning samt produktion av varor och tjänster. Företagen förser hushållen med kapital i form av lön och konsumtionsmöjligheter. Små och medelstora företag är en grundpelare i vårt tillväxtsamhälle, och majoriteten av dessa är familjeföretag (Johansson, 2005). Enligt Nordqvist (2008) finns det ingen allmänt accepterad definition på vad familjeföretag är. Istället menar Johansson (2005) att det finns många olika begreppsförklaringar som ofta skiljer sig från varandra då forskare och familjeföretagare gärna använder sina egna definitioner på vad som utgör ett familjeföretag. Utifrån bristen på en tydlig definition, samt den viktiga funktion som familjeföretag fyller i samhället tycker vi att detta är ett spännande fenomen att studera.

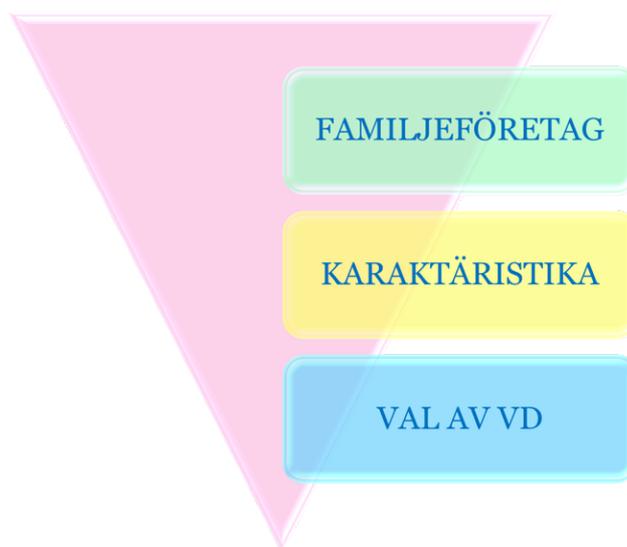
Företag och föreningar har en högsta chef eller VD som ansvarar för dess operativa verksamhet. Utöver det interna ansvaret säger Zerfass (Euprera, 2013) att VD:ns personliga varumärke är av betydelse då detta kan ses som en förenkling av hela organisationens varumärke. Han menar att ett företags framgång eller misslyckande är så förknippat med specifika individer att VD:n spelar en avgörande roll för hela företagets rykte. Verčič (Euprera, 2013) tillägger att VD:n för ett företag symboliserar vad företaget står för, vilket gör det enkelt för omgivningen att antingen hylla VD:n som en hjälte eller anklaga hen för att vara en skurk. Att välja rätt person till VD kan således anses vara av stor vikt för alla typer av företag, inte minst för familjeföretag. Gemensamt för alla företag är att de en dag, oavsett när i tiden, kommer att behöva välja en efterträdande företagsledare. Vem det då blir är av stor betydelse för företagets framtid. Enligt Emling (2000) är företagsledaren i 90 procent av de svenska familjeföretagen en person ur ägarfamiljen. Denna höga siffra väcker både uppmärksamhet och ifrågasättande tankar, och utgör ett intressant fenomen för denna studie att ta avstamp från.

## EN PROBLEMDISKUSSION

Forskning om familjeföretag i olika hänseenden finns det ingen brist på. Exempelvis har Lee (2006) gjort en jämförande studie mellan familjeföretag och icke-familjeföretag sett till deras lönsamhet. Andra har ägnat sin forskning åt generationsskiften inom familjeföretag och dess effekter (Morris, Williams och Nel, 1996; Davis och Harveston, 1998; Molly, Laveren och Deloof, 2010). Det som särskilt fängade vårt intresse var de utmärkande karaktärsdrag som familjeföretag påstås besitta. Forskningen om dessa unika drag, vilka kan vara till både för- och nackdel för företaget som helhet, är mycket omfattande och väl genomarbetad med såväl utvecklade modeller som teorier (Tagiuri och Davis, 1982; Brundin, Johansson, Johannisson, Melin och Nordqvist, 2012). Denna forskning anser vi

utgör en bra utgångspunkt för ytterligare studier kring fenomenet familjeföretag och vi kommer därför att ge en mer preciserad beskrivning under avsnittet *Teoretisk språngbräda*.

Utmärkande karaktäristika kan både vara positivt och negativt för familjeföretaget, men hur påverkar det de beslut som tas i företaget? Ett av de viktigaste besluten som en ägarfamilj kan fatta är vilka som ska representera företaget, både i form av styrelseledamöter och VD. Forskningen gällande familjeföretagens val av styrelse har varit riklig, och behandlat bland annat hur familjeföretagets makt, tidigare erfarenhet, kultur och engagemang spelat in (Corbetta och Salvato, 2004). Även graden av entreprenörskap, paternalism och ledarskap har studerats vid familjeföretagens val av styrelsemedlemmar (Johannisson och Huse, 2000). Då vi upplevde forskningsområdet kring familjeföretags val av styrelseledamöter tämligen välfyllt fann vi det då mer intressant att istället titta närmare på valet av VD i familjeföretag. VD:n har en nyckelposition, men samtidigt en sårbar sådan. I familjeföretag kan valet tänkas bli en extra känslig fråga. Vi föreställer oss att många familjeföretag som står inför en VD-rekrytering har ett idealscenario gällande vem som ska ta över VD-rollen. Funderingen kring detta väcktes i oss och vi anser att det inte utforskats tillräckligt tidigare. Därför vill vi med denna studie undersöka om det finns några samband mellan valet av VD och familjeföretags karaktäristika, det vill säga adjektiv som kan användas för att beskriva familjeföretag.



FIGUR ETT. EGEN BILD ÖVER HUR VI TRATTAR NED UPPSATSENS TEMA.

## ETT SYFTE

Vi ämnar identifiera och analysera familjeföretags karaktäristika. Vi vill ta reda på om det finns någon koppling mellan dessa karaktäristika och valet av VD. Det som skiljer familjeföretag från icke-familjeföretag är att familjeföretag i vissa fall har valmöjligheten att tillsätta en person ur ägarfamiljen som VD. Genom en förståelse för valet av VD kan många intressenter få en fördjupad bild av familjeföretagens natur. Med hjälp av intervjuer, teorier och modeller ämnar vi undersöka de bakomliggande karaktäristika i två utvalda företag och hur det kan kopplas till deras val av VD.

## EN FRÅGESTÄLLNING

Finns det ett samband mellan familjeföretagets karaktäristika och dess val av VD?

## EN AVGRÄNSNING

Vi har valt att avgränsa studien genom att intervjua personer som är anställda inom företagen och har således exkluderat yttre perspektiv, till exempel kund- och leverantörsperspektiv. Vidare studeras inga familjeföretag i form av fåmansföretag eller börsnoterade företag. Vår studie kommer således inte att resultera i några generella slutsatser för alla familjeföretag, men vi har en ambition att skapa intresse och diskussion samt bidra med underlag till vidare forskning.

## TEORETISK SPRÅNGBRÄDA

Ord och begrepp som används i vardagligt språk, har olika betydelser för olika personer (Alvesson 2003). Vad som utgör en familj och vilka som inkluderas i familjen kan vara olika från person till person. Samma sak gäller med familjeföretag. Vad är det som avgör om en person äger eller är en del av ett familjeföretag eller inte? I detta avsnitt avser vi därför att diskutera begreppen *familj* och *familjeföretag*. Därefter konkretiseras och förmedlas essensen av de modeller och teorier som sedan kommer att utgöra grunden för vår analys. Utgångspunkten är Tagiuri och Davis (1982) *trecirkelsmodell* som sedan har utvecklats vidare till *familjeägarlogikens sju karaktärsdrag* av Brundin, Florin Samuelsson och Melin (2008). Dessa följs av beskrivningar av de teorier som används tillsammans med modellerna i vår analys och diskussion, nämligen Jensen och Mecklings (1976) *agentteori* och *resursberoende teori* av Pfeffer och Salancik (2003). Dessa används sedan i bearbetning och analys.

## VÄLKOMMEN TILL FAMILJEN

Det som traditionellt utgjort en familj, enligt 1950-talets normer, är flera personer som har band till varandra, antingen genom blodsförvantenskap eller äktenskap (Borell, 2002). Familjen och dess medlemmar, enligt vald definition, är därför inte konstanta. Medlemmar tillkommer både via födsel och giftermål, samt bortfaller genom skilsmässor och dödsfall. I dagens samhälle är det även vanligt förekommande med adoption, vilket vi väljer att likställa med blodsförvantenskap. Däremot räknar vi inte in bonusbarn i detta sammanhang då de inte har legal arvsrätt enligt Ärvdabalkens andra kapitel första paragrafen (Sveriges Riksdag, 2016).

## FAMILJEFÖRETAG, KÄRT BARN HAR MÅNGA DEFINITIONER

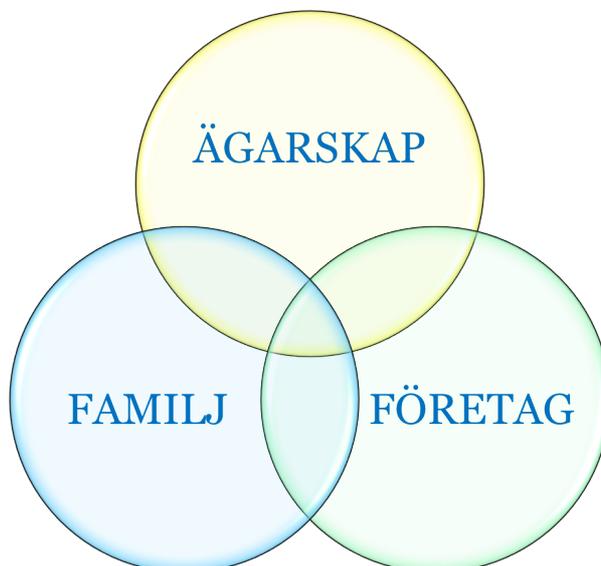
När familjeföretag nämns är det ofta bilden av H&M, IKEA eller Bonnier som först dyker upp i huvudet (Brundin, Johansson, Johannisson, Melin och Nordqvist, 2012). Detta håller vi delvis med om, men samtidigt tänker vi också på småföretag med endast en handfull anställda vilka alla tillhör familjen. Det är därför högst intressant att börja med att ställa frågan: vad *är* ett familjeföretag? Johansson (2005) belyser att begreppet kan definieras och uppfattas på många olika sätt av såväl forskare som människor i allmänhet. Enligt Johansson (2008, 18) lyder den vanligaste definitionen: *”familjeföretag är ett företag som ägs eller ägarmässigt kontrolleras av en eller ett fåtal personer och deras familjer som också är aktivt engagerade i ledningen i företaget.”* Resonemanget blir mer specificerat av Robert G. Donnelley (1964), som beskriver ett familjeföretag där åtminstone två generationer haft inflytande på företagets grundprinciper och målsättning utifrån familjens intressen och avsikter. Emling (2000) är inne på samma linje. Han definierar familjeföretaget som ett företag som kontrolleras av en individ eller en familj, och/eller anses vara familjeföretag av alla tillfrågade respondenter vid sin studie. Vidare ska minst *ett* av följande krav vara uppfyllt: Nuvarande huvudägare ämnar överlämna verksamheten till familj, huvudägarens familj ska ha innehaft företaget i minst två generationer eller att minst tre personer ur ägarfamiljen är aktiva i företaget, antingen i styrelse eller i verksamheten. I vår studie ämnar vi använda samma definition som Emling (2000) valt.

En del forskare ställer sig skeptiska till att behöva förhålla sig till redan bestämda definitioner. Karlsson Strider (2000) väljer att avstå från att definiera familjeföretag och ser istället att familjeföretag är något som skapas i en relation mellan familj och företag. Ett annat synsätt på familjeföretag är att det utgörs av två system, familj och företag, vilka interagerar med varandra (Kets de Vries, 1993). Tanken kring system som påverkar varandra är något som även Tagiuri och Davis (1982) behandlar. De formulerar en modell, vilken innehåller tre självständiga men överlappande

system, familj, ägare och företag. I vår studie kommer Tagiuri och Davis modell vara en av grundpelarna i analysen, och därför behandlas denna modell mer djupgående i nästkommande avsnitt.

## TRECIRKELMODELLEN

Vi har valt att utgå från Emlings (2000) definition av familjeföretag kompletterat med den beskrivning som utarbetats till en modell av Tagiuri och Davis (1982), kallad trecirkelmodellen. Modellen beskriver familjeföretaget som ett system som byggs upp av tre överlappande delsystem, familjen, ägarskapet och företaget. Delsystemens interaktion och sammanflätning leder till den speciella dynamik som finns i ett familjeföretag (Brundin et al. 2012). Då delsystemen överlappar varandra bildas sju fält. Se figur två nedan.



FIGUR TVÅ. EGEN BILD SKAPAD UTIFRÅN TAGIURI OCH DAVIS (1982) TRECIRKELMODELL.

I ett av dessa fält kan en individ som på något sätt har en koppling till familjeföretaget placeras in och beroende på i vilket fält hen befinner sig kommer olika faktorer prioriteras eller utgöra begränsningar (Parker, 2004). Detta leder till att familjeföretag har vissa unika och ärvda attribut som kan vara till både för- och nackdel. De olika krafterna som uppkommer i delsystemens interaktion kommer sedan även att påverka en del av de företagsbeslut som fattas, exempelvis utdelningspolicy och successionsplanering (Parker, 2004).

## FAMILJEÄGARLOGIKENS SJU KARAKTÄRSDRAG

Tagiuri och Davis (1982) trecirkelmodell har utvecklats ytterligare av Brundin et al. (2014) för att ge en mer praktiskt betonad bild av vad som utmärker ett familjeföretag. Med sju specifika karaktärsdrag beskriver Brundin et al. (2014) en logik som i många fall präglar familjeägda företag. Brundin et al. (2014) kallar det sätt som utmärker familjeföretag för familjeägarlogik. En sammanfattning av Familjeägarlogikens sju karaktärsdrag (Brundin et al. 2014) följer nedan.

**Aktivt och synligt ägande:** Familjeföretag är ofta transparenta gentemot sina intressenter gällande vem som är ägare. Det är inte ovanligt att ägarna är namne med företaget och att de ser sig som ansiktet utåt för sin verksamhet. Ägarna bidrar då till värdeskapande både med sina företagsvärderingar och med sin kompetens när de väljer att vara aktiva och synliga inför andra intressenter, till exempel kunder, leverantörer och medarbetare.

**Stabilitet i ägande och ledning:** En vanligt förekommande grundvärdering är att familjeföretag ska förbli familjeföretag över generationsgränser. Att lämna över sitt familjeföretag till nästa generation ses som ett ideal, även om marknaden är turbulent och resultaten fluktuerar. Detta resulterar i att samma personer både äger och sitter i familjeföretagens ledning över väldigt lång tid jämfört med icke-familjeföretag.

**Industriellt och långsiktigt fokus:** Tack vare att många familjeföretagsägare ägnar större delen av sina liv tillsammans med familjeföretaget får de både djupgående kunskap och erfarenhet kopplade till den industri företaget verkar i. Ägarna upplever att de har ett stort åtagande och intresse för familjeföretagets kärnverksamhet och den bransch de verkar i. Därför är viljan att strategiskt investera långsiktigt ovanligt stor inom familjeföretag.

**Multipla ägarmål:** Utöver finansiella mål beaktar familjeföretagens ägare även andra mål. Till exempel känner många ägare att de har ett stort ansvar gentemot föregående och nästkommande generation av ägare. Många ägare har dessutom en lokal förankring till stället där familjeföretaget finns, vilket bidrar till ökade ansvarskänslor inför samhället, medarbetare och andra intressenter med samma lokalförankring.

**Identifiering med företaget:** Ägare till familjeföretag känner ofta ett speciellt band till sitt företag. En del menar att vara ägare till ett familjeföretag blir en del av ägarnas identitet och att de på ett gränslöst sätt känner sig som ett med företaget. Således utgör företaget den sociala arena där de hör hemma.

**Autonomi gentemot kapitalmarknaden:** Ägandefamiljers preferenser på finansiering varierar, men ofta finns ett gemensamt ideal i att vara självförsörjande. Många finner en känsla av frihet och självständighet genom att driva sitt familjeföretag med enbart dess egen vinst samt vara oberoende av utomstående finansiell hjälp.

**Flexibilitet i styrningen:** I familjeföretag är det vanligt att styrelsemedlemmar också är högt uppsatta chefer i företaget. Det gör att beslut kan tas väldigt fort i och med att en chef kan agera på en gång om hen som styrelsemedlem anser sig göra precis vad ägarna önskar. Den snabba beslutsgången gör att cheferna kan handla direkt och vara väldigt flexibla i sitt sätt att arbeta. (Brundin et al. 2014).



FIGUR TRE. EGEN BILD, INSPIRERAD AV BRUNDINS ET AL. (2014) MODELL ÖVER FAMILJEÄGARLOGIKENS SJU KARAKTÄRSDRAG.

## AGENTTEROIN, ÄGARNA OCH VD:NS RELATION

Den verkställande direktören, VD:n, har till uppgift att sköta bolagets löpande förvaltning på ett sådant sätt som styrelsen godkänner, enligt Aktiebolagslagen åttonde kapitel, paragraf 25 (Sveriges Riksdag, 2016). VD:n är anställd och behöver därför inte vara en del av ägarna eller styrelsen, utan står dem underordnad, enligt Kollegiet för svensk bolagsstyrning (2016). En sådan VD som saknar post i styrelsen kallas ibland för *extern VD* enligt Bolagsverket (2014). I sammanhang där familjeföretag behandlas, och så som vi ämnar använda uttrycket i denna studie, betyder uttrycket extern VD istället att VD:n inte har någon familjekoppling till den ägande familjen, enligt Brundin et al. (2012). De svenska familjeföretagens förhållningsätt till VD:n skiljer sig också från icke-familjeföretag. Emling (2000) presenterar en statistisk som visar att en VD i familjeföretag innehar sin post i genomsnitt fjorton år, medan en VD i ett icke-familjeföretag behåller sin roll strax under tio år. Emlings studie behandlade över 30 tusen svenska företag, samtliga med fler än fem anställda och en omsättning över fem miljoner kronor om året.

Brundin et al. (2012) menar att valet av VD, och huruvida hen är en familjemedlem eller inte, är en av familjeföretagens mest kvalfulla frågor. Att välja en intern VD, som är en del av ägarfamiljen, ses ofta som tryggt, då ägarfamiljer ofta vill ha ett strategiskt inflytande och bevara sin företagskultur, (Brundin et al. 2012). Emlings (2000) statistik visar också att över 90 procent av svenska familjeföretag har en intern VD som tillhör ägarfamiljen. Emling (2000) listar både för- och nackdelar med en internt rekryterad VD, såsom stabilitet i ledningen, korta beslutsvägar och ekonomisk försiktighet, vilket kan leda till både lägre tillväxt och lägre nivå av implementering av ny teknik.

Jensen och Meckling (1976) har utvecklat en teori om förhållandet mellan en agent och principal(er), kallad agentteorin. I vardagligt språk och företagssammanhang kan agenten översättas till *VD* och principalerna till *ägare*. Därför kommer vi härnäst benämna agenten och principalen VD och ägare vid förklaring och användning av teorin. Agentteorin bygger på att ägarna utser en VD som för ägarnas räkning ska utföra ett arbete, som inkluderar både ansvarstagande och beslutsfattande (Jensen och Meckling, 1976). Teorin utgår från att båda parter är nyttomaximerande, vilket skapar incitament för VD:n att handla utifrån sina egna intressen, snarare än ägarnas. I och med att ägarna aldrig kan vara riktigt säkra på att VD:n kommer att agera för deras bästa tar de en risk. Situationen skapar en informationsasymmetri där VD:n alltid kommer att ha bäst information om sitt nästa beslut. För att minimera den risken lägger ägarna ner stora resurser, så kallade *agentkostnader*. Agentkostnaderna är de sammanlagda resurserna som lagts på att förena ägarnas och VD:ns intressen, övervaka VD:ns

agerande samt den alternativkostnad som uppstår när resurserna skulle kunna ha lagts på något annat mer produktivt, istället för att motivera och övervaka VD:n. (Jensen och Meckling 1976).

Dyer (2006) förklarar att familjeföretag ofta ställs inför samma typer av för- och nackdelar som beskrivs i agentteorin. Ofta blir familjeföretags agentkostnader lägre tack vare att de valt en intern VD. Då ägarnas och VD:ns intressen redan är i linje med varandra kan de dra nytta av den tillit som ofta finns mellan familjemedlemmar. Det som Dyer (2006) däremot menar kan påverka familjeföretagens produktivitet negativt, på grund av valet av en intern VD från ägarfamiljen är om målsättningarna inom familjen går isär. Detta gäller också om VD:n aktivt utnyttjar situationen att det är familjemedlemmar som ska övervaka hans handlingar och därmed undviker att arbeta med sina åtaganden i den mån det går.

I praktiken sker försök till regleringar av risk redan vid anställningen av VD:n. Anställningsavtal innehåller i regel en specifikation över kompensation för VD:ns arbete, så som lön, eventuell bonus och andra förmåner (Klåvus och Westerlind, 2011). Ett sådant avtal mellan parterna syftar med andra ord till att motivera VD:n till att utföra sitt arbete så att det gynnar ägarna. Anställningsavtalet skyddar även VD:n, då hans anställning inte omfattas av LAS, lag om anställningsskydd, enligt första paragrafen (Sveriges Riksdag, 2016).

## RESURSBERONDE TEORIN

Pfeffer och Salancik (2003) har utvecklat en teori kallad den resursberoende teorin. Denna bygger på att alla företag behöver resurser för att överleva och när ett behov av resurser inte finns internt i företaget måste dessa förvärvas externt. Resurser kan vara såväl materiella som immateriella, men i denna studie är intresset riktat mot humankapital. Någon som tidigt betonade vikten av humankapital i företag är Schultz (1961) som menar att investeringar i humankapital är den viktigaste faktorn i produktivitetsökning, samt det som bidrar till ökad avkastning för företag. Humankapital kan delas upp i två underkategorier, generellt och firma-specifikt humankapital (Campbell, Coff och Russel, 2012). Becker (1964) menar att generellt humankapital är en persons kunskaper och färdigheter som hen skaffat genom utbildning och tidigare erfarenheter. Det generella humankapitalet har fått sitt namn eftersom det går att applicera i flera sammanhang och går att överföra mellan olika verksamheter, om personen till exempel skulle byta arbetsplats. Firma-specifikt humankapital är kunskaper och färdigheter som tvärtom generellt humankapital inte går att utnyttja på annan arbetsplats än just den

specifika firman. Firma-specifikt humankapital är därför väldigt värdefullt på den specifika firman, men ökar inte personens värde på en öppen arbetsmarknad. (Becker, 1964).

Betydelsen av humankapital är intressant i familjeföretag då familjemedlemmar både är en del av familjen och företaget. De är en del av båda grupperna, vilket skapar en komplexitet och en unik sammansättning av kunskap jämfört med icke-familjeföretag (Sirmon och Hitt, 2003). Att exempelvis utse en intern VD kan följaktligen vara till både för- och nackdel för familjeföretaget. Att redan i unga år involveras i familjens företag kan resultera i en djupare förståelse och ökad företagsspecifik kunskap (Sirmon och Hitt, 2003). Samtidigt menar Sirmon och Hitt (2003) att ett familjeföretag kan bli lidande om det undviker att anställa externa och välutbildade direktörer. Dessa kan besitta en annan viktig, och vad som kan anses vara en mer generell kunskap som familjeföretaget då går miste om.

Oavsett om det handlar om ett familjeföretag eller inte är företaget beroende av rätt resurser och kompetens för att kunna överleva (Pfeffer och Salancik, 2003). VD:n fyller en viktig funktion och utgör en viktig del av företagets humankapital. Om det då finns ett kunskapsmässigt glapp hos VD:n på grund av bristande utbildning, eller att det helt enkelt inte finns någon inom familjen som vill eller kan ta över företaget, exempelvis på grund av generationsglapp, kan detta per automatik innebära att en extern VD måste rekryteras. Detta resonemang står därför i enlighet med Pfeffers och Salanciks (2003) resursberoende teori. Företaget måste således vända sig till omgivningen för att kunna få tillgång till nödvändiga resurser.

## VÅRT TILLVÄGAGÅNGSÄTT

När vi kom i kontakt med trecirkelmodellen (Tagiuri och Davis, 1982) och familjeägarlogikens sju karaktärsdrag (Brundin et al. 2014) ansåg vi att dessa var intressanta att ha som utgångspunkt i studien. För att fokusera studien ytterligare föll slutligen valet på att titta närmare på VD-rollen. Detta resulterade i studiens syfte och sedermera frågeställning: *Finns det ett samband mellan familjeföretagets karaktäristika och dess val av VD?*

## VÅR VÄG ATT GÅ, KVALITATIV METOD

Vi valde att tillämpa en kvalitativ metod för att komma så nära praktiken som möjligt. En kvantitativ metod övervägdes, men vi bedömde att med ett kvantitativt resultat skulle vi gå miste om betydande detaljer. Kvalitativ metod underlättar att sälla ut intressant data, upprätthålla hög transparens och

koppla resultatet till både vald litteratur och frågeställning (Bryman och Bell, 2013). Vi har därför valt sju intervjurespondenter med olika roller i familjeföretaget.

## DE UTVALDA FÖRETAGEN

För att besvara vår frågeställning har vi valt en metodologisk ansats där en fallstudie om två företag genomförts. Då Elin är ifrån Skövde fick vi kontakt med Aktiebolaget Furhoffs Rostfria och CEJN AB. De är båda välkända företag i Skövde och har ett mycket gott rykte som arbetsgivare. Valet av fall hade också sin grund i att vi såg både likheter och skillnader mellan företagen. Exempelvis är båda företagen verksamma i Skövde, där de också grundades för över 100, respektive 60 år sedan, samt att samma person är styrelseordförande i båda företagen. Den för studien mest intressanta skillnaden ligger i företagens historiska val av VD. Furhoffs har hitintills enbart haft VD:ar som tillhört ägarfamiljen, medan CEJN har en historia av främst externt rekryterade VD:ar. CEJN har i dagsläget en VD som är medlem i ägarfamiljen, men som ännu inte har någon egen ägarandel i företaget.

## VÅRA RESPONDENTER

Valet av respondenter gjordes både aktivt och passivt. Förutom att intervjua respektive VD genomfördes en intervju med styrelseordföranden i både CEJN och Furhoffs som dessutom är före detta VD i CEJN. Det kändes viktigt då han har insyn i båda företagen och samtidigt inte tillhör någon av familjerna. För att stärka studien ytterligare valde vi att genomföra två medarbetarintervjuer på respektive företag. Medarbetarna valdes inte utav oss, utan istället av VD:arna. Att dessa är utvalda av företagets VD är alltså en påverkande faktor att ha i åtanke. Detta var dock den smidigaste lösningen och vi anser att de utvaldas tankar och åsikter ändå var av stor vikt vid genomförd analys. Samtliga respondenter har blivit upplysta om studien och dess syfte, samt gått med på att medverka i studien med namn angivet.

Vi kommer i resultat och analys kalla respondenterna vid förnamn, då vi finner det mest passande i det familjära sammanhanget. Respondenterna och intervjutillfällena beskrivs i tabell ett på nästa sida.

RESPONDENT	BEFATTNING	FÖRETAG	TID	PLATS
Arne Cederqvist	Styrelse- ordförande	AB Furhoffs Rostfria och CEJN AB	2016-04-14 56 min	CEJNs kontor i Skövde
Marcus Allerbjör	VD, Koncernchef och Styrelseledamot	CEJN AB	2016-04-15 75 min	CEJNs kontor i Skövde
Björn Furhoff	VD, Ägare och Styrelseledamot	AB Furhoffs Rostfria	2016-04-15 74 min	Furhoffs kontor i Skövde
Inger Schön	Ekonomi- ansvarig	AB Furhoffs Rostfria	2016-04-15 47 min	Furhoffs kontor i Skövde
Johan Sveder	Produktions- ledare	AB Furhoffs Rostfria	2016-04-18 37 min	Furhoffs kontor i Skövde
Gitte Hansen	Personal- ansvarig	CEJN AB	2016-04-18 53 min	CEJNs kontor i Skövde
Stefan Larsson	Inköpschef	CEJN AB	2016-04-18 62 min	CEJNs kontor i Skövde

TABELL ETT. LISTA ÖVER DE RESPONDENTER VI INTERVJUAT.

## VAL AV KÄLLOR

Det material som används i uppsatsen omfattar såväl böcker som vetenskapliga artiklar. För beskrivning av familj och familjeföretag har vi främst vänt oss till Brundin et al. (2012 och 2014), Emling (2000) samt Tagiuri och Davis (1982). Gällande agentteori är det Jensen och Mecklings (1976) beskrivning som använts samt för den resursberoende teorin har vi använt oss av Pfeffer och Salancik (2003). När vi konstruerade intervjuernas struktur och hur vi iscensatte intervjutillfällena var vi inspirerade av Bryman och Bell (2013) för att skapa en respondentvänlig miljö. För att slutligen tillämpa ett kritiskt synsätt till det som sades av respondenterna under intervjuerna har vi låtit oss ta inspiration av Alvesson (2003). I studien har, förutom intervjuerna, en del sekundärdata insamlats i form av information från företagens respektive hemsidor. Även tidigare studier kring familjeföretag har studerats för att skaffa en övergripande bild av den forskning som hittills gjorts.

## ATT VISA HÄNSYN OCH FÖRHÅLLA SIG KRITISK

Vi har genom hela studien strävat efter att leva upp till de etiska regler som förespråkas av forskare. Bryman och Bell (2013) förespråkar att respondenterna frivilligt ska ställa upp på studien samt att de ska vara sanningsenligt upplysta om studiens syfte, hur de studeras, och att insamlad data endast används till den specifika studien. Insamlad data blir till ett resultat som kräver granskning och analys med hänsyn till både reliabilitet och validitet. Bryman och Bell (2013) definierar reliabilitet som ett mått på stabilitet och pålitlighet. God reliabilitet indikerar alltså, enligt Bryman och Bells (2013) definition, att om någon skulle göra om undersökningen skulle hen få liknande resultat utan att stöta

på slumpmässiga avvikelser. I vårt fall handlar det om att respondenterna skulle uppge liknande svar om de skulle bli intervjuade igen. Validiteten beskriver Bryman och Bell (2013) som ett mått som beskriver i vilken mån en undersökning verkligen ger en bild av det som undersökningen som syftar till att utforska. För att uppnå hög kvalitet på vår studie valde vi därför att intervjua respondenterna med öppna frågor som inspirerats av vald litteratur och frågeställning, samt att intervjua flertalet personer. Detta för att få nyanserade svar som underlättar tolkning och analys. Under intervjuerna var vi noga med att inte ställa för riktade frågor för att respondenterna inte skulle bli lurade till att uppge svar som stämde överens med den litteratur som hör studien till. För att nyansera analysen av resultatet, lät vi oss inspireras av Alvessons (2003) kritiska förhållningssätt till huruvida svar som uppgivits under en intervju kan anses vara färgade av fler faktorer än respondentens välvilja att tala sanning.

## FÖRE INTERVJUERNA

För att ge respektive VD och styrelseordförande en ärlig anledning till att delta i intervjun skickades en kort beskrivning om studiens syfte samt det tema som intervjuerna ämnade handla om via e-mail. Detta är något som lyfts fram som viktigt av Bryman och Bell (2013). Då vi inte förrän vid själva intervjutillfällena visste vilka medarbetare vi skulle intervjua hade vi inte möjlighet att på förhand delge dem denna information. Denna problematik är vi medvetna om, men det är inget som vi tror påverkade resultatet negativt.

Innan intervjutillfällena avslöjade vi inga detaljer kring våra intervjufrågor, då förhoppningen var att fånga upp spontana svar och tankar. Därför föll valet på en semistrukturerad intervju. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär en sådan struktur att frågorna är allmänt formulerade och ingår i ett frågeschema. Den semistrukturerade frågeordningen tillåter flexibilitet och spontana följdfrågor. Intervjuguiden utformades i tre olika uppsättningar för att bättre passa den specifika respondenten (se bilaga ett, två och tre). De olika uppsättningarna genomsyras dock av samma frågeordning temamässigt sett. Tankegången var att börja intervjuerna med breda frågor för att sedan fråga tematiskt smala frågor. Inspiration till frågeguidens utformning kom delvis från Karlsson Stiders (2000) utformning av frågeguide.

## UNDER INTERVJUERNA

De sju intervjuerna genomfördes individuellt med respondenterna under totalt tre dagar. Vår ambition var att skapa en avslappnad och lättsam stämning under intervjun. Därför hölls intervjuerna på respektive arbetsplats i det rum som respondenterna själva föreslog. Efter allas godkännande spelades

intervjuerna in. Detta reducerade risken för oklarheter vid efterarbete och underlättade för oss att uppmärksamma vad respondenterna svarade (Bryman och Bell, 2013). Vi båda deltog under alla intervjuerna med den innan överenskomna fördelningen att Elin var den som ställde frågorna och förde intervjun framåt samt att Tilde var ansvarig för ljudupptagningen, att göra reflekterande anteckningar och att ställa eventuella uppföljande frågor. Den första intervjun genomfördes med styrelseordförande för båda företagen, för att på så vis skaffa oss en övergripande bild. Vidare följde intervjuerna med respektive VD och slutligen genomfördes intervjuerna med medarbetarna.

Alla intervjuer inleddes med en kort beskrivning av oss intervjuare samt ett redogörande för studiens huvudsakliga syfte. Alvesson (2013) belyser att respondenter ibland kan utforma sina svar utifrån de föreställningar de har om intervjuarna. Exempelvis presenterade vi oss som management-studenter från Handelshögskolan i Göteborg. Vetskapen om att Elin är uppvuxen i Skövde kan också ha påverkat respondenternas svar. Detta märktes särskilt under intervjun med Furhoffs VD då han ett flertal gånger använde sig av liknelser som han visste att Elin kunde relatera till. En annan aspekt var att alla respondenterna visste att studien innefattade både CEJN och Furhoffs. Detta resulterade i att en del av respondenterna ibland gjorde egna jämförelser med det andra företaget under intervjun.

Intervjuguiden var till stor nytta och följdes i stora drag, men med flertalet följdfrågor. En del av frågorna berörde saker som vissa av respondenterna aldrig hade reflekterat över innan och krävde därför eftertanke. Andra frågor upplevdes som svåra att besvara då de innebar högst hypotetiska antaganden och gissningar. Ambitionen var att inte ställa några ledande frågor, men detta var bitvis svårt då vissa av frågorna krävde mer förklaring samt exempel av oss intervjuare för att respondenten skulle förstå vad vi menade med frågan. Detta är vi medvetna om och förstår att det kan ha påverkat de svar som vi fick.

## EFTER INTERVJUERNA

När alla intervjuer genomförts inleddes bearbetningen av insamlad data. Först lyssnade vi på inspelningarna samtidigt som vi antecknade ned kommentarer och citat som vi ansåg relevanta för den avsedda studien. Detta gjordes individuellt för att vi ville upptäcka om vi tänkt olika kring respondenternas svar och hur de kunde tolkas. Därefter inledde vi tillsammans utformningen av resultatet. Båda företagen i fallstudien behandlades separat med en inledande företagsbeskrivning följt av respondenternas svar i ordningen VD och medarbetande. Vi behandlade medarbetarnas svar gemensamt för att förtydliga då de tyckt lika och olika. Svar av de båda företagens styrelseordförande

avrundar avsnittet. När vi hade sammanställt resultatet valde vi att jämföra detta med vår valda litteratur. Efter sammanställningen av analysen, valde vi att dela med oss av våra egna reflektioner i slutdiskussionsavsnittet.

## ETT RESULTAT

I detta avsnitt presenterar vi först företaget Furhoffs och sammanfattar intervjuerna med dess VD och medarbetare. Därefter presenterar vi CEJN, redovisar resultat från intervjun med dess VD och medarbetare. Avslutningsvis sammanfattar vi det som styrelseordförande i båda företagen har svarat.

### FURHOFFS ROSTFRIA AB

Carl Furhoff grundade Furhoffs i Skövde år 1899. Då var den huvudsakliga affärsidén att sälja husgeråd tillverkade i Furhoffs kopparslageri. I början av 1900-talet uppfanns rostfritt stål, som Furhoffs snart började tillverka i. Furhoffs kärnverksamhet kretsar än idag kring tillverkning i rostfritt stål, då de specialiserat sig på att tillverka bland annat VVS-produkter, storköksprodukter och annan legotillverkning i materialet, enligt hemsidan furhoffs.com (2016). Den främsta delen av Furhoffs produktion och dess huvudkontor finns i Skövde, och de har nästan 120 stycken anställda. (Furhoff, 2016).

Björn Furhoff är nuvarande VD i företaget, och är sedan några år tillbaka ensam ägare. Björn tillhör den fjärde ärgenerationen, och innan han tog över hela ägarskapet köpte han tillsammans med en släkting från den tredje generationen ut resterande släkt med mindre ägarandelar. Idag är totalt fyra stycken familjemedlemmar aktiva i företaget, såväl i den operativa verksamheten som på styrelsenivå. (Furhoff, 2016).

### INTERVJUN MED BJÖRN

Björn berättar inledande om sin karriär innan han tog över såväl ägarskapet som VD-posten i AB Furhoffs Rostfria. Efter gymnasiet gjorde Björn värnplikt för att sedan fortsätta inom det militära där han bland annat gjort FN-tjänst på Cypern. Det militära gav Björn stor erfarenhet och utbildning i ledarskap, vilket han säger sig kunnat tillämpa i många situationer genom livet. Björn studerade Industriell ekonomi vid Linköpings Universitet, och anställdes som ingenjör vid Bofors efter avslutade studier. Efter tre år på Bofors beskriver Björn att *“sen blev jag ju tyvärr då hitkallad av de övriga släktingarna. Och de ville egentligen att vi inte skulle sälja bolaget, utan att det skulle få leva kvar”*.

Släktingarna ville med andra ord att företaget skulle drivas vidare utav någon eller några ur familjen. Trots att Björns ursprungliga plan var att flytta utomlands och skaffa sig fler erfarenheter, tog han beslutet när både hans pappa och ena bror gick bort tätt efter varandra att tillsammans med sin farbror köpa ut resten av släkten och sköta verksamheten. Anledningen till att köpa ut de andra släktingarna var främst för att de inte hade något intresse i att själva driva verksamheten samt för att även underlätta för Björn och hans farbror att kunna sköta verksamheten så smidigt som möjligt. Sedan denna dag år 1990 har Björn innehaft VD-positionen i Furhoffs.

För Björn är ett familjeföretag en långsiktig investering och en livsstil. Det är viktigt att vara en aktiv ägare samt alltid vara tillgänglig för att kunna fatta beslut snabbt. Björn är företagets frontfigur, men han beskriver företaget både som ett lag och som en familj där han räknar in de anställda. Han menar att det är lagets förtjänst när företaget går bra. Han ser det som sitt jobb att entusiasmera medarbetarna och ge dem ansvar för att få varje individ att växa. Han belyser att det är oerhört viktigt att alla ska känna sig som en del av företaget och känna en delaktighet. *“Den här delaktigheten, ’just dé, jag ser ju att det ligger lite skräp på marken där, det kan jag plocka upp, för det är ju inte bra för helheten’”*.

Björn säger sig vara väldigt intresserad av medarbetarna och påstår sig kunna namnet på såväl de anställda som deras respektive och barn samt vad de har för intressen vid sidan av jobbet. Han känner ett personligt ansvar för de anställda, då *“det är ju i alla fall 400 Skövdebor som har sin trygghet i att Furhoffs finns”* och han har en inneboende vilja att ta hand om alla. Björn beskriver bland annat att han räknar med att de anställda har *“några busår i början och några trötta år i slutet”*. Av sociala skäl är det helt okej, så länge de gör sitt bästa. Företaget ger så mycket till de anställda att Björn förväntar sig att de anställda även ska ge mycket tillbaka.

Att medarbetarna är viktiga råder det inget tvivel om under intervjun, men samtidigt framgår det att Björn som person till mångt och mycket är synonymt med företaget. *“Företaget ägs av en person, kött och blod. Det är ingen institution, ett börsbolag som har aktieägare som aldrig syns, det är ju Björn, jag, som är företaget. Fast det är vi tillsammans som driver företaget.”* För honom är det en självklarhet att företaget och familjen går hand i hand, men att det krävs en klar uppdelning mellan vad Björn som VD gör och vad Björn som ägare beslutar om. Här belyser han också styrelseordförande Arnes betydande roll, då han ofta kan bidra med ett erfaret perspektiv från ett arbetsliv utanför Furhoffs.

Tillväxten har enligt Björn varit stor i Furhoffs de senaste åren, både ekonomiskt och till storleken på arbetsstyrkan. De ekonomiska målen är djärva, och Björn betonar utmaningarnas betydelse. Tillväxt är en grundförutsättning för att kunna fortsätta att driva företaget framåt, vilket på så vis skapar en trygghet för de anställda i dubbel bemärkelse. Dels så används vinsten till återinvesteringar i företaget, men också som bonusutbetalningar till de anställda. Målet är att Furhoffs ska vara egenfinansierat, men samtidigt skulle det inte vara några problem med att vare sig gå till banken för att finansiera större investeringar, eller att i framtiden sälja delar av företaget för att på så vis få in pengar.

Att vara både ägare och VD i företaget medför också vissa svårigheter. Björn menar att han alltid är "på" och kan aldrig vara helt ledig. Ibland känner han att det är svårt att distansera sig från sin roll i företaget, även i privata sammanhang. Hälsan är något som Björn återkommer till flera gånger under intervjun. Han ser god fysik och hälsa som en förutsättning för att kunna prestera bra och berättar att de anställda får tillgång till gratis massage, träning och frukt. Han själv tränar mycket och har även uteslutit att ha någon dator hemma för att kunna skilja mellan företaget och privatlivet.

Björn är stolt över sitt arv och sina föräldrar, vilket är något som återkommer i intervjun. Det han tagit med sig hemifrån är grundläggande värderingar om att alltid göra sitt bästa och att inte sko sig på andra. Det är viktigt att göra rätt för sig och vara ett föredöme, säger Björn under samtalet. *"Jag vill vara ett föredöme, reglerna ska gälla även för mig, jag vill skapa en situation här där jag känner 'behandla andra såsom du själv vill bli behandlad'. Svårare är det inte"*. Gällande Furhoffs framtid bedyrar Björn att företaget inte ska gå i arv om inte barnen verkligen har viljan och kompetensen för att kunna ta över som ägare och VD. *"Det kanske blir en femte generation, men som sagt jag kommer aldrig tillåta att de gör det bara för att de tycker att det är häftigt utan i sådana fall ska det vara för att de är kompetenta"*. I unga år var det ingen självklarhet för Björn att ta över Furhoffs. *"Aldrig ska jag jobba på Furhoffs, jag ska ju för fan bo i USA! Och det var så skönt, pappa sade 'ja, okej, vi får väl se då. Skaffa en utbildning och en egen plattform att stå på och sen får vi se vad som händer'"*. Idag känner Björn samma sak gällande sina barn och menar att det är viktigt att de skaffar sig en utbildning. När ena dottern började jobba i företaget för tre år sedan var detta en utmaning då det var viktigt att hon inte skulle dra fördel av att hon var barn till ägaren. För Björn är det viktigt att en person får växa in i en roll innan hen helt förtjänar den. *"Jag har andra vänner som har skickat upp sin dotter eller son som vice president direkt eller som vice VD. Fullständigt idiotiskt."* Samtidigt ser han det som en självklarhet att hon kallar honom för pappa även på jobbet. *"Det har alla barnen alltid gjort och det är ingen som reagerar på det för hon säger det på ett så, så personligt sätt"*.

I slutet av intervjun utmanar vi Björn med scenarion där Furhoffs framtida ägandesituation ställs på sin spets. Stämningen blir ömsom skämtsam som allvarlig. Björn har inga problem med att föreställa sig flera olika scenarion och menar att han inte är *“speciellt orolig för varken det ena eller det andra”*. *“Jag kan ju vara den siste som äger Furhoffs”* menar han och förklarar vidare att han själv jobbar aktivt för att anses vara anställningsbar på en öppen arbetsmarknad. Detta säger han är en förutsättning för att inte slappna av i sin roll som VD och gå omkring på företaget och känna sig nöjd. För honom är det viktigt att sluta när han inte längre känner den drivkraft som han hittills känt. Björn kan mycket väl tänka sig att bli styrelseordförande om den VD som väljs är kompetent. Kompetensen sätts i första rum, framför både koppling till Furhoffs som företag eller släktskap med Björn. Björn svarar skämtsamt på frågan om det är viktigt att den som driver företaget är en person med efternamnet Furhoff *“nej nästa år kanske det heter Jansons frestelse”* och på frågan om han skulle föredra att sälja företaget eller tillsätta en extern VD svarar han *“I’m all in for the money! Det beror på hur mycket jag får (Skratt) ... nä men hela tiden får man avväga hälsotillstånd och så”*. För honom är det inte viktigt att Furhoffs heter just Furhoffs. Björn menar istället att så länge de presterar bra kommer *“furhoffsandan”* att leva vidare. Om de skulle bli uppköpta är det viktigare att de fortfarande får förbli en egen resultatenheter då han menar *“varför ska man förstöra ett vinnande lag?”*. Dock avslutar han med att han skulle bli jättestolt om någon eller några av hans barn i framtiden skulle vilja ta över. Om han då anser att de är lämpliga, vare sig det gäller som ägare, styrelsemedlemmar eller VD, kommer han se till att de testas och att de då lever upp till de krav dessa positioner innebär. Han säger att han då skulle bli deras största supporter. I dagsläget är dock detta beslut inget som diskuteras i vare sig företaget eller familjen enligt Björn. Den dagen då nuvarande 55-åriga Björn vill göra något annat än att vara VD i Furhoffs säger han att de får hålla ett familjeråd och tillsammans prata ihop sig om företagets framtid.

## INTERVJUERNA MED INGER OCH JOHAN

Inger är ekonomiansvarig på Furhoffs och är med i ledningsgruppen som understödjer styrelsen med information och tankar från företagets operativa verksamhet. Innan hon började i företaget år 2008 hade hon hunnit med flera andra ekonomirelaterade jobb samt arbetat som bland annat fastighetsmäklare och redovisningskonsult. Inger lärde känna Björn, VD:n för Furhoffs, genom en lokal idrottsklubb, och Björn erbjöd henne ett jobb som ekonomiansvarig när Ingers företrädare skulle gå i pension. De arbetsuppgifter hon har idag är annorlunda jämfört med förut, då ansvaret har blivit större i takt med att företaget vuxit och redovisningsregler ändrats.

Johan är en av fyra produktionsledare på Furhoffs. Han började som lärling i företaget redan under sin gymnasietid och har, med undantag för ett halvår, jobbat i hela sitt yrkesverksamma liv i Furhoffs. Det har nu nästan gått 15 år sedan han började och hans arbetsuppgifter har utvecklats och blivit mer ansvarsbetonade successivt. Han har arbetat som produktionsledare i ett år, där han bland annat ansvarar för fem personer i den operativa verksamheten.

Inger beskriver ett familjeföretag som ett företag som ägs av en eller flera familjer där familjemedlemmarna på något sätt oftast är aktiva, även om de nödvändigtvis inte behöver vara VD. Johan är inne på samma spår men beskriver ett familjeföretag som ett företag som går i arv inom familjen. Både Inger och Johan säger att de stormtrivs på Furhoffs och båda pratar om företaget på ett sätt som visar att de känner en nära koppling till företaget. Inger talar ofta i "vi-form" när hon beskriver saker i företaget och Johan säger till och med *"Jag ser ju detta som mitt eget lilla företag du vet, det som är ... min lilla grej"*. Samtidigt betonar båda Björns betydande roll i företaget och det blir tydligt att de i stor utsträckning ser Björn och företaget som en helhet. *"Björn är ju företaget, det är så jag ser det, så jag som jobbar nära honom ... så är det ju för honom som jag gör det jag gör idag, så känner jag och så tror jag att många känner här ute i verkstaden"* säger Johan. Han känner ett stort ansvar i positiv bemärkelse och särskilt inför Björn som person. Johan menar att det trots allt är Björns pengar som det handlar om. *"Folk vet ju om att det är hans pengar som man spelar med, det är ju inte någon ägare i Brasilien"*. Inger menar att det även märks att Furhoffs är ett familjeföretag då *"bestämmandet sitter här i huset och det behöver inte gå genom en himla massa instanser"*, vilket resulterar i korta beslutsvägar.

Enligt Inger är Furhoffs ett intressant företag att jobba i. Hon säger att det finns ett driv framåt och en vilja att utvecklas. Att växa i storlek och att gå med vinst menar hon är viktigt för att kunna återinvestera i företaget. Hon pratar om en positiv anda och ett bra ledarskap. Företaget månar extra mycket om personalen och att de trivs på jobbet. Enligt henne är Björn noga med att se alla och att ta sig tiden att prata med dem så fort tillfälle ges. Till exempel hålls en gemensam frukost för alla anställda på hela företaget varje arbetsdag och då brukar Björn passa på att säga några väl valda ord till alla medarbetare. Att personalen betyder mycket för Furhoffs framgång även av Johan. Det första ordet som han använder när han ska beskriva Furhoffs är trygghet. Han berättar om den goda relationen som finns mellan honom och Björn, vilken han uppskattar mycket. Han säger att Björn varken leker eller snålar med pengarna, utan vårdar företaget väl. Gällande personalens trygghet berättar Inger att Furhoffs använder sig så lite av bemanningsföretag som möjligt för att medarbetarna ska känna sig trygga i sin anställning. Den bemanningspersonal som ändå tas in ser personalen till att

lära känna, så att de får en känsla för om personen skulle passa som ordinarieanställd i Furhoffs, vilket oftast blir resultatet i sådana fall.

Enligt både Inger och Johan är Björn tydlig med att dela med sig av sina visioner och mål. Det är en trygghet för personalen då de vet i vilken riktning företaget är på väg. Björn är bra på att ge de anställda eget ansvar, vilket båda betonar och verkligen uppskattar. Exempelvis säger Johan *“det är det som gör att man känner som man gör för Furhoffs, att han låter mig ha den friheten eller den, den ... vad säger man ... ja den ytan att springa på. Han har inte låst mig i något hörn”*. Björn beskrivs av Inger som en tävlingsmänniska som verkligen vill att företaget ska prestera samt som en väldigt givmild och positiv person. Detta styrks av Johan som tycker att Björn bäst beskrivs som snäll, till och med på gränsen till för snäll ibland. Han är rädd att somliga kan försöka utnyttja detta då de anställda i företaget vet att Björn verkligen vill allas bästa och att han alltid lyssnar på vad de har att säga.

I dagsläget är ett av Björns barn anställd som ekonomiassistent i Furhoffs och jobbar därför tätt med Inger. Att hon kallar Björn för pappa på arbetsplatsen är något som både Johan och Inger noterat, men inte lagt någon större vikt vid. Johan menar att det är en självklarhet att få kalla sin pappa för just pappa medan Inger har en liten annorlunda syn på det. Hon tycker att det är mer passande att kalla Björn för Björn på arbetsplatsen, men samtidigt tycker hon inte att det är en stor sak att ta upp. Inger har tidigare erfarenheter av när familj och företagande överlappat på ett negativt sätt, men det fungerar väldigt bra i Furhoffs. Både Johan och Inger menar att även om alla vet att hon är dotter till Björn så är det inget som märks under arbetstid. Johan påpekar att han i första hand ser henne som en kollega, medarbetare och kamrat.

När vi ställer frågan till Johan vad han tror är förklaringen till att Furhoffs anställt någon extern VD, det vill säga under Björns tid som ägare, svarar han *“Varför skulle han tänker jag ju då, ser väl ingen anledning till det. Det är ju Björns barn, det är ju hans fjärde barn och det tror jag nog att han, så länge han känner att han mår bra av att driva företaget, att han tycker det är kul och fortfarande har mål och idéer så kommer han nog köra på”*. Detta ledde intervjun vidare in på företagets framtid. Både Inger och Johan verkade först tveksamma och delgav att de inte satt inne på några fakta, utan endast spekulerade. Inger tror sig veta att Björns inre önskan är att hans barn ska ta över Furhoffs. Det största frågetecknet är om barnen är intresserade och har viljan att göra det. Vem som ska ta över VD-rollen efter Björn är dock ingenting som diskuteras varken i ledningsgruppen eller styrelsen, svarar Inger. Att Björn har en plan om hur han vill göra med företaget i framtiden tror även Johan, men vad den exakt är har han ingen aning om. Han tror dock att om Björn skulle välja att ha kvar Furhoffs men

kliva av VD-positionen skulle han välja en ny VD med en sådan omsorg att det inte skulle vålla oro för de anställda. Så länge inte ägarförhållandena ändras kommer inte heller Furhoffs att ändras i någon större utsträckning. Detta håller även Inger med om, men om Björn istället skulle välja att både lämna VD-posten och ägarskapet menar Inger att det absolut skulle bli en skillnad just av anledningen att Furhoffs är så förknippat med Björn. Både Johan och Inger är helt övertygade att om Björn i framtiden skulle sälja företaget skulle han se till att det fortsatte drivas på samma sätt som det görs idag. Inger påpekar att det är ett välskött företag och att det vore synd att på något sätt förstöra det. Inger tror dock att Björn skulle kunna tänka sig att sälja företaget till rätt pris, medan Johan väljer att passa på frågan. Samtidigt säger Johan att *“det är klart att är det så att det påverkar hans liv till något negativt då tror jag, då kommer jag nog själv uppmana honom att sälja i sådana fall ... mår han själv inte bra så lär företaget inte må bra ... då är det väl bättre att avyttra det och låta någon annan förädla eller förändra”*.

## CEJN AB

CEJN grundades år 1955 av Carl Erik Josef Nyberg, som med sina initialer också givit CEJN dess namn. Han byggde sin affärsidé kring ett patent han skaffat på en sorts snabbkoppling som gjorde det lättare att effektivt hantera tryckluft. Efterfrågan på tryckluftskopplingar ökade för att kunderna upplevde en ökad effektivitet på sina befintliga verktyg och företaget växte. (CEJN, 2016).

När andra generationens ägare tog över CEJN, bestod ägarna av fyra syskon. Ett av dessa syskon är fortfarande aktiv ägare i CEJN med 50 procent av ägandet som styrelseledamot, controller och ansvarig för personalvård. Den tredje generationens ägare har även tagit vid, där ett syskonpar har 25 procent ägande vardera. De två syskonen är dock mer passiva i sitt ägandeskap och har ingen aktiv anställning i CEJN. Endast en av dem är med i CEJN:s styrelse. (Allerbjer, 2016).

Nuvarande VD och koncernchef i bolaget är Marcus Allebjer, som själv tillhör den tredje generationen i släkten, men som ännu inte blivit ägare. Totalt är fyra familjemedlemmar aktiva operativt och/eller på styrelsenivå i företaget. CEJN producerar fortfarande lösningar för tryckluftswerktyg, men har sedan länge utökat sin repertoar och tillverkar nu även kopplingar för andra medier än tryckluft. CEJN har sitt huvudkontor i Skövde, men har runt om i världen 500 anställda, fördelat på sjutton stycken säljbolag och fem produktionssiter, enligt CEJNs hemsida (2016).

## INTERVJUN MED MARCUS

Att vara barn till en av ägarna innebär i praktiken att CEJN alltid varit en stor del av Marcus liv och enligt honom själv har han alltid känt på sig att han förr eller senare skulle jobba på CEJN. Visserligen hade han siktet på att arbeta inom bankväsendet efter avslutad ekonomisk gymnasieutbildning samt militärtjänst. Detta hann dock aldrig förverkligas då ekonomichefen på CEJN hörde av sig och undrade om han ville ta sig an rollen som ansvarig för datorer och nätverk på företaget. Detta hade förankrats hos ägarna, det vill säga Marcus mamma och morbröder, vilka tyckte att det var en god idé. Detta blev startskottet för Marcus karriär i CEJN i slutet av 1980-talet som sedan resulterade i ansvarområden rörande både IT och bokföring samt framtagande av statistik och beslutsunderlag för säljheterna. Många tankar kring företaget och dess existens väcktes i Marcus som efter tio år på ekonomisidan intog en exportsäljarroll för att därefter ha olika marknadsroller, bland annat produktchef och divisionschef. Under 2009 började Marcus avlasta dåvarande VD Arne Cederqvist genom att inta vice VD-positionen. Successivt ökade Marcus ansvar och åtaganden för att slutligen under maj 2011 överta rollen som VD och koncernchef för CEJN AB 2015.

Marcus säger att familjeföretagande ofta handlar om att *“hitta balansen mellan det här familjära som trots allt ger en speciell touch på verksamheten, hur man ser på personal och så vidare till att hitta balansen och se mer objektivt och mer kliniskt på vissa saker. För att det är så ibland att man kan få, det kan låta konstigt, men du får en viss relation till, det kan va produkter, det kan va produktionsprocesser, det kan va maskiner, eller det kan va nåt annat, och då är det lite heliga kor”*. Marcus menar att det finns en unik känsla i ett familjeföretag som är önskvärd att bevara. Han beskriver CEJN som ett familjeföretag och att styrkan ligger i dess långsiktighet, som underlättar relationen till kunder, liksom investeringar i den operativa kärnan. Enligt Marcus uppskattar kunderna att de är ett familjeföretag då de kan se en kontinuitet och en långsiktighet utifrån ägarstrukturen. Han menar visserligen att även om ägarna som personer inte vill ha någon större uppmärksamhet, så är familjeföretag en stor del av CEJN:s varumärke. De ledord som grundaren, Marcus morfar, tillskrev CEJN är fortfarande det som varumärket bygger på; betydelsen av kvalitet, miljöansvar, att de ska skapa *“bra grejer”* och smarta lösningar för sina kunder.

Att vara ett familjeföretag som växer och blir allt större sätter *“den unika känslan av att vara ett familjeföretag”* på prov enligt Marcus. Han menar bland annat att förr kunde han alla anställdas namn, vilket han inte kan idag. Ytterligare en konsekvens av att verksamheten blir större är att *“fingertoppkänslan kanske får stryka på handen lite”*. När verksamheten var mindre var det lättare att

skapa individlösningar, vilket inte fungerar idag. Det är därför viktigt att jobba med andra bitar för att då behålla den önskvärda atmosfären i företaget menar Marcus. Situationen med stor tillväxt är dock övervägande positiv, då Marcus ser det som den enda vägen framåt. Stagnering eller minskad tillväxt skulle i praktiken innebära en negativ utveckling för företaget.

Att företaget skulle flytta från Skövde ses inte som ett alternativ, och Marcus säger *“vi kommer alltid va kvar här”*. Att ha huvudkontoret nära produktionen är viktigt, och Marcus hyser stor respekt för de anställda, som besitter en stor kompetens och ofta över 20 års erfarenhet inom företaget. Att flytta skulle innebära en för stor kunskapsöverföring, och sedan CEJN blivit en internationell spelare i branschen är det inte längre svårt att locka ingenjörer och produktutvecklare till Skövde, vilket Marcus menar var ett problem för tio år sedan. Vidare berättar Marcus att han ser det som ett bevis på långsiktighet och trygghet när de anställda vill jobba kvar länge i företaget, samtidigt som han belyser vikten av att ständigt förnyas med nytt blod i verksamheten. Han förklarar vidare att personalfrågor alltid varit en central del i företaget. Marcus berättar om när hans morfar, som grundade CEJN, hämtade upp sina dåvarande anställda i en folkabuss innan jobbet och sedan skjutsade hem dem när arbetsdagen var slut. Detta skulle inte fungera idag med 300 anställda bara i Skövde säger Marcus skämtsamt, men menar att de fortfarande visar en stor omtanke och försöker vara flexibla med arbetstider för att de anställdas vardag med familjer ska fungera så bra som möjligt. Han belyser vikten av de anställda när han beskriver verksamheten som en laginsats.

För Marcus egen del har det alltid varit ett personligt mål att bli VD för CEJN. Det var däremot inget han tog för givet, utan han har under sin karriär skaffat sig den kunskap som krävs genom olika roller inom företaget. Marcus värderar ledarskapet som sådant väldigt högt och säger sig vara en ledare som lyssnar mycket, han menar att *“det finns en anledning till att man har två öron och en mun”*. Vidare menar han att det inte är viktigt i sig att det måste vara en ur ägarfamiljen som ska vara VD utan att *“du måste platsa. Så enkelt är det, för annars så kan det bli katastrof”*. På frågan om han någonsin ångrat sig att han inte tog det jobbet som han blev erbjuden på en bank i slutet av sin militärtjänst svarar han att han faktiskt gjort det ibland med anledningen att han då på så sätt fått en bredare syn och en erfarenhet från andra verksamheter. Den tidigare generationen av ägare jobbade alla i den operativa verksamheten på CEJN, men ingen av dem hade en strävan efter att bli VD. En historia av flera externt rekryterade VD:ar finns således inom företaget. Marcus kan identifiera en komplexitet där en externt rekryterad VD kan ha ett mer effektivt sätt att angripa rollen som VD. Den externt rekryterade VD:n kan fokusera på *“dom direktiv som styrelsen satt i knät”*, men det blir samtidigt lättare för en VD ur ägarfamiljen då *“du har det ändå i ryggmärgen”*. Det är kanske lättare för en internt rekryterad VD att

ha ett långsiktigt fokus, medan en externt anställd VD har ett smalare fokus, vilket Marcus menar ibland kan vara en fördel.

En svårighet som Marcus upplever med att vara en VD ur ägarfamiljen är att mycket av hans tid tas från det som VD-skapet i praktiken kräver. Att utöver VD-positionen vara såväl koncernchef, styrelseledamot, ägarson som familjefar tar mycket av hans tid. Detta innebär i praktiken att Marcus har olika roller som Marcus betonar vikten av att hålla isär. Exempelvis är han noga med att kalla sin mamma vid namn under arbetstid då det är viktigt att inte låta det privata och verksamheten flyta ihop. Det skulle bli väldigt diffust för övrig personal.

Att CEJN i framtiden ska förbli ett familjeföretag råder det egentligen ingen tvekan om för Marcus. CEJN får frekvent förslag och erbjudanden om att bli uppköpta, men detta är inget som är aktuellt. Att ta in finansiella medel i form av att ta in delägare är inte heller ett alternativ *“Nej aktierna har alltid varit i, i familjen ja, och det har vi inte heller sett som en option att, att ha en del ägt av någon annan som så utan det ska vara allt eller inget, så är det”*. Detsamma gäller även för andra finansieringskällor där erfarenheten visat att det är bättre att vara helt finansiellt självständiga. Däremot är CEJN inte främmande för att anställa en extern VD i framtiden. Ett exempel på detta är *“det kan va så att du slår in dig på ett nytt område du behöver ha en, en person då som kommer ifrån en sån bransch till exempel, som driver in företaget mot det här nya området då med alla processer å säljenheter å så vidare. Då kan det bara vara en styrka så att den, vad ska jag säga, den självdistansen måste du ha liksom så att du kan, det finns inget självändamål som så att jag ska sitta här å nagla mig fast vid den här positionen, utan det måste vara andra parametrar som mer objektivt granskar om det här funkar som så”*. I dagsläget ser dock Marcus en lång framtid i sin roll som VD och säger att företaget betyder oerhört mycket för honom, *“Jag lever och andas detta”*. Samtidigt säger han att *“Jag har inget självändamål å sitta på den här positionen ... tills jag blir äldst här utan det är ju..., organisationen måste ju leva, utvecklas, å en ny ledare kan ha en annan syn på saker och ting å så vidare å ... jag kör racet här och nu ... å sen så ... och jag är nog så ärlig emot mig själv att, ser jag nej det här funkar inte, det är över min nivå, då har jag inga svårigheter å göra något annat istället”*. Gällande vem som ska inneha VD-rollen i framtiden är inget som diskuteras, men Marcus säger visserligen att finns det ett visst antal personer som är anställda i företaget som de vill *“odla lite extra”* inför framtiden som skulle kunna tänkas passa som VD. Dessa är inte någon ur ägarfamiljen för tillfället.

Ambitionen är att CEJN ska fortsätta vara ett familjeföretag även i framtiden. Det blir tydligt då Marcus säger att han skulle bli oerhört stolt om hans barn skulle vilja ta över när den dagen det blir aktuellt. Han belyser visserligen att det är viktigt att *“pusha dem lagom mycket”* så att det fortfarande är barnens egen vilja som får styra vad de vill ta sig an. Om de däremot gör det tydligt att de faktiskt vill ta över CEJN ska de dock få alla möjligheter till det. I dagsläget är barnen så pass unga att det är omöjligt att säga vad de vill göra i framtiden, men Marcus menar att det snart kommer visa sig om de har några intressen för CEJN. Det som är mest aktuellt inom den överskådliga tiden är prao och att sommarjobba för att få se hur det fungerar i företaget. Oavsett vad de kan tänka sig att arbeta med i framtiden är Marcus råd att de skaffar sig en högre utbildning och förkovra sig inom det som de känner och brinner för. Om detta sedan även är förenligt med det som krävs för att vara verksam inom CEJN så är det bara positivt.

## INTERVJUERNA MED GITTE OCH STEFAN

Gitte har sedan gymnasiet varit verksam inom två större internationella koncerner där hon jobbat inom HR med ansvar för bland annat rekrytering, planering, friskvård och mångfald. Hon säger sig vara till största delen självlärd, men har parallellt med jobb tagit flertalet högskolekurser. Gitte berättar att hon alltid haft ett gott öga till CEJN sedan hennes syster jobbade i företaget under 1980-talet. Gitte hade sedan länge haft en dröm om att få axla personalansvarsrollen i företaget. När möjligheten dök upp tog hon chansen och sedan snart tre år har hon varit personalansvarig på CEJN.

Stefan har jobbat på CEJN sedan tio år tillbaka som inköpschef. Dessförinnan har han varit verksam i både en svensk och en amerikansk storkoncern. Då han inte trivdes med de värderingar som genomsyrade den amerikanska koncernen sökte han en stor förändring, vilket han verkligen fick när han började på CEJN.

Både Gitte och Stefan säger att det är en stor skillnad mellan att vara verksamma i stora internationella koncerner och i familjeföretaget CEJN, även om CEJN också är internationellt verksamt. Den största skillnaden är omfattningen av resurser, både ekonomiska och personalrelaterade. Gitte säger att det är mycket lättare att få svar snabbt då det är en helt annan närhet till ledning och ägare. Hon beskriver att det förs en dialog och Stefan menar att de på CEJN i större utsträckning ser till individen. De anställda får vara beredda på diskussioner och ansvar de inte trodde att de skulle komma i närheten av. Han beskriver skämtsamt och målände atmosfären i företagen som *“... lite kaffe, lite bulle ... Visst ska vi må bra och så där. Nu tar vi hand om varandra”*. Gittes definition på ett familjeföretag är ett företag

som ägs av grundarfamiljen, men menar att det hon främst tänker på är att det mer känns som att företaget är skapat av *“verkliga personer”*. Det är något med en stark känsla som hon har svårt att beskriva men som hon berättar att hon redan kände första dagen hon klev in på kontoret för anställningsintervju. *“Företaget har ett fruktansvärt stort hjärta och bryr sig om sina anställda, på ett fantastiskt sätt tycker jag, och det tror jag kanske inte att man gör om man inte har känslan av att det här är mitt eget verk”*. Stefan pratar också om det familjära och de mjuka faktorerna i förening med en långsiktighet och trygghet. Däremot säger båda att den där speciella känslan håller på att suddas ut lite då företaget växer och blivit en global spelare, vilket på grund av utsattheten kräver en *“lite mer professionell”* roll. Stefan beskriver metaforiskt CEJN som *“en tonåring som ska bli vuxen”*. Med detta menar han att företaget befinner sig i en växande fas där de drivs av viljan att bli större och att de då måste balansera det fundamenta i ett familjeföretag med en ökad distans till det *“kramgoa”*. Stefan säger att det är viktigt att även i framtiden behålla närheten till beslut, pulsen samt att inte tappa den humanistiska sidan i takt med att företaget blir större.

Hur pass synliga ägarna är i företaget tror både Gitte och Stefan beror på vem som blir tillfrågad. Det är en skillnad mellan att vara anställd ute i verkstaden jämfört med att vara i en position nära ledningsgruppen. Den mest aktiva ur ägarfamiljen är enligt de båda Marcus som idag möter en utmaning tillsammans med de andra i ägarfamiljen. *“De har lite olika hattar på sig”* beskriver Stefan. Däremot är nog den mest synlige ute i verksamheten Marcus bror som är anställd i den operativa verksamheten. Stefan tror dock att ägarnas betydelse för de anställda är mer omfattande än vad de själva är medvetna om. Speciellt i en växande fas kan det vara viktigt med en förebild som med handling visar prioriteringarna i till exempel budgetarbete. Målsättningar kan ibland vara flytande, och så länge ledningen hittar en logisk länk är de förstående och förlåtande för variation i resultat.

Gitte menar att familjeföretagets stora hjärta genomsyrar verksamheten och att ägarfamiljen känner ett personligt ansvar för de anställda. Att vara kvar i Skövde är viktigt av många anledningar, men Gitte tror främst att förklaringen ligger i att ägarfamiljen är så rotad i staden. Stefan tror även att de gärna stannar kvar för att visa Skövdeborna att det går bra för företaget. Han tror själv att det är främjande för bygden att få en bra arbetsgivare och att kopplas samman med ett bra varumärke. Vidare har Gitte och Stefan stor respekt och förtroende för att Marcus klarar av alla sina olika roller i jobbet. Gitte skulle dock råda Marcus till att jobba mindre för hälsans skull. Stefan tycker dock att Marcus har en bra distans och integritet som gör att han kan skärma av sig från jobb när det behövs. Stefan säger att Marcus och övriga i ägarfamiljen lyckas hålla en strikt affärsrelation på arbetstid, trots att

situationerna ibland blir komplexa. Marcus bror tar dock lite lättare på rollerna och tilltalar sin mamma som morsan även under arbetstid.

Att Marcus är ett med CEJN råder det ingen tvekan om, både till hans för- och nackdel, då hans yrkesmässiga erfarenheter är formade i CEJN. Däremot anser både Gitte och Stefan att Marcus sköter sina uppgifter galant. Gitte ifrågasatte skrattande vår undran om hon tror att Marcus kommer att ta anställning i något annat företag i framtiden. *“Nä asså det tror inte jag ... fast den tanken har jag ... varför skulle du fråga så? (Skratt) Ja nä men han ska va där, nä men jag tror att han kommer va där för jag har svårt att se ... i min värld så är CEJN allt för familjen, så att jag har väldigt svårt att se att det skulle ... att han inte skulle sitta där å va där ... nä det har jag väldigt svårt för, men jag kan ju faktiskt ha fel, jag har inte tänkt så ...”* Stefan säger att det är tydligt att Marcus har *“tagit stafettpinnen och visar att han vill leda”*. Något annat har det inte pratats om, och det är en viktig markering, då många kanske undrat vad som skulle hända med CEJN om inte Marcus brunnit så för att leda företaget. Båda är övertygade om att CEJN kommer att förbli ett familjeföretag, men att det till största del kommer att bero på Marcus vilja, inställning och ork.

## INTERVJUN MED ARNE

Arne är i grunden skövdebo, men som vid 23 års ålder gav sig ut i världen för att först 23 år senare, år 1999, bli övertygad om att komma tillbaka till Skövde för att axla rollen som VD i CEJN. Under tiden fram till flytten tillbaka till Skövde bodde Arne i både Tyskland, England och i andra delar av Sverige och jobbade inom diverse stora svenska koncerner. Han tog med sig omfattande kunskaper om verkstadsindustri och produktutveckling in i CEJN, men främst var det hans erfarenheter inom globala marknader som gjorde att han blev tillfrågad om han ville anta VD-rollen. Ett år efter flytten tillbaka till Skövde valdes Arne också till Furhoffs styrelseordförande, en roll som han fortfarande besitter. Styrelseuppdragen har med åren blivit fler och sedan fem år tillbaka, då Arne klev av VD-positionen i CEJN, driver han sitt egna konsultbolag med styrelseuppdrag som fokus. Han är sedermera styrelseordförande i CEJN samt övervakar de utländska delarna i företaget.

Ett familjeföretag är enligt Arne när en större del av ägarskapet är avgränsat till en familj. Därmed menar han att de inte behöver vara ensamma ägare och tar upp H&M som exempel med många aktieägare men där en ensam familj är majoritetsägare. Både Furhoffs och CEJN är utan tvekan familjeföretag i Arnes ögon och han säger att detta märks i och med deras syn på långsiktighet. Han menar att de *“värnar om att bolaget ska kunna va kvar i familjen å ska kunna växa och klara sig*

*ekonomiskt å man värnar om personalen tror jag på ett annat sätt än vad man gör i säg, börsnoterade bolag, och det ligger väl i sakens natur, att speciellt om inte ägarna är så väldigt aktiva själva så är personalen deras viktigaste resurs naturligtvis så de förstår att har vi inte bra nyckelmedarbetare så kan vi inte behålla det i familjen då blir det sålt förr eller senare".* Han belyser att båda företagen lägger lite extra pengar på sin anställda och att det råder en familjär stämning i såväl Furhoffs som i CEJN. Arne säger sig också märka en skillnad i jämförelse med börsbolag där Furhoffs och CEJN inte bara låter sig styras av ekonomiska mål, utan att de även värnar om sin personal och därför accepterar sämre resultat i perioder hellre än att göra nedskärningar i personalstyrkan. Detta kan även kopplas till de nackdelar som Arne ser med att vara ett familjeföretag. Å ena sidan är familjeföretagen i vissa sammanhang snabbfotade och fattar vissa beslut fort medan de å andra sidan ibland är långsamma gällande andra beslut som upplevs som obekväma. Dessa långsamma beslut är ofta personalrelaterade. Arne menar vidare att båda familjeföretagen värderar finansiell självständighet, och menar att *"de som inte är det är kanske inte så seriösa"*.

En skillnad mellan Furhoffs och CEJN menar Arne är att Björn i Furhoffs är både VD och ensam ägare, vilket gör att beslutsfattandet blir enklare till skillnad från när ägarna är fler till antalet. Vidare är Björn mer synlig i företaget i jämförelse med ägarna i CEJN som främst är aktiva på styrelsenivå. Däremot säger Arne att det är viktigt i båda företagen att det framgår att de är familjeföretag såväl internt som externt. Visionen om att vara familjeföretag ses som en trygghet av kunder, då det indikerar att de inte tänker flytta runt och stänga ned verksamheter utan eftertanke. Detsamma gäller valet kring att låta respektive huvudkontor förbli kvar i Skövde. Arne tror att förklaringen ligger i att ägarna inte har någon lust att flytta från staden. Båda företagen bör också hålla kvar vid kärnverksamheten, då det är den som genererar bäst resultat. Gällande frågan om han upplevde några svårigheter med att vara VD i ett familjeföretag svarar Arne att det i sig inte var några problem. Han menar att den rollen bygger på vad som sägs i Aktiebolagslagen samt det som framgick i de VD-instruktioner som han erhöll i samband med anställningen. Detsamma gäller även för Björn i sin VD-roll. Det spelar inte någon roll att han är ägare av företaget, utan han måste vända sig till styrelsen för godkännande vid större beslut, exempelvis investeringar. Arne berättar vidare att han inte drar sig från att gå emot Björn om han inte tycker att förslaget är bra för företaget, men menar att de gånger detta hänt är väldigt få. En skillnad som Arne ser med att vara VD i ett familjeföretag jämfört med i ett börsnoterat företag är att det är enklare i ett börsbolag då det är mer kliniskt och handlar om att leverera ett bra resultat. I ett familjeföretag kan VD-rollen däremot upplevas som ett större ansvar och att det inte går att gå emot ägarnas syn på hur bolaget ska drivas. Han menar att det ibland leder till att VD:n måste fatta beslut som hen inte alltid tycker är ekonomiskt rätt.

CEJN hade en större omsättning av externa VD:ar innan Arnes tid i företaget, vilket han tror kan berott på att de inte riktigt höll måttet eller att det inte riktigt fungerade mellan dessa och ägarfamiljen. Han förklarar att det inte alltid är enkelt jobb att komma in som en externt rekryterad VD i ett familjeföretag. Detta är något som kräver en omfattande erfarenhet och kompetens, vilket han menar att han själv hade. Att det behövs en extern person som ägarna kan ha som ett bollplank och som utmanar dem ser Arne som en absolut nödvändighet. Där ser han sin nuvarande position som extern styrelseordförande som lättare än att vara extern VD, då ordföranderollen inte har samma krav på operativa prestationer. *“Å andra sidan kan man inte bli bra ordförande utan att ha varit VD.”*

Att ha en VD som tillhör ägarfamiljen ser Arne för med sig många fördelar *“så till vida att personen är kompetent”*. Han menar att detta minskar risken för konflikter och på så sätt sparar en massa problem för företaget. Om de hade utlyst jobbet som VD publikt på arbetsmarknaden hade Marcus kanske inte varit den mest erfarna och kompetenta kandidaten i många avseenden för jobbet, men Arne menar att Marcus fördelar ändå väger tyngre, eftersom han är en del av ägarfamiljen. *“Det är liksom inte bara det det handlar om, det handlar om att få kontinuiteten i bolaget.”* Arne säger att ingen i något utav företagen i dagsläget pratar om *“en nästa VD”*. Marcus lär sitta kvar länge på VD-positionen tror Arne. Däremot menar han att Björns inställning till Furhoffs framtid är mer pragmatisk. Han påpekar att det inte finns några uttalade planer, och även om Björn har barn som skulle kunna ta över företaget är detta ingen självklarhet. Istället tror Arne att Björn skulle kunna tänka sig att sälja företaget till rätt pris.

## EN ANALYS

### DEFINITIONEN PÅ ETT FAMILJEFÖRETAG

För att inleda analysen återkopplar vi till studiens syfte och frågeställning; att identifiera och analysera familjeföretags karaktäristika samt att ta reda på om det finns några kopplingar till dessa karaktäristika som påverkar valet av VD. Vi vill således ta reda på om det finns ett samband mellan familjeföretagets karaktäristika och dess val av VD. Följaktligen behöver vi fastställa om de utvalda familjeföretagen faktiskt uppfyller de krav som vår definition ställer för att de ska kunna anses vara familjeföretag. Vår valda definition på familjeföretag är densamma som den som Emling (2000) använder sig av:

För det första ska företaget kontrolleras av en individ eller familj och/eller anses vara familjeföretag av alla tillfrågade respondenter.

För det andra ska minst en av följande saker även vara uppfyllt: nuvarande huvudägare ämnar överlämna verksamheten till familjen, huvudägarens familj ska ha innehaft företaget i minst två generationer eller att minst tre personer ur ägarfamiljen är aktiva i företaget, antingen i styrelse eller i verksamheten.

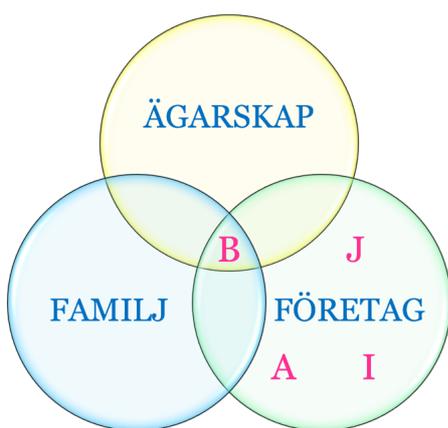
I det första företaget, Furhoffs, är Björn ensam ägare och VD. Dessutom anses Furhoffs vara ett familjeföretag av såväl Björn själv, som av Inger, Johan och Arne. Därmed är första kriteriet uppfyllt. Det andra kriteriet uppfylls genom att Björn är fjärde generationen som innehaft företaget samt att det i dagsläget är totalt fyra ur familjen på något sätt är delaktiga i företaget. Om han ämnar lämna vidare verksamheten eller ej vill han inte fastslå, men oavsett är två av tre delkrav helt uppfyllda och Furhoffs klassas därmed som ett familjeföretag i vår studie. I det andra företaget, CEJN, anser alla tillfrågade, Marcus, Gitte, Stefan och Arne, att CEJN är ett familjeföretag. Vidare kontrolleras företaget av medlemmar ur andra och tredje generationen efter grundaren. Således är både första och andra kriteriet uppfyllt. Utöver detta framgår det av Marcus och Arne att familjens avsikt är att företaget ska lämnas vidare till nästa generation. Vidare är totalt fyra stycken ur ägarfamiljen på något sätt engagerade i verksamheten. Även om detta inte krävs, så är alla tre delkrav i det andra kriteriet uppfyllt och även CEJN räknas därmed som ett familjeföretag i denna studie.

Trots att vår definition på vad ett familjeföretag är uppfylldes av båda företagen är det intressant att titta närmare på respondenternas definition av familjeföretag. Precis som Johansson (2005) konstaterar, och som nämns i såväl inledningen som under avsnittet *Familjeföretag, kärt barn har många definitioner*, har forskare, familjeföretagare och personer i allmänhet en egen tanke om vad de anser att ett familjeföretag är. Detta blir tydligt i denna studie då ingen utav de tillfrågade respondenterna uppgav exakt samma svar som någon annan på frågan vad ett familjeföretag är för dem. Inger och Arne är inne på samma linje, där de menar att ett familjeföretag är ett företag som ägs av en familj, men där Inger menar att det även kan handla om flera familjer som äger det tillsammans. Arne tar det ytterligare ett steg då han även lyfter fram stora börsnoterade företag där en ensam familj är majoritetsägare. Gitte och Johan delar en tanke då Gitte menar att det är ett familjeföretag när det ägs av grundarfamiljen och då Johan anser att det är när företaget går i arv inom familjen.

## EN HELHET, EN PERSON, EN LIVSSTIL

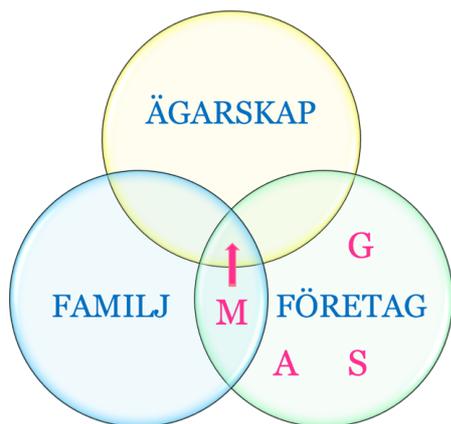
De mer konkreta beskrivningarna av vad ett familjeföretag är för respondenterna går fort över till att bli mer målande. Björn beskriver exempelvis ett familjeföretag som en livsstil, men det mest slående är att när de flesta av respondenterna beskriver det företag de verkar i med känslouttryck. De beskriver företagets egenskaper som om det vore något levande. Stefan, men även Arne, lyfter fram den familjära stämningen som genomsyrar CEJN med de mjuka faktorerna och Gitte beskriver en känsla att det är skapat av ”*verkliga personer*” samt beskriver ”*företagets fruktansvärt stora hjärta*” som hon menar vårdar sina anställda på ett fantastiskt sätt. I Furhoffs ser Johan företaget som ”*Björns fjärde barn*” och Björn själv vill att företaget ska uppfattas som ”*en person, kött och blod*”.

Att respondenterna beskriver företaget i stor utsträckning på samma sätt som när en person eller ett levande ting beskrivs kan ha sin förklaring i att både i CEJN och Furhoffs är familjen, ägarskapet och företaget tätt sammanflätade. Det är särskilt uppenbart i Furhoffs där Björn kan ses som en nyckelperson i och med att han är en del av alla tre delsystemen i Tagiuri och Davis trecirkelmodell (1982), som visas i figur fyra nedan. Följaktligen placeras Björn i mitten där alla cirklar överlappar varandra, och Björn säger själv att familjen och företaget går hand i hand. Gällande övriga respondenter kopplade till Furhoffs placeras både Inger, Johan och Arne enbart i cirkeln företag då de inte har någon del i vare sig ägarskapet eller i familjen, vilket illustreras i figur fyra. I CEJN placeras även Gitte, Stefan och Arne endast i företagscirkeln, vilket tydliggörs i figur fem nedan, medan Marcus befinner sig i gränssnittet mellan systemen familj och företag, då han i dagsläget inte har något ägarskap.



BETECKNING I FIGUR FYRA	NAMN OCH ROLL
B	Björn Furhoff VD och Ägare
I	Inger Schön Ekonomiansvarig
J	Johan Sveder Produktionsledare
A	Arne Cederqvist Styrelseordförande

FIGUR FYRA. EGEN BILD SKAPAD UTIFRÅN TAGIURI OCH DAVIS (1982) TRECIRKELMODELL, SAMT UTPLACERING AV RESPONDENTEN FRÅN FURHOFFS.



BETECKNING I FIGUR FEM	NAMN OCH ROLL
M	Marcus Allerbjør VD och Koncernchef
G	Gitte Hansen Personalansvarig
S	Stefan Larsson Inköpschef
A	Arne Cederqvist Styrelseordförande

FIGUR FEM. EGEN BILD SKAPAD UTIFRÅN TAGIURI OCH DAVIS (1982) TRECIRKELMODELL, SAMT UTPLACERING AV RESPONDENTERNA FRÅN CEJN.

## FÖRETAGENS IDENTIFIERADE KARAKTÄRISTIKA

Utifrån de svar som respondenterna givit gällande respektive familjeföretag kan företagens karaktäristika sammanfattas i enlighet med figur sex nedan.



FIGUR SEX. EGEN BILD AV DE STUDERADE FÖRETAGENS KARAKTÄRISTIKA.

Dessa innefattar Brundins et al. (2014) sju karaktärsdrag, vilka omformulerades av oss för att beskriva studieobjektens karaktäristika i adjektivform. Utöver detta täcker var och ett av adjektiven i olika utsträckning ett eller flera av de sju karaktärsdrag som Brundin et al. (2014) identifierat, då karaktärsdragen i deras modell i stor utsträckning sammanlänkas med varandra. Exempelvis blir det tydligt i personalfrågan. Både CEJN och Furhoffs framställs som oerhört **snälla** där till och med Johan beskriver Björn i hans ägande- och VD-skap som ibland *för* snäll. Det framgår av alla respondenter att företagen är **ansvarfulla** och känner ett stort personligt ansvar inför sina anställda. Arne säger att personalen är familjeföretagens viktigaste resurs för att de ska kunna fortsätta behålla företaget inom familjen. Björn beskriver ansvaret för de anställda där han menar att omkring 400 stycken Skövdebor

är beroende av att Furhoffs finns till. Ett annat bevis på företagets snällhet är att anställda får vara kvar av sociala skäl, trots att de inte alltid är de mest högpresterande. Huruvida detta är sant eller ej har vi dock inga konkreta bevis för, utan detta påstående kan också vara det som Alvesson (2003) kallar för impression management, där den talande försöker försköna sanningen. Marcus talar om företagets omtanke och flexibilitet gällande arbetstiderna för personalen, men belyser själv faktumet att i takt med att CEJN har vuxit och blivit större har ”*fingertoppskänslan fått stryka på handen lite*”. Att båda företagen är snälla och ansvarsfulla kan kopplas ihop med Brundins et al. (2014) karaktärsdrag *Multipla ägarmål*, då de visar prov på snällhet och stora ansvarskänslor för deras anställda.

Något som alla respondenter lyfter fram då de beskriver styrkan i de företag som de arbetar inom är att de på flera sätt är **enkla** jämfört med andra företag, särskilt stora börsnoterade. Gitte och Stefan, som tidigare har bakgrunder i storkoncerner, menar att i familjeföretagen finns en helt annan närhet till ledningen och att besluten går snabbare att fatta i CEJN än vad de upplevt på sina tidigare arbetsplatser. Även Inger förklarar att tillvägagångssättet för att få fram ett beslut i Furhoffs kan ses som tämligen enkelt. De personer som fattar besluten finns alla tillgängliga under samma tak och det upplevs som en kort och enkel väg fram till beslut då hon jämför med andra företag där besluten måste slussas genom flera instanser. Björn säger att han värdesätter att han alltid känner sig närvarande i verksamheten och att han på så sätt kan fatta snabba beslut. Även Marcus påpekar vikten av att ha huvudkontoret nära produktionen. Enkelheten som beskrivs kan kopplas till Brundins et al. (2014) karaktärsdrag *Flexibilitet i styrningen*. Med detta menar de att personer i familjeföretag ofta är både styrelsemedlemmar och högt uppsatta chefer i företaget. Beslut kan således fattas enklare och fortare i större utsträckning. Gällande detta säger Arne, som har insyn i båda företagen, att det då är ännu lättare för Björn som är ensam ägare att fatta beslut, medan det tenderar att gå långsammare för CEJN som har fler ägare att ta hänsyn till.

Trots att det finns en enkelhet i den snabba beslutsgången finns det dock en akilleshäla gällande beslutsfattandet i familjeföretagen. Visserligen kan företagen ibland vara väldigt snabbfotade och fatta vissa beslut fort enligt Arne, men samtidigt kan de vara väldigt långsamma och dra sig för att fatta beslut som upplevs som obekväma. Dessa beslut rör oftast personalfrågor. Detta kan då tänkas bottna i att de vill vara snälla och ansvarsfulla. Samtidigt kan det också kopplas till att familjeföretagen är förhållandevis **försiktiga**. I detta sammanhang är inte försiktiga samma sak som att inte vilja utvecklas. I båda företagen är tillväxt det främsta målet för verksamheten, men inte till vilket pris som helst. Trots att båda familjeföretagen säger sig ha tillväxt som huvudfokus menar Arne att de inte låter sig styras av enbart ekonomiska mål. Exempelvis accepteras sämre resultat i perioder än att behöva

göra neddragningar i personalstyrkan. Försiktighet i detta sammanhang är att de låter saker ta den tid som behövs och inte fattar några förhastade beslut. Det kan kopplas till Brundins et al. (2014) karaktärsdrag *Industriellt och långsiktigt fokus* då familjeföretag har ett längre perspektiv för sin verksamhet med exempelvis en ovanligt långsiktig strategisk investeringshorisont. Det kan också kopplas tillbaka till snällheten och det ansvar som familjeföretagen känner inför sina anställda. Således springer den försiktiga ådran även ur Brundins et al. (2014) *Multipla ägarmål*, då familjeföretaget har andra mål utöver de ekonomiska. Brundin et al. (2014) menar att familjeföretagen ofta känner ett större ansvar för sina anställda och den lokala orten de verkar i. Stefan tror exempelvis att det är bra för Skövde att ha en så pass bra arbetsgivare som CEJN samt att kopplas ihop med ett bra varumärke.

Att något utav företagen skulle lämna Skövde verkar inte vara ett alternativ, men förklaringarna till detta ser olika ut mellan respondenterna. De flesta hänvisar till mer praktiska anledningar, exempelvis att en utlandsflytt troligen skulle kosta mer än den smakar. Detsamma gäller en hypotetisk flytt av företagen till Stockholm, där allt skulle bli dyrare. En annan förklaring ges av både Marcus och Björn då de identifierar personalen och dess kompetens som en oundgänglig tillgång och ser då inte en flytt ifrån dem som ett alternativ. En anledning som dock kan tänkas vara den övervägande är den som Gitte ger. Hon tror att CEJN:s ägarfamilj är för rotade i Skövde för att ens överväga en flytt. Oviljan att flytta företagen kan kopplas till både *Identifiering med företaget* och *Aktivt och synligt ägande* i Brundins et al. (2014) modell. Då ägarna till respektive familjeföretag identifierar sig med och känner ett särskilt band till sitt företag, samt vill vara både aktiva och synliga såväl internt som externt måste företaget befinna sig på samma plats som ägarfamiljen. Resultatet blir att företagen utstrålar en **trygghet** som särskilt upplevs av de anställda. Just trygghet är det första ord Johan beskriver Furhoffs med. Detta styrks av Ingers förklaring att sparsamheten i användandet av bemanningsföretag är en följd av att Furhoffs vill att medarbetarna ska känna sig trygga i sin anställning.

Arne säger att det märks att båda företagen är familjeföretag för att de är så pass **långsiktiga**, både när det kommer till strategi och investeringar. De kan acceptera en större variation i resultat än om de vore börsnoterade företag som då ständigt hade behövt prestera på kvartalsnivå. De vet att de investeringar som gjorts kan visa positiva resultat först långt senare utan att bli synade och ifrågasatta i stunden, vilket hade varit konsekvensen om de varit börsnoterade där fler intressenter har haft något att säga till om. Att företagen är långsiktiga fastställer även företagens respektive VD. Enligt Björn är Furhoffs i sig en långsiktig investering och Marcus säger att CEJN:s långsiktighet både uppmärksammas och uppskattas av kunderna. Långsiktigheten genomsyrar även investeringarna i den operativa verksamheten. Intresset för just kärnverksamheten finns hos båda företagen. Det är i denna som

pengarna finns att hämta, vilket även Arne poängterar. Marcus säger att de försökt att titta mer kliniskt på sina arbetsprocesser för att hitta de som genererar vinst. Det *industriella och långsiktiga fokus* där kärnverksamheten står i centrum i båda företagen stämmer således överens med karaktärsdraget i Brundins et al. (2014) modell.

Den sista av de sju karaktäristiska som vi tycks ha identifierat i båda familjeföretagen är att de har en **stolt** framtoning. Exempel på detta är deras sätt att hylla arvet från familjen och vad de tidigare åstadkommit. Björn är stolt över sina föräldrar och de grundläggande värderingar som han fått med sig från dem, vilka även alltid präglat Furhoffs, såsom att exempelvis vara ett föredöme för andra och att alltid göra sitt bästa. Marcus berättar historier om sin morfar, grundaren till CEJN, vad han gjorde på sin tid och att hans ledord även ska genomsyra dagens CEJN såsom att alltid skapa ”bra grejer”. Att denna stolthet mynnar ut i att familjeföretagens ägare bidrar till värdeskapande i form av företagsvärderingar till familjeföretaget är förenligt med Brundins et al. (2014) karaktärsdrag *Aktivt och synligt ägande*. Dock vill respektive VD i familjeföretagen tydligt framhäva att verksamheten ses som en laginsats där medarbetarna är de som ska få glänsa. Detta kan vara ett uttryck för den snällhet som familjeföretagen beskrivs ha, men det kan också vara så att det är ett sätt att hävda sig likt det som Alvesson (2003) beskriver som politisk agenda, där respondenten aktivt försöker bättra på sitt rykte. Vidare använder både Björn och Marcus ord såsom coachande och lyssnande samt laginsats, vilka används inom ledarskapsdiskursen. Följaktligen använder de sig av ord och uttryck som förväntas att användas i sammanhanget, enligt Alvesson (2003).

Båda företagen kan tolkas som stolta över vad de hittills åstadkommit och har en stor tilltro till deras verksamhet. Exempelvis verkar de tillfrågade inte se några större hinder som skulle kunna äventyra företagets framtid. Att marknaden kan vara turbulent och resultaten fluktuera verkar inte vara något som oroar företagen särskilt mycket sett till deras framtid som familjeföretag. Detta berörs av Brundin et al. (2014) i karaktärsdraget *Stabilitet i ägande och ledning*. I detta tar de också upp att samma personer i familjeföretag både äger och sitter i företagets ledning över väldigt lång tid. Det stämmer in på båda företagen där exempelvis Björn ägt och varit aktiv i Furhoffs i över 25 år. De enda förklaringar som majoriteten av de tillfrågade verkar se till att företagen inte skulle fortsätta att vara familjeföretag i framtiden är främst om ägarna skulle vilja göra något annat eller att inget av ägarbarnen skulle vilja ta över. Marcus säger vidare att CEJN frekvent får erbjudanden om att bli uppköpta, vilket avslås utan tveksamheter. För Furhoffs del hävdar visserligen Björn att det finns en möjlighet att vissa delar av företaget säljs för att på så vis få in pengar. Detta är dock inget som

någonsin hittills gjorts i företaget, vilket trots allt är ett bevis på en stor tilltro till sin egen förmåga som företag.

I båda företagen finns en ambition om finansiell självständighet, vilket Arne ser som ett tecken på seriositet. Marcus berättar att de tidigare dåliga erfarenheterna av externa finansieringskällor bevisat att det är bättre att klara sig själv. Björn säger att för Furhoffs del är inställningen mer öppen inför att ta ett banklån för större investeringar, men den vinst som företaget genererar ska, förutom det som betalas ut som bonus till anställda, återgå in i företaget. Således är målet att vara egenfinansierat. Utifrån 2014 års siffror framgår att Furhoffs soliditet är drygt 70 procent och CEJN:s är knappt 60 procent (allabolag.se, 2016). Detta kan anses vara höga siffror i företagssammanhang och stämmer överens med Brundins et al. (2014) karaktärsdrag *Autonomi gentemot kapitalmarknaden* i vilket de menar att familjeföretag har preferensen att vara självförsörjande och driva verksamheten med den egna vinsten. Detta resulterar i en upplevd frihet och att kunna sköta verksamheten med främst egna medel tenderar att bidra till den ovan beskrivna stoltheten.

## ETT KOMPLEXT MÖTE MELLAN ÄGARE OCH VD

Från intervjuerna framkommer det att ägarna till både Furhoffs och CEJN på lång sikt vill skapa tillväxt. Utöver detta huvudmål har ägarna också premisser som till viss del komplicerar tillväxten då denna exempelvis inte får bekostas av externt tillsatt kapital eller försämra den befintliga personalens situation, vilket framgick vid intervjuerna. VD:n måste därför vara beredd på att ibland fatta mindre ekonomiskt försvarbara beslut för att handla enligt ägarnas vilja och mål, vilket Arne säger sig fått uppleva under sin tid som VD i CEJN. Det är här som familjeföretagens karaktäristika avspeglar sig i familjeföretagens val av VD. Då företagen är snälla, trygga, långsiktiga, försiktiga, enkla, ansvarsfulla, och stolta måste dessa karaktäristika även stämma överens med VD:ns uppträdande om det inte ska uppstå meningsskiljaktigheter. Om VD:n inte delar uppfattning med ägarfamiljen i hur de resonerar i exempelvis personalfrågorna kan det troligtvis upplevas som en svår roll att balansera. Situationen med olika mål och förbehåll kan kopplas till Jensen och Mecklings (1976) agentteori, vilken förklarar den problematiska satsen ägare hamnar i när de ska rekrytera en VD. I agentteorin förutsätts både ägarna och VD:n vara nyttomaximerande så till vida att de båda gör vad som är bäst för dem själva (Jensen och Meckling, 1976). Ägarna måste med andra ord hitta en person som i sin position är villig att ta hänsyn till ägarnas sidomål, utöver vinstmaximering.

Valet av VD innebär alltid en risk då ägarna aldrig på förhand kan vara säkra på att VD:n kommer att agera helt i linje med deras önskemål (Jensen och Meckling, 1976). Likväl är det en utmaning för VD:n att sköta de åtaganden som VD-tjänsten innebär i form av att skapa tillväxt för företaget och samtidigt ta hänsyn till de övriga aspekterna som ägarna håller som heliga. Arne, som själv varit en extern VD i CEJN, menar därför att det är enklare att välja en VD ur ägarfamiljen, i och med att detta minskar risken för konflikter mellan VD:n och ägarna. Resultatet av att välja en VD ur familjen är således att ägarna undviker det som Jensen och Meckling (1976) kallar för agentkostnader. Detta konstaterar även Dyer (2006), för att då VD:n är en del av familjen delar hen med större sannolikhet samma mål som ägarfamiljen.

## TRE DELSYSTEM, EN HELHET

Det är av betydelse för ägarfamiljen att deras preferenser och mål med verksamheten efterlevs. Ett sätt att säkra detta är att ägarna är aktiva i företaget. I de studerade familjeföretagen stämmer detta väl in. I Furhoffs är Björn både ägare, styrelseledamot och VD. Han är således mycket aktiv och enligt alla tillfrågade i högsta grad även synlig för alla i företaget. På CEJN är ägarna främst aktiva på styrelsenivå. Det resulterar i att de inte är lika synliga för de anställda i den operativa verksamheten på daglig basis som i Furhoffs, men det råder ändå inga tvivel om vilka som är ägare av företaget för någon enligt våra respondenter. Sammantaget stämmer detta överens med det karaktärsdrag som Brundin et al. (2014) kallar för just *aktivt och synligt ägande*. Efterlevnad av preferenser och mål kan även kopplas samman med karaktärsdraget *Identifiering med företaget* i Brundins et al. (2014) familjeägarlogik. Detta drag bygger på att ägarfamiljen ofta känner ett speciellt band till företaget som sålunda blir en del av deras identitet. Detta finns det flera bevis på i båda företagen. Johan anser exempelvis att Björn är företaget och för Björn själv är det en självklarhet att familjen och företaget går hand i hand. I CEJN säger Marcus, som trots att han juridiskt sett inte är ägare, "*lever och andas detta*". Vidare ser både Gitte och Stefan Marcus som ett med företaget. Denna identifiering med företaget kan också tänkas hänga samman med Björns och Marcus placeringar i Tagiuris och Davis (1982) trecirkelmodell. Björns position i alla delsystemen gör honom till hela systemets mittpunkt. Det är således inte svårt att förstå att både Björn själv och andra har svårt att särskilja hans roll i det ena delsystemet från de andra och vice versa. Marcus befinner sig som tidigare nämnt i två av de tre delsystemen. Det är dock troligt att Marcus med största sannolikhet i mångt och mycket även ser sig själv som en del av det tredje delsystemet i och med att han en dag kommer att bli en av ägarna. Det framgår även från intervjuerna med medarbetarna och Arne att Marcus i stor utsträckning redan ses som en ägare då han oftast inkluderas när de pratar om ägarfamiljen.

Parker (2004) påpekar att de som befinner sig inom trecirkelmodellens fält, blir påverkade och prioriterar olika beroende på vilket fält de befinner sig i, samtidigt som detta också kan innebära vissa begränsningar. Att Marcus i dagsläget inte befinner sig i ägarsystemet innebär i praktiken, att även om han tillhör ägarfamiljen och är VD i CEJN, finns det fortfarande en agentproblematik. Denna problematik kan inte existera i Furhoffs då Björn utgör både familj, ägare och VD. I dagsläget kan inte Marcus fatta några beslut för CEJN sett utifrån själva ägarperspektivet. Även om han tillhör ägarfamiljen går det inte att säga i vilken utsträckning som han har möjlighet att påverka de nuvarande ägarnas beslut. Detta kan i sig sägas utgöra den begränsning som Parker (2004) beskriver. Att vara en del av ägarfamiljen istället för att enbart tillhöra delsystemet företaget resulterar visserligen i att Marcus med en större sannolikhet har lättare att vara med och påverka i de beslut som ägarna fattar. Vidare kan det vara så att Marcus prioriteringar för företaget ser annorlunda ut i och med att han vet att han en dag kommer att bli ägare. Detta kan tänkas göra honom mer benägen i rollen som VD att vårda företaget bättre än om han hade haft utgångsläget att företaget skulle säljas vidare inom en snar framtid. Detta resulterar därför i att den eventuella agentproblematiken minimeras. Således behövs inte lika omfattande incitament för att få VD:n att fullfölja de riktlinjer som finns inom familjeföretaget.

## KONSTEN ATT SKYNDAS LÅNGSAMT

Att välja en extern VD innebär inte bara en avvägning sett ur ägarfamiljens perspektiv utan kan precis som Arne påpekar, även innebära en slags risk för den tillsatta VD:n. Arne menar att det kan finnas en viss ovilja bland de yngre på arbetsmarknaden att anta en VD-roll i ett familjeägt företag. Vad risken i praktiken springer ur är bland annat att VD:n ibland får fatta beslut som kan ses som mindre ekonomiskt försvarbara. De kan också stöta på motstånd om de vill sätta sin egen prägel på företaget. Då en VD inte omfattas av LAS (Sveriges Riksdag, 2016) är det viktigt att hans nivå av anställbarhet på en öppen arbetsmarknad alltid är god. Om en VD, främst en extern sådan, ständigt skulle fatta oekonomiska beslut i sin VD-anställning sjunker hans värde på en öppen arbetsmarknad. Den resursberoende teorin svarar då på varför de anställda som avser att komma ut på en öppen arbetsmarknad efter sin nuvarande anställning kan känna en viss ovilja inför att investera i firma-specifikt humankapital. Då dess firma-specifika färdigheter räknas som oväsentliga i andra organisationer än just den specifika firman, ses detta som en olönsam investering i kunskap. Då CEJN och Furhoffs arbetssätt är långsiktigt måste VD:n skaffa erfarenhet och firma-specifikt kapital i hur man "skyndar långsamt" som kanske inte är accepterat i, till exempel börsbolag, där

kvartalårsrapporterna kräver en helt annan hastighet. För att trivas som VD och att skynda långsamt kan det vara nödvändigt att själv ha en långsiktig plan för sin anställning inom det specifika företaget.

## DEM HAR DET SOM KRÄVS?

Vad som gör situationen än mer komplex i både Furhoffs och CEJN gällande deras val av VD är deras stora tillväxt de senaste åren. Den ökade globaliseringen kräver ny kunskap som företagen är i behov av. Ett tillskott av generellt humankapital, fås genom medarbetare med passande utbildning och tidigare anställningar i bolag som varit i liknande situationer (Becker, 1964). Både Marcus och Björn har lång arbetslivserfarenhet och stort firma-specifikt humankapital. Den tidigare oerfarenhet från andra arbetsplatser än just CEJN för Marcus del, och den relativt begränsade erfarenhet som Björn har utanför Furhoffs legitimeras genom att de har stort stöd i Arne, som har omfattande erfarenheter av globala marknader. Tillsammans säger de att de kompletterar varandra, och att få in ett externt perspektiv ses som direkt nödvändigt inom båda företagen.

Den resursberoende teorin bekräftar betydelsen av generellt humankapital, som intagits via tidigare erfarenheter, så som Arne gjort vid tidigare anställningar i större internationella bolag. Då en VD väljs ur ägarfamiljen tenderar det att uppstå en brist på generellt humankapital hos VD:n om denne inte har erhållit detta innan hen antar VD-rollen i familjeföretaget. Det kan således komma en dag då den firma-specifika kunskap som hen besitter inte räcker till. Ett exempel som Marcus ger gällande detta är om CEJN skulle besluta sig för att slå sig in på ett nytt område där den kunskap som behövs för att kunna göra detta framgångsrikt inte finns hos honom själv. Det kan då bli så att det inte finns något annat alternativ än att rekrytera en extern VD som har den generella kunskap som krävs för detta.

En annan möjlig situation där rekryteringen av en extern VD är ofrånkomlig är om det inte finns någon familjemedlem som kan eller vill axla VD-rollen. Detta kopplas åter till den resursberoende teorin där familjeföretaget inte har något annat val än att anställa en extern VD då denna resurs inte finns inom familjen. Detta menar Marcus är förklaringen till att CEJN innan hans tid haft flertalet externt tillsatta VD:ar. Inget utav de fyra barnen ur den andra generationen hade nämligen en strävan efter att vara VD. I och med att CEJN tidigare har en historia av externa VD:ar ses Marcus ledarskap som ett positivt trendbrott, då han visar att han verkligen vill driva företaget framåt. Det går att ana en stolthet i att en ur familjen kan tillsättas i VD-positionen, vilket också går helt i linje med Brundins et al. (2014) karaktärsdrag om önskan av *Stabilitet i ägande och ledning*. Att Marcus vill leda ses som ett stabilt alternativ, och det finns en uttryckt önskan om kontinuitet. CEJN:s ägare kan således dra nytta

av den tillit som finns till Marcus genom deras familjerelation i likhet med Dyers (2006) resonemang. Marcus uppger att planerna på vem som ska ta över VD-rollen efter honom är helt oskrivna, men att han ser potential i några av sina anställda, som inte har någon familjekoppling. Således är inte CEJN främmande för att i framtiden anställa en extern VD igen, men det är samtidigt uppenbart att de hellre väljer en som är välbekant med företaget. I kontrast uppger Björn alla möjliga tänkbara scenarion som skulle kunna inträffa på Furhoffs den dag som han själv inte vill leda företaget. Att han faktiskt kan tänka sig att sälja företaget om han får bra betalt går alltså emot den stabilitet i ägande som Brundin et al. (2014) beskriver som vanligt inom familjeföretag. Han ser det inte som viktigt att Furhoffs förblir ett familjeföretag enligt studiens valda definition, utan Björn ser hellre att företaget som sådant drivs vidare i vad han benämner som "furhoffsandan". Vad detta exakt innebär är svårt att veta och kan kopplas till vad Alvesson (2003) kallar för medvetet språkbruk, där respondenten använder ord som det inte är säkert att vi som intervjuare tolkar på ett liknande sätt. Det främsta som Björn belyser som viktigt för Furhoffs framtid är att den person som tar över hans VD-roll, oavsett om Björn förblir företagets ägare eller inte, är kompetent.

## EN AVRUNDANDE DISKUSSION

Målet med studien var att identifiera familjeföretags karaktäristika och studera om det fanns ett samband mellan dem och VD-valet. Familjeföretagen som behandlats i studien har porträtterats på ett kärvänligt sätt av alla respondenter. Det inbjuder till att likna företagen vid ett eget väsen med själ och djup. Precis som en person har familjeföretagen unika karaktäristika som bildar dess identitet. Vi tycker således att de sju adjektiv som beskrivits i vår analys tydliggör de mest framträdande dragen kopplat till valet av VD i företagen. Likt **snälla** föräldrar känner båda företagen ett stort **ansvar** inför sina barn, som i detta fall är medarbetarna. Dessa ska känna sig **trygga**, och mamma och pappa är **enkla** att vända sig till för att snabbt få svar. De fattar inga förhastade beslut som skulle kunna ställa till problem för de själva eller barnen, utan är mer **försiktiga**. Detta leder till att de på så vis kan vara så **långsiktiga** som de önskar vara. Företagen har mål och värderingar som inte får tummas på, precis som vi människor kan ha. De kan vara principfasta och ha inneboende moraliska kompasser samt kan känna en **stolthet** i sitt ursprung.

Det framkom i studien att ägarna i stor utsträckning sätter prägeln på sitt företag, vilket således reflekteras i företagets mål och värderingar. Förklaringen till detta ligger i den täta sammankopplingen mellan ägaren/-na, familjen och företaget, precis som det beskrivs i Tagiuris och Davis (1982) trecirkelmodell. Sambandet mellan familjeföretaget med dess karaktäristika och valet av VD innebär att

VD:n måste återspegla familjeföretaget med dess mål och värderingar. Målen och värderingarna har sitt ursprung i familjeföretagens karaktäristika och är därför en viktig del av företagets självbild. VD:n är en förlängning av företaget och, precis som Zerfass (Euprera, 2013) sade, uppfattar ofta ett företags externa intressenter VD:ns personliga varumärke som en förenklad bild av hela företagets varumärke. Att VD:n signalerar samma budskap som familjeföretagen är därför viktigt, då det annars kan tolkas som tvetydigt av företagets kunder, leverantörer och samhället i stort.

En VD, externt som internt rekryterad, i ett familjeföretag behöver således återspegla familjeföretagets varumärke, principer och självbild. Samtidigt som VD:ns uppgift är att få företaget att prestera och leverera så bra som det går, måste hen ibland också vara beredd på att ta beslut som är mindre ekonomiskt försvarbara till förmån för företagets hjärtefrågor. VD:n behöver vara inställd på att det kan komma stunder då hen får stå i skuggan av företaget och dess syn på hur framtiden ska bemötas med långsiktiga investeringar framför kortsiktiga resultat. Vi är därför inte förvånade över den statistik som Emling (2000) presenterar gällande den höga andelen VD:ar som är internt rekryterade ur ägarfamiljen. Vi tror att sambandet mellan familjeföretagens karaktäristiska och valet av VD bidrar till denna statistik, då agentproblematiken för familjeföretagen kan minimeras om familjeföretagen väljer en VD ur ägarfamiljen. De agentkostnader som annars uppstår för att få VD:n att hålla samma riktning som ägarna vill hålla uteblir, vilket sammantaget är positivt för företaget. Vi tror också att sambandet mellan karaktäristika och valet av intern VD leder till att utomstående intressenter lättare kan få en övergripande bild av familjeföretaget, då det blir enklare för dem att koppla samman företagets och VD:s varumärke. Som i en smältdegel blir VD och företag till ett om de har familjen som gemensam nämnare. Detta tror vi att familjeföretagen ser som fördelaktigt och kan därför påverka valet av VD. Vidare tror vi att VD:n, som har incitament i sin roll som medlem i ägarfamiljen, finner det enklare att ha en uthållighet till att skynda långsamt, vilket är helt i enlighet med familjeföretagens långsiktighet. Med andra ord är familjeföretagens karaktäristika sammanlänkade med deras mål och principer, vilket kräver att VD:n har samma inställning som ägarna har för att de ska kunna uppfyllas. Sambandet mellan karaktäristika och valet av VD ligger därför i den sammanlagda inställningen till hur företaget ska drivas och att den delas av båda parter, för att säkra att familjens avsikter med företaget uppfylls. Det är således viktigt att VD:n inte har en egen avvikande agenda, utan mer följsamt fattar beslut som tar hänsyn till ägarfamiljens mål och lever upp till dess ideal.

För att sluta cirkeln återvänder vi till rubriken *Att välja en av sina egna?* Utifrån det samband som finns mellan familjeföretagens karaktäristika och deras val av VD; väljer familjeföretagen hellre en VD ur ägarfamiljen än en externt rekryterad VD? Vi är efter denna studie inte helt övertygade om att vi kommit fram till ett fullständigt svar. Vi upplever att en VD som tillhör ägarfamiljen i många hänseenden ses som det önskvärda, men samtidigt är det enligt familjeföretagen inte det som för dem är av största vikt. Istället resonerar de att huruvida VD:n tillhör ägarfamiljen eller ej i praktiken inte har så stor betydelse, så länge hen inte går emot ägarnas vision. Vi tror dock efter avslutad studie att familjeföretagen inte helt bortser från familjebandsaspekten när VD-valet ska göras. Om det finns en person i familjen som vill axla VD-rollen är vi övertygade om att det ska mycket till för att ägarna skulle välja någon annan, även om familjemedlemmen inte alltid är bäst lämpad. I dessa lägen måste familjeföretagen jobba med att bygga upp det humankapital som krävs för att framgångsrikt kunna leda familjeföretaget. Vi är övertygade om att det önskvärda i de flesta familjeföretag är att deras VD har en högre utbildning, gedigen arbetslivserfarenhet men också en trygg relation till ägarna. Vi misstänker därför att familjeföretag jobbar mer aktivt med VD-frågan än vad de själva vill erkänna eller är medvetna om.

## SJÄLVKRITIK OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Vår studie ger stort rum för tolkning, vilket väcker frågan om våra intervjuer på de utvalda företagen återspeglar verkligheten för de många familjeföretagen. Vi upplevde det exempelvis svårt att under intervjuerna med medarbetarna, men även med VD:arna själva i viss utsträckning, veta om de svarade på frågorna vi ställde sett till enbart ett VD-perspektiv. Vi tror istället att de flesta svaren baserades på det sammantagna VD-ägare-familj-perspektivet, vilket kan problematiseras vidare genom framtida studier. Vidare är vi medvetna om att det kan finnas familjeföretag som inte genomsyras av samma snällhet och ansvarstagande som de familjeföretag som studien behandlat. Vi tror att det kan finnas familjeföretag med mer kortsiktiga ekonomiska mål i fokus samt de som har helt andra ideal än de familjeföretag som vi studerat. Vi uppmuntrar därför till liknande forskning om fler familjeföretag. Vi önskar också att framtida forskning om familjeföretag och ledande positioner inom företagen fokuserar på att få med ett djupare medarbetarperspektiv. Vi tycker att det perspektivet inte fått den uppmärksamhet som det förtjänar inom forskningen. Ett ökat utrymme för medarbetarperspektiv i framtida forskning skulle bidra till en mer nyanserad bild jämfört med den välpolerade idealbild som gärna förmedlas vid intervjuer.

# REFERENSLISTA

## BÖCKER

Brundin, Ethel, Johansson, Anders W., Johannisson, Bengt, Melin, Leif, och Nordqvist, Mattias (2012). *Familjeföretagande: affärer och känslor*. 1 Uppl. Stockholm: SNS Förlag.

Bryman, Alan och Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber.

Emling, Emil (2000). *Svenskt Familjeföretagande*. Stockholm: EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.

Johansson, Sven-Erik (2005). *Familjeföretaget så fungerar det, så kan det utvecklas*. 1 uppl. Malmö: Liber.

Pfeffer, Jeffrey och Salancik, Gerald R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Kalifornien: Stanford Business Books.

## ARTIKLAR

Alvesson, Mats (2003). *Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research*. *Academy of Management Review*, vol. 28 nr.1 s.13-33.

Becker, Gary (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.

Borell, Klas (2002). *Hushåll och familj*. *Fokus på familjen*, vol. 30 nr. 4 s. 265-279.

Brundin, Ethel, Florin Samuelsson, Emilia och Melin, Leif (2014). *Family ownership logic: Framing the core characteristics of family businesses*. *Journal of Management and Organization*, vol. 20 nr. 1 s. 6-37. doi:10.1017/jmo.2014.15

Campbell, Benjamin A, Coff, Russell, Kryscynski, David (2012). *Rethinking sustained competitive advantage from human capita.*, *Academy of Management Review*, vol. 37 nr. 3 s. 376-395.

Corbetta, Guido och Salvato, Carlo A. (2004). *The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?* *Family Business Review*, vol. 17 nr. 2 s. 119–134.  
Doi: 10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x

Davis, Peter S. och Harveston, Paula D. (1998). *The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a MultiGenerational Perspective*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 22 nr. 3 s.31-53.

Donnelley, Robert G. (1964). *The Family Business*. Omtryckt i *Family Business Review* (1998), vol. 1 nr. 4 s. 427-445.

Gibb Dyer Jr, William (2006). *Examining the "Family Effect" on Firm Performance*. Family Business Review, vol. 19 nr. 4 s. 253-273. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x

Kets de Vries, Manfred F.R. (1993). *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news*. Organizational Dynamics, vol. 21 nr. 3 s. 59-71.

Lee, Jim (2006), *Family Firm Performance: Further Evidence*, Family Business Review, vol. 19 nr. 2 s. 103-114.

Jensen, Michael C. och Meckling, William H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, vol. 3 nr. 4 s. 305-360. Doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X

Johannisson, Bengt och Huse, Morten (2000). *Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge*. Entrepreneurship and Regional Development, vol. 12 nr. 4 s. 353-378. Doi: 10.1080/0898562005017795

Miller, Danny och Le Breton-Miller, Isabelle (2006). *Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities*, Family Business Review. vol. 19 nr. 1 s. 73-87.

Molly, Vincent, Laveren, Eddy och Deloof, Marc (2010). *Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance*, Family Business Review. vol. 23 nr. 2 s. 131-147.

Morris, Michael H., Williams, Roy W och Nel, Deon (1996). *Factors influencing family business succession*. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research. vol. 2 nr. 3 s. 68-81.

Parker, Tammy (2004). *A multi-level family business choice model: a dichotomous approach*, The Coastal Business Journal. vol. 3 nr. 1 s. 56-60.

Schultz, Theodore W. (1961). *Investment in Human Capital*, American Economic Review. vol. 51 nr. 1 s. 1-17.

Sirmon, David G. och Hitt, Michael A. (2003). *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*, Entrepreneurship: Theory and Practice. vol. 27 nr. 4 s. 339-358.

Tagiuri, Renato och Davis, John A. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Omtryckt i Family Business Review (1996), vol. 9 nr. 2 s. 199-208.

## AKADEMISK AVHANDLING

Karlsson Stider, Annelie (2000). *Familjen och Firman.*, Diss., Handelshögskolan i Stockholm

## ELEKTRONISKA KÄLLOR

AB Furhoffs Rostfria (2016). *Rätt kvalitet, hög leveransprecision och mer än hundra års erfarenhet*. <http://www.furhoffs.com/sv/> (Hämtad 2016-04-19).

Alla Bolag (2016). *Cejn Aktiebolag* <http://www.allabolag.se/5560624123/bokslut> (Hämtad 2016-05-12).

Alla Bolag (2016). *Aktiebolaget Furhoffs Rostfria* <http://www.allabolag.se/5560470071/bokslut> (Hämtad 2016-05-12).

Bolagsverket (2014). *Styrelse och vd – aktiebolag*.  
<http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/starta/styrelse/vd-1.3172>  
(Hämtad 2016-04-05).

Catharina Klåvus och Anne Westerlind, Jusek (2011). *Hur bör ett VD-avtal se ut?*  
[https://www.jusek.se/Global/VDavtal\\_kommentarer\\_1106.pdf](https://www.jusek.se/Global/VDavtal_kommentarer_1106.pdf) (Hämtad 2016-04-05).

CEJN AB (2016). *Snabbkopplingar i världsklass*. <http://www.cejn.se/> (Hämtad 2016-04-19).

Euprera (2013). *The cult of CEO is big business*  
<http://www.euprera.org/?p=42&id=251#.VzQ4URWLTBI> (Hämtad 2016-05-11).

Kollegiet för svensk bolagsstyrning (2016). *Verkställande Direktör*.  
<http://www.bolagsstyrning.se/bolagsstyrning/svensk-bolagsstyrning/den-svenska-modellen-for-bolagsstyrning/vd> (Hämtad 2016-04-05).

Sveriges Riksdag (2016). *Aktiebolagslag (1975:1385)*  
[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Svenskforfattningssamling-201\\_sfs-1975-1385/#K8](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Svenskforfattningssamling-201_sfs-1975-1385/#K8) (Hämtad 2016-04-19).

Sveriges Riksdag (2016). *Lag (1982:80) om anställningsskydd*  
[http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-198280-om-anstallningsskydd\\_sfs-1982-80](http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-198280-om-anstallningsskydd_sfs-1982-80) (Hämtad 2016-06-01).

Sveriges Riksdag (2016). *Ärvdabalk (1958:637)*  
[http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arvdabalk-1958637\\_sfs-1958-637](http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arvdabalk-1958637_sfs-1958-637) (Hämtad 2016-06-02).

## PERSONLIG KOMMUNIKATION

Allerbjer, Marcus; VD för CEJN AB. 2016. Intervju 15 april.

Cederqvist, Arne; Styrelseordförande i CEJN AB och AB Furhoffs Rostfria. 2016. Intervju 14 april.

Furhoff, Björn; VD för AB Furhoffs Rostfria. 2016. Intervju 15 april.

Hansen, Gitte; Personalansvarig på CEJN AB. 2016. Intervju 18 april.

Larsson, Stefan; Inköpschef på CEJN AB. 2016. Intervju 18 april.

Schön, Inger; Ekonomiansvarig på AB Furhoffs Rostfria. 2016. Intervju 18 april.

Sveder, Johan; Produktionsledare på AB Furhoffs Rostfria. 2016. Intervju 18 april.

# BILAGA ETT, INTERVJUGUIDE

## STYRELSEORDFÖRANDE

- Berätta om din bakgrund. (Ursprung. Karriär innan och i företaget)
- Hur kommer det sig att du blev VD för CEJN och styrelseordförande i båda företagen? (Varför tror du att det blev just du?)
- Vad är ett familjeföretag för dig? (Ge exempel)
- Tycker du att det märks att de är familjeföretag? (På vilka sätt? Vad delar de för likheter och skillnader?)
- Hur skulle du beskriva familjerna som ägare? (Vad är deras styrkor och svagheter som ägare? Ge exempel)
- Har familjerna några heliga principer? Yttrar sig dessa i företaget och i så fall på vilket sätt?
- På vilka sätt är ägarna aktiva i företaget? (Syns de? I vilka sammanhang? Ge exempel)
- Märks det på något sätt att det är ett familjeföretag när ni ska fatta strategiska beslut? (På vilket sätt? Långsiktigt? Fokus på kärnverksamhet? Ge exempel)
- Hur kommer det sig tror du att företagen fortfarande är kvar i Skövde? (Inte flyttat huvudkontoret)
- Har ni andra mål, utöver finansiella mål? (Vilka? Ge exempel)
- Hur är inställningen till externa finansieringskällor?

## BILAGA TVÅ, INTERVJUGUIDE VD

- Berätta om din bakgrund. (Ursprung. Karriär innan och i företaget)
- Berätta lite om företaget. (Vad är speciellt med just er, vad utmärker företaget? Ge exempel)
- Vad är ett familjeföretag för dig? (Ge exempel)
- Tycker du att det märks att det är ett familjeföretag? (På vilket sätt? Är det viktigt? Ge exempel)
- Hur skulle du beskriva familjen som ägare? (Vad är positivt och negativt? Vilken grad av inflytande har de i företaget?)
- Är det viktigt att det framgår att ni är ägare till företaget? (Varför? I vilka sammanhang? Exempel?)
- Har familjen några heliga principer? Yttrar sig dessa i företaget och i så fall på vilket sätt?
- Innan du tillträdde, hur har det sett ut med val av VD? (Marcus - varför började man anställa externa VD:ar, exempelvis Arne och varför valdes just han? Björn - är det viktigt att det är en familjemedlem eller skulle det kunna bli aktuellt med en extern VD?)
- Har ni några andra mål, utöver finansiella mål? (Vilka? Ge exempel)
- Hur är inställningen till externa finansieringskällor?
- Har familjen några mål som förverkligas genom eller med hjälp av företaget? (Ge exempel)
- Långsiktigt, är det i den här industrin ni vill vara? (Kärnverksamhet kontra nytänkande)
- Hur kommer det sig att företagen fortfarande är kvar i Skövde? (Inte flyttat huvudkontoret)
- Hur viktigt är ditt företag för dig? (Hur påverkar företaget dig som person?)
- Tar du mycket beslut själv? (I vilka beslutssammanhang vänder du dig till styrelsen, och vilka inte?)
- Tror du att företaget kommer att förbli familjeföretag i framtiden? (Varför? Hur kommer familjens relation till företaget att bli?)
- Pratar ni något om nästa VD? (Planerar ni?)
- Pondera att affärerna börjar gå dåligt under din tid som VD, vilket alternativ ser du då helst genomförs: Sälja företaget eller anställa en extern VD? (Varför det ena framför det andra?)
- Alternativ två, om ingen inom familjen kan eller vill ta över som VD, vilket alternativ ser du då helst genomförs: Sälja företaget eller anställa en extern VD? (Varför det ena framför det andra?)

## BILAGA TRE, INTERVJUGUIDE MEDARBETARE

- Berätta om din bakgrund. (Ursprung. Karriär innan och i företaget)
- Berätta lite om företaget. (Vad är speciellt, vad utmärker företaget?)
- Vad är ett familjeföretag för dig? (Ge exempel)
- Tycker du att det märks att det är ett familjeföretag? (På vilket sätt?)
- Hur skulle du beskriva familjen som ägare? (Vad är positivt och negativt?)
- Har familjerna några heliga principer? (Yttrar sig dessa i företaget och i så fall på vilket sätt?)
- I vilka sammanhang blir det tydligt vilka som är företagets ägare? (Är det tydligt? Ge exempel)
- Har du insyn i strategiska beslut i företaget? (Hur upplever du dem? Långsiktigt? Kärnverksamhet?)
- Vad tror du är företagets viktigaste mål och engagemang? (Utöver finansiella mål? Tror du att det finns ett speciellt band till Skövde?)
- Hur kommer det sig tror du att företagen fortfarande är kvar i Skövde? (Inte flyttat huvudkontoret)
- Tycker du att VD:n är ett med företaget? (Kan du förklara hur du resonerar?)
- Hur är din relation till Björn/Marcus? Till de övriga medlemmarna i ägarfamiljen?
- Tror du att det skulle bli någon skillnad om man bytte VD till någon externt rekryterad? (Vad tror du skulle förändras? Ge exempel)
- Tror du att företagen kommer att förbli familjeföretag i framtiden? (Varför?)
- Pratar ni något om nästa VD? (Tror ni att ledningen planerar något?)
- Hur mycket ansvar och beslut får du ta själv i din roll på företaget? (Vem går du till om du behöver stöd i beslutsfattande?)