

Masteroppgave

Eiergenerasjoner og lønnsomhet i norske familiebedrifter

Lena Kaasinen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, Kristiansand

Veileder:

Trond Randøy

10.06.2010

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på min Mastergrad i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er innenfor min spesialisering, internasjonal ledelse og strategi. Hensikten med en masteroppgave er å lære studenter til å bruke vitenskapelige metoder for å løse en problemstilling.

Formålet med denne oppgaven er å se hvordan lønnsomhet påvirkes i forskjellige eiergenerasjoner i norske familiebedrifter. Å skrive denne masteroppgaven har vært en interessant, men utfordrende prosess. Det har vært meget lærerikt og jeg håper at jeg kan få bruke den kunnskapen jeg sitter igjen med i en fremtidig jobbsammenheng.

Det er flere som har bidratt til at denne masteroppgaven ble ferdig. Først og fremst vil jeg takke min veileder Trond Randøy for god støtte og nyttige innspill gjennom denne prosessen. Hans kunnskap har vært en sterk ressurs, og uten hans kontakt med NHO hadde denne oppgaven ikke vært mulig å gjennomføre. Videre vil jeg takke Jon Anders Henriksen og Hans Kristian Aag i NHO for hjelpen til å samle inn data til undersøkelsen. En takk fortjener også de 875 bedriftene som har tatt seg tid til å besvare undersøkelsen. Tilslutt vil jeg takke min samboer, Thomas Torland, for hans forståelse og tålmodighet gjennom denne prosessen.

Grimstad, 10.06.2010

Lena Kaasinen

Sammendrag

Denne masteroppgaven er basert på to spørreundersøkelser og regnskapstall fra to perioder. Denne første spørreundersøkelsen ble gjort i 2005, og med regnskapsdata fra 2000-2003. Den andre spørreundersøkelsen er gjort i 2010, og med regnskapsdata fra 2005-2008. Hensikten med å bruke to datasett er studere om det har skjedd noen endringer i perioden mellom undersøkelsene. Hovedmålet med denne oppgaven er å se om yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner i norske familiebedrifter påvirker lønnsomheten. Jeg har valgt å begrense oppgaven til å fokusere på om styrets størrelse påvirker lønnsomheten og om et involverende og kontrollerende styre er med på å påvirke lønnsomheten.

Første del av oppgaven er en teoretisk studie hvor jeg tar for meg relevant teori som omhandler familiebedrifter, eiergenerasjoner og eierstyring ("corporate governance"). I denne delen vil også hypotesene bli presentert. Oppgaven har en kvantitativ forskningstilnærming hvor datainnsamlingen er basert på spørreundersøkelse og regnskapsdata. I andre del av oppgaven tester jeg de forskjellige hypotesene statistisk og deretter analyseres resultatet. Den siste delen i oppgaven består av besvarelse av problemstillingen og anbefalinger til videre forskning.

Denne oppgaven viser at det ikke er noen forskjell i lønnsomhet i yngre og eldre eiergenerasjoner. Videre kan jeg bekrefte at yngre eiergenerasjoner har mindre styre enn eldre eiergenerasjoner, noe som er i samsvar med tidligere forskning. Undersøkelsen viser også at det ikke er en sammenheng mellom styrets størrelse og lønnsomhet i de forskjellige eiergenerasjonene. Tilslutt viste det seg at det ikke er noen sammenheng mellom styrets involvering og styrets kontroll, og lønnsomheten i eiergenerasjonene.

Hovedkonklusjonen i denne oppgaven er at det ikke ser ut som om forskjellige eiergenerasjoner har en signifikant betydning for lønnsomheten i familiebedrifter. Dette kan tyde på at eldre familiebedrifter har like gode forutsetninger til å lykkes som andre familiebedrifter.

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Avgrensing	2
2 Teori	3
2.1 Innledning.....	3
2.2 Familie og familiebedrift.....	3
2.2.1 Familie.....	3
2.2.2 Familiebedrift	3
2.2.3 Fordeler ved integrasjon av familie og bedrift	7
2.2.4 Ulemper ved integrasjon av familie og bedrift.....	8
2.3 Ulike eiergenerasjoner og generasjonsskifte	10
2.3.1 Ulike eiergenerasjoner.....	10
2.3.2 Generasjonsskifte	13
2.4 Eierstyring - Corporate Governance.....	16
2.4.1 Styre.....	19
2.4.2 Styrets rolle.....	21
2.4.3 Styrets oppgaver	23
2.5 Familiebedrifter og lønnsomhet	25
2.6 Hypoteser.....	28
2.6.1 Eiergenerasjoners lønnsomhet.....	28
2.6.2 Styrets størrelse	29
2.6.3 Styrets involvering og kontroll.....	30
3 Metode	31
3.1 Innledning.....	31
3.2 Problemformuleringsfasen	31
3.3 Datainnsamling.....	32
3.3.1 Primærdata.....	33
3.3.2 Sekundærdata	33
3.4 Spørreskjemaet	34
3.5 Utvalg	34
3.5.1 Innsamling av primærdata	35
3.6 Validitet og reliabilitet.....	36
3.7 Statistiske metoder	37
3.7.1 Beskrivende statistikk.....	37

3.7.2 T-tester.....	37
3.7.3 Bivariat korrelasjon	37
3.7.4 Faktoranalyse.....	38
2.7.5 Regresjonsanalyse	38
4 Analyse	40
4.1 Introduksjon.....	40
4.2 Hypotese 1.....	41
4.2.1 Finansiell analyse	42
4.2.2 Kontrollvariabel.....	44
4.2.3 Regresjonsanalyse	47
4.3 Hypotese 2.....	49
4.3.1 Regresjonsanalyse	55
4.4 Hypotese 3.....	57
4.4.1 Regresjonsanalyse	61
4.4.2 Korrelasjon og regresjonsanalyse med et tidsperspektiv på 2005-2008.....	63
5 Avslutning	65
5.1 Konklusjon	65
5.2 Begrensinger og anbefalinger til videre forskning	66
6 Referanseliste	68
7 Vedlegg	73
Vedlegg 1: Spørreskjema	73
Vedlegg 2: Beskrivende statistikk for familiebedrifter fra 2010 og 2005	85
Vedlegg 3: Kontroll av totalrentabiliteten og egenkapitalrentabiliteten.....	86
Vedlegg 4: T-test av totalrentabiliteten for ulike eiergenerasjoner	91
Vedlegg 5: Finansiell analyse.....	92
Vedlegg 6: T-test av ulike bransjer i yngre og eldre eiergenerasjoner.....	96
Vedlegg 7: Korrelasjonsanalyse	100
Vedlegg 8: Regresjonsanalyse for hypotese 1	102
Vedlegg 9: T-test av styremedlemmer og lønnsomhet i ulike eiergenerasjoner	104
Vedlegg 11: Regresjonsanalyse av hypotese 2.....	106
Vedlegg 12: Faktoranalyse	108
Vedlegg 13: Pålitelighetsanalyse (Cronbach's Alpha).....	111
Vedlegg 14: Korrelasjonsanalyse	113
Vedlegg 15: Regresjonsanalyse av hypotese 3.....	115
Vedlegg 16: Korrelasjonsanalyse for familiebedrifter fra 2005	117
Vedlegg 17: Regresjonsanalyse for familiebedrifter fra 2005.....	118

Figuroversikt

Figur 1: Overlappende roller i familiebedrifter (Bartz-Johannesen, 2002).....	6
Figur 2: Eierstyring (Thorsby, 2004)	17

Tabelloversikt

Tabell 1: Et livssyklusperspektiv på god eierstyring i familiebedrifter (Randøy, 2004)	12
Tabell 2: Tre perspektiver på eierstyring (Randøy, 2004)	18
Tabell 3: Eierstyring i ulike eiergenerasjoner (Helland, 2005)	27
Tabell 4: T-test av totalrentabiliteten mellom yngre og eldre eiergenerasjoner.....	41
Tabell 5: Eiergenerasjoner inndelt i antall bedrifter og prosentandel	42
Tabell 6: Finansiell analyse av eiergenerasjonene	43
Tabell 7: Familiebedrifter inndelt i bransjer	44
Tabell 8: T-test av lønnsomhet i bransjer	46
Tabell 9: Korrelasjonsanalyse av lønnsomhet og bransjer i eiergenerasjoner	47
Tabell 10: Regresjonsanalyse av hypotese 1	48
Tabell 11: Antall styremedlemmer i familiebedrifter.....	49
Tabell 12: Gjennomsnitt antall styremedlemmer i familiebedrifter.....	50
Tabell 13: Antall styremedlemmer inndelt i eiergenerasjoner	51
Tabell 14: T-test av antall styremedlemmer og yngre og eldre eiergenerasjoner	52
Tabell 15: Korrelasjon mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet	54
Tabell 16: Regresjonsanalyse av hypotese 2.....	55
Tabell 17: Involverende og kontrollerende styre	58
Tabell 18: Faktoranalyse av involverende og kontrollerende styre	59
Tabell 19: Korrelasjonsanalyse av involverende og kontrollerende styre og lønnsomhet.....	61
Tabell 20: Regresjonsanalyse av hypotese 3	62
Tabell 21: Korrelasjonsanalyse av styrets involvering og styrets kontroll og lønnsomhet.....	63
Tabell 22: Regresjonsanalyse for familiebedrifter 2005	64

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Er det slik at det finnes faktorer som påvirker lønnsomhet i ulike eiergenerasjoner i norske familiebedrifter? Og påvirkes lønnsomheten annerledes i forskjellige eiergenerasjonene? I Norge er det anslått at to tredjedeler av alle bedrifter er familieeide (NHO, 2010). Ikke bare i Norge finnes det et høyt antall familiebedrifter, i Europa anslås det at over 60 % av alle europeiske bedrifter er familiebedrifter (European Commission, 2009). Også i USA viser det at en tredjedel av S&P 500 kan klassifiseres som familiekontrollerte bedrifter (Anderson og Reeb, 2003).

Familiebedrifter har som kjennetegn at det er et langsiktig fokus fordi det er et ønske om å videreføre verdiene til neste eiergenerasjon, noe som gjør at eierfamilien kan betraktes som en stabil og langsiktig eier (NHO, 2008). James (1999) hevder at forskning på familiebedrifter er viktig, ikke bare fordi det hjelper familieeide bedrifter, men fordi mange andre bedrifter adopterer strategien som gjenspeiler familiebandet og forholdet. Allikevel skal det nevnes at det finnes forskjeller mellom land, og av den grunn kan man ikke anta at de empiriske undersøkelsene om eierstyring som er gjort i andre land kan automatisk gjelde i Norge (Randøy og Koekebakker, 2002).

Tiltross for at Anderson og Reeb (2003) antok at familiebedrifter presterte svakere enn ikke-familiebedrifter, viste deres forskning at de tok feil. Familiebedrifter presterer bedre enn ikke-familiebedrifter. På grunn konkurser som i Henrik J. Askviks Sønner AS¹ som er produsent av den kjente båtmodellen Askeladden (Teknisk Ukeblad, 2008), er dette beviser på at det trengs bedre kunnskap når det gjelder sammenhengen mellom eierstyring og bedriftens langsiktige fokus på verdiskapning hevder Randøy og Koekebakker (2002).

1.2 Problemstilling

Fokuset for denne masteroppgaven er å se på hvordan lønnsomheten påvirkes i forskjellige eiergenerasjoner. For å kunne få et så bra helhetsbilde som mulig, kan man se på flere faktorer som påvirker lønnsomheten i forskjellige eiergenerasjoner. Jeg har selv valgt å fokusere på styret i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner og hvordan disse kan påvirke lønnsomheten. På grunn av dette kan jeg kommet frem til følgende problemstilling:

¹ Artikkelen er publisert 13.11.2008 og omhandler konkurstilfellet av familiebedriften Henrik J. Askviks Sønner AS. <http://www.tu.no/industri/article188408.ece>

Hvordan påvirker forskjellige eiergenerasjoner i familiebedrifter lønnsomheten?

For å få svar på denne problemstillingen har jeg valgt å ta utgangspunkt i teorier som omhandler familiebedrifter, eiergenerasjoner og eierstyring ("corporate governance"). Norske familiebedrifter er i denne oppgaven familiebedrifter som er medlem av NHO. I tillegg må familiebedriftene ha regnskapstall fra 2005 til 2008. Definisjoner og teori om familiebedrifter er beskrevet nærmere i kapittel 2.2, og utvalget er spesifisert i kapittel 3.5. De forskjellige eiergenerasjonene vil være første eiergenerasjon, andre eiergenerasjon og eldre eiergenerasjoner som er forklart nærmere i kapittel 2.3.1.

Eierstyring involverer samspillet og tilhørigheten mellom eierne, styret, ledelsen og stakeholders. I denne oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i styret som er nærmere beskrevet i kapittel 2.4.1.

1.3 Avgrensning

På grunn av ressurs- og tidsbegrensning har jeg måttet avgrense denne masteroppgaven både når det gjelder teori og utvalget. For å måle lønnsomheten til en bedrift kan dette gjøres på flere måter. Noen av måtene for en slik gjennomføring er å se på avkastning på investeringer (ROI) eller årsresultat. I denne oppgaven vil lønnsomhet være målt i total kapitalrentabiliteten. Begrunnelse for dette finnes i vedlegg 3. Utvalget i denne undersøkelsen er kun familiebedrifter som er medlem av NHO. På grunn av dette utelukker dette flere bransjer som for eksempel dagligvare.

Da denne oppgaven er skrevet av en person har tidsbegrensninger satt sitt preg på oppgaven. På grunn av forsinkelser i å få tak i datamaterialet fra 2010 har dette påvirket analysen. Hadde det vært mulig for å begynne på analysen tidligere hadde jeg kunnet testet flere faktorer som kan påvirke lønnsomheten som for eksempel utenlandske styremedlemmer, daglig leders påvirkning eller om andel kvinner i styret er med på å påvirke lønnsomheten

2 Teori

2.1 Innledning

I tidligere forskning viser at ”ryktene om familiebedriftenes død”, må sies å være overdrevet (Gulbrandsen, 1996). NHO (2010) anslår at minst to tredjedeler av alle bedrifter i Norge er familie eide. Dette betyr at familiebedriftene i Norge har stor betydning for verdiskapningen og sysselsetningen. I de fleste tilfeller er familiebedriftene små, men også noen av de største selskapene i Norge er familie eide. Det skal sies at disse selskapene er de mest solide og lønnsomme sammenlignet med andre bedrifter (NHO, 2010).

2.2 Familie og familiebedrift

2.2.1 Familie

Ordet familie er endret fra at det tidligere var kjernefamilie som bestod av mor, far og barn til dagens samfunn hvor mine barn er dine barn, hvor samboere har barn og det finnes aleneforeldre med barn (Føyen, 2009). Slike forandringer forekommer fordi samfunnet er konstant i endring. I følge Bieltvedt, Henriksen og Reiseegg (1993) defineres en familie på to måter. Den første måten er at ”I videste forstand er familie en gruppe personer som er forbundet ved slektskap, svogerskap eller ved adopsjon”, mens den andre måten beskriver en familie som ”den såkalte kjernefamilie, det vil si ektefeller og deres barn”.

I lang tid har det blitt forsket på familiens adferd i ulike situasjoner og sammenhenger av samfunnsvitere, demografer, historikere, antropologer og sosiologer. Økonomer har i større grad fokusert på markedskrefter, og da med hovedfokus på etterspørsel av varer og tilbud på arbeidskraft (Pollak, 1985). I den senere tid har fokuset skiftet til eierstruktur hvor familie har innflytelse i bedriften. Familien har tradisjonelt vært en kilde til trygghet gjennom historie, og selv i avanserte industrielle samfunn har tryggheten fra familie vært en form for forsikring (Pollak, 1985).

2.2.2 Familiebedrift

I følge Gersick et. al. (1997) er familiebedrifter den dominerende formen for virksomhet i verden. Familiebedrifter har så stor betydning for økonomien og det sosiale landskapet at bedriftene blir tatt for gitt. Bird, Welsch, Astrachan og Pistrui (2002) hevder at familiebedrifter har hatt en vesentlig rolle i utviklingen av den vestlige sivilisasjonen. Det finnes ikke en enkelt definisjon som forklarer hva en familiebedrift er, men det finnes flere forskere som har brukt ulike definisjoner for å forklare hva en familiebedrift er. I følge Miller et. al (2007) er en familiebedrift en bedrift som er kontrollert og styrt av en eller flere

familiemedlemmer. Også Giertsen (1995) definerer et familieforetak hvor ”Et familieforetak er et foretak hvor en eller få familier har dominerende eller betydelig innflytelse”. De to definisjonene nevnt over gir ikke en presis forklaring på hva en familiebedrift er. Channon (1971) bruker en litt mer komplisert betegnelse av hva en familiebedrift, han definerer et selskap som familiekontrollert dersom:

- (i) Et familiemedlem har stillingen som administrerende direktør (eller tilsvarende tittel).
- (ii) Selskapet har vært i minst to generasjoner i familiens kontroll.
- (iii) Familien har minst 50 prosent av de aksjene som har stemmerett i selskapet.

Det som kjennetegner familie eide bedrifter er at familien har den dominerende eierandelen tross for at bedriften kan ha forskjellige selskapsformer som for eksempel personlig firma, ansvarlig selskap, aksjeselskap eller lignende (NHO, 2010). På grunnlag av de ulike definisjonene nevnt ovenfor er det viktig i følge Gulbrandsen (1996) å skille mellom:

- (i) Første generasjons entreprenørbedrifter og bedrifter som er overtatt av familiemedlemmer i annen eller senere generasjon
- (ii) Om familiemedlemmene arbeider i bedriften til daglig eller bare styrer bedriften gjennom deltakelse i bedriftens styre
- (iii) Bedrifter hvor bare en representant for familien sitter som toppleder, og bedrifter hvor flere familiemedlemmer har sitt daglige arbeid
- (iv) Bedrifter som er fullt ut eid av en (eventuelt flere familier) og bedrifter hvor familien(e) bare eier en viss (størrelse eller mindre) andel av aksjene

De ulike definisjonene nevnt over er eksempler på at forskere ikke har funnet en klar definisjon på hva en familiebedrift er, og derfor finnes det flere definisjoner på hva en familiebedrift er. I denne oppgaven vil jeg forholde meg til definisjonen som er nevnt under, fordi det er denne som blir brukt i spørreskjemaet som blir sendt ut til bedriftene og det er denne definisjonen som bedriftene har forholdt seg til når de svarer på om de er en familiebedrift eller ikke. Denne definisjonen i følge NHO (2010) beskriver en familiebedrift som følger:

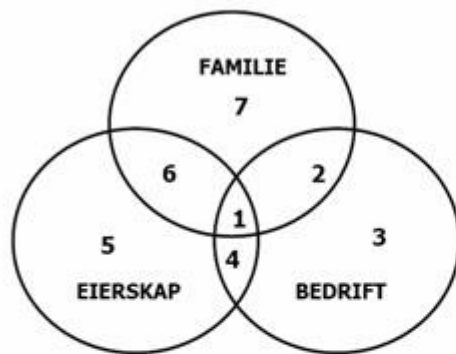
- (i) Grunnlegger eller person(er) nært knyttet til grunnlegger (ektefelle, foreldre, barn, søsken) og/eller slektninger har minst 50% av stemmeberettigede aksjer (reduisert

til minst 25% for børsnoterte selskaper, og 50% av eierskapet ved andre eierformer enn AS).

- (ii) Grunnlegger eller person(er) nært knyttet til grunnlegger (ektefelle, foreldre, barn, søsken) og/eller slektninger er formelt involvert i ledelsen eller styret i bedriften.

Familiebedrifter skiller seg fra andre virksomheter ved at personer har ulike roller i bedriften, og da som for eksempel eiere, ledere og familiemedlemmer. Dette gjør at familiebedrifter får et spesielt særtrekk, som kan knyttes til overlappingen av de ulike rollene. Til tross for at familiebedrifter kan være svært forskjellige, hevder Wallevik (2009) at familiebedrifter har en del fellestrekk. Noen av disse fellestrekkene er blant annet overlappingen av roller som er vist i figur 1. I tillegg har familiebedrifter et sterkt fokus på eieridentitet. Sammenlignet med ikke-familiebedrifter er et annet fellestrekk altruisme og "stewardship" hvor familiebedrifter har et fokus på ikke-økonomiske mål. Også overlevelsesevnen tross for manglende lederkapasitet er et fellestrekk. Og det siste fellestrekket er at aksjene ofte blir arvet eller overdratt familiemedlemmer seg imellom (Mustakallio, 2002).

Det viser seg at de fleste bedrifter har en kort levetid fordi det er store forandringer når det gjelder teknologi, lovendringer som påvirker driften, endringer i forbruksmønsteret som eksempler. Når det gjelder familiebedrifter står de ovenfor de samme utfordringene som andre bedrifter, men er i tillegg utfordret på andre områder som er med på å påvirke levetiden til familiebedriften. Noen av disse utfordringene er hvem som skal bli arvtager, generasjonsskifter og fordeling av de ulike posisjonene og eierinteresser. Ved å begrense antall familiemedlemmer i bedriften vil dette gjøre at det er større sjanse for bedriften å ha en lengre levetid. I tillegg til å fornye strategien til bedriften ved for eksempel å kjøpe opp en leverandør eller bedrifter på samme nivå, vil dette være med på å gjøre at bedriften har en lengre levetid. Dette er fordi familiebedriften er da i stand til å bygge videre på den virksomheten som allerede eksisterer, men er samtidig åpen for nye muligheter. Dette skjer som oftest når det er gjennomført et generasjonsskifte i bedriften (Bartz-Johannesen, 2002). Figur 1 viser overlappingen i en familiebedrift. Denne overlappingen av de ulike roller kan føre til både fordeler og ulemper for familiebedriften. Videre vil jeg se på fordeler og ulemper ved integrasjon av familie og bedrift.



Kilde: Lansberg/Ayres

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

Figur 1: Overlappende roller i familiebedrifter (Bartz-Johannesen, 2002)

2.2.3 Fordeler ved integrasjon av familie og bedrift

I følge Pollak (1985) kan fordeler ved integrasjon av familie og bedrift bli kategorisert i fire grupper. Disse fire gruppene blir gjennomgått nedenfor og er incentiver, overvåking, lojalitet og altruisme.

Sammenhengen mellom eierforholdet og kontroll i en familiebedrift skaper et sterkt incentiv for å styre bedriften lønnsomt og effektivt (Carney og Gedaljovic, 2002). Pollak (1985) hevder at familiebedriftens incentivfordeler oppstår fordi familiemedlemmene har rett på familiens ressurser. Noen av disse ressursincentivfordelene vil oppstå i korte perioder, mens andre incentivfordeler avhenger av en kontinuitet over lengre tid. Incentivets styrke avhenger av størrelsen på familien og viljen til å dele. Incentivfordelen er svakest hvor familien er stor og delingen foregår likt, mens den er sterkere hvor familien er mindre og hvor delingen påvirkes individuelt. Incentivfordelene som kun forekommer i lengre perioder og som avhenger av livslange familiemedlemskap, gjør at individene er motvillige til å risikere langtidfordeler til fordel for kortsiktig gevinst (Pollak, 1985).

Et annet incentiv er at individer i firmaet kan verdsette familieforbruk og inntekt utover deres egen livstid fordi de vil sikre barn og barnebarns fremtid (Pollak, 1985). Kombinasjonen av klokskap og hensyn gir familiemedlemmer langtidssinteresser i familiens velvære, i tillegg hevder James (1999) at lojaliteten til familien er med på å redusere incentivproblemer og heller øke effektiviteten til bedriften (Wallevik, 2009). Familiens belønninger og straffemekanismer er ikke de samme som i andre institusjoner. Grov maktbruk i en familiebedrift fører ikke bare til fare ved å miste jobben, men også faren for å bli utstøtt av familien, noe som er en streng nok straff for å avskrekke myndighetsbruk (Pollak, 1985).

Overvåkningsfordelene til familien henger sammen med flettingen av økonomiske og personlige forhold. En familiebedrift har sterke incentiver for å overvåke ledelsen og for å redusere problematikken angående ”gratispassasjerer” (Anderson og Reeb, 2003). Flittighet, arbeidsvaner, forbrukermønster og livsstil er mer synlige i en familiebedrift og er derfor lettere å observere fordi økonomisk aktivitet og familie er integrert hevder Pollak (1985). Informasjonsfordelen er størst når familiemedlemmer i bedriften bor sammen. Dette gjør at overvåkningsmekanismene ikke er tilgjengelig for utenforstående (Pollak, 1985). Altruisme, kjærlighet, hengivenhet og omtanke gjør at risikoen for opportunistisk oppførsel innad i en familie reduseres. Forholdet og følelsene mellom familiemedlemmer kan gjøre at fundamentet for ulike aktiviteter er relativt sikkert og stabilt (Pollak, 1985).

Familielojalitet er et begrep økonomer i størst mulig grad har prøvd å ignorere og unngå mener Pollak (1985). Lee (2006) hevder at dersom eierne i familiebedrifter deltar i ledelsen kan dette føre til en større lojalitet innad i firmaet, noe som kan føre til en økning av de ansattes produktivitet og firmaets prestasjoner generelt. I følge Selvik (1995) kan man se at tilhørighet og lojalitet er like sterkt hos de ansatte som hos eierne i bedriften. Dette kan være fordi tilknytningen til bedriften har skjedd gjennom flere generasjoner.

Familielojalitet kan være en konsekvens av altruisme eller en spesiell incentiv eller overvåkning mener Pollak (1985). Lojalitet bygger på normer og verdier som er knyttet til oppførsel. Respekt og anerkjennelse er belønningen når et individ oppfyller familiens forpliktelser, og brytes forpliktelsene blir de straffet med tilsvarende tap. Den psykologiske basen av familielojalitet avhenger av at individet internaliserer samfunnets verdier, standarder og forventninger. Når en klarer å leve opp til familiens forventninger er dette kilden til selvtilfredshet, selvtillit og stolthet. Lojalitet er ikke bare begrenset til familie. Både nasjoner, idrettslag og ulike typer organisasjoner bruker samme psykologiske mekanisme (Pollak, 1985).

Altruisme er den siste og fjerde gruppen i kategorier som utgjør fordeler ved integrasjon av familie og bedrift. I følge Eide (1994) kommer altruisme fra latinske ordet alter, den andre. Dette kan også forklares med nestekjærlighet. Videre bruker Eide definisjoner fra andre forskere for å gi en bedre forklaring. Blant annet brukes Krebs' (1982) definisjon hvor "altruisme er villighet til å ofre egen velferd for andres saker" og Macaulay's (1970) "adferd utført i den hensikt å være til nytte for andre uten forventning om belønning". Altruisme kan i følge Chami og Fullenkamp (2002) øke bedriftens lønnsomhet når gjensidig altruisme kan redusere bruk av incentiver og overvåkning. I tillegg hevder Karra, Tracey og Phillips (2006) at altruisme er med på å redusere agentkostnadene i en tidlig fase i bedriften, men at agentproblemene øker i takt med bedriftens vekst.

2.2.4 Ulemper ved integrasjon av familie og bedrift

Det finnes også fire karakteristiske ulemper ved integrasjon av familie og bedrift i følge Pollak (1985). Disse fire ulempene er konflikt, ineffektiv oppførsel, mangel på talent og størrelsen på familiebedriften.

Konflikter ved integrasjon av familie og bedrift forekommer ofte. Tiltross for at familien er i harmoni, hvor man er bundet sammen av omsorg og interesser, forekommer det uenigheter og splid som fører til konflikter (Pollak, 1985). I følge Hets de Vries (1993) skal man ikke se bort

ifra at det er en god grunn å frykte at det kan oppstå konflikter når grunnleggers generasjon ikke lengre er tilstede for å styre bedriften (Davis og Harveston, 1999). I de aller fleste tilfeller ønsker barna å være uavhengige, mens foreldre vil beholde kontrollen, noe som gjør at det er en pågående konflikt mellom foreldre og barn. Dette kommer også til syne når det forekommer et generasjonsskifte. Rivalisering og spenning blant søsken i barndommen kan påvirke oppførselen og forholdet når generasjonsskiftet forekommer i en bedrift. Ved å koble bedriften og familien vil familiens stabilitet være en styrke og en strategisk fordel for bedriften. På den andre siden vil ustabilitet være en svakhet (Pollak, 1985).

Ineffektiv adferd eller laber innsats kan lettere bli tolerert fordi det er vanskelig å evaluere og disiplinere familiemedlemmer sammenlignet med ansatte i bedriften som ikke er familiemedlem. Objektiv og følelsesløs evaluering av evne og innsats hos familiemedlemmer er vanskelig å gjennomføre. Uheldige evalueringer kan forårsake dypt sittende krenkelser som vedvarer gjennom generasjoner (Pollek, 1985).

Mangel på kapasitet, evne og talent kan forekomme hos et familiemedlem i en bedrift som kan være trengende i økonomiske aktiviteter. Det største problemet er ikke at visse aktiviteter krever trening, mens tradisjonelt sett har familier hatt ansvaret for barnas utdanning og for yrkestrening. Om talentet er tilgjengelig blant familiemedlemmene i akkurat den generasjonen som passer med kravene til familiebedriftens aktiviteter på det tidspunktet, avhenger av det genetiske og flaks. Familiebedrift er mest effektivt i aktiviteter som krever talenter som er vanskelig for ikke-familiære institusjoner å evaluere og hvor det ikke kreves sjeldne eller uvanlige evner (Pollek, 1985).

Den fjerde og siste ulempen er familiebedriftens størrelse. Familiebedriftens størrelse kan forhindre realiseringen av teknologiske oppnåbare stordriftsfordel. Den optimale størrelsen av i en bedrift bør ikke styres av biologi, men av økonomiske og produksjonsmessige faktorer (Pollek, 1985).

2.3 Ulike eiergenerasjoner og generasjonsskifte

”Å sørge for at familiebedriften beholdes i familien er kanskje verdens tøffeste ledelsesjobb. Bare 13 prosent av suksessrike familiebedrifter overlever tredje generasjon” (Bartz-Johannesen, 2002).

Morris et al. (1997) hevder at den strategiske motivasjonen i en familiebedrift er å ha generasjonsskifter (Bammens, Voordeckers og Gils, 2007). Tiltross for langtidsengasjement til å fortsette driften av familiebedriften, er en drøm for gründeren, mener Birley (1986) og Neubauer og Lank (1998) at kun en tredjedel av disse bedriftene overlever overgangen til andre generasjon, og knappe ti prosent overlever overgangen til tredje generasjon (Bammens, Voordeckers og Van Gils, 2007).

I følge Randøy (2004) så avhenger familieinnflytelsen i en familiebedrift av bedriftens alder og størrelse. Det har blitt påvist i internasjonal forskning at familiebedrifter beveger seg gjennom forskjellige faser. Disse fasene er et resultat av naturlige forretningsmessige sykluser, organisasjonsmessige sykluser og eierfamiliens syklus. Når det forekommer et generasjonsskifte vil bedriften befinne seg i en overgangsfase til bedriften har kommet seg trygt gjennom prosessen. Disse fasene vil gjerne være vekstfase, modningsfase og metningsfase. Det har blitt påvist at yngre familiebedrifter har et større behov for ressursrike styrer. Desto eldre en bedrift blir, flyttes fokuset over på kontroll og overvåking da eldre bedrifter typisk sett har en høyere fri kontantstrøm.

2.3.1 Ulike eiergenerasjoner

En familiebedrift har ulike utviklingsstadier. Det starter i de fleste tilfeller med en grunnlegger. Denne grunnleggeren, også kalt gründer, er i starten ofte eier og daglig leder. I begynnelsen er bedriftens livssyklus knyttet til gründeren og gründerens familieliv (Randøy, Thomsen og Down, 2007). Bedrifter som er i en begynnerfase vil befinne seg i en læringsprosess hvor både eiere og styremedlemmer kan tilføre bedriften entreprenørskap, kompetanse og tilgang til andre ressurser i følge Randøy, Thomsen og Down (2007). Det er gründeren som har all makt når det gjelder beslutninger, og styret har ofte en rolle som rådgiver. Det er vanlig at gründeren ønsker å ha en arvetaker for å ivareta maktkonsentrasjonen, men er det flere mulige arvtagere deles ofte dette likt noe som fører til at det forekommer endringer i eierskapsstrukturen (Helland, 2005). Claessens et al. (2002) hevder at eieren i en familiebedrift ønsker å ha kontroll over firmaet for å tilfredsstille familiens mål når det gjelder formue, sikre arbeidsplasser, status og fremtidige generasjoner (Le Breton-Miller og Miller, 2009).

I følge Gersick et al. (1997) finnes det tre hovedutfordringer som gründer må håndtere. Disse tre er at gründer må sikre tilstrekkelig kapital til familiebedriften, i tillegg må gründer håndtere konsekvensene ved eierforhold og det siste er at gründer må konstruere et eierforhold som sikrer kontinuitet. En gründer investerer så mye av både livet og personlighet at det ofte blir vanskelig å ikke lenger ha det daglige engasjementet (Gulbrandsen, 1996). Det forekommer ofte at grunnleggeren venter så lenge som mulig med et generasjonsskifte på grunn av de store forandringene som skjer både med grunnleggeren selv og bedriften.

Når det forekommer et generasjonsskifte i en familiebedrift går bedriften gjennom ulike utviklingsstadier. Det første stadiet familiebedriften går gjennom er hvor søsken og foreldre deler eierskap. Når foreldrenes involvering tar slutt er det barna som tar over og blir partnere i eierskapet. Når gründer skal etterlate seg familiebedriften til neste arvtager er det flere forhold som spiller inn. Eksempel på dette kan være kulturelle tradisjoner, lov om arv, sosiale normer og religiøse doktriner (Gersick et al., 1997). Når dette skiftet forekommer blir det da en overgang fra første generasjon til andre generasjon. I følge Gulbrandsen (1996) er det på grunn av kontakten søsken har som gjør at det oppstår uformelle kanaler som er velfungerende når det gjelder eierstyring. Er det flere søsken som overtar bedriften skjer det ofte at ulike roller i bedriften inntas. Noen er mer aktivt involvert i bedriften enn andre. I en andre generasjon finnes det også utfordringer i følge Gersick et al. (1997) som familiebedrifter har. Det ene er at det er viktig å utvikle en prosess for delt kontroll blant eierne. Det andre er å definere rollene til ikke-ansatte eiere i familiebedriften. I tillegg er det viktig å spare og opprettholde kapitalen, og det siste er å kontrollere at det ikke forekommer splittelse i familiebedriftsbransjen.

Når neste generasjonsskifte forekommer er det da fra andre generasjon til tredje generasjon. Da blir eierskapet tatt over av fettere og kusiner (Gulbrandsen, 1996). Dette blir sett på som en meget kritisk fase for familiebedriften. Normalt sett overlever ikke de fleste bedrifter denne fasen. Gersick et al (1997) mener at denne form for familiebedrift hvor kusiner og fettere tar over, er mer kompleks sammenlignet med de to andre generasjonene. Dette er fordi det er minst ti eller flere eiere. At familiebedrifter har problemer med å overleve tredje generasjon kommer ikke som noen overraskelse. Et godt eksempel på hvordan det kan forklares er at første generasjon bygger grunnmuren, andre generasjon bygger selve huset, mens tredje generasjon bygger svømmebassenget (Gulbrandsen, 1996). Tredje generasjon er kjent for å "leve det gode liv" fra bedriftens overskudd, istedenfor å arbeide og føre bedriften videre.

Ofte mangler tredje generasjon evnene til å styre bedriften videre som skjer på grunn av den manglende arbeidsmoralen sammenlignet med de to forrige generasjonene.

Hovedutfordringen som oppstår i en tredje generasjonsbedrift er i følge Gersick et al. (1999) å lede kompleksiteten av familien og andelshaverne i bedriften. Dette er fordi det ofte er store aldersforskjeller, ulike familieforhold, rikdommen som kan oppstå og familier kan bo på ulike plasser. Det er tydelig at de ulike generasjonene har forskjellige utfordringer og prioriteter.

Nedenfor vises de ulike utfordringene gjengitt i en tabell 1.

	Grunnleggerbedriften: Første generasjon	Familiebedriften: Andre generasjon – ”søskenbedriften”	Familiebedriften: Tredje og senere generasjoner – ”fetter og kusine-bedriften”
1. prioritet	Entreprenørskap	Profesjonalisering	Forvaltning (2. prioritet i mindre bedrifter)
2. prioritet	Profesjonalisering	Entreprenørskap	Profesjonalisering (1. prioritet i mindre bedrifter)
3. prioritet	Forvaltning	Forvaltning	Entreprenørskap

Tabell 1: Et livssyklusperspektiv på god eierstyring i familiebedrifter (Randøy, 2004)

2.3.2 Generasjonsskifte

I en familiebedrift er det ofte ønske om at bedriften føres videre i familien av neste generasjon. Dette kan være fordi familien er sterkt knyttet til bedriften. Det gjelder ikke bare finansielt, men også fordi det kan være følelsesmessig. Dette gjelder spesielt dersom bedriften har vært en del av familiens hverdag gjennom mange år eller dersom bedriften er deres eget livsverk. Bedriften blir da ofte en del av lederens og familiens identitet, og derfor blir det viktig å ha bedriften innad i familien (Bartz-Johannesen, 2002). Å la ledelsen gå videre i arv til et familiemedlem som har den rette kompetanse kan gi en bedrift mange fordeler. Det kan for eksempel gi bedriften stabilitet. Dette er fordi den nye lederen som oftest kjenner bedriften og dens kulturer. Lederen vil også være motivert og ha et stort engasjement fordi lederen selv er knyttet til bedriften. I sin rolle vil lederen også som oftest ha et langtids perspektiv da dette vil føre bedriften videre til neste generasjon (Bartz-Johannesen, 2002).

Å gjennomføre et generasjonsskifte er som oftest en positiv opplevelse som markerer en lykkelig hendelse. Men det kan også være en av de vanskeligste periodene både for familien og bedriften. Den største utfordringen er å finne den rette etterfølgeren, spesielt dersom det er flere kandidater som kan være mulige etterfølgere som kan overta bedriften. En løsning som flere familier bruker er å la eldste sønn/datter overtar bedriften.

Dersom det finnes noen faste løsninger og retningslinjer ved generasjonsskifte blir det færre problemer ved gjennomførelse. Da vet man på forhånd hvem som kommer til å overta, og kan dermed tilpasse og tilvenne den nye lederen og bedriften i god tid før generasjonsskifte. Det er selvfølgelig også ulemper ved en slik gjennomførelse. Den største ulempen er at den er ikke alltid den rette kandidaten som får den jobben (Bartz-Johannesen, 2002).

En annen løsning ved gjennomførelse av et generasjonsskifte i bedriften er å velge den kandidaten som er best egnet til jobben. Denne løsningen fungerer bra dersom man på forhånd er klar over at det er slike kriterier for valg av den nye kandidaten blir brukt som grunnlag og at dette aksepteres av de andre mulige kandidatene på forhånd. Det som er ulempen med dette valget av metode er at det kan føre til en negativ konkurranse blant familiemedlemmer, og i verste fall føre til en rivalisering i familien (Bartz-Johannesen, 2002).

En av de mest kritiske fasene i en familiebedrift er gjennomførelsen av et generasjonsskifte. Det er særlig første og andre generasjon som virker å være det mest kritiske. Dette forekommer av flere årsaker. En årsak er at det ikke er blitt bygget noen form for tradisjoner eller retningslinjer. Det er heller ikke blitt utviklet en felles forståelse om hvordan et

generasjonsskifte skal foregå og hvilke interesser som bør bli ivaretatt. For å gjennomføre et generasjonsskifte vellykket kan det gjøres på flere måter. I denne sammenheng menes vellykket med at verken bedriften eller familien kommer til skade. Å ha en felles mal eller en standard for et generasjonsskifte er umulig, fordi ingen bedrifter like. Selv om måten et generasjonsskifte gjennomføres hos en bedrift fungerer, betyr ikke dette at det fungerer i en annen bedrift. Allikevel finnes det enkle retningslinjer som kan gjøre at et generasjonsskifte blir vellykket uansett bedriftstype (Bartz-Johannesen, 2002).

Det første er å ha en solid bedrift. Det vil si at bedriften er solid og veldrevet når det skal gjennomføres et generasjonsskifte. Når det finnes et godt økonomisk grunnlag reduseres usikkerheten for fremtiden. I tillegg reduseres den driftsmessige bekymringen ved et generasjonsskifte når bedriften er solid (Bartz-Johannesen, 2002).

Det andre er at den nåværende lederen trapper gradvis ned. I de fleste tilfeller har mange ledere en sterk trang til kontroll og makt (Bartz-Johannesen, 2002). Det kan være svært vanskelig for en leder og gradvis gi slipp på makten å la den nye lederen komme til. Dette kan være fordi den nåværende lederen er følelsesmessig knyttet til bedriften. På den andre siden er dette en av de viktigste avgjørelsene den nåværende lederen gjør med tanke på fremtidig drift av bedriften (Bartz-Johannesen, 2002).

For at generasjonsskiftet skal bli vellykket bør avtroppende og påtroppende leder overlappes hverandre, og forholdet mellom dem fungerer bra. Når det gjennomføres et generasjonsskifte har som oftest den avtroppende lederen betydelig makt og innflytelse lenge etter at den personen har gitt fra seg lederrollen (Bartz-Johannesen, 2002).

Det tredje er at den påtroppende lederen får god skolering. For at den påtroppende lederen skal få et godt utgangspunkt for videre drift av bedriften er det viktig at den avtroppende lederen tar ansvar og gir mest mulig skolering før generasjonsskiftet. Det kan være i form av opplæring internt i bedriften eller ved en bra utdannelse, eller det kan være en kombinasjon av begge (Bartz-Johannesen, 2002).

Det fjerde er at det finnes et sammenfallende syn på bedriftens verdi. Når det forekommer et generasjonsskifte skjer det også ofte endringer i bedriftens eierstruktur. En utfordring er for både familien og bedriften er fordelingen av eierinteressene. Å gjennomføre et generasjonsskifte vellykket avhenger av at familiens syn på bedriftens verdi er sammenfallende og hvordan det er opprinnelig å fordele eierinteressene. En av årsakene til

familiekonflikter er fordelingen av eierinteresser. Det skapes splid i både familien og bedriften dersom familiemedlemmer ikke føler at de får sin rettmessige andel (Bartz-Johannesen, 2002).

Det femte er å ha et felles mål for bedriften. Har familien et felles mål for bedriften vil gjennomføringen av generasjonsskiftet bli lettere. Å sette familie og bedrift i første rekke er en viktig prioritering, og da havner ofte individuelle interesser i annen rekke. Å unngå konflikter blir vanskelig skulle familien være uenige om målet for bedriften (Bratz-Johannesen, 2002).

Det sjette er planleggingen av generasjonsskiftet. Når det gjelder planlegging av et generasjonsskifte finnes det lite eller ingen litteratur som forteller hva som skal gjøres. Sannsynligheten for at det lykkes er større når det er gjort nødvendige forberedelse i forkant. Det er ikke nok å gi den påtroppende lederen kun faglig skoling, det er også viktig at den påtroppende lederen får anledning til å skape tillitt og aksept i både bedriften og familien. For at den påtroppende lederen skal få en best mulig start er en kombinasjon av de to ulike strategiene optimalt (Bartz-Johannesen, 2002).

Det siste og syvende punktet er fordelingen av eierinteresser ved arv og generasjonsskifte. Familiens formue utgjør som oftest størstedelen i bedriften. I de fleste tilfeller sliter bedriftseiere med å fordele eierinteressene ved arv og generasjonsskifte. Ofte splittes bedriftseieren mellom det å dele likt mellom barna eller tenke på bedriftens interesser. Å holde eierinteressene for færrest mulig fører ofte til at bedriften har større sjanse for å overleve. Mange synes det er bedre å tenke på bedriftens langsiktige eksistens, istedenfor å vanne ut bedriftens eierinteresser og ledelse. Derfor er det sjeldent at det forekommer familiekonflikt fordi man innarbeidede normer for bedriften kommer i første rekke (Bartz-Johannesen, 2002).

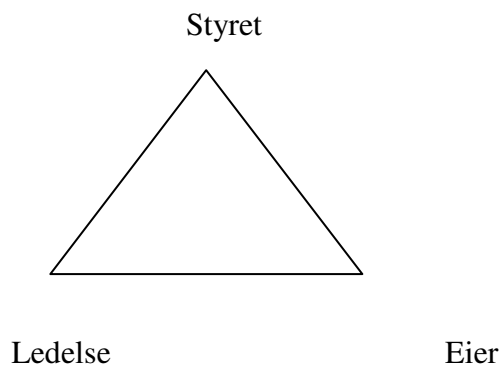
2.4 Eierstyring - Corporate Governance

I følge OCED (2004) kan Corporate Governance beskrives på følgende måte: ”*Corporate Governance involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders.. [and].. provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined*”. Ut i fra OECD’s definisjon kan vi se at corporate governance involvere samspillet og samhørigheten mellom selskapets eiere, selskapets styre, selskapets ledelse og øvrige interessenter (stakeholders). De øvrige stakeholders er blant annet selskapets ansatte, selskapets kunder, selskapets leverandører og kreditorer, offentlige myndigheter og samfunnet. Corporate governance fokuserer i hovedsak på problemene som oppstår når det gjelder delingen mellom eierskap og kontroll. I dette tilfellet gjelder det prinsipal-agent forholdet mellom eierne (familie) og ledelse.

En kortere versjon av hva corporate governance er beskriver Thorsby (2004) ved at corporate governance omhandler ansvars- og rolledeling mellom ulike organisasjoner innenfor en organisert virksomhet.

En annen måte å forklare hva ”corporate governance” er å bruke Randøy’s (2004) definisjon hvor han oversetter det til det norske ordet eierstyring. Begrepet eierstyring fokuserer på hvordan styret er bindeleddet mellom eierne, og deres ønske om langsiktig avkastning og daglig ledelse. I tillegg defineres eierstyring som det systemet som bidrar til å gi eierne langsiktig styring og kontroll over selskapet. Det er et skille mellom daglig selskapsledelse og en mer overordnet eierstyring. En forutsetning for god eierstyring er at det er en god selskapsledelse hvor bedriften drives effektivt. I tillegg vil god eierstyring fokusere på at eiernes langsiktige mål blir ivaretatt, noe som familiebedrifter ønsker fordi de vil ha en jevn avkastning på kapitalen og fremdeles har familieinnflytelse ved viktige beslutninger.

Ved eierstyring i private bedrifter er trekantforholdet mellom eierne (familien), styret og daglig ledelse sentrale elementer. Denne trekanten illustreres nedenfor i figur 2.



Figur 2: Eierstyring (Thorsby, 2004)

I følge Thorsby (2004) er corporate governance i en bedrift viktig fordi dette vil trekke til seg investorer, samtidig som det vil føre til at bedriften vinner tillitt offentlig. Når bedriften har utvikler sterk corporate governance vil dette gjøre at bedriften blir finansielt og strategisk levedyktig samtidig som det er med på å forsterke langsiktig verdiutvikling for eierne. Når bedriften har en god corporate governance vil dette gjøre at eierne er trygge og tilfredse. Bedriften vil tiltrekke seg flere kunder, og kundene vil sannsynligvis være mer fornøyde.

Ved god eierstyring gir dette bedriften en sjanse til å unngå to ”grøfter” nemlig ledelsesstyring, som er dårlig eierstyring type 1, og interessentstyring som er dårlig eierstyring 2. Det finnes tre hovedelementer innenfor god eierstyring ifølge Randøy (2004) som gjelder både for familiebedrifter og andre bedrifter;

- (i) Fokus på høy avkastning til eierne
- (ii) Aktivt eierskap
- (iii) Ta hensyn til eventuelle kostnader bedriften påfører interessentene

Ved å se nærmere på dårlig eierstyring 1 (Tabell 2) ser vi at bedriftens eiere er fraværende når det gjelder bedriftens styrende organer som ledelse, styre og generalforsamling.

Hovedutfordringen er at det oppstår et eiervakuum som kan gi en mulighet for opportunistisk lederadferd. Noen eksempler på dette er skandaler som omhandler enorme lederlønninger og/eller sluttpakker. Det vises i forskning at synlige og krevende eiere er et konkurransefortrinn i familiebedrifter. På grunn av dette er dårlig eierstyring 1 ikke et problem i familiebedrifter, så lenge eierfamilien har kontroll over bedriftens styrende organer. Dårlig eierstyring 2 går ut på å ”gjøre alle til lags”. Dette gjelder spesielt eldre

familiebedrifter hvor eierskapet er spredt. I dårlig eierstyring 2 vil andre interessenter overta styringen i bedriften. Det største problemet er å begrense bedriftens muligheter til å foreta fornuftige langsiktige strategiske valg. I praksis betyr dette at enhver interessent har vetorett på uønskede endringer. Fokuset blir flyttet fra bedriftens verdiskapning til å maksimere hver enkelte interessents nytte.

	Dårlig eierstyring 1: Administrasjonsstyring	God eierstyring	Dårlig eierstyring 2: Interessentstyring
Hovedmål for bedriften	Maksimere lederens ønsker	Langsiktig avkastning til familien (eierne)	”Gjøre alle til lags”
Hovedaktør(er)	Ledelse	Familien (eierne), styret og ledelsen	Interne og eksterne interessenter
Hovedutfordring	Eierne er ikke interessert i driften og bygge bedriften, og ledelsen trer inn i ”eiervakuumet”	Få ledere/ansatte til å tenke som eierne: kompensere for eventuelle kostnader bedriften påfører andre (eks. lokalsamfunnet)	Interessentene har ”like” rettigheter- gir store frihetsgrader til ledelse og media

Tabell 2: Tre perspektiver på eierstyring (Randøy, 2004)

En familiebedrift har i utgangspunktet begrensede økonomiske midler til rådighet, og på grunn av dette er veksten i en familiebedrift begrenset av bedriftens kontantstrøm og familiens formue. For at en familiebedrift skal ha muligheten til å vokse må det trekkes inn eksterne eiere. En annen mulighet er eventuelt å øke bedriftens gjeldsgrad. Det er helt grunnleggende at eierne i bedriften er kjente, synlige og er helst sosialt knyttet til bedriften. En god familieinnflytelse er essensielt når det gjelder god eierstyring i familiebedrifter. Det skal sies at flere familiebedrifter sliter med eierkonflikter, og en av grunnene til det er fordi det er personlige motsetninger mellom familiemedlemmene. Det er viktig at det finnes et bevisst valg av roller, da med tanke på styret og ledelse, og at bedriften prøver å unngå negative rollekonflikter (Randøy, 2004).

2.4.1 Styre

Under eierne i en bedrift, er styret det øverste organet i ledelsen (Grønmo og Løyingen, 2003). I følge aksjeloven § 6-1² skal et aksjeselskap ha et styre, og det er styret som er ansvarlig for forvaltning av selskapet (§ 6-12)³. Med andre ord betyr dette driften av selskapet. I et selskap skal styre sørge for at selskapets virksomhet blir tilfredsstillende organisert. Samtidig har styret ansvaret for at selskapets kapital og målsetting etter vedtektene blir best mulig ivaretatt (Granden, 2005). Styret har flere oppgaver, men dette varierer fra styre til styre. Årsaken til variasjonene i de ulike styrene avhenger av for eksempel bedriftens størrelse og virksomhet. Noen av oppgavene styret har er å fastsette budsjetter og planer for selskapet. Dette er fordi styret har ansvarsområdet forvaltning av driften. Styret skal til enhver tid holde seg oppdatert når det gjelder selskapets økonomiske situasjon og sørge for at alt er under kontroll (Graden, 2005).

Randøy, Thomsen og Down (2007) mener at livssyklusen til en suksessfull bedrift er karakterisert ved at størrelsen på bedriften øker, lavere forventet vekst og at asymmetrisk informasjon reduseres i takt med at bedriftens alder øker. Når mer av egenkapitalen blir solgt til fremmede vil eierstyret skifte til investorer, bestyrelsesmedlemmer og profesjonelle ledere samtidig som bedriften modner. Dette betyr at personer fra utsiden med eierforhold vil øke i takt med bedriftens alder. I følge Anderson og Reeb (2003) og Amit og Villalonga (2005) er gründeren typisk kvalifiserte, motiverte og verdifremkallende ledere, mens arvtagere er ofte mer fristet til å redusere deres aksjeandel (Randøy, Thomsen og Down, 2007). Ford (1988, 1992) hevder at personer som ikke er i familie reduserer påvirkningen på styret i flere

² § 6-1. Styret

- (1) Selskapet skal ha et styre med minst tre medlemmer. I selskaper med aksjekapital på mindre enn tre millioner kroner kan styret likevel ha færre enn tre medlemmer.
- (2) Styret velger selv sin leder når denne ikke er valgt på generalforsamlingen. Daglig leder kan ikke velges til styreleder i selskaper som etter første ledd skal ha et styre på minst tre medlemmer. Har styret ett medlem, anses han eller hun som styreleder.
- (3) Har selskapet bedriftsforsamling, skal styret ha minst fem medlemmer. Styrets leder velges da av nedriftsforsamlingen. Er det avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, jf. § 6-35 annet ledd, skal styret alltid velge sin leder.

³ § 6-12. Forvaltningen av selskapet

- (1) Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.
- (2) Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.
- (3) Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.
- (4) Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.
- (5) Hvis det er avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, jf. § 6-35 annet ledd, gjelder lov om allmennaksjeselskaper § 6-37 fjerde ledd tilsvarende.

aktiviteter og funksjoner på grunn av deres manglende kunnskap angående firmaet (Guido og Salvato, 2004).

2.4.2 Styrets rolle

Styret i en familiebedrift er i stor grad dominert av styremedlemmer fra familien. Styret har tre funksjoner som er strategi, kontroll og service hevder Huse (2007). Den første funksjonen et styre har er strategioppgaver. Huse (2007) mener at styrets viktigste oppgave er strategioppgaven tiltross for at det er den som ofte får minst oppmerksomhet. Videre hevder Huse (2007) at enkelte forfattere mener at styret bør forholde seg passivt i en strategiutvikling, mens andre forskere synes det er viktig at styret har et proaktivt engasjement i denne prosessen. Det finnes tre ulike nivåer for styrets deltakelse som er legitimering, revidering og godkjenning og styring. På grunn av tidligere kriser og bedriftsskandaler i forbindelse med styrets manglende rolle, har dette ført til at styrene engasjerer seg mer enn bare å legitimere handlinger og beslutninger. Av den grunn kan man forvente at styrene vil i fremtiden være mer aktiv i strategisk ledelse (Huse, 2007).

Den neste funksjonen et styre har er kontrolloppgaver. Styret har en hel del kontrollfunksjoner som kan deles inn i utvelgelse av daglig leder, direkte styring i krisetider og vurdering av daglig leders beslutning og atferd (Huse, 2007). Dette vil si at styret skal være sentrum når det gjelder kontroll og styring, fordi det i følge Fama og Jensen (1983) er styret som har beslutningskontrollen i en bedrift. Dette betyr at det er styret som har ansvaret for ansettelse og oppsigelse den daglige lederen, i tillegg til å se til at ledelsen og bedriften fungerer, og overvåke viktige beslutninger (Reve og Grønlie, 1993; Fama og Jensen, 1983).

I følge Helland (2005) så gir agentteorien en logisk forklaring på styrets kontroll i en familiebedrift. Dette er fordi i denne teorien foretar styret den nødvendige funksjonen, nemlig å belønne og overvåke ledelsen slik at maksimeringen av aksjonærenes formue sikres. Agent teorien fokuserer på kontrollfunksjonen i et styre (Voordeckers, Van Gils og Van den Heuvel, 2007). I følge Jensen og Meckling (1976) defineres agentforholdet som en kontrakt hvor en eller flere personer, der prinsipalen som i dette tilfellet kan være eieren, ansetter en annen person, agent, for å utføre en tjeneste som involverer delegering av avgjørelser som forutsetter autoritet ovenfor agenten. Det oppstår et agentproblem når partene har ulike mål (Eisenhardt, 1989).

Det finnes to typer kontroll i følge Baysinger og Hoskisson (1990), og dette er strategisk og finansiell kontroll. Strategisk kontroll menes med at det evalueres på grunnlag av hvor strategisk ønskelig leders beslutning var før implementering (ex ante) og på grunnlag av den finansielle prestasjonen av bedriften i etterkant av implementasjonen (ex post). Finansiell kontroll betyr at hovedfokuset ligger på resultatet, og om lederen har klart å oppnå resultatet.

Strategisk kontroll krever at kontrolløren har mye mer informasjon enn hva som kreves ved implementasjon av finansiell kontroll. Dette betyr at det vil være lettere for styret å ha den finansielle kontrollen. På en annen side mener Randøy og Goel (2003) at unødvendig kontroll fra styret kan påvirke handlingsfriheten til gründeren som er aktivt involvert i bedriftsledelsen negativt (Helland, 2005). Dette kan føre til at bedriftens utviklingspotensial reduseres, og samtidig påfører bedriften unødvendige overvåkningskostnader.

I følge Daily og Dolling (1993) og Geeraerts (1984) finnes det sjeldnere en formell overvåkning og kontrollmekanisme i familiebedrifter (Schulze, Lubatkin, Dino og Buchholtz, 2001). Dette mener Romano et. al (2001) er fordi familiebedrifter har et unikt ønske om at kontrollen og kontinuitet av familiebedriften opprettholdes (Randøy og Goel, 2003). Randøy og Goel (2003) hevder at agentkostnaden er lavere i familiebedrifter, og det er viktig at man utnytter muligheter, samtidig som man har tilgang til ressurser. I tillegg spiller en sterk grad av familieeierskap og ledelseskontroll inn for å bryte den tradisjonelle agent teori antagelsen ved at eierskap og kontroll er separate (Corbetta og Salvato, 2004).

Den siste funksjonen et styre har er servicefunksjonen. I motsetning til kontrollfunksjon styret har, er servicefunksjonen av en helt annen karakter. Oppgavene styret har som en servicefunksjon er å bistå og hjelpe selskapet og ledelsen (Huse, 2007). I følge Mintzberg (1983) kan servicefunksjonen deles inn i tre deler. Disse tre delene består av rådgivning til den operative ledelsen, kooptering – representativ medvirkning og etablering av nettverk og legitimering av selskapet i omgivelsene. Den første servicefunksjonen, og den viktigste oppgaven et styre har er rådgivningsoppgaven til den daglige ledelsen hevder Huse (2007). Et styre bør ha en betydelig kompetanse både på spesifiserte områder som juss, teknologi, finans for å nevne noen, og i tillegg ha en generell kompetanse innenfor ledelse, strategi og økonomi.

Den andre servicefunksjonen et styre har er nettverksoppgaver. Ofte blir nettverksoppgaven trukket frem i forbindelse med ressursavhengighetsteorien, og det er vanlig å dele inn nettverksoppgavene i kooptering og legitimering. Derfor vil servicefunksjon to og tre bli slått sammen da dette faller mer naturlig. Pfeffer og Salanick (1987) hevder at i følge ressursavhengighetsperspektivet avhenger suksessen til en bedrift av dyktigheten til å kontrollere kritiske miljøbestemte ressurser (Corbetta og Salvato, 2004). I følge Huse (1995) blir styret sett på som en ressurs for bedriften og ledelsen. Det er gjennom styremedlemmenes faglige og personlige kvalifikasjoner og kontakten med omgivelsene at dette forekommer. På

grunn av styremedlemmenes prestisje i samfunnet og næringslivet, vil de være i stand til å trekke ut viktige ressurser i omgivelsen.

Provan (1980) mener at det er styret som bidrar til bedriftens effektivitet og oppnåelse av atferdsmål (Huse, 1995). Når det gjelder kooptering mener Huse (2007) at dette er den prosessen hvor viktige aktører i omgivelsene tas opp i ledelsen for å kunne avvære trusler mot bedriftens stabilitet og eksistens. Når det gjelder styrets legitimitetsoppgaver har dette med hvem styremedlemmene er og ikke direkte hva de gjør. Av den grunn er synliggjørelse av styremedlemmene viktig, og da spesielt i etableringsfasen og ved generasjonsskifter. Behovet for legitimering vil variere over tid og ovenfor ulike interessenter.

2.4.3 Styrets oppgaver

I følge Selvik (1995) har styret fem hovedoppgaver. Den første oppgaven er å formulere mål og angi retning for å nå disse målene gjennom strategi- og handlingsplaner. Den viktigste oppgaven når det gjelder strategioppgaven er å gjøre det så realistisk og jordnær slik at den daglige lederen vet hva han skal jobbe med. Strategien bør være veiledende slik at bedriften kan jobbe mot langsiktige mål. Hos både eiere og ledere av mindre familiebedrifter kan strategitemaet vekke negative reaksjoner. Dette er fordi strategitemaer ofte blir store og luftige, noe som fører til at bakkekontakten blir dårlig. Strategiene bør bygge videre på bedriftens styrke, og presisere det slik at det gir tyngde og betydning for hver enkelt ansatte.

Den andre oppgaven styret har er å orientere seg om at man er på rett kurs, og sørge for korrigerende tiltak dersom det er nødvendig. For styret i en familiebedrift er oppfølgingsoppgaven ofte vanskeligere enn i andre bedrifter. Dette er fordi det ofte er familiens "seniorer" som sitter i styret, mens "junior" har ansvar for den daglige driften. Som daglig leder ser man lettere behovet for kurskorrigering på grunn av bedriftens økonomiske forhold. En måte å lette arbeidet når det gjelder kursjusteringer kan være å bruke nøkkeltall slik som vekst, omsetning eller markedsandel. Skjer det at bedriften må finne en annen måte å gjøre inntjeningen på, styrke markedsandelen eller i verste tilfelle bare å overleve, utvikles det ofte nye strategier.

Den tredje oppgaven styret har er å sørge for at virksomheten er riktig organisert og har nødvendige ressurser for å kunne nå oppsatte mål. Når det gjelder organiseringsoppgavene til et styre, finnes det konkrete bestemmelser i aksjeloven. Et problem i familiebedrifter er at det er for mange ledere noe som fører til at det blir for mye styring. Dette kan føre til at daglig

leder ikke får så mye fleksibilitet og styringsfrihet som er nødvendig. En viktig oppgave for styret er å vurdere organisasjonens kompetanse- og ledelsesbehov for å unngå at det blir for mange familiemedlemmer i bedriften som har god lønn men uklare oppgaver. Dette kan i verste fall føre til slutten for en bedrift.

Den fjerde oppgaven er å vedta kontrollopplegg og iverksette kontrolltiltak for å sikre bedriftens ressurser, og tilfredsstille alle lovkrav. I familiebedrifter lyder ordet kontroll dårlig fordi det forbindes med offentlige myndigheter, bokettersyn og skattesaker. I de siste årene har kontrollansvaret utvidet seg på flere områder. Styret har ansvar for at det finnes kontrollopplegg i bedriften som ivaretar økonomiske, fysiske og menneskelige ressurser på en ansvarlig måte. Den viktigste kontrolloppgaven styret har, gjelder oppfølging av den økonomiske utviklingen i bedriften.

Den siste oppgaven styret har er å påse at styret selv er sammensatt og organisert på en slik måte at det kan utføre sine oppgaver best mulig. Bedriftens overlevelsessevne avhenger i stor grad av sammensetningen av styret. Styret må først og fremst representere de faktiske eierne. Utover det er det viktig at det er en god balanse mellom tradisjon, kompetanse og kritisk takhøyde.

2.5 Familiebedrifter og lønnsomhet

I følge Kristoffersen (2005) forteller lønnsomhet noe om bedriftens evne til å tjene penger på sin virksomhet. Bedriften må ha en større inntekt enn kostnad for å kunne overleve på lengre sikt. Det finnes to nøkkeltall i lønnsomhetsanalyse som står sentralt. Dette er totalkapitalrentabilitet og egenkapitalrentabilitet.

Totalkapitalrentabiliteten, også kalt totalrentabiliteten, måler i følge Kristoffersen (2005) bedriftens avkastning på den samlede kapitalen som er bundet i bedriften. Totalrentabiliteten forteller hvor bra bedriften er styrt og gir samtidig uttrykk for nivået på inntjening i perioden. Totalrentabiliteten beregnes av resultat før skatt. Dette gir formelen:

$$\text{Totalkapitalrentabiliteten} = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}) \times 100 \%}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

Egenkapitalrentabiliteten er i følge Kristoffersen (2005) den mest interessante for eieren da dette nøkkeltallet viser avkastningen på eiernes investering i bedriften. Tallet viser hvordan tidligere investeringer utvikler seg og hvor stor andel av resultatet som tilfaller egenkapitalen. Egenkapitalrentabiliteten kan beregnes både før og etter skatt, men er eierne har størst interesse av egenkapitalrentabiliteten etter skatt, og av den grunn velger jeg å forholde meg til den formelen, noe som gir følgende:

$$\text{Egenkapitalrentabilitet etter skatt} = \frac{\text{Ordinært resultat} \times 100 \%}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}}$$

I denne oppgaven brukes samme enheter på alle familiebedriftene og av den grunn har jeg valgt å benytte totalkapitalrentabiliteten som mål for bedriftens lønnsomhet (se vedlegg 3 for begrunnelse av lønnsomhetsmål). I følge Hoff (1998) er totalkapitalrentabiliteten det mest utsangskraftige lønnsomhetsmålet.

Som en familiebedrift vil man alltid ha et økonomisk incentiv til å maksimere bedriftens lønnsomhet (Helland, 2005). I familiebedrifter som er første eiergenerasjon bør bedriften utnytte det faktum at bedriften har lave agentkostnader hevder Randøy og Goel (2003). Bedriften bør bruke styret og de ansatte til å få tilgang til kritiske ressurser uten at det påfører bedriften agentkostnader. Det er påvist i følge Randøy (2004) at yngre familiebedrifter har et større behov for ressursrike styrever. I tillegg argumenterer Casson (1999) og Chami (1999) for at gründerne ser på bedriften deres som en eiendel som skal videreføres til neste generasjon, istedenfor en rikdom som skal forbrukes gjennom deres levetid (Anderson og Reeb, 2003).

I andre eiergenerasjonsbedrifter er det ofte søsken som overtar driften av familiebedriften. Dette kan skape ulike interesser når det gjelder grad av involvering i bedriften, noe som kan føre til at det oppstår agentkostnader. I eldre eiergenerasjoner har bedriftene mer behov for kontroll nettopp fordi agentproblematikken øker (Randøy og Koekebakker, 2002), og faren for ”gratispassasjerer” øker.

Tidligere forskning sier at blandingen av familieeierskap og kontroll kan føre til svak bedriftsprestasjon, men på en annen side kan påvirkning fra familie føre til et konkurransefortrinn (Anderson og Reeb, 2003). Dette mener Demsetz og Lehn (1985) er fordi investorene i bedriften har økonomiske incentiver som reduserer agentkonflikter og som maksimerer bedriftens verdi (Anderson og Reeb, 2003).

Som en oppsummering av teorien som har blitt gjennomgått over, har jeg som avslutning modifisert en tabell som opprinnelig er hentet fra Helland (2005).

	Agentproblematikk	Eierne	Styret
Første eiergenerasjon	Ingen	”Gründerbedrift” - En eier	Styrets rolle bør først og fremst være service til daglig leder i form av rådgivning, kooptering, etablere kontakter og styrke bedriftens rykte. Arena for aktiv eierinnflytelse fra grunnlegger i større familiebedrifter.
Andre eiergenerasjon	Ulike interesser blant søsken kan medføre agentkostnad, særlig ved ulik grad av involvering i bedriften	”Søskenbedrift” - Få store eiere Ofte eid av noen få familiemedlemmer. Behov for rolleavklaring i forhold til aktive og passive familiemedlemmer.	Profesjonelle styremedlemmer er i en unik posisjon til å ivareta ulike eieres interesser, og sørge for en profesjonell kontroll av daglig leder. Etter grunnleggers avgang øker behovet for kontroll med daglig leder, spesielt ved ansettelse av profesjonelle leder. Styret bør være hovedarena for strategiutvikling.
Eldre eiergenerasjoner	Fare for gratis-passasjerproblematikk	”Fetter og kusinebedrift” - Spredt eierskap Eksterne institusjonelle eiere og utenlandske investorer kan være nødvendig for kapitalanskaffelse. Store eksterne eiere kan være positivt for profesjonell kontroll av daglig leder.	Økt behov for profesjonelle styremedlemmer Kontroll ved familiens verdier Strategi bør utvikles i styret

Tabell 3: Eierstyring i ulike eiergenerasjoner (Helland, 2005)

2.6 Hypoteser

I følge Randøy, Thomsen og Down (2007) vil bedriftens livssyklus være å bevege seg fra første eiergenerasjonsstadiet gjennom andre eiergenerasjonsstadiet til endelig å modne i tredje/eldre eiergenerasjonsstadier. Det skal sies at i første eiergenerasjon vil gründer og mangel på ressurser være viktige karakteristikk, sammenlignet med eldre eiergenerasjoner hvor agent-prinsipal problemet vil kunne forårsake splittelse i et eierforhold. Ved å se på andre eiergenerasjon vil dette stadiet for en familiebedrift være et mellomstadium, hvor det vil finnes både elementer fra første eiergenerasjon og eldre eiergenerasjon.

Målet for denne oppgaven er å se på hvordan lønnsomhet påvirkes i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner. Grunnlaget for hypotesene er problemstillingen min, og er som nevnt tidligere i innledningen:

Hvordan påvirker forskjellige eiergenerasjoner i familiebedrifter lønnsomheten?

2.6.1 Eiergenerasjoners lønnsomhet

Årsaken til at en familiebedrift eksisterer er på grunn av grunnleggeren, og dens tjeneste, produkt eller produksjonsprosess. En grunnlegger kan sies å ha spisskompetanse på sitt område, og dette kan bevises med bedriftens overlevelsesegenskaper. Grunnleggeren har en unik posisjon fordi han sitter med en særegen kunnskap om bedriften og er av den grunn i en spesiell stilling til å styre og lede bedriften (Helland, 2005). En årsak til økt lønnsomhet kan være fordi agentkostnaden vil være fraværende, da grunnlegger opptrer som både eier og daglig leder. I eldre eiergenerasjoner kan det forekomme agentkostnader både mellom søsken og mellom fettere og kusiner. Dette er fordi de kan ha ulike mål og ønsker for bedriften. I andre eiergenerasjon kan ulike interesse blant søsken føre til at det oppstår agentkostnader, noe som er med på å redusere lønnsomheten. Dette kan forekomme fordi søsken kan ha ulik grad av involvering i bedriften. I eldre eiergenerasjon blir det et spredt eierskap, og dette kan føre til at det oppstår fare for ”gratispassasjerer”.

På grunnlag av teorien nevnt ovenfor har jeg kommet frem til følgende hypotese:

H1: Yngre eiergenerasjonsfamiliebedrifter har en høyere lønnsomhet enn eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter

2.6.2 Styrets størrelse

Styret i en bedrift er ansvarlig for driften, og skal med dette sørge for at bedriften blir tilfredsstillende organisert, samtidig som bedriftens kapital og målsetting blir best mulig ivare tatt (Granden, 2005). Styret har som ansvarsområde å holde seg oppdatert når det gjelder bedriftens økonomiske situasjon og sørge for at alt er under kontroll (Granden, 2005). En første eiergenerasjonsfamiliebedrift består som oftest av en gründer som da har rollen som både eier og daglig leder. Dette er fordi bedriften er liten og ikke særlig utviklet. Styrets rolle i en første eiergenerasjonsbedrift er å yte service til den daglige lederen. Dette kan være i form av rådgivning, etablere kontakter, kooperering og styrke bedriftens rykte (Maassen, 2002). I en andre eiergenerasjonsfamiliebedrift er det søsken som overtar driften (Gersick et al., 1997).

Styret i en andre eiergenerasjonsbedrift har som oppgave å ivareta eiernes interesser, i tillegg vil behovet for kontroll øke og da spesielt med tanke på ansettelse av ny leder (Helland, 2005). Når det gjelder strategiutvikling for bedriften bør styret være hovedarenaen (Helland, 2005). I en eldre eiergenerasjonsbedrift er det ofte spredt eierskap da det er fettere og kusiner som overtar driften, og det ofte er flere eiere (Gersick et al., 1999). Styrets har økende behov for profesjonelle styremedlemmer, og oppgavene er å kontrollere familiens verdier og utvikle nye strategier for bedriften (Helland, 2005). På bakgrunn av teori drøftet ovenfor er det en sammenheng mellom størrelsen på bedriften og ressurskapasiteten den trenger. Derfor har jeg kommet frem til følgende hypoteser:

H 2 a: Yngre eiergenerasjonsfamiliebedrifter har et mindre styre enn eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter

H 2 b: Det er en positiv sammenheng mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet i yngre eiergenerasjoner

H 2 c: Det er en negativ sammenheng mellom antall styremedlemmer og lønnsomheten i eldre eiergenerasjoner

2.6.3 Styrets involvering og kontroll

Styret har i følge Selvik (1995) fem hovedoppgaver. Disse fem oppgavene er med på å forvalte driften best mulig for bedriften. En av oppgavene til bedriften er å ha nødvendige ressurser, og sørge for å vurdere bedriftens kompetanse- og ledelsesbehov til enhver tid. Pollek (1985) hevder at en familiebedrift har begrenset tilgang til talenter, da dette avhenger av tid, det genetiske og flaks. Derfor er det viktig at styret bidrar med egne kunnskaper og ferdigheter. Skulle ikke dette være tilstrekkelig kan det være nødvendig å finne eksterne ressurser. Et aktivt styre som utfører service, kontroll og strategirollen effektivt må kunne bruke sin kunnskap riktig i forhold til bedriftsspesifikke spørsmål (Helland, 2005). Forbes og Milliken (1999) hevder at det har blitt påvist at bedriftens resultater påvirkes av styres prestasjoner (Helland, 2005). For å kunne måle en bedrifts presentasjon vil det være mulig å bruke lønnsomhetsmål. For en daglig leder vil et aktivt styre være en kontrollør hvor de overvåker hans handlinger, som fører til at en mulig reduksjon av opportunistisk adferd. Dette fører til følgende hypotese:

H 3 a: Det er en positiv sammenheng mellom et involverende styre og yngre eiergenerasjoners lønnsomhet

H 3 b: Det er en positiv sammenheng mellom et kontrollerende styre og eldre eiergenerasjoners lønnsomhet

3 Metode

3.1 Innledning

”Før jeg ved, hva jeg skal undersøge, kan jeg ikke vite, hvordan jeg skal gjøre det” (sitat Jette Fog, 1979)

Begrepet metode omfatter svært mye. Holme og Solvang (2003) forklarer hva metode er hvor ”en metode er således et redskap, en fremgangsmåte for å løse problemer og komme fram til en ny erkjennelse”. I følge Jacobsen (2005) er en undersøkelse en metode til å samle inn empiri, og uansett hvilken empiri det dreier seg om bør den tilfredsstillende to krav:

- (i) Empirien må være gyldig og relevant (valid)
- (ii) Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel)

Metodedelen starter med å presentere problemformuleringsfasen. Videre blir det forklart hvordan jeg har valgt å samle inn data. Det vil også bli en beskrivelse av spørreskjemaet som er blitt brukt i oppgaven for å innhente informasjon fra respondentene. Deretter vil utvalgsprosedyren bli belyst. Etter utvalgsprosedyren vil det kort bli fortalt om reliabiliteten og validiteten tilknyttet oppgaven. Tilslutt gjennomgås de statistiske metodene som er brukt i analysen.

3.2 Problemformuleringsfasen

Trolig den vanskeligste fasen i en forskningsprosess er å bestemme problemstillingen som skal undersøkes. Jacobsen (2005) mener at en problemstilling må utformes slik at den kan undersøkes empirisk. Det er viktig å avgrense hva som skal fokuseres på. Som nevnt i innledning kapittel 1.2 er min problemstilling som følger:

Hvordan påvirker eiergenerasjoner i familiebedrifter lønnsomheten?

I følge Jacobsen (2005) har en problemstilling flere sentrale komponenter, og disse komponentene er enheter, variabler, verdier og kontekst. Den avhengige variabelen jeg ønsker å undersøke er lønnsomhet, og jeg vil se nærmere på hvordan lønnsomhet påvirkes av forskjellige eiergenerasjoner. Jeg kommer til å se om det finnes forskjeller på lønnsomhet i de ulike eiergenerasjonene, om det er ulike størrelser på styrene i de ulike eiergenerasjonene, og om et involverende og kontrollerende styre påvirker lønnsomheten. Enhetene jeg kommer til å undersøke er familiebedrifter i Norge som er medlem av NHO. Konteksten er todelt fordi jeg kommer til å se på to datasett. Det første datasettet er fra 2005, mens det andre datasettet er fra 2010.

Jeg kommer til å undersøke om det er noe forskjell i resultatene som er gjort i undersøkelsen fra 2005 sammenlignet med 2010. Grunnen til at jeg har valgt familiebedrifter som er medlem av NHO er fordi undersøkelsen som ble gjort i 2005 ble gjort i samarbeid med NHO, og jeg ønsker å bruke samme utvalg som besvarte undersøkelse som denne gang. Det er klart at undersøkelsen ikke vil være identisk med tanke på at det nylig har vært en finanskrisen som kan ha forårsaket at flere bedrifter har gått konkurs eller har blitt kjøpt opp for å nevne noen påvirkende faktorer. Ved å bruke 2 datasett vil det være med på å styrke validitet til oppgaven. For at bedriftene skal være aktuelle i undersøkelsen er det et krav om at de har tilgjengelig regnskapsinformasjon fra årene 2005-2008. Regnskapstallene blir hentet inn fra Proff.

For å kartlegge lønnsomhet i familiebedrifter har jeg valgt å se på sammenhengen mellom lønnsomhet og de ulike eiergenerasjoner i familiebedrifter. I denne undersøkelsen vil de ulike eiergenerasjonene være uavhengige variabler som påvirker lønnsomheten i familiebedrifter. Jeg har valgt lønnsomhet som avhengig variabel for å se på om det er noe forskjell i de ulike eiergenerasjonene. Det finnes også andre faktorer som er med på å påvirke lønnsomhet, eksempler på dette er bransje, kapitalens sammensetning, bedriftens alder, ulike selskapsformer og svingninger i markedet. Dette er ikke variabler jeg kommer til å fokusere på, men jeg skal benytte bransje som en kontrollvariabel i analysen. Dette gjøres for å kunne bekrefte at bransje ikke er med på å påvirke forholdet mellom den avhengige variabelen og de uavhengige variablene.

3.3 Datainnsamling

For å kunne besvare problemstillingen er det avgjørende å finne ut hvilken informasjon som faktisk er nødvendig. I tillegg er metoden for hvordan man skaffer data avhengig av hvilke kilder man har tilgang til.

Valget videre blir å finne ut hvilke metode som skal brukes i prosessen fremover. Muligheten er enten kvalitativ metode eller kvantitativ metode. Kvalitativ metode fokuserer i følge Holme og Solvang (2003) på forskerens forståelse eller tolkningen av informasjoner som står i forgrunnen, eks. meningsrammer, motiver eller sosiale sammenhenger. I følge Holme og Solvang (2003) fokuserer kvantitativ metode på å omforme data til tall og mengdestørrelser, for så å gjennomføre statistiske analyser. Grønmo (2004) mener at valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode ikke er av prinsipiell karakter, men strategisk. Dette er fordi den ene metoden ikke kan sies å være prinsipielt bedre og mer vitenskapelig enn den andre.

I den undersøkelsen jeg kommer til å foreta meg er kvantitativ metode den mest hensiktsmessige fordi dataen jeg har uttrykkes i tall eller andre mengdetermer. Det er både fordeler og ulemper ved bruk av kvantitativ metode. Jacobsen (2005) hevder at fordelene ved bruk av kvantitativ metode er at den standardiserer informasjonen slik at den lett kan behandles ved hjelp av en datamaskin. Da kostnadene er lavere ved en kvantitativ metode, fører dette til at jeg kan henvende meg til langt flere respondenter, noe som gir meg et representativt utvalg. Dette øker muligheten til å generalisere fra respondenten, noe som gir denne undersøkelsen en høy ekstern validitet.

På en annen side finnes det også ulemper når det gjelder kvantitativ metode. Jacobsen (2005) mener den største faren er at det kan gi et overfladisk preg på undersøkelsen. I tillegg er det vanskelig å gå i dybden, da denne metoden brukes for å måle enkle forhold. Det er heller ikke noe rom for opplysninger som ikke er med i spørreskjemaet, og det kan forekomme at respondenten ikke har samme oppfatning som undersøkeren. På grunn av dette har denne metoden ofte problemer med validitetsbegrepet. En siste ulempe med en kvantitativ undersøkelse er avstanden mellom respondent og undersøker. Dette fører til at forståelsen for den enkeltes situasjon blir borte.

Siden jeg velger å bruke kvantifiserbar data, vil det være naturlig å bruke kvantitativ metode. Når man bruker kvantitativ metode betyr det at man kan lage et standardisert system der man bruker statistiske teknikker hvor den sosiale virkeligheten kan behandles. I analysen kommer jeg til å bruke SPSS, som er et statistikkprogram for å analysere dataen som er samlet inn. De statistiske metodene som brukes i denne oppgaven er beskrevet nærmere i kapittel 3.6.

3.3.1 Primærdata

Innsamlingen av datamaterialet blir gjort via internett, og da i en form av en elektronisk spørreundersøkelse. Nærmere beskrivelse av spørreskjemaet kommer i kapittel 3.4. Denne form for undersøkelse er i følge Grønmo (2004) mer rutinemessig preget. Alle respondenter har besvart den samme spørreundersøkelsen og av den grunn er forberedelsene før utsendelse er svært viktig. Dette er fordi det ikke er mulig å forandre på spørreskjemaet underveis i datainnsamlingen.

3.3.2 Sekundærdata

I tillegg til primærdata bruker jeg også sekundær data. Jeg har tilgang til regnskapstall fra Proff som blir brukt i analysen.

3.4 Spørreskjemaet

Spørreskjemaet er en modifisert utgave av et spørreskjema som ble brukt i 2005. Det er NHO ved sekretariatet for NHOs Eierforum som står som ansvarlig for utsendelse av spørreskjemaet til sine medlemsbedrifter i denne undersøkelsen. Undersøkelsen ble sendt ut ved hjelp av dataprogrammet Enalyzer. Det er blitt foretatt noen små endringer i spørreskjemaet men uten store betydninger for besvarelsen for denne oppgaven. I dette spørreskjemaet er det stilt spørsmål til familiebedrifter. På grunn av at respondenten har flere valgmuligheter når det gjelder besvarelse om bedriften er en familiebedrift, se vedlegg 1, kommer jeg kun til å se på de respondenter som krysser av at de ifølge definisjonen som står skrevet i spørreskjemaet og som er nevnt i teoridelen kapittel 2.2.2 er familiebedrifter.

Spørreskjemaet består av 23 spørsmål og består kun av flervalgsspørsmål hvor respondenten skal krysser for det alternativet som passer han. Siden det ble i 2005 sendt ut en lignende spørreundersøkelse, og på grunn av knapt med tid ble det ikke sendt ut en pretest av denne spørreundersøkelsen. Da det er NHO som står som ansvarlig for utsendelse antar vi at responsen vil være høyere sammenlignet med at det er to studenter som står ansvarlig for utsendelsen av spørreundersøkelsen. At NHO står ansvarlig for utsendelse øker troverdig til undersøkelsen, noe som øker validiteten.

3.5 Utvalg

Å finne ut hvem man ønsker å studere er en viktig del av metoden. Utvalget er i følge Befring (1998) en mindre gruppe som trekkes ut fra populasjonen, for så å gjøre en konkret empirisk undersøkelse. Det er ønskelig å kunne generalisere fra utvalget til populasjonen, og derfor er det viktig at utvalget er representativt i forhold til populasjonen (Selnes, 1993). I dette tilfellet er det lønnsomhet i familiebedrifter, i noen bestemte bransjer og som er medlem av NHO, som skal undersøkes. På grunn av dette gjelder dermed ikke undersøkelsen for alle familiebedrifter i Norge, men utgjør allikevel en betydelig del av norsk næringsliv. Jeg mener herved at utvalget i denne undersøkelsen er representativt for norske familiebedrifter innenfor de bransjene som jeg har valgt, og derfor kan jeg generalisere utvalget.

Utvalget jeg har bestemt meg for å undersøke kalles bekvemmelighetsutvalget fordi det er de som er lettest å få tak i (Jacobsen, 2005). Skulle jeg valgt alle bedrifter i Norge ville min populasjon vært på 476 330 pr 1.1.2009 (Statistisk sentralbyrå, 2010). I følge teori kapittel 2.1 så er minst to tredjedeler av alle bedrifter i Norge familie eide. Grovt regnet betyr dette at det finnes omtrent 311 000 familiebedrifter i Norge. Skulle jeg ha valgt hele populasjonen i min

undersøkelse ville det bli veldig tidskrevende og kostbart for en person. Utvalget jeg kommer til å bruke er familiebedrifter som er medlem av NHO.

Utvalget i denne oppgaven er hentet fra NHO's database, og på grunn av dette fikk jeg tilgang til et stort utvalg av norske familiebedrifter. Det er både fordeler og ulemper ved å bruke NHO's data. På den negative siden vil flere bransjer bli ekskludert som for eksempel dagligvare, shipping og jordbruk da for eksempel noen av bransjene har krav til høy kapital, tidligere vært statlig monopol eller befinner seg i en regulert virksomhet. På den andre siden er det større sannsynlighet for at jeg oppnår større tilbakemelding innenfor de forskjellige bransjene som er valgt.

I NHO's register finnes det 3241 familiebedrifter, men det skal sies at de fleste er små foretak og derfor er utvalget som er aktuelt betraktelig lavere. Det har tidligere vist i forskning at de aller minste bedriftene har særegenheter, og av den grunn ble firmaer med færre enn 20 årsverk ikke inkludert. Noen av særegenhetene de aller minste bedriftene har er at gründer, daglig leder, styreformann og hovedaksjonær ofte er samme person. Av denne grunn vil disse bedriftene være uegnet til en analyse av lønnsomhet som kommer senere i oppgaven.

Når det gjelder datainnsamlingen er et grundig forarbeid avgjørende. Som nevnt tidligere ble innsamlingen av dataet gjennomført via internett ved en elektronisk spørreundersøkelse i regi av NHO. Ved elektroniske spørreundersøkelse finnes det både positive og negative sider. Fordelen ved elektronisk spørreskjema er at respondenten kan besvare undersøkelsen når det skulle passe respondenten. I tillegg har ikke respondenten mulighet til å hoppe over spørsmål som han ikke ville svare på slik at alle spørsmål blir besvart og det oppstår ikke noen tomme felt i spørreundersøkelsen. I tillegg kan man forvente en rask besvarelse fordi undersøkelsen besvares elektronisk.

På den andre siden er det er det også ulemper ved en elektronisk spørreundersøkelse. Som en undersøker har jeg på ingen måte kontakt med respondenten, og vet av den grunn ikke om respondenten svarer ærlig og oppriktig. I tillegg har respondenten mulighet til å avbryte undersøkelsen, fordi det ikke finnes noe form for press for å fullføre undersøkelsen.

3.5.1 Innsamling av primærdata

Allerede i begynnelsen av februar kontaktet min veileder Trond Randøy NHO angående innsamling av datamateriale. Dessverre på grunn av reisefravær og sykdom fra NHO's side ble ikke spørreundersøkelsen sendt ut før 30.04.2010. Det ble da sendt ut 3236 spørreundersøkelser til familiebedrifter. Den 04.05.2010 hadde NHO fått tilbake 510 besvarte

spørreundersøkelser. For å øke svarprosenten ble det foretatt en purring den 07.05.2010. Hadde det vært mulighet for å sende ut spørreundersøkelsen tidligere ville det også vært mulighet for å purre flere ganger, noe som sannsynligvis ville ført til en høyere svarprosent. Undersøkelsen ble avsluttet 14.05.2010. Da undersøkelsen ble avsluttet var antall besvarelser fra respondenter på 875. Dette utgjør en svarprosent på 30.1 %. En liten kommentar til manglende data er at det 96 respondenter har valgt å avbryte undersøkelsen underveis. Dette utgjør en prosentandel på 3.4%.

Av de 875 respondentene som har besvart på undersøkelsen har jeg foretatt en rensking av dataet. Jeg har blant annet tatt bort de familiebedriftene som ikke har organisasjonsnummer. Organisasjonsnummeret er nødvendig da dette skal videresendes til Proff slik at jeg får regnskapstall. Videre har jeg tatt bort de familiebedriftene som ikke har oppgitt landsforeningen. Denne opplysningen bruker jeg til å dele inn familiebedriftene i bransjer, som senere skal brukes som en kontrollvariabel. Som nevnt tidligere skal jeg ikke undersøke bedrifter som har under 20 årsverk. Begrunnelse for dette er gitt i kapittel 3.5. Hadde jeg rensket vekk alle familiebedrifter som har under 20 årsverk før spørreundersøkelsen ble sendt ut, ville jeg ha sittet igjen med en populasjon på 595 familiebedrifter. Dette ble ikke gjort på grunn av en medstudent skal bruke informasjonen om familiebedrifter under 20 årsverk. Dette betyr for min undersøkelse at undersøkelsesresultat er 30.7 %. Hadde det vært mer tid til rådighet ville jeg hatt muligheten til å finne det manglende dataet for å kunne inkludere de familiebedriftene i undersøkelsen. Av den grunn er det antall respondenter jeg kommet til å bruke videre i analysen 187 familiebedrifter.

3.6 Validitet og reliabilitet

Ved gjennomførelse av en forskningsundersøkelse ønsker man at resultatet skal være så gyldig og pålitelig som mulig. Validitet og reliabilitet måler dette. Validitet er knyttet til oppgavens gyldighet (Hair, Money, Page og Samouel, 2007), i form av nøyaktighet og riktighet både internt, hvor riktig variabel måles, og eksternt, i form av generalisering. Det finnes ulike former for validitet. Samarbeidet med NHO gjorde at vi fikk tilgang til et stort antall familiebedrifter i Norge, og av den grunn ble det samlet inn 877 besvarelser på 2 uker. Dette gjør at det blir enklere å trekke konklusjoner på grunn av et høyt antall respondenter. I tillegg brukes det i denne oppgaven 2 datasett, noe som øker validiteten på oppgaven.

Reliabilitet forklares med hvor pålitelig undersøkelsen er (Grønmo, 2004), og hvor nøyaktig man er i fortsettelsen av behandlingen av datamaterialet (Holme og Solvand, 2003). Når man bruker et spørreskjema for å få tak i svar, kan det forekomme problemer med påliteligheten til

undersøkelsen. Dette er blant annet fordi undersøkelsen er lite forpliktende og respondenten kan svare strategisk til foredel for seg selv (Jacobsen, 2005). Det kan også forekomme at respondenten ikke har nok, eventuelt bra nok informasjon til å kunne besvare undersøkelsen (Jacobsen, 2005). I tillegg kan respondenten bare svare tilfeldig i svaralternativene. Et annet problem som kan redusere reliabiliteten er at jeg bruker Excel og SPSS når det kommer til databehandlingen, og derfor er det svært viktig å være nøyaktig og kontrollere inntastet data mens jeg jobber med dataet. Det kan fort hende at man taster feil noe som kan påvirke og forandre sluttresultatet for undersøkelsen. Derfor er det alltid viktig at man dobbelsjekker det inntastede datamaterialet slik at det blir korrekt.

3.7 Statistiske metoder

I analysen vil jeg bruke SPSS for å behandle de innsamlede dataene. I analysen brukes det beskrivende statistikk, T-tester, bivariat korrelasjonsanalyse, faktor analyse og regresjonsanalyse når jeg skal finne ut om hypotesene kan forkastes eller beholdes.

3.7.1 Beskrivende statistikk

I beskrivende statistikk ser man på all data under ett, og man får muligheten til å gi en forklaring på dataet hvor jeg har beregnet gjennomsnittet, middelveidien, standardavvik, minimum, maksimum og variansen (Pallant, 2007). Ved bruk av tabeller har man mulighet til å lage et visuelt hjelpemiddel i analysen.

3.7.2 T-tester

Jeg bruker i analysen uavhengig t-test for å se om det er en signifikant forskjell i lønnsomheten mellom yngre og eldre eiergenerasjoner. Jeg ser også på Levenes test for å teste likeheten i variansen, i tillegg ser jeg på homogeniteten i variansen mellom yngre og eldre eiergenerasjoner. Ved å sette signifikantnivået til 5 % betyr dette at sannsynligheten for feil er 5 %, som betyr at konfidensintervallet med sannsynlighet på 95 % vil inneholde den virkelige medianen (Wenstøp, 1997). Skulle p være større enn 5 % kan man anta at det er en likhet mellom gruppene som betyr at Levenes test ikke er signifikant.

3.7.3 Bivariat korrelasjon

En bivariat korrelasjonsanalyse brukes blant annet til sammenligning av grupper og analyse av sammenhengene mellom ulike variabler (Christophersen, 2003). Den mest brukte korrelasjonskoeffisienten er Pearsons korrelasjon hvor man måler den lineære styrken mellom to variabler (Hair, Money, Page og Samouel, 2007), hvor dataen er skalert. Pearsons korrelasjon er angitt med bokstaven R og er en standardisert koeffisient hvor variablene varierer mellom -1 og 1 (Johannessen, 2004). Når korrelasjonene er 1 betyr dette at variablene

korrelerer perfekt og når korrelasjonene er -1 er variablene i perfekt utakt. Når R er lik 0 er det absolutt ingen korrelasjon. Jeg har i analysen benyttet meg av 2-halet signifikans som viser retningen på avvik som ikke er gitt på forhånd. En svak korrelasjons regnes å være opp til 0.20, mens en sterk korrelasjon er mellom 0.30-0.40, og en korrelasjon over 0.50 regnes som meget sterk (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

3.7.4 Faktoranalyse

En faktoranalyse er i følge Christophersen (2003) en metode for å vurdere om et indikatorsett representerer en tilfredsstillende operasjonisering av en latent variabel. Formålet er å gruppere påstandene fra spørreskjemaet som kan brukes til videre analyse. Man ønsker at hver påstand har en høy faktorladning for å ha muligheten til sammenslåing. I følge Eikemo og Clausen (2007) er verdier rundt 0.4 og 0.5 en nedre grense for hva som kan kalles en faktortilhørighet. Derimot hevder Johannessen (2007) at verdier under 0.63 vil anses å være mindre bra. Johannessen mener at en verdi på 0.71 og høyere er utmerket, mens en verdi som ligger mellom 0.63-0.71 anses å være en bra sammenheng. Derfor vil jeg i min faktoranalyse utelukke de variablene under 0.63. For å kunne vite om egenskapene til måleskalaen er pålitelig, kan man bruke Cronbach Alpha for å teste dette. I følge Pallant (2007) bør Cronbach Alpha verdien være over 0.7.

2.7.5 Regresjonsanalyse

Studenmund (2006) hevder at en regresjonsanalyse er en statistisk teknikk som forsøker å forklare forandringen i den avhengige variabelen som en funksjon av forandringen i de uavhengige variablene. Altså, en regresjonsanalyse måler det lineære forhold mellom to eller flere variabler (Hari, 2003). Jeg kommer til å gjennomføre en multippel regresjonsanalyse fordi den tar hensyn til mer enn en uavhengig variabel (Holme og Solvang, 2003). Videre hevder Holme og Solvang at man blir i bedre stand til å prediktere enhetens verdi på den avhengige variabelen. Multippel regresjon brukes til å teste lineære modeller hvor man ser da på den avhengige variabelen som en funksjon av flere uavhengige variabler.

En multippel regresjon uttrykkes på følgende måte:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$$

Y er i denne sammenhengen den avhengige variabelen som blir forklart av de uavhengige variablene x_1, x_2, x_3, x_k . α er et konstantledd. ε er et restledd, som betyr at den omfatter de gjenstående forandringene som ikke kan forklares lineært av den valgte avhengige variabelen. β er den endringen i den avhengige variabelen som skyldes at x endres med en enhet, mens

alle andre holdes konstant. Hair (2007) mener at det ofte er vanskelig å måle de ulike variablene i samme enhet, og derfor fungerer β som en standardisert regresjonskoeffisient. β har en verdi mellom -1.00 til +1.00. Desto større absolutt verdien av β er, jo mer relevant blir variabelen i forhold til å forklare den avhengige variabelen.

I multippel regresjonsanalyse bruker jeg også dummy-variabler. En dummy-variabel er dikotome variabler med verdiene 1 og 0 (Johannessen, 2004). I mitt tilfelle vil dummy-variablene være bransje og eiergenerasjon. Det betyr at dummy-variabelen fungerer som en hjelpevariabel hvor jeg gir de ulike bransjene verdien 1 og 0. Jeg har valgt å bruke bransjen industrivirksomhet til å være den sammenlignbare variabelen som de andre bransjene skal forholde seg til. Av den grunn er industrivirksomhet utelatt i regresjonsanalysen. Dette betyr at alle endringer som skjer i bransjevariabelen, vil være gitt at industrivirksomheten er konstant. I eiergenerasjoner vil dummy-variabelen være yngre eiergenerasjoner. Dette betyr at alle endringer som skjer i eiergenerasjoner, vil være gitt at yngre eiergenerasjoner er konstant.

I en multippel regresjon vil justert R^2 måle forholdet til variasjonene i den avhengige variabelen forklart av de uavhengige variablene. Sammenlignet med R^2 tillater justert R^2 en reduksjon av frihetsgrader (Helland, 2005), og av den grunn er justert R^2 bedre egnet når man ønsker å studere variablene sin forklaringskraft, uten at forklaringskraften blir unormalt høy (Studenmund, 2006). Viser det seg at justert R^2 er betraktelig lavere enn R^2 , kan dette bety at det mangler noen forklaringsvariabler (Helland, 2005). Videre hevder Helland at uten disse variablene kan ikke den avhengige variabelen måles fullstendig.

4 Analyse

4.1 Introduksjon

For å kunne besvare hypotesene i denne masteroppgaven bruker jeg en empirisk undersøkelse, som jeg behandler i SPSS. Undersøkelsen er basert på to datainnsamlinger fra ulike tidsperioder, hvor den første datainnsamlingen er gjort i 2005, mens den andre datainnsamlingen er fra 2010. I datainnsamlingen fra 2005 ble det sendt ut 1500 undersøkelser til både familiebedrifter og ikke-familiebedrifter. Da undersøkelsen var ferdig og rensking av data var foretatt var endelige tallet på egnede besvarelser på 548. Siden jeg i denne oppgaven skal kun fokusere på eiergenerasjoner i familiebedrifter har jeg ekskludert ikke-familiebedrifter. Av den grunn har jeg kommet frem til at antall familiebedrifter som ble undersøkt i 2005 er 168. Det er dette tallet jeg vil bruke i den videre analyse for data samlet inn i 2005.

For datasettet fra 2010 ble det sendt ut 2840 spørreundersøkelser til alle familiebedrifter i NHOs database, hvor vi fikk tilbake 875 besvarte undersøkelser. Da undersøkelsen var ferdig og renskingen var foretatt satt jeg igjen med 183 familiebedrifter som er det tallet som vil bli brukt videre i analysen. Begrunnelsen og kravene for rensking av datasettet er gitt i kapittel 3.5 og 3.5.1.

Denne analysen er inndelt i tre deler som omfatter de ulike hypotesene som jeg kommer til å teste. I de tre forskjellige hypotesene har jeg i noen tilfeller flere "del-hypoteser". I første hypotese vil jeg se om det er forskjell i lønnsomheten i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner. Jeg kommer til å bruke en kontrollvariabel, bransje, for å se om dette kan være en påvirkende faktor. Jeg ser både på datasett fra 2005 og 2010 noe som er gjennomgående i hele analysen. I andre hypotese tester jeg om styrets størrelse i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner kan påvirke lønnsomheten. I siste, og tredje hypotese, vil jeg se om et involverende og kontrollerende styre i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner er med på å påvirke lønnsomheten.

I analysen har jeg bestemt meg for å teste yngre og eldre eiergenerasjoner for å se om det kan være noen forskjell i de ulike eiergenerasjonene. I yngre eiergenerasjoner vil både første eiergenerasjon og andre eiergenerasjon inngå. Eldre eiergenerasjoner vil bestå av tredje eiergenerasjon og eldre eiergenerasjoner.

Som vedlegg 2 finner man beskrivende statistikk fra datasettet fra 2005 og 2010 som viser både gjennomsnittet og standardavviket for alle familiebedrifter, yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner.

4.2 Hypotese 1

I denne hypotesen skal jeg finne ut om det er forskjeller i lønnsomhet i yngre eiergenerasjoner (som er første og andre eiergenerasjon) og eldre eiergenerasjoner i familiebedrifter ved hjelp av to datasett. Årsaken til at det kan eksistere høyere lønnsomhet i yngre eiergenerasjon er fordi agentkostnadene vil være fraværende i første eiergenerasjon av den grunn at grunnleggeren er både eier og daglig leder jf. teori kapittel 2.5. Også i andre eiergenerasjon kan lønnsomhet være høyere enn eldre eiergenerasjoner tiltross for at det kan oppstå agentkostnader. En årsak til dette er fordi agentkostnaden vil være lavere fordi det er søsken som overtar driften av familiebedriften mens i eldre eiergenerasjoner vil eierskapet blir mer spredt og det kan oppstå fare for ”gratispassasjerer” jf. teori kapittel 2.5.

H 1: Yngre eiergenerasjonsfamiliebedrifter har en høyere lønnsomhet enn eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter

I en uavhengig t-test av datasettet fra 2005 kan man se i tabell 4 at yngre eiergenerasjoner har en totalrentabilitet som er omtrent 2.9 prosent høyere enn eldre eiergenerasjoner. Tabell 4 er kun et utdrag av t-testen som ble gjort, fullstendig t-test finnes i vedlegg 4. I tillegg kan man se at det ikke finnes noen signifikant forskjell i lønnsomhet mellom yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner.

For datasettet fra 2010 kan man se at yngre eiergenerasjoner har en totalrentabilitet som er omtrent 1.6 prosent høyere enn eldre eiergenerasjoner. Man kan også se at det ikke finnes en signifikant forskjell i lønnsomheten mellom yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner.

		N	Mean totalkapitalrentabiliteten	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter fra 2005	Yngre eiergenerasjon	119	10.89	2.849	.104
	Eldre eiergenerasjoner	49	8.04		
Familiebedrifter fra 2010	Yngre eiergenerasjon	95	12.32	1.589	.209
	Eldre eiergenerasjon	88	10.73		

Tabell 4: T-test av totalrentabiliteten mellom yngre og eldre eiergenerasjoner

Før jeg kan konkludere, vil jeg undersøke om bransje kan ha noen påvirkende effekt for lønnsomheten i yngre og eldre eiergenerasjoner. Dette gjøres i kapittel 4.2.2.

4.2.1 Finansiell analyse

Ved å studere tabell 5 kan man kartlegge hvor mange familiebedrifter som er yngre eiergenerasjoner og hvor mange som er eldre eiergenerasjoner i spørreundersøkelsene. Fra spørreundersøkelsen som var gjort i 2005 var det 168 respondenter. Av disse 168 var det 119 yngre eiergenerasjoner som tilsvarer 70.8 prosent, mens det var 49 eldre eiergenerasjoner som tilsvarer 29.2 prosent. Fra undersøkelsen gjort i 2010 var det 183 respondenter. Av disse 183 var det 95 yngre eiergenerasjon som tilsvarer 51.9 prosent, mens det var 88 eldre eiergenerasjoner som tilsvarer 48.1 prosent.

		Antall	Prosent
Familiebedrifter fra 2005	Yngre eiergenerasjon	119	70.8
	Eldre eiergenerasjoner	49	29.2
	Total	168	100.0
Familiebedrifter fra 2010	Yngre eiergenerasjon	95	51.9
	Eldre eiergenerasjoner	88	48.1
	Total	183	100.0

Tabell 5: Eiergenerasjoner inndelt i antall bedrifter og prosentandel

I tabell 6 har jeg laget et utdrag av en finansiell analyse, fullstendig analyse finnes i vedlegg 5. Ved å se på datamaterialet fra 2005 kan man se at yngre eiergenerasjoner har en gjennomsnittlig total kapital på 39 179 kroner sammenlignet med eldre eiergenerasjoner som har en total kapital på 141 955 kroner. Videre ser man at total kapitalrentabiliteten er høyest for yngre eiergenerasjoner med 10.89 prosent, mens den synker til 8.04 prosent i eldre eiergenerasjoner. Ved å studere egen kapitalrentabiliteten ser man i yngre eiergenerasjoner er egen kapitalrentabilitet på 39.52 prosent, mens i eldre eiergenerasjoner er egen kapitalrentabiliteten på nesten 16.50 prosent. Dette er en nedgang på 23.03 prosent og som er en signifikant forskjell. Soliditeten, også kalt egen kapital prosenten, til yngre eiergenerasjoner er på 27.71 prosent, mens den er på 28.92 prosent eldre eiergenerasjoner. Dette betyr at yngre eiergenerasjoner har en egen kapital prosent som er 1.21 prosent lavere. Rentedekningsgraden er i yngre eiergenerasjoner på 66.49 prosent, mens den er på 37.63 prosent i eldre eiergenerasjoner. I yngre eiergenerasjoner kan man se at den langsiktige gjeldsgraden er på 71 prosent, mens den i eldre eiergenerasjoner er på 24 prosent, noe som utgjør en forskjell på 38 prosent. Grunnen til denne forskjellen kan være at de yngre familiebedriftene har et lengre tidsperspektiv sammenlignet med eldre eiergenerasjoner.

For datamaterialet fra 2010 kan man se at yngre eiergenerasjoner har en total kapital på 64 284 kroner, mens eldre eiergenerasjoner har en total kapital på 342 402 kroner. Dette er en økning med 278 118 kroner og som er signifikant. Når det gjelder total kapitalrentabiliteten er den i yngre bedrifter på 12.32 prosent sammenlignet mot 10.73 prosent i eldre eiergenerasjoner. I yngre eiergenerasjoner kan man se at egen kapitalrentabiliteten er på 42.05 prosent, mens i eldre eiergenerasjoner er den på 27.38 prosent. Soliditeten, altså egen kapitalprosenten er i yngre eiergenerasjoner på 25.05 prosent sammenlignet med 31.49 prosent i eldre eiergenerasjoner. Rentedekningsgraden til yngre eiergenerasjoner er på 51.00 prosent, mens den er 70.50 prosent i eldre eiergenerasjoner. I yngre eiergenerasjoner er den langsiktige gjeldsgraden på 47 prosent, mens den er på 95 prosent i eldre eiergenerasjoner.

		Alle familiebedrifter (N=168)	Yngre eiergenerasjoner (N=119)	Eldre eiergenerasjoner (N=49)	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter fra 2005	Totalkapital	69155	39179	141955	-102775	.111
	Totalkapitalrentabiliteten	10.06	10.89	8.04	2.85	.104
	Egenkapitalrentabiliteten	32.80	39.52	16.49	23.03	.005
	Egenkapitalprosent	28.06	27.71	28.92	-1.21	.727
	Rentedekningsgrad	58.07	66.49	37.63	28.85	.682
	Langsiktig gjeldsgrad	.58	.71	.24	.468	.038
		Alle familiebedrifter (N=183)	Yngre eiergenerasjoner (N=95)	Eldre eiergenerasjoner (N=88)	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter fra 2010	Totalkapital	198024	64284	342402	-278118	.035
	Totalkapitalrentabiliteten	11.55	12.32	10.73	1.58	.209
	Egenkapitalrentabiliteten	34.99	42.05	27.38	14.67	.081
	Egenkapitalprosent	28.67	25.05	31.49	-5.43	.028
	Rentedekningsgrad	60.42	51.00	70.59	-19.59	.573
	Langsiktig gjeldsgrad	.70	.47	.95	-.481	.103

Tabell 6: Finansiell analyse av eiergenerasjonene

4.2.2 Kontrollvariabel

Kontrollvariabler brukes for å kontrollere for andre effekter i eiergenerasjoner som kan påvirker lønnsomheten.

Sett i de tidligere resultatene som er gjort, viser det at yngre eiergenerasjoner har en høyere lønnsomhet enn eldre eiergenerasjoner, men at resultatet ikke er signifikant. I tillegg til at familien står sentralt kan det også være andre forklaringsvariabler som er med på å påvirke lønnsomheten. Ved å gjennomføre en multippel regresjonsanalyse vil denne bidra med å forklare forskjellene ytterligere. Dette er et godt hjelpemiddel for å se om det ikke er slik at familien er de viktigste årsakene til lønnsomhet i yngre eiergenerasjoner. Men før regresjonsanalysen gjennomføres vil jeg se nærmere på kontrollvariabelen bransje som kan være med på å påvirke lønnsomheten i de ulike eiergenerasjonene.

Bransje

Ved å bruke bransje som en kontrollvariabel vil jeg ha muligheten til å se om bransje har en påvirkning til at yngre eiergenerasjoner har en høyere lønnsomhet enn eldre eiergenerasjoner. Familiebedriftene er inndelt i fire bransjer som er annen virksomhet, bygg og anleggsvirksomhet, industrivirksomhet og servicevirksomhet. I tabellen 7 nedenfor ser man de ulike familiebedriftene inndelt i de ulike bransjene.

		Antall	Prosent
Familiebedrifter fra 2005	Annen virksomhet	17	10.1
	Bygg og Anleggsvirksomhet	48	28.6
	Industrivirksomhet	87	51.8
	Servicevirksomhet	16	9.5
	Total	168	100.0
Familiebedrifter fra 2010	Annen virksomhet	28	15.3
	Bygg og anleggsvirksomhet	50	27.3
	Industrivirksomhet	86	47.0
	Servicevirksomhet	19	10.4
	Total	183	100.0

Tabell 7: Familiebedrifter inndelt i bransjer

Videre har jeg valg å lage en oversiktlig tabell som viser inndelingen av yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner i de ulike bransjene. I tabell 8 viser resultatet av en uavhengig t-test som tester lønnsomheten i de ulike bransjene i yngre eiergenerasjoner og i eldre eiergenerasjoner. Fullstendig besvarelse for den uavhengige t-testen finnes i vedlegg 6.

Ved å studere tabell 8 som først viser lønnsomhet i annen virksomhet kan man se at t-testen ikke viser noe signifikant forskjell mellom de ulike eiergenerasjonene. Det sammen gjelder eiergenerasjonene fra 2010. Ser man videre på bygg og anleggsvirksomhet for familiebedrifter fra 2005 ser man også her at det ikke er noen signifikant forskjell i lønnsomhet. Også for familiebedrifter fra 2010 ser man at det ikke er en signifikant forskjell i bygg og anleggsvirksomhet i eiergenerasjonene. Videre finnes det heller ikke noen signifikant forskjell for familiebedrifter fra 2005 i industrivirksomheten. Dette er også gjeldende for familiebedrifter for 2010. Tilslutt har vi servicevirksomheten. I likhet med de andre bransjene finnes det ikke noen signifikant lønnsomhet mellom yngre og eldre eiergenerasjoner for familiebedrifter fra 2005. Dette gjelder også familiebedrifter fra 2010. Dette betyr at man kan ikke si at bransjer er en årsak til at yngre eiergenerasjoner har en høyere lønnsomhet enn eldre eiergenerasjoner i denne undersøkelsen.

Dette betyr at jeg ikke kan påvise at noen av bransjene har en effekt på lønnsomheten i yngre og eldre eiergenerasjoner.

Bransjeinndeling				N	Mean	Mean difference	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter fra 2005	Annen virksomhet	Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	14	14.93	11.626	.236
			Eldre eiergenerasjoner	3	3.67		
Familiebedrifter fra 2010	Annen virksomhet	Totalkapitalrentabiliteten	Yngre eiergenerasjoner	9	13.67	2.509	.540
			Eldre eiergenerasjoner	19	11.16		
Familiebedrifter fra 2005	Bygg og anleggsvirksomhet	Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	34	11.74	1.592	.593
			Eldre eiergenerasjoner	14	10.14		
Familiebedrifter fra 2010	Bygg og anleggsvirksomhet	Totalkapitalrentabiliteten	Yngre eiergenerasjoner	32	13.12	.569	.781
			Eldre eiergenerasjoner	18	12.55		
Familiebedrifter fra 2005	Industrivirksomhet	Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	59	10.29	1.252	.565
			Eldre eiergenerasjoner	28	9.04		
Familiebedrifter fra 2010	Industrivirksomhet	Totalkapitalrentabiliteten	Yngre eiergenerasjoner	41	11.63	.975	.594
			Eldre eiergenerasjoner	41	10.65		
Familiebedrifter fra 2005	Servicevirksomhet	Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	12	6.75	9.75	.442
			Eldre eiergenerasjoner	4	-3.00		
Familiebedrifter fra 2010	Servicevirksomhet	Totalkapitalrentabiliteten	Yngre eiergenerasjoner	9	13.33	5.233	.371
			Eldre eiergenerasjoner	10	8.10		

Tabell 8: T-test av lønnsomhet i bransjer

I tabell 9 vises en korrelasjonsanalyse av lønnsomheten i yngre og eldre eiergenerasjoner fra 2005 og 2010 og ulike bransjer. Fullstendig korrelasjonsanalyse finnes som vedlegg nr. 7. Ved å studere tabell 9 kan man se at det ikke finnes noe signifikant korrelasjon mellom yngre og eldre eiergenerasjoner fra 2005 og 2010 og lønnsomhet i forskjellige bransjer. Denne tabellen danner grunnlag for en multipl regressjonsanalyse.

			Annen virksomhet	Bygg og anleggsvirksomhet	Service virksomhet	
Familiebedrifter fra 2005	Totalrentabiliteten	Yngre eiergenerasjoner	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.155 .092 119	.056 .543 119	-.146 .113 119
		Eldre eiergenerasjoner	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.095 .517 49	.113 .440 49	-.280 .052 49
		Yngre eiergenerasjoner	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.052 .616 95	.069 .507 95	.039 .705 95
	Totalrentabiliteten	Eldre eiergenerasjoner	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.017 .874 88	.095 .874 88	-.110 .310 88
		Yngre eiergenerasjoner	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.052 .616 95	.069 .507 95	.039 .705 95
		Eldre eiergenerasjoner	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.017 .874 88	.095 .874 88	-.110 .310 88

Tabell 9: Korrelasjonsanalyse av lønnsomhet og bransjer i eiergenerasjoner

I begynnelsen av analysen, da jeg gjorde en t-test, fant jeg ut at yngre eiergenerasjoner har en høyere lønnsomhet sammenlignet med eldre eiergenerasjoner fra 2005 og 2010, men at resultatet ikke var signifikant. Jeg undersøkte også om bransje kunne være en påvirkende effekt på lønnsomheten i eldre og yngre eiergenerasjoner, men fant ut at bransjer ikke hadde en effekt på lønnsomheten.

4.2.3 Regresjonsanalyse

I multipl regressjonsanalysen ser jeg om eiergenerasjonene har en påvirkning på bedriftenes lønnsomhet. Regresjonsanalysen kan sees i sin helhet i vedlegg 8. I tabell 10 viser variablene som kan påvirke lønnsomhet, og hvilke av dem som har størst effekt på den avhengige variabelen. Dette gjenspeiles ved å se på den standardiserte koeffisienten Beta.

Regresjonsanalysen for familiebedrifter fra 2005 viser at disse familiebedriftene har en forklaringskraft, justert R^2 , på 3.4 prosent. Man kan se at servicevirksomhet har en signifikant effekt (0.038). Siden det er kun servicevirksomhet som har en signifikant effekt gir ikke dette grunnlag for støtte når det gjelder yngre og eldre eiergenerasjoner i forhold til lønnsomhet. F-

verdien er på 2.462, noe som er over 2 prosent, med 4.7 prosent signifikant. Dette betyr at andre variabler som ikke er blitt tatt med vil ha en effekt på lønnsomhet som er relativt lav.

For familiebedrifter fra 2010 kan man se at familiebedriftene har en forklaringskraft, justert R^2 , på -.002. Dette betyr at det er en negativ variasjon i den avhengige variabelen som skyldes variasjon i de uavhengige variablene. For familiebedrifter fra 2010 kan man se at ingen av de uavhengige variablene har en effekt, og av den grunn er det ikke overraskende at justert R^2 er lav. Videre kan man se at F-verdien, som måler den faktiske verdien, .891, med 47.1 prosent signifikant. F-verdien bør være over 2 noe som ikke er tilfellet her. Dette betyr at sannsynligheten for at andre variabler som ikke er tatt med vil ha en effekt på lønnsomheten er relativt høy.

I familiebedrifter fra 2010 vises det ikke noen signifikant effekt i regresjonsanalysen, og av den grunn kan jeg konkludere med at det ikke gir støtte når det gjelder eldre eiergenerasjoner i forhold til den avhengige variabelen lønnsomhet.

Familiebedrifter			
		Beta	Sig
Familiebedrifter fra 2005	Eldre eiergenerasjoner	-.124	.106
	Annen virksomhet	.078	.329
	Bygg og anlegg	.057	.477
	Service	-.165	.038
	R^2	.057	
	Justert R^2	.034	
	Sig. (ANOVA)	.047	
	F-verdi	2.462	
Familiebedrifter			
		Beta	Sig
Familiebedrifter fra 2010	Eldre eiergenerasjoner	-.088	.244
	Annen virksomhet	.061	.447
	Bygg og anlegg	.100	.213
	Service	-.007	.933
	R^2	.020	
	Justert R^2	-.002	
	Sig. (ANOVA)	.471	
	F-verdi	.891	

Tabell 10: Regresjonsanalyse av hypotese 1

I analysen som er gjennomgått over, fant jeg ut at yngre eiergenerasjoner ikke kan sies å ha en høyere lønnsomhet enn eldre eiergenerasjoner. Faktorer som støtter dette er korrelasjonsanalysen som er gjennomført mellom yngre og eldre eiergenerasjoner og lønnsomhet. I tillegg gjennomførte jeg en t-test av yngre og eldre eiergenerasjoner og lønnsomhet hvor resultatet var at det ikke fantes en høyere lønnsomhet i yngre eiergenerasjoner. Resultatet er gjeldende både for familiebedrifter fra 2005 og 2010.

Basert på min analyse støttes ikke hypotese 1.

4.3 Hypotese 2

Formålet med denne hypotesen er å se om det finnes noe forskjell i lønnsomhet i eiergenerasjoner når det gjelder størrelsen på styret i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner. Teoretisk sett har yngre eiergenerasjoner mindre styrer enn eldre eiergenerasjoner. Dette er blant annet fordi første eiergenerasjonsbedrifter er små og ikke særlig velutviklet jf. kapittel 2.6.2, i tillegg hevder Randøy, Thomsen og Down (2007) at yngre bedrifter har mindre komplekse styrer og dermed er det ikke like nødvendig med styrekontroll. I tillegg er ofte grunnlegger både eier og daglig leder, og har fullt ansvar selv. Desto eldre en familiebedrift blir, vil dette føre til at eiergenerasjonene forandres, og at det vil være flere eiere. Styret har ofte behov for ekstern kompetanse for å kunne videreutvikle bedriften. Videre hevder Varmo (2004) at i små bedrifter er det som regel tre styremedlemmer, mens det i større bedrifter (mellomstore) er det normalt med 5-6 styremedlemmer.

I tabell 11 kan en studere hva de ulike respondentene fra 2005 og 2010 har svart når det gjelder antall styremedlemmer som bedriften har, både i tall og prosent. Man kan se for respondenter fra 2005 at styrene har i største grad 3 til 4 styremedlemmer ved å se hvor det er høyest prosentandel. Respondenter fra 2010 har i hovedsak 3 til 4 styremedlemmer, også her lest av ved prosentandelen.

	Antall Styremedlemmer	Hyppighet	Prosent
Familiebedrifter fra 2005	1	2	1.2
	2	19	11.3
	3	53	31.5
	4	35	20.8
	5	34	19.6
	6	16	9.5
	7	6	3.6
	9	3	1.8
	Total	168	100.0
Familiebedrifter fra 2010	1	1	.5
	2	13	7.1
	3	52	28.4
	4	37	20.2
	5	26	14.2
	6	15	8.2
	7	10	5.5
	8	7	3.8
	9	6	3.3
	10	8	4.4
	11	1	.5
	12	2	1.1
	13	2	1.1
	14	1	.5
	16	2	1.1
	Total	183	100.0

Tabell 11: Antall styremedlemmer i familiebedrifter

Tabell 12 viser hva som er gjennomsnittet for antall styremedlemmer i alle bedriftene fra 2005 og 2010. Fra 2005 kan vi se at gjennomsnittet for styremedlemmer i alle bedrifter var 4 medlemmer. Dette gjelder ikke for respondenter fra 2010. For familiebedrifter fra 2010 kan man se at gjennomsnitt for antall styremedlemmer er 5. Denne økningen kan komme av at i dette datasettet for 2010 er antall styremedlemmer høyere. Her går det helt opp til 16 styremedlemmer for to av familiebedriftene noe som medfører at gjennomsnittet vil øke.

		Minimum	Maksimum	Gjennom Snitt
Familiebedrifter fra 2005	Antall styremedlemmer	1	9	4.01
Familiebedrifter fra 2010	Antall styremedlemmer	1	16	5.02

Tabell 12: Gjennomsnitt antall styremedlemmer i familiebedrifter

Videre vil jeg se om teorien stemmer i praksis når det gjelder at yngre eiergenerasjoner har færre styremedlemmer enn eldre eiergenerasjoner. På grunnlag av dette har jeg kommet frem til følgende hypotese:

H2 a: Yngre eiergenerasjonsfamiliebedrifter har et mindre styre enn eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter

I tabell 13 ser vi at yngre eiergenerasjoner har et lavere antall styremedlemmer enn eldre eiergenerasjoner. Yngre eiergenerasjoner har et gjennomsnitt på 3.85 for respondenter fra 2005⁴, mens gjennomsnittet for styremedlemmer fra eldre eiergenerasjoner ligger på 4.41.

Respondenter fra 2010 har i første eiergenerasjon et gjennomsnitt på 4.62 styremedlemmer, mens eldre eiergenerasjoner har et gjennomsnitt på 5.44 styremedlemmer.

⁴ Det viste seg at den ene respondenten fra 2005 hadde 50 styremedlemmer. Dette var noe jeg syntes virket urimelig og av den grunn gjorde jeg en nærmere undersøkelse. Jeg fant ut at per dags dato har denne bedriften 5 styremedlemmer, og derfor har jeg valgt å bruke 5 styremedlemmer i den videre forskningen.

	Antall styremedlemmer	Hyppighet	Prosent	Gjennomsnitt	
Familiebedrifter fra 2005	1	1	0.8		
	2	16	13.4		
	3	36	30.3		
	4	28	23.5		
	5	27	22.7		
	6	9	7.6		
	7	1	0.8		
	9	1	0.8		
	Total	119	100.0	3.85	
	Familiebedrifter fra 2010	1	1	1.1	
2		2	2.3		
3		25	28.4		
4		15	17.0		
5		18	20.5		
6		5	5.7		
7		3	3.4		
8		4	4.5		
9		3	3.4		
10		6	6.8		
Eldre eiergenerasjoner	11	1	1.1		
	12	1	1.1		
	13	2	2.3		
	14	1	1.1		
	16	1	1.1		
	Total	88	100.0	5.44	
	Yngre eiergenerasjon	2	11	11.6	
		3	27	28.4	
		4	22	23.2	
		5	8	8.4	
6		10	10.5		
7		7	7.4		
8		3	3.2		
9		3	3.2		
10		2	2.1		
12		1	1.1		
Eldre eiergenerasjoner	16	1	1.1		
	Total	95	100.0	4.62	

Tabell 13: Antall styremedlemmer inndelt i eiergenerasjoner

I tabell 14 gjennomfører jeg en t-test av yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner og antall styremedlem. Fullstendig t-test finnes i vedlegg 9. I familiebedrifter fra 2005 ser man at det ikke finnes en signifikant forskjell på styremedlemmer i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner. Videre ser man at i familiebedrifter fra 2010 at det finnes en signifikant forskjell på styremedlemmer i yngre og eldre eiergenerasjoner. Det viser seg at i yngre eiergenerasjoner har styrene 5 styremedlemmer (4.62), mens i eldre eiergenerasjoner er gjennomsnittet på 6 styremedlemmer (5.44). Årsaken til hvorfor det forekommer en slik forskjell i familiebedrifter fra 2005 og 2010 kan være fordi i 2005 var antall yngre eiergenerasjoner høyere sammenlignet med 2010 (119 mot 95). Og antall eldre eiergenerasjoner i 2005 var betraktelig lavere enn i 2010 (49 mot 88).

		N	Mean antall styremedlemmer	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter fra 2005	Yngre eiergenerasjon	119	4.23	-.181	.782
	Eldre eiergenerasjoner	49	4.41		
Familiebedrifter fra 2010	Yngre eiergenerasjoner	95	4.62	-.822	.043
	Eldre eiergenerasjoner	88	5.44		

Tabell 14: T-test av antall styremedlemmer og yngre og eldre eiergenerasjoner

På grunnlag av frekvensanalysen og t-testen som er gjennomført kan jeg fastslå at yngre eiergenerasjoner har et mindre styre enn eldre eiergenerasjoner, og **derfor støttes hypotese 2a.**

Videre i hypotese 2 skal jeg undersøke om det finnes en sammenheng mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner. I følge Dalton et al. (1999) vises det at styrets størrelse har en positiv sammenheng med bedriftens prestasjoner, spesielt blant mindre bedrifter (Randøy, Thomsen og Down, 2007). Men på en annen side hevder Jensen (1993) at når styret har flere enn 7 eller 8 medlemmer reduseres effektiviteten og det blir vanskeligere for administrerende direktør/daglig leder å ha kontroll (Randøy, Thomsen og Down, 2007).

H2 b: Det er en positiv sammenheng mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet yngre eiergenerasjonsfamiliebedrifter

H2 c: Det er en negativ sammenheng mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet i eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter

I tabell 15 har jeg gjennomført en korrelasjonsanalyse for lønnsomhet og antall styremedlemmer i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner fra 2005 og 2010. Fullstendig korrelasjonsanalyse finnes som vedlegg 10. I familiebedrifter fra 2005 ser man at i yngre eiergenerasjoner er det en positiv korrelasjon men at det ikke er signifikant. I eldre eiergenerasjoner fra 2005 ser man at det er en svak negativ korrelasjon mellom lønnsomhet og antall styremedlemmer. Dette betyr at desto flere styremedlemmer en familiebedrift har desto mer vil det påvirke lønnsomheten negativt til bedriften.

For familiebedrifter fra 2010 ser man i tabell 15 at det er en negativ korrelasjon mellom antall styremedlemmer i yngre eiergenerasjoner og lønnsomhet. Det samme ser man også i eldre eiergenerasjoner hvor det er en negativ korrelasjon mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet.

At det er en negativ korrelasjon i yngre eiergenerasjoner i 2010 strider mot resultatet fra 2005 og teori jeg har funnet. I følge flere tidligere studier forventet jeg å finne at skal et lite styre har en positiv korrelasjon med yngre eiergenerasjoner.

		Antall styremedlemmer		
Familiebedrifter fra 2005	Totalrentabiliteten	Yngre eiergenerasjoner	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.036 .698 119
		Eldre eiergenerasjoner	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.008 .954 49
		Yngre eiergenerasjoner	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.100 .336 95
Familiebedrifter fra 2010	Totalrentabiliteten	Eldre eiergenerasjoner	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.037 .729 88

Tabell 15: Korrelasjon mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet

4.3.1 Regresjonsanalyse

I tabell 16 har jeg gjennomført en regresjonsanalyse hvor den avhengige variabelen er lønnsomhet. Fullstendig regresjonsanalyse finnes som vedlegg nr. 11. I regresjonsanalysen for familiebedrifter fra 2005 kan man se at det bare er en uavhengig variabel, service, som har en signifikant effekt. På grunn av dette gir ikke dette godt nok grunnlag for støtte når det gjelder antall styremedlemmer i forhold til den avhengige variabelen lønnsomhet. Videre kan man se at justert R^2 viser en bedring på 3.9 prosent i forhold til å forklare effekten av de uavhengige variablene på den avhengige variabelen. Siden det bare er service som har en signifikant effekt er det ikke overraskende at justert R^2 er lav. Tilslutt kan man se at F-verdien er på 2.356 med en signifikant på 4.3 prosent. Sannsynligheten for at andre variabler som ikke er tatt med i denne analysen vil ha en effekt på lønnsomhet er lav.

Ser man på familiebedrifter fra 2010 viser justert R^2 en negativ verdi på 0.5 prosent (-.005). Dette betyr at en negativ effekt på 0.5 prosent av variasjonen i den avhengige variabelen lønnsomhet skyldes variasjoner på de uavhengige variablene. I tabell 16 kan man se at ingen av de uavhengige variablene har en effekt på den avhengige variabelen, og derfor er det ikke overraskende at justert R^2 er lav. Tilslutt ser man at F-verdien, den faktiske verdien, er på .821 med 53.6 prosent signifikant. Dette betyr at sannsynligheten for at andre variabler som ikke er tatt med vil ha en effekt på lønnsomhet er relativt høy.

		Familiebedrifter	
		Beta	Sig
Familiebedrifter fra 2005	Styremedlemmer	.105	.172
	Eldre eiergenerasjoner	-.126	.101
	Annen virksomhet	.084	.292
	Bygg og anlegg	.063	.434
	Service	-.157	.049
	R^2	.068	
	Justert R^2	.039	
	Sig. (ANOVA)	.043	
	F-verdi	2.356	
		Familiebedrifter	
		Beta	Sig
Familiebedrifter fra 2010	Styremedlemmer	-.056	.459
	Eldre eiergenerasjoner	-.080	.299
	Annen virksomhet	.055	.493
	Bygg og anlegg	.093	.252
	Service	-.013	.868
	R^2	.023	
	Justert R^2	-.005	
	Sig. (ANOVA)	.536	
	F-verdi	.821	

Tabell 16: Regresjonsanalyse av hypotese 2

Det viser seg kun i familiebedrifter fra 2005 at service har en signifikant påvirkning på lønnsomheten. Jeg har allikevel konkludert med at det ikke er god nok grunn til å påstå at antall styremedlemmer har en betydning på lønnsomheten til de ulike eiergenerasjonene. I familiebedrifter fra 2010 ser man at det ikke finnes noen signifikant effekt.

På bakgrunn av dette kaster jeg hypotese 2b og 2c.

4.4 Hypotese 3

I hypotese 3 ønsker jeg å undersøke om et involverende og kontrollerende styre har en positiv effekt på eiergenerasjoners lønnsomhet. Styrets involvering og kontroll kan blant annen måles i den interessen som styret viser, da både i og utenfor styrerommet. I følge Helland (2005) vil et styre som er strategisk involvert i familiebedriften bidra til verdifulle ressurser både i form av kompetanse og nettverk. Styret har ulike oppgaver som kan være påvirkende på lønnsomheten til en bedrift. Noen av disse oppgavene er blant annet at bedriften alltid har nødvendige ressurser tilgjengelig, og da med tanke på bedriftens kompetanse- og ledelsesbehov jf. kapittel 2.4.3. Andre oppgaver som styret har er å formulere mål og strategier for bedriften, holde seg orientert og sørge for korrigerende tiltak, og påse at styret er bra sammensatt og organisert jf. kapittel 2.4.3.

H 3a: Det er en positiv sammenheng mellom et involverende styre og yngre eiergenerasjoners lønnsomhet

H3b: Det er en positiv sammenheng mellom et kontrollerende styre og eldre eiergenerasjoners lønnsomhet

I spørreundersøkelsen som ble sendt ut var det i hovedsak daglig leder som besvarte undersøkelsen. Av den grunn vil besvarelsen reflektere hva daglig leder mener om styret, og ikke de som sitter i styret selv. For å kunne besvare disse hypotesene, har respondenten blitt spurt i spørreskjemaet direkte og indirekte om styrets involvering og kontroll. Det ble stilt flere spørsmål som omhandler styrets involvering og kontroll for å øke reliabiliteten til besvarelsen. Respondenten måtte besvare 6 påstander hvor følgende svaralternativer var: helt enig, delvis enig, verken enig eller uenig, delvis uenig og helt uenig. I analysen ble helt uenig gitt verdien 1, mens helt enig ble gitt verdien 5. I noen tilfeller hvor spørsmålet er inverst, har jeg snudd verdien manuelt.

I tabell 17 kan man studere hva de ulike respondentene fra 2005 og 2010 har svart i spørreundersøkelsen angående de spørsmålene som dreier seg om kontroll og involvering styre, både i antall respondenter per spurte påstand og inndelt i prosent.

		Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater	Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	Styret ser primært på sin egen rolle som veileder som styrer fremtidig resultat	Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på det som blir forelagt	Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	Styret har egne strategisamlinger
Familiebedrifter fra 2005	Helt enig	13,7% (23)	35,1% (59)	16,1% (27)	13,1% (22)	46,4% (78)	28,0%(47)
	Delvis enig	34,5% (58)	33,9% (57)	48,8% (82)	35,7% (60)	36,9% (62)	27,4%(46)
	Verken enig eller uenig	21,4% (36)	10,7% (18)	21,4% (36)	18,5% (31)	8,9% (15)	17,3%(29)
	Delvis uenig	19,6% (33)	12,5% (21)	9,5% (16)	19,6% (33)	4,8% (8)	8,3%(14)
	Helt uenig	10,7% (18)	7,7% (13)	4,2% (7)	13,1% (22)	3,0% (5)	19,0%(32)
Familiebedrifter fra 2010	Helt enig	10,9% (20)	35,5%(65)	16,4%(30)	12,6%(23)	35,5%(65)	26,2%(48)
	Delvis enig	37,7%(69)	36,6%(67)	36,1%(66)	30,6%(56)	40,4%(74)	20,8%(38)
	Verken enig eller uenig	21,9%(40)	16,4%(30)	34,4%(63)	19,7%(36)	17,5%(32)	20,8%(38)
	Delvis uenig	18,6%(34)	8,7%(16)	7,7%	23,0%(42)	5,5%(10)	8,2%(15)
	Helt uenig	10,9%(20)	2,7%(5)	5,5%(10)	14,2%(26)	1,1%(2)	24,0%(44)

Tabell 17: Involverende og kontrollerende styre

Ved hjelp av en faktoranalyse har jeg mulighet til å se om jeg kan slå sammen flere av variablene for å gjøre det om til en ny variabel. En faktoranalyse gir i følge Christophersen (2003) kun indikasjoner på om indikatorene oppfyller noen krav som bør være tilstede når det foretas målinger. Resultatene som kommer fra faktoranalysen må suppleres med andre analyser for eksempel reliabilitetsanalysen Cronbach's Alpha, noe som jeg kommer til å gjøre senere i oppgaven. Når de ulike variablene har en høy ladning på samme faktor, kan disse grupperes. For å kunne være med i gruppering av en faktor må grensen være over 0.63, som anses å være en bra sammenheng, jf. Metode kapittel 3.7.3. Derfor har jeg ekskludert resultatene til variabler som har en verdi under 0.63. Tabell 18 viser resultatet av en faktoranalyse for familiebedrifter fra 2005 og 2010. Fullstendig faktoranalyse finnes som vedlegg 12.

Analyserer vi hva respondentene fra 2005 har svart kan vi se i faktor 1 at spørsmålene ” Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på det som blir forelagt”, ” Styret har egne strategisamlinger” og ”styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling” har høy verdi. I faktor 2 har ” Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat” og ”siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet” en høy verdi.

I faktor 1 fra respondenter fra 2010 kan vi se at ” Styret har egne strategisamlinger”, ”siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet” og ”styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling” har en høy verdi. I faktor 2 kan man se at ” Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater” og ” Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidige resultater” har en høy verdi.

Rotated Component Matrix^a

		Component	
		1	2
Familiebedrifter fra 2005	Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på det som blir forelagt	.684	
	Styret har egne strategisamlinger	.680	
	Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	.639	
	Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet		.760
	Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat		.753
Familiebedrifter fra 2010	Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	.765	
	Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	.746	
	Styret har egne strategisamlinger	.712	
	Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater		.819
	Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidige resultater		.781

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tabell 18: Faktoranalyse av involverende og kontrollerende styre

Videre vil jeg utføre en pålitelighetsanalyse for å se om faktorene tilfredsstillerkravet til Cronbach's Alpha som er en verdi over 0.7. I vedlegg 13 finner man resultatene av pålitelighetsanalysen for 2005 og 2010 av faktor 1 og 2. I pålitelighetsanalysen fra data fra 2005 kan man se at faktor 1 har en Cronbach's Alpha verdi som er .528, noe som er under kravet på 0.7. Allikevel velger jeg å beholde faktor 1, og lager en ny variabel som jeg kaller styrets involvering. I følge Pallant (2007) er det vanlig å få en lav verdi på Cronbach's Alpha viss man har færre ti variabler man sjekker. I stedet for å bruke verdien Cronbach's Alpha, kan man sjekke mean inter-item correlations for variablene. Den anbefalte verdien for inter-item correlation er mellom .2 til .4. Faktor 1 har en mean inter-item correlation på .283 som tilfredsstillerkravet. Faktor 2 har en Cronbach's Alpha verdi på .477 noe som er under kravet på 0.7. allikevel velger jeg å beholde faktor 2, og lager en ny variabel som jeg kaller styrets kontroll. Dette er fordi verdien til mean inter-item correlation er .322, noe som tilfredsstillerkravet.

I pålitelighetsanalysen av data fra 2010 kan man se at faktor 1 burde kastes på grunn av Cronbach's Alpha er på .569 noe som er under kravet på 0.7. Allikevel velger jeg å slå denne

sammen til en ny variabel som jeg kaller styrets involvering. I følge Pallant (2007) er det vanlig å få en lav verdi på Cronbach's Alpha viss man har færre ti variabler man sjekker. I stedet for å bruke verdien Cronbach's Alpha, kan man sjekke mean inter-item correlations for variablene. Den anbefalte verdien for inter-item correlation er mellom .2 til .4. For faktor 1 er mean inter-item correlation på .338. Faktor en 2 er verdien på Cronbach's Alpha .450, noe som også er under kravet om 0.7. Alikevel velger jeg å lage en ny variabel som jeg kaller styrets kontroll fordi mean inter-item correlations har en verdi på .293, som er innenfor den anbefalte verdigransen.

I tabell 19 vises en korrelasjonsanalyse av styrets involvering, styrets kontroll og lønnsomhet i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner fra 2005 og 2010. Fullstendig korrelasjonsanalyse finnes som vedlegg 14. I familiebedrifter fra 2005 ser man at det er en negativ korrelasjon mellom styrets involvering og lønnsomhet i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner. Videre ser vi for familiebedrifter fra 2010 at også her finner vi en negativ korrelasjon mellom styrets involvering og lønnsomhet. Resultatet må sies å være overraskende fordi man forventer at når styret involverer seg i bedriftens utvikling vil dette føre til at bedriften har en positiv lønnsomhet.

Årsaker til hvorfor dette forekommer kan ha flere forklaringer. For det første er det slik at i de aller fleste tilfeller er det en sammenheng mellom nedgangstider og lønnsomheten til en bedrift. Når en bedrift er i en periode hvor lønnsomheten er dårlig vil dette føre til at styret føler et større press for å jobbe mer enn normalt. Dette betyr at styrets involvering blir en avhengig variabel som påvirker lønnsomheten, og ikke omvendt.

Det andre momentet knyttet til denne oppgaven er tidsperspektivet. I denne undersøkelsen ser jeg på dagens involvering sammenlignet med historiske resultater, noe som gjelder for familiebedrifter fra 2005 og familiebedrifter fra 2010. Dette betyr at styrets involvering på dagens nivå ikke er et egnet mål for tidligere resultater. For at faktoren skal være så valid som mulig bør styrets involvering være stabilt over en lengre periode.

I tabell 19 vises også en korrelasjonsanalyse av styrets kontroll og lønnsomhet i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner. I yngre eiergenerasjoner fra familiebedrifter fra 2005 vises en negativ signifikant korrelasjon mellom styrets kontroll og lønnsomhet. Det er viktig å nevne at dette gjelder styrets kontrollaktivitet i 2005 i forhold til lønnsomhet i foregående år. Med andre ord kan det bety at bedrifter som har hatt vesentlige problemer de

foregående årene, vil gjerne ha mer kontrollorienterte styrer de etterfølgende årene. Av den grunn kan det derfor ikke slutes at kontrollaktive styrer gir en dårligere lønnsomhet.

I eldre eiergenerasjoner fra 2005 ser man at det er en negativ korrelasjon, men det eksisterer ikke noen signifikant sammenheng.

For familiebedrifter fra 2010 ser man at det ikke finnes noen signifikant sammenheng mellom styrets kontroll og lønnsomhet i yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner.

			Styrets involvering	Styrets kontroll	
Familiebedrifter fra 2005	Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	Pearson Correlation	-.114	-.204*
			Sig. (2-tailed)	.218	.026
			N	119	119
		Eldre eiergenerasjoner	Pearson Correlation	-.156	-.080
			Sig. (2-tailed)	.285	.585
			N	49	49
Familiebedrifter fra 2010	Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	Pearson Correlation	-.063	-.011
			Sig. (2-tailed)	.547	.919
			N	95	95
		Eldre eiergenerasjoner	Pearson Correlation	-.172	.054
			Sig. (2-tailed)	.109	.620
			N	88	88

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 19: Korrelasjonsanalyse av involverende og kontrollerende styre og lønnsomhet

4.4.1 Regresjonsanalyse

I regresjonsanalysen i tabell 20 for familiebedrifter fra 2005 ser man at både styrets involvering og servicevirksomhet har en signifikante effekter. Fullstendig regresjonsanalyse finnes som vedlegg15. På bakgrunn av dette kan jeg konkludere med at funnene antas å ha en effekt på lønnsomheten. Videre ser man at justert R^2 viser en verdi på 7.2 prosent i forhold til å forklare effekten av de uavhengige variablene på den avhengige variabelen. F-verdien er på 3.163, noe som er over 2, med 0.6 prosent signifikant. Dette betyr at sannsynligheten for at andre variabler som ikke er tatt med vil ha en effekt på lønnsomheten er lav.

I familiebedrifter fra 2010 ser man at justert R^2 har en negativ verdi på 3.0 prosent av variasjonen i den avhengige variabelen som skyldes variasjon på de uavhengige variablene. Man kan se at ingen av de uavhengige variablene har noen effekt på lønnsomheten, og det er heller ikke overraskende at justert R^2 er lav. Videre ser man at F-verdien måler 0.902, noe som er under 2, med 49.5 prosent signifikant. Dette betyr at sannsynligheten for at andre variabler som ikke er tatt med vil ha en relativt høy effekt på lønnsomhet.

		Familiebedrifter	
		Beta	Sig.
Familiebedrifter fra 2005	Styrets involvering	-.164	.041
	Styrets kontroll	-.126	.105
	Eldre eiergenerasjoner	-.137	.069
	Annen virksomhet	.075	.339
	Bygg og anlegg	.081	.310
	Servicevirksomhet	-.200	.012
	R ²	.105	
	Justert R ²	.072	
	Sig. (ANOVA)	.006	
	F-verdien	3.163	
		Familiebedrifter	
		Beta	Sig.
Familiebedrifter fra 2010	Styrets involvering	-.101	.179
	Styrets kontroll	.011	.883
	Eldre eiergenerasjoner	-.085	.266
	Annen virksomhet	.061	.448
	Bygg og anlegg	.106	.187
	Service	.000	.996
	R ²	.030	
	Justert R ²	-.003	
	Sig. (ANOVA)	.495	
	F-verdi	.902	

Tabell 20: Regresjonsanalyse av hypotese 3

I familiebedrifter fra 2005 ser man at det finnes en signifikant effekt i regresjonsanalysen når det gjelder styrets involvering, kontroll og servicevirksomhet, men at dette ikke er gjeldende for familiebedrifter fra 2010. Derfor kan jeg konkludere med at det ikke er noen klar sammenheng mellom involverende styrer, kontrollerende styrer og lønnsomhet.

På bakgrunn av dette kaster jeg hypotese 3a og 3b.

4.4.2 Korrelasjon og regresjonsanalyse med et tidsperspektiv på 2005-2008

I analysen gjort i hypotese 3 var et metodeproblem at jeg forutsatte at det ikke var ett reversert kausalmekanisme. Det vil si at lønnsomheten påvirker styrets aktivitet. Jeg har i denne regresjonsanalysen tatt utgangspunkt i de familiebedriftene fra 2005 som brukes i denne analysen, og fått tak i regnskapsdata fra 2005 til 2008. De familiebedriftene som besvarte spørreundersøkelsen i 2005, besvarte undersøkelsen med tanke på den gangs nåtid, mens regnskapsdata var historisk.

Som jeg har skrevet i analysen gjort over var tidsproblematikken et problem. Det jeg ønsker å teste her er å se på totalrentabiliteten i et tidsperspektiv fra 2005-2008. Jeg tar utgangspunkt i hva respondenten i 2005 svarte, men legger til totalrentabiliteten for årene 2005-2008 siden respondentens svar ble da basert på historiske tall.

I korrelasjonsanalysen (tabell 21) ser man at det er en negativ sammenheng mellom styrets involvering og lønnsomheten i yngre og eldre eiergenerasjoner. Fullstendig korrelasjonsanalyse finnes som vedlegg 16. Videre viser korrelasjonsanalysen en signifikant sammenheng mellom styrets kontroll og yngre eiergenerasjoners lønnsomhet. For eldre eiergenerasjoner eksisterer det ikke en signifikant lønnsomhet. Dette er i grove trekk de samme resultatene jeg fikk i korrelasjonsanalysen (tabell 19) hvor totalkapitalrentabiliteten var basert på historiske tall, og det tyder derfor på at jeg ikke har problem med reversert kausalitet.

			Styrets involvering	Styrets kontroll
Familiebedrifter fra 2005	Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	-.066	-.200*
		Yngre eiergenerasjoner		
		Sig. (2-tailed)	.491	.036
		N	110	110
		Eldre eiergenerasjoner		
		Sig. (2-tailed)	.804	.511
		N	44	44

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 21: Korrelasjonsanalyse av styrets involvering og styrets kontroll og lønnsomhet

I regresjonsanalysen bruker jeg totalkapitalrentabilitet fra 2005-2008 som avhengig variabel hvor jeg har mulighet til å se om det blir noe forskjell med tanke på styrets involvering og styrets kontroll sammenlignet med resultatet i tabell 20. Fullstendig regresjonsanalyse finnes som vedlegg 17.

I tabell 22 viser justert R^2 en negativ verdi på 0.4 prosent av variasjonen i den avhengige variabelen total kapitalrentabilitet som skyldes variasjon på de uavhengige variablene. Dette betyr med andre ord at modellen forklarer med andre ord ingenting. Man kan se i tabellen at ingen av de uavhengige variablene har noen effekt, og derfor er det ikke overraskende at justert R^2 er lav. Videre kan man at F-verdien er under 2, 0.887, og dermed ikke signifikant.

		Familiebedrifter	
		Beta	Sig.
Familiebedrifter fra 2005	Styrets involvering	-.012	.891
	Styrets kontroll	-.177	.036
	Eldre eiergenerasjoner	.015	.857
	Annen virksomhet	-.065	.448
	Bygg og anlegg	-.016	.853
	Service	.029	.739
	R^2	.035	
	Justert R^2	-.004	
	Sig. (ANOVA)	.506	
	F-verdien	.887	

Tabell 22: Regresjonsanalyse for familiebedrifter 2005

Resultatet i denne regresjonsanalysen for familiebedrifter fra 2005 med total kapitalrentabilitet fra 2005-2008 støttet min konklusjon hvor jeg kaser både hypotese 3a og 3b.

5 Avslutning

5.1 Konklusjon

Jeg har i denne oppgaven studert yngre og eldre eiergenerasjoners påvirkninger på lønnsomhet i norske familiebedrifter. Jeg har testet om antall styremedlemmer og om et involverende eller kontrollerende styre har noen påvirkning på lønnsomheten i eiergenerasjoner. I analysen brukte jeg total kapitalrentabilitet som lønnsomhetsmål som i følge Hoff (1998) er det mest utsangskraftige lønnsomhetsmålet. Videre er denne undersøkelsen blitt gjennomført ved hjelp av ulike hypoteser som jeg testet for å besvare problemstillingen som er som følgende:

Hvordan påvirker forskjellige eiergenerasjoner i familiebedrifter lønnsomheten?

I hypotese 1 var målet å finne ut om yngre eiergenerasjoner har en høyere lønnsomhet enn eldre eiergenerasjoner. I mine undersøkelser fant jeg ut at yngre eiergenerasjoner ikke kan sies å ha en høyere lønnsomhet enn eldre eiergenerasjoner jf. tabell 4, 9 og 10. Jeg kan ikke si med sikkerhet hvorfor ikke yngre eiergenerasjoner ikke hadde en høyere lønnsomhet enn eldre eiergenerasjoner, da teorien tilsier at det burde det jf. kapittel 2.5. En grunn til dette utfallet kan gjelde sammenslåingen av eiergenerasjonene. Jeg valgte i analysen å slå sammen første eiergenerasjon og andre eiergenerasjon til yngre eiergenerasjoner, og tredje eiergenerasjon og eldre eiergenerasjon til bare eldre eiergenerasjon. Det kan være at antall andre eiergenerasjon er betydelig flere enn første eiergenerasjon, og av den grunn er resultatet som det er.

Videre i analysen testet jeg om styrets størrelse hadde noen påvirkning på yngre og eldre eiergenerasjoners lønnsomhet. Jeg fikk bekreftet i hypotese 2a at yngre eiergenerasjoner har et mindre styre enn eldre eiergenerasjoner jf. tabell 14. Dette er i samsvar med hva Randøy, Thomsen og Down (2007) og Varmo (2004) hevder hvor styrets størrelse vokser i takt med bedriftens alder. Videre fant jeg ut i hypotese 2b og 2c at det antall styremedlemmer ikke har en påvirkning på lønnsomheten de ulike eiergenerasjonene jf. tabell 15 og 16. Resultatet jeg har kommet frem til motstrider andre studier som viser at små styre er bedre i stand til å ta kontrollere ledelsen og dermed sikre en høy lønnsomhet (Randøy og Koekebakker, 2002).

I den siste hypotesen (hypotese 3) undersøkte jeg om styrets involvering og styrets kontroll hadde en påvirkning på lønnsomheten til yngre og eldre eiergenerasjoner. Når det gjelder styrets involvering og lønnsomhet forventet jeg et positivt resultat, men ble overrasket da jeg

fikk en negativ sammenheng mellom styrets involvering og lønnsomhet i yngre og eldre eiergenerasjoner. Resultatet var ikke signifikant, og av den grunn ikke betydningsfullt. Videre fant jeg ut at det ikke var en signifikant sammenheng mellom styrets kontroll og lønnsomhet i yngre og eldre eiergenerasjoner jf. tabell 20. Jeg avsluttet med å teste styrets kontroll og styrets involvering for familiebedrifter fra 2005, men med en total kapitalrentabilitet fra 2005-2008. Jeg fikk i grove trekk de samme resultatene som før, og dermed kan jeg fastslå at det ikke er en positiv sammenheng mellom styrets involvering og styrets lønnsomhet i yngre og eldre eiergenerasjoner.

I forhold til min problemstilling kan det virke som om det er andre faktorer som kan påvirke lønnsomheten i yngre og eldre eiergenerasjoner enn de jeg har sett på. Funnene i denne undersøkelsen viser at yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner har fått lite eller ingen støtte for påvirkning av lønnsomheten i norske familiebedrifter. Dette betyr at det ser ikke ut som om forskjellige eiergenerasjoner har en signifikant betydning på lønnsomheten i familiebedrifter. På bakgrunn av dette kan det tyde på at eldre familiebedrifter har like gode forutsetninger til å lykkes som andre.

5.2 Begrensinger og anbefalinger til videre forskning

Eiergenerasjoners påvirkning på lønnsomhet i norske familiebedrifter er et tema som er lite berørt i Norge etter hva jeg har kunnet finne på dette tidspunktet. Det finnes flere studier på lønnsomhet i familiebedrifter sammenlignet med ikke-familiebedrifter, men altså ikke undersøkelser som bare fokuserer på eiergenerasjoner og lønnsomhet. Jeg synes dette har vært et svært interessant tema, og forhåpentligvis vil flere ønske å gjøre en lignende studie.

Det ville vært interessant å gjennomføre en lignende undersøkelse, men med flere faktorer som kan være med på å påvirke resultatet i undersøkelsen. Et interessant perspektiv er å se om daglig leder har noen påvirkning på lønnsomheten til yngre eiergenerasjoner og eldre eiergenerasjoner. Er det forskjell i lønnsomhet mellom gründer, etterkommer eller profesjonelle som daglig leder i yngre og eldre eiergenerasjoner? Andre faktorer som kan være påvirkende er styresammensetning. Har kvinner i styret en positiv eller negativ påvirkning i de forskjellige eiergenerasjonene? I tillegg kan det være interessant teste flere kontrollvariabler. I min analyse brukte jeg bare bransje, men vil for eksempel bedriftens alder, bedriftens størrelse eller bedriftens omsetning ha en påvirkning på lønnsomheten? Det hadde også vært interessant å undersøke om de resultatene som er kommet frem i denne undersøkelsen kan være gjeldende for yngre og eldre eiergenerasjoner i andre land.

Kausalitetsproblemet er noe som alltid dukker opp i en undersøkelse. Er det slik at et involverende og kontrollerende er positivt for bedriftens lønnsomhet? I følge tidligere forskning mener Helland (2005) at eierstyring og teori knyttet til styrets rolle er positivt for bedriften. I denne undersøkelsen fikk jeg en negativ sammenheng mellom involvering og lønnsomhet. Er det slik at et involverende styre er med på å hemme den daglige leders handlingsfrihet? Muligens, men jeg mener allikevel at den negative sammenhengen kommer av kausalitetsproblematikken. I de fleste tilfeller vil et styre involvere seg mer når bedriften har dårlige tider sammenlignet med bedriftens prestasjoner i bedre tider. Styret blir automatisk mer involvert for å rette på resultatene.

Jeg testet kausalitetsproblematikken ved å bruke resultatene fra undersøkelsen angående involverende og kontrollerende styre for familiebedrifter fra 2005 med total kapitalrentabiliteten fra 2005-2008. Allikevel ble resultatet en negativ sammenheng mellom lønnsomhet og styrets involvering og kontrollering.

I denne analysen har jeg i stor grad brukt daglig leders oppfatning av styret, styrets egenskaper og styrets aktiviteter. Hadde jeg hatt mulighet til å inkludere styremedlemmer i spørreundersøkelsen kunne utfallet blitt annerledes når det gjelder styrets involvering og styrets kontroll. Abowd (1990) hevder at kan det være problematisk å påstå at en variabel vil forårsake en bestemt virkning, og av den grunn må man være forsiktig med å påstå kausale sammenhenger (Hansen og Myklebost, 2009)

6 Referanseliste

- Anderson, R. C. og Reeb, D. M. 2003. *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*. The Journal of Finance vol. 58 no. 3. pp: 1301-1328- Published: Blackwell Publishing for the American Finance Association.
- Bammens, Y., Voordeckers, W. og Van Gils, A. 2008. *Boards of directors in family firms: a generational perspective*. Small Business Economics vol. 31 nr. 2 pp:163-180- Published: Springer Netherlands.
- Bartz-Johannesen, P. 2002. *NHO Temahefte 1: Særtrekk ved familiebedrifter*.
- Baysinger, B. og Hoskisson, R. E. 1990. *The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy*. The Academy of Management Review vol. 15 nr. 1 pp: 72-87- Published: Academy of Management.
- Befring, E. 1998. *Forskningsmetode og statistikk*. Norge: Det Norske Samlaget.
- Bieltvedt, I., Henriksen, P. og Ø. Reisegg. 1993. *Aschehoug & Gyldendals lille leksikon*. Oslo: Kunnskapsforlaget, H. Aschehoug & Co. A/S og A/S Gyldendal Norske Forlag.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H. og Pistrui, D. 2002. *Family Business Research: The Evolution of an Academic Field*. Family Business Review vol. 15 no. 4 pp: 337-350.
- Carney, M. og Gedajlovic, E. 2002. *The Coupling of Ownership and Control and the Allocation of Financial Resources: Evidence from Hong Kong*. Journal of Management Studies vol. 39. Nr. 1 pp: 123-147.
- Chami, R. og Fullenkamp, C. 2002. *Trust and efficiency*. Journal of Banking and Finance vol. 26 no. 9 pp: 1785-1809.
- Channon, D. F. 1971. *The Strategy and Structure of British Enterprise*. London: MacMillan.
- Christophersen, K.-A. 2003. *Databehandling og statistisk analyse med SPSS*. Norge: Unipubforlag.
- Corbetta, G. og Salvato, C. A. 2004. *The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?*. Family Business Review vol. 12 nr. 2 pp: 119-134- Published: ABI/INFORMS Global.
- Davis, P. S. og Harveston, P. D. 1999. *In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm*. Family Business Review vol. 12 pp: 311-323.
- Eide, R. 1994. *Det gode i mennesket: om altruisme og prososial atferd*. Norge: Sigma.
- Eikemo, T. A. og Clausen, T. H. 2007. *Kvantitativ analyse med SPSS: en praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Trondheim: Tapir Akademiske forlag.
- Eisenhardt, K. M. 1989. *Agency theory: An Assessment and Review*. The Academy of Management Review vol. 14 nr. 1 pp: 57-74. Published: Academy of Management.

European Commission Directorate – General for Enterprise and Industry. 2009. *Overview of Family-Business-Relevant Issues: research, networks, policy measures and existing studies*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf (Tilgang 31.05.2010).

Fama, E. F. og Jensen, M. C. 1983. *Separation of Ownership and Control*. Journal of Law and Economics vol. 26 no. 2 pp: 301-326- Published: The University of Chicago Press.

Føyen, L. B. 2009. *Handlingskompetanse og oppdragelse: hva er handlingskompetanse og kan handlingskompetanse være et viktig mål for oppdragelsen i familien?*. Oslo: Masteroppgave.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. og Lansberg, I. 1997. *Generation to Generation: Life Cycle of the Family Business*. USA: Harvard Business School Press.

Giertsen, J. 1995. *Generasjonsskifte: kontrakts- og arverettsspørsmål som oppstår når et foretak overføres til livsarving*. Norge: Universitetsforlaget.

Granden, G. 2005. *Styrearbeid- en håndbok for ansatte i selskap og konsern*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.

Grønmo, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Grønmo, S. og Løyning, T. 2003. *Sosiale nettverk og økonomisk makt: Overlappende styremedlemskap mellom norske bedrifter 1970-2000*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Gulbrandsen, T. 1996. *NHO Temahefte 8: Fra generasjon til generasjon. Familiebedrifter- en undervurdert del av næringslivet?*. Oslo: Næringslivets Forlag A/S.

Hair, J., Money, A., Page, M. og Samouel, P. 2007. *Research methods for business*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Hansen, L. L. og Byklebost, A. 2009. *Lederlønninger i norske selskaper: hvordan har topplederlønningene utviklet seg i form og omfang i norske ASA fra 2005-2007? Har utviklingen i kvinneandel i styret innvirkning på topplederlønningens form og omfang i denne perioden?*. Kristiansand: Masteroppgave.

Helland, I. 2005. *Eierstyring og lønnsomhet i norske familiebedrifter*. Kristiansand: Masteroppgave.

Hoff, K. G. 1998. *Driftregnskap og Budsjettering*. Oslo: Tano Aschehoug.

Holme, I. M. og Solvang, B. K. 2003. *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano Aschehoug.

Huse, M. 2007. *Styret: Tante, barbar eller klan?*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Huse, M. 1995. *Tante, barbar eller klan: om styret rolle*. Norge: Bokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Jacobsen, I. J. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- James, H. S. 1999. *Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm*. International Journal of the Economics of Business vol. 6 no. 1 pp: 41-55.
- Jensen, M. C. og Meckling, W. H. 1976. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics vol. 3 pp: 305-360.
- Johannessen, A. 2004. *Introduksjon til SPSS (2.utgave)*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A. 2007. *Introduksjon til SPSS (3.utgave)*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., og Tufte, P. A. 2004. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karra, N., Tracey, P. og Phillips, N. 2006. *Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity*. Entrepreneurship: Theory & Practice vol. 30 nr. 6 pp: 861-877.
- Krebs, D. L. 1982. *Altruism – a rational approach*. I Eisenberg, N. The development of prosocial behavior. New York: Acad. Press.
- Kristoffersen, T. 2005. *Årsregnskapet – en grunnleggende innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lansberg og Ayres. 2002. Figur 1: Overlappende roller I familiebedrifter. NHO. Temahefte 1: Særtrekk ved familiebedrifter.
- Le Breton-Miller, I. og Miller, D. 2009. *Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation*. Entrepreneurship Theory and Practice vol. 33 nr. 6 pp: 1169-1191- Published: Baylor University.
- Lee, L. 2006. *Family Firm Performance: Further Evidence*. Family Business review vol. 19 nr. 2 pp: 103-114.
- Maassen, G. F. 2002. *An International Comparison of Corporate Governance Models*. The Netherlands: Spencer Stuart.
- Macaulay, J. og Berkowitz, L. 1970. *Altruism and helping behavior*. New York: Acad. Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. og Cannella Jr., A. A., 2007. *Are family firms really superior performer?*. Journal of Corporate Finance vol. 13 nr.5 pp: 829-858- Published: Elsevier.
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Mustakallio, M. A. 2002. *Contractual and Relational Governance in Firms: Effect on Strategic Decision-making Quality and Firm Performance*. Doktorgradsavhandling, Helsinki University of Technology.

NHO. 2010. *Fakta om familiebedrifter*. <http://www.nho.no/familieide-og-mindre-bedrifter/fakta-om-familiebedrifter-article4599-78.html> (Tilgjengelig 11.03.2010).

NHO. 2008. *NHO om familieeierskap*. <http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/Kompetanse/NHO%20om%20familieerskap%20okt%202008.pdf> (Tilgang 31.05.2010).

OCED. 2004. *OCED Principles of Corporate Governance*. OCED Publication Service.

Pallant, J. 2007. *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysing using SPSS for Windows*. Maidenhead: McGraw-Hill.

Pollak, R. A. 1985. *A Transaction Cost Approach to Families and Households*. Journal of Economic Literature vol. 23 no. 2 pp: 581-608- Published: American Economic Association.

Randøy, T. 2004. *NHO Temahefte 10: Veien til god eierstyring. Slik utvikles de beste sidene ved en familiebedrift*.

Randøy, T. og Goel, S. 2003. *Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities*. Journal of Business Venturing vol. 18 pp: 619-637- Published: Elsevier Science Inc.

Randøy, T. og Koekerbakker, S. 2002. *Verdiskapende eierstyring i norske børsnoterte selskaper*. Praktisk økonomi og finans nr. 4 pp: 36-43.

Randøy, T., Thomsen, S. og Down, J. 2007. *Corporate Governance and the Life Cycle of Listed Firms*.

Reve, T. og Grønlie, T. 1993. *Styrets rolle*. Norge: TANO.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. og Buchholtz. 2001. *Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence*. Organization Science vol. 12 nr. 2 pp: 99-116- Published: INFORMS.

Selnes, F. 1993. *Markedsundersøkelser*. Norge: TANO.

Selvik, A. 1995. *NHO Temahefte 4: Styre og ledelse I familiebedrifter*. Oslo: Næringslivets Forlag A/S.

Statistisk Sentralbyrå. 2010. <http://www.ssb.no/naeringsliv/> (tilgang 08.04.2010).

Studenmund, A. H. 2006. *Using econometrics: a practical guide*. Boston: Pearson Education.

Teknisk Ukeblad. 2008. *Askeladden konkurs*. <http://www.tu.no/industri/article188408.ece> (Tilgang 02.06.2010).

Thorsby, Ø. 2004. *Corporate governance i et norsk perspektiv: fagdel, intervjuer, praktiske hjelpemidler*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Varmo, R. 2004. *Styrearbeid i familiebedrifter*. Magma vol.7 nr. 1.

Voordeckers, W., Van Gils, A. og Van den Heuvel, J. 2007. *Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms*. Journal of Small Business Management vol. 45 no. 1 pp: 137-156.

Wallevik, K. 2009. *Corporate Governance in Family Firms: The Norwegian Maritime Sector*. Doktorgradsavhandling, Copenhagen Business School.

Wenstøp, F. 1997. *Statistikk og dataanalyse*. Oslo: Tano Aschehoug.

7 Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreskjema

Kjære familiebedriftsmedlem i NHO

Vi i NHO jobber hver dag for å ivareta din bedrifts interesser og behov på best mulig måte. Gjennom denne undersøkelsen ønsker vi å kartlegge hvordan eierskapsforholdene i norske bedrifter påvirker økonomiske resultater, herunder å se nærmere på ulike dimensjoner av eierstyring (ledelse, styret og eiere).

Undersøkelsen gjøres i samarbeid med Universitetet i Agder og du er sikret full anonymitet. Alle svar behandles konfidensielt og i tråd med Datatilsynets regler.

Dine meninger er av stor betydning for oss, og de vil bli et viktig bidrag i vårt arbeid for familiebedrifter og eierdrevne bedrifter. Utfylling av undersøkelsen tar rundt 5-10 minutter.

Har du spørsmål om undersøkelsen, kontakt Jon Anders Henriksen, sekretariatet for NHOs Eierforum, e-post: jon.a.henriksen@nho.no eller telefon 23 08 77 82.

Spørsmålene finner du her:

<https://survey.analyzer.com/?Pid=f7g4qisu&Rid=8fecan5r>

Vennlig hilsen

Næringslivets Hovedorganisasjon

John G. Bernander

Adm. direktør



0%

100%

Det stilles først noen innledende spørsmål.

En bedrift defineres som en familiebedrift om begge punktene nedenfor oppfylles:

1) Bedriftens grunnlegger eller person(er) nært knyttet til grunnlegger (ektefelle, foreldre, barn, søsken og/eller slektninger) har minst 50 % av stemmeberettigede aksjer eller eierandeler i bedriften eller foretaket (25 % hvis bedriften / foretaket er børsnotert).

2) Grunnlegger eller person(er) nært knyttet til grunnlegger (ektefelle, foreldre, barn, søsken og/eller slektninger) er formelt involvert i ledelsen eller styret i bedriften.

1. Betrakter din bedrift seg som en familiebedrift etter denne definisjonen?

Ja



Nei




Vi betrakter oss som en familiebedrift, men definisjonen passer ikke hos oss




Vet ikke/ikke relevant



0%  100%

2. Når ble bedriften etablert?

Før 1950	<input type="checkbox"/>
1950-1959	<input type="checkbox"/>
1960-1969	<input type="checkbox"/>
1970-1979	<input type="checkbox"/>
1980-1989	<input type="checkbox"/>
1990-1999	<input type="checkbox"/>
2000 eller senere	<input type="checkbox"/>

0%  100%

3. Har bedriften årsverk utenlands?

Nei	<input type="checkbox"/>
Ja, 0-50% av totalt antall årsverk er utenlands	<input type="checkbox"/>
Ja, 51-100% av totalt antall årsverk er utenlands	<input type="checkbox"/>

0%  100%

4. Hvor stor del av bedriftens omsetning er knyttet til eksport og omsetning i utlandet?

Ingenting	<input type="checkbox"/>
Mindre enn 50% av omsetningen	<input type="checkbox"/>
50% eller mer av omsetningen	<input type="checkbox"/>

0%  100%

Det stilles nå noen spørsmål rundt familieeierskapet:

5. Hvilken generasjon er den største eier i bedriften?


Grunnlegger	<input type="checkbox"/>
Andre generasjon	<input type="checkbox"/>
Tredje generasjon eller eldre	<input type="checkbox"/>
Ikke mulig å angi	<input type="checkbox"/>

6. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander:

	Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig	Vet ikke/ikke relevant
Bedriften/eierfamilien har klare planer for gjennomføring av generasjonsskifte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eierfamilien diskuterer ofte bedriftens utvikling seg imellom, men utenfor bedriftens ordinære styringsorganer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styret har stor grad av autonomi i forhold til eierfamilien(e)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eierfamilien står samlet når saker diskuteres i styret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eierfamilien har stor grad av innflytelse på den daglige driften av bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eierfamilien har stor grad av innflytelse på bedriftens langsiktige utvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


7. Eksisterer det et familieråd som diskuterer saker som angår bedriften?

Ja, det finnes et formelt familieråd som møtes jevnlig	<input type="radio"/>
Ja, det finnes et uformelt familieråd som møtes ved behov	<input type="radio"/>
Nei	<input type="radio"/>

0%  100%

8. Har bedriften et system for å realisere verdiene for familiemedlemmer som ønsker å tre ut som eier?

Ja, et internt system hvor aksjene beholdes innenfor eierfamilien	<input type="checkbox"/>
Ja, aksjene kan selges fritt	<input type="checkbox"/>
Nei	<input type="checkbox"/>

0%  100%

9. Kryss av for den beskrivelsen som best passer de største eierne.

	Eierfamili e	Enkeltperson/fir ma	Institusjon ell eier	Utenlands k investor	Offentlig
Største aksjonær	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nest største	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tredje største	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Det stilles nå noen spørsmål rundt styrets sammensetning og virksomhet:

10. Har bedriften et styre?

Ja	<input type="checkbox"/>
Nei	<input type="checkbox"/>



11. Hvordan er styret sammensatt?

	0	1-2 personer	3-4 personer	5-6 personer	Flere enn 6 personer
Antall styremedlemmer totalt	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antall familiemedlemmer i styret	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antall kvinner i styret	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antall utenlandske statsborgere i styret	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



12. Kryss av for ett eller flere alternativer som beskriver bedriftens styreleder:

Styreleder og daglig leder er samme person	<input type="checkbox"/>
Styreleder er grunnlegger av bedriften	<input type="checkbox"/>
Styreleder er bedriftens største aksjonær	<input type="checkbox"/>
Styreleder er en betydelig aksjonær i bedriften	<input type="checkbox"/>
Styreleder er en kvinne	<input type="checkbox"/>
Styreleder er familiemedlem og har "arvet" stillingen	<input type="checkbox"/>
Annet	<input type="checkbox"/>

0%  100%

13. Hvor mange styremøter hadde bedriften i 2009?

0-4	<input type="checkbox"/>
5-9	<input type="checkbox"/>
10 eller flere	<input type="checkbox"/>

0%  100%

14. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander:

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styret har egne strategisamlinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0%  100%

15. Har styret eksterne profesjonelle medlemmer uten eierinteresse i bedriften, og som ikke representerer en aksjeeier direkte?

Ja	<input type="checkbox"/>
Nei	<input type="checkbox"/>

0%  100%

16. Har bedriften to eller flere aksjeklasser med ulik stemmerett?

Ja	<input type="checkbox"/>
Nei	<input type="checkbox"/>

0%  100%

Det stilles nå noen spørsmål rundt daglig ledelse av bedriften:

17. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander:

	Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig
Bedriften har en åpen prosess for rekruttering av øverste leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har en skriftlig utformet forretningsstrategi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0%  100%

18. Hvilket alternativ beskriver best administrerende direktør?

Grunnlegger	<input type="checkbox"/>
Etterkommer	<input type="checkbox"/>
Ikke familiemedlem	<input type="checkbox"/>
Annet	<input type="checkbox"/>

0%  100%

19. Har bedriften byttet administrerende direktør de siste 3 årene?

Nei	<input type="checkbox"/>
Ja, 1-2 ganger	<input type="checkbox"/>
Ja, 3 ganger eller flere	<input type="checkbox"/>

0%  100%

20. Hvordan rekrutteres ledere, inkludert øverste leder i bedriften?

En åpen prosess hvor både eksterne og interne kandidater vurderes på lik linje	<input type="checkbox"/>
Det er stort sett interne kandidater og kjente som prioriteres	<input type="checkbox"/>
Kvalifiserte medlemmer av eierfamilien(e) prioriteres	<input type="checkbox"/>
Medlemmer av eierfamilien(e) går foran andre	<input type="checkbox"/>
Vet ikke/ikke relevant	<input type="checkbox"/>

0%  100%

21. Hvor mange ledere er det i bedriftens ledergruppe UTENOM administrerende direktør?

0-3 personer	<input type="checkbox"/>
4-6 personer	<input type="checkbox"/>
Flere enn 6 personer	<input type="checkbox"/>

0%  100%

22. Hvor mange av lederne UTENOM administrerende direktør er familiemedlemmer?

0-3 personer



4-6 personer



Flere enn 6 personer



0%  100%

23. Ønsker du en kopi av sluttrapporten?

Ja



Nei



0%  100%

Takk for gode innspill!

Dette hjelper oss i arbeidet med å sikre best mulige rammevilkår for familiebedriftene.

Vedlegg 2: Beskrivende statistikk for familiebedrifter fra 2010 og 2005

Beskrivende statistikk for familiebedrifter i 2010

	Alle familiebedrifter		Yngre eiergenerasjoner		Eldre eiergenerasjoner	
	Gj.snitt	Standard-avvik	Gj.snitt	Standard-avvik	Gj.snitt	Standard-avvik
Eiergenerasjon	1.48	.501	1.00	.000	2.00	.000
Antall styremedlemmer	5.02	2.751	4.62	2.415	5.44	3.028
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultat	3.19	1.187	3.18	1.167	3.20	1.214
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	3.93	1.057	3.94	1.050	3.93	1.070
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	3.50	1.032	3.44	1.099	3.57	.956
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på det som blir forelagt	3.04	1.270	3.15	1.321	2.93	1.211
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	4.04	.922	3.97	.916	4.11	.928
Styret har egne strategisamlinger	3.17	1.511	3.15	1.516	3.19	1.515

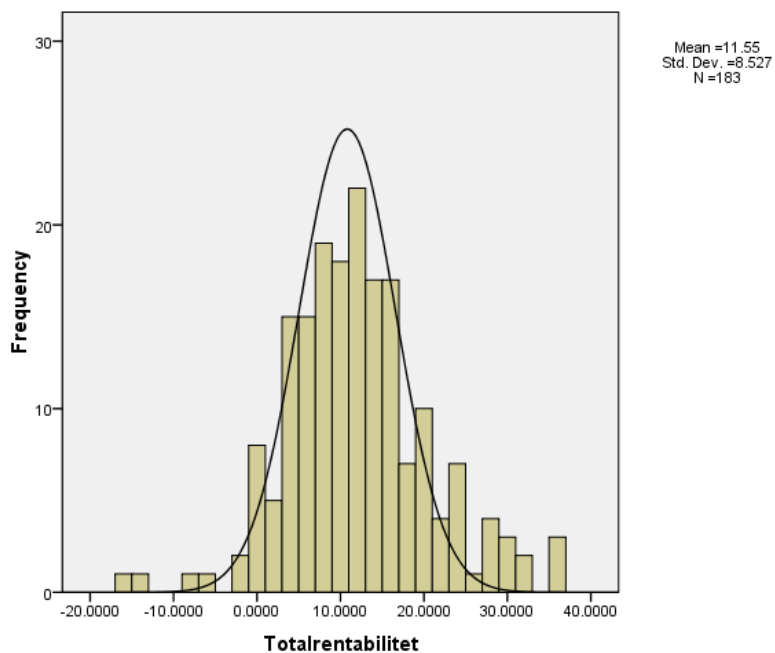
Beskrivende statistikk for familiebedrifter i 2005

	Alle familiebedrifter		Yngre eiergenerasjoner		Eldre eiergenerasjoner	
	Gj.snitt	Standard-avvik	Gj.snitt	Standard-avvik	Gj.snitt	Standard-avvik
Eiergenerasjon	1.29	.456	1.00	.000	2.00	.000
Antall styremedlemmer	4.01	1.496	3.85	1.313	4.41	1.825
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultat	3.21	1.218	3.24	1.191	3.14	1.291
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	3.76	1.268	3.79	1.261	3.69	1.294
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	3.63	1.000	3.61	1.026	3.67	.944
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på det som blir forelagt	3.16	1.259	3.05	1.281	3.43	1.173
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	4.19	.991	4.22	.984	4.12	1.013
Styret har egne strategisamlinger	3.37	1.454	3.34	1.487	3.43	1.384

Vedlegg 3: Kontroll av totalrentabiliteten og egenkapitalrentabiliteten

Kontroll av totalkapitalrentabiliteten for 2010

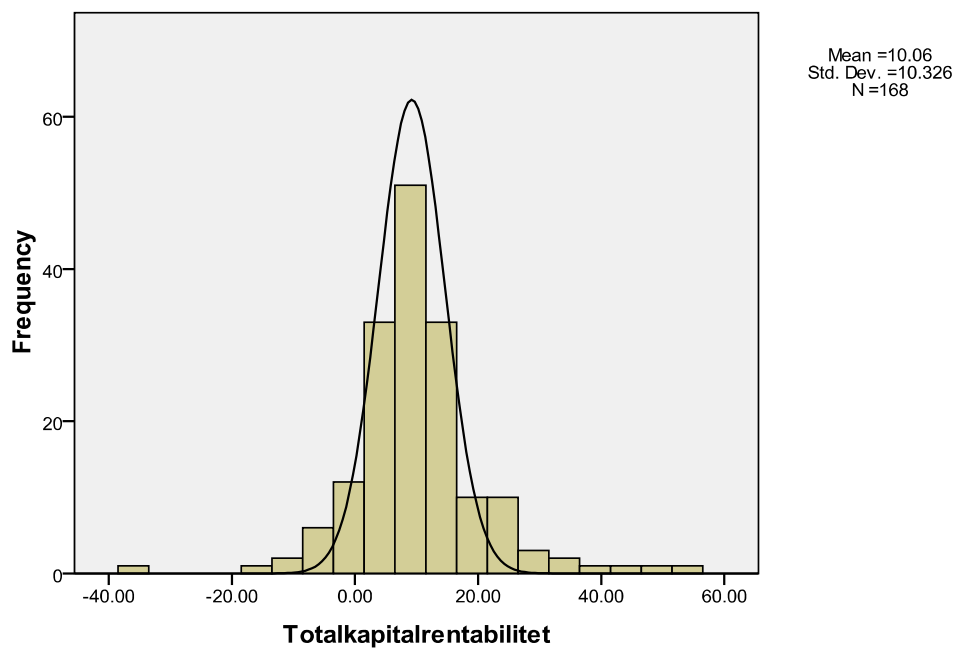
			Yngre eiergenerasjoner	Eldre eiergenerasjoner
Mean	Statistic		12.315789	10.863636
	Std. Error		.8637613	.9684390
95 % Confidence Interval for Mean	Lower Bound	Statistic	10.600771	8.938759
	Upper Bound	Statistic	14.030808	12.788514
5 % Trimmed Mean	Statistic		12.119883	10.638889
Median	Statistic		11.000000	10.000000
Variance	Statistic		70.878	82.533
Std. Deviation	Statistic		8.4189037	9.0847628
Minimum	Statistic		-9.0000	-16.0000
Maximum	Statistic		35.0000	47.0000
Range	Statistic		44.0000	63.0000
Interquartile Range	Statistic		11.0000	9.0000
Skewness	Statistic		.387	.539
	Std. Error		.247	.257
Kurtosis	Statistic		.170	3.334
	Std. Error		.490	.508



Kontroll av totalkapitalrentabiliteten for 2005

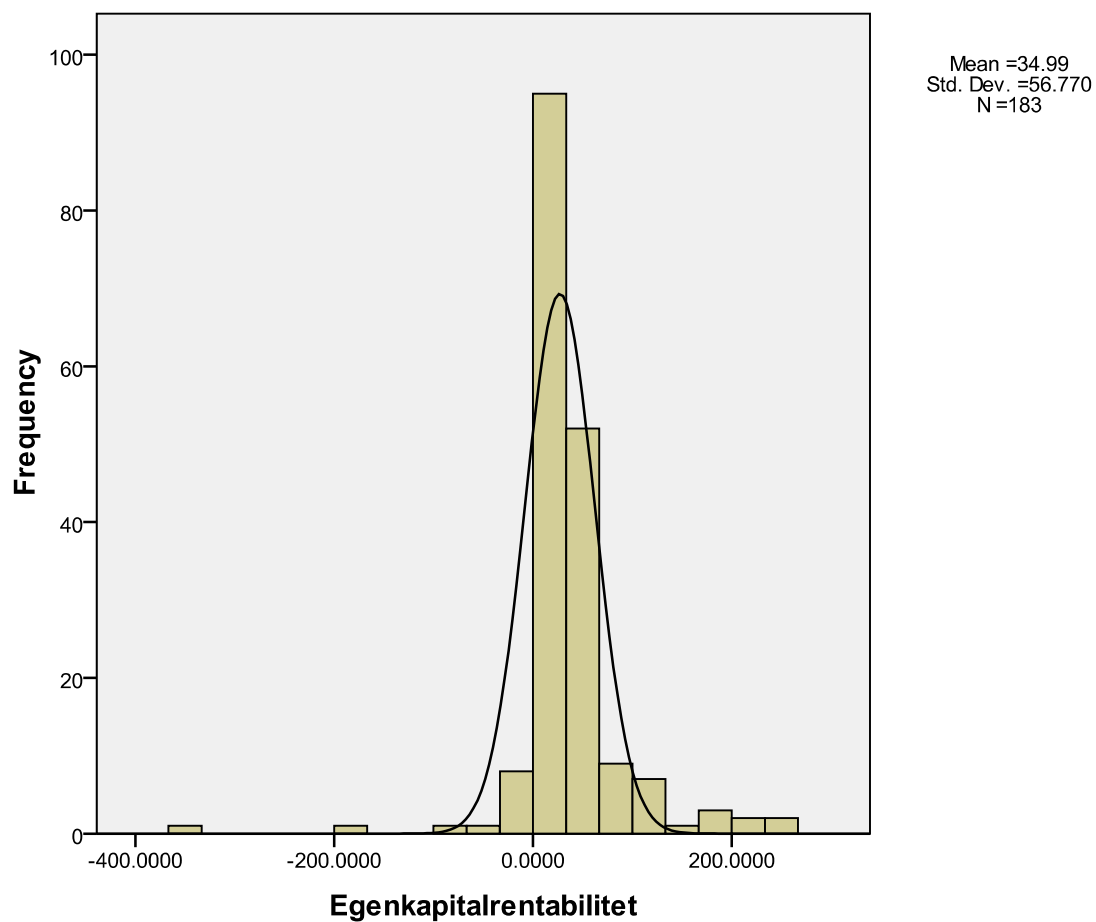
			Yngre eiergenerasjoner	Eldre eiergenerasjoner
Mean	Statistic		10.890756	8,0408
	Std. Error		.8741317	1,69958
95 % Confidence Interval for Mean	Lower Bound	Statistic	9.159738	4,6236
	Upper Bound	Statistic	12.621775	11,4581
5 % Trimmed Mean	Statistic		10.422502	7,8254
Median	Statistic		10.000000	8
Variance	Statistic		90.929	141,54
Std. Deviation	Statistic		9.5356511	11,89706
Minimum	Statistic		-10.0000	-36
Maximum	Statistic		53.0000	47
Range	Statistic		63.0000	83
Interquartile Range	Statistic		8.0000	8,5
Skewness	Statistic		1.146	0,083
	Std. Error		.222	0,34
Kurtosis	Statistic		3.361	6,085
	Std. Error		.440	0,668

Histogram



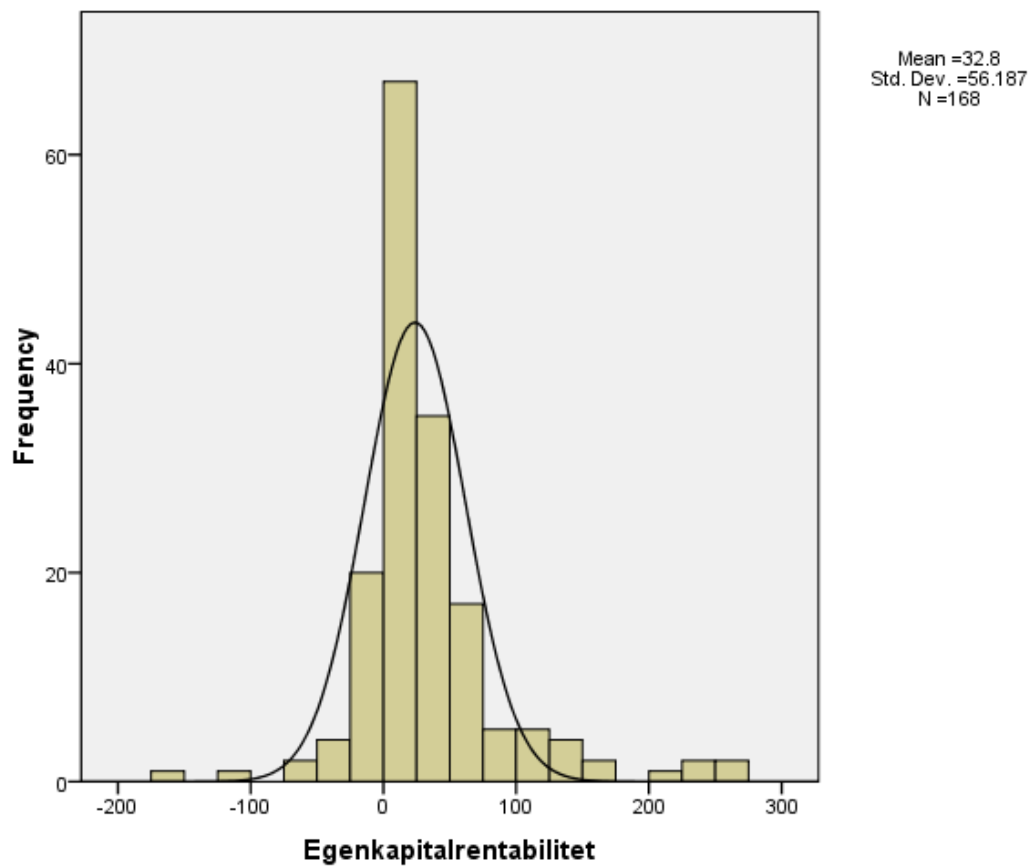
Kontroll av egenkapitalrentabiliteten for 2010

			Yngre eiergenerasjoner	Eldre eiergenerasjoner
Mean	Statistic		42.052632	27.375000
	Std. Error		5.2859205	6.5374157
95 % Confidence Interval for Mean	Lower Bound	Statistic	31.557312	14.381178
		Upper Bound	Statistic	52.547951
5 % Trimmed Mean	Statistic		36.368421	27.757576
Median	Statistic		32.000000	26.000000
Variance	Statistic		2654.391	3760.927
Std. Deviation	Statistic		51.5207804	61.326395
Minimum	Statistic		-87.0000	-355.0000
Maximum	Statistic		257.0000	212.0000
Range	Statistic		344.0000	567.0000
Interquartile Range	Statistic		32.0000	32.0000
Skewness	Statistic		2.230	-2.402
	Std. Error		.247	.257
Kurtosis	Statistic		7.415	19.365
	Std. Error		.490	.508



Kontroll av egenkapitalrentabiliteten for 2005

			Yngre eiergenerasjoner	Eldre eiergenerasjoner
Mean	Statistic		42.052632	16,4898
	Std. Error		5.2859205	5,867
95 % Confidence Interval for Mean	Lower Bound	Statistic	31.557312	4,688
	Upper Bound	Statistic	52.547951	28,2916
5 % Trimmed Mean	Statistic		36.368421	15.753968
Median	Statistic		32.000000	16
Variance	Statistic		2654.391	1688.213
Std. Deviation	Statistic		51.5207804	41.08787
Minimum	Statistic		-87.0000	-110.00
Maximum	Statistic		257.0000	169.00
Range	Statistic		344.0000	279.00
Interquartile Range	Statistic		32.0000	24.00
Skewness	Statistic		2.230	0,548
	Std. Error		.247	0,34
Kurtosis	Statistic		7.415	5,194
	Std. Error		.490	0,668



Ved å sammenligne kurvene for totalkapitalrentabiliteten og egenkapitalrentabiliteten kan vi se at totalrentabiliteten er best egnet til å bruke som avhengig variable når jeg analyserer lønnsomhet. Totalkapitalrentabiliteten har en normalfordeling med et standardavvik på 10.326 sammenlignet med egenkapitalrentabiliteten som har et standardavvik på 56.187. Av den grunn konkluderer jeg med at for familiebedrifter i 2005 er totalkapitalrentabiliteten best egnet som avhengig variable videre i analysen.

For familiebedrifter fra 2010 kan man se at totalrentabiliteten har en normalfordeling med et standardavvik på 8.527 sammenlignet med egenkapitalrentabiliteten som har et standardavvik på 56.770. På samme grunnlag som i familiebedrifter fra 2005, konkluderer jeg med at totalkapitalrentabiliteten er best egnet som avhengig variabel videre i analysen.

HYPOTESE 1

Vedlegg 4: T-test av totalrentabiliteten for ulike eiergenerasjoner

T-test av totalkapitalrentabiliteten mellom yngre og eldre eiergenerasjoner for 2010

Group Statistics

Eiergenerasjon		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	95	12.32	8.419	.864
	Eldre eiergenerasjoner	88	10.73	8.614	.918

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totalkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	.088	.767	1.261	181	.209	1.589	1.260	-897	4.074
	Equal variances not assumed			1.260	179.213	.209	1.589	1.261	-899	4.076

T-test av totalkapitalrentabiliteten mellom yngre og eldre eiergenerasjoner for 2005

Group Statistics

Eiergenerasjon		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	119	10.890756	9.5356511	.8741317
	Eldre eiergenerasjoner	49	8.040816	11.8970570	1.6995796

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totalkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	.011	.915	1.634	166	.104	2.8499400	1.7439719	-5932845	-6.2931644
	Equal variances not assumed			1.491	74.629	.140	2.8499400	1.9111978	-9576714	-6.6575513

Vedlegg 5: Finansiell analyse

Finansiell analyse av familiebedrifter fra 2010

Alle familiebedriftene

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrentabilitet	183	11.55	8.527	.630
Egenkapitalrentabilitet	183	34.99	56.770	4.197
Egenkapitalprosent	183	28.67	16.775	1.240
Rentedekningsgrad	183	60.42	233.828	17.285
Langsiktig gjeldsgrad	183	.70	1.956	.145
Totalkapital	183	198024.21	856089.807	63283.979

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Totalkapitalrentabilitet	18.327	182	.000	11.552	10.31	12.80
Egenkapitalrentabilitet	8.339	182	.000	34.995	26.71	43.27
Egenkapitalprosent	23.117	182	.000	28.667	26.22	31.11
Rentedekningsgrad	3.496	182	.001	60.421	26.32	94.53
Langsiktig gjeldsgrad	4.876	182	.000	.705	.42	.99
Totalkapital	3.129	182	.002	198024.213	73159.60	322888.83

Yngre og eldre eiergenerasjoner

Group Statistics

	Eiergenerasjon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	95	12.32	8.419	.864
	Eldre eiergenerasjoner	88	10.73	8.614	.918
Egenkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	95	42.05	51.521	5.286
	Eldre eiergenerasjoner	88	27.38	61.326	6.537
Egenkapitalprosent	Yngre eiergenerasjoner	95	26.05	15.180	1.557
	Eldre eiergenerasjoner	88	31.49	18.006	1.919
Rentedekningsgrad	Yngre eiergenerasjoner	95	51.00	187.055	19.191
	Eldre eiergenerasjoner	88	70.59	276.355	29.460
Langsiktig gjeldsgrad	Yngre eiergenerasjoner	95	.47	1.486	.153
	Eldre eiergenerasjoner	88	.95	2.344	.250
Totalkapital	Yngre eiergenerasjoner	95	64284.38	134203.636	13769.002
	Eldre eiergenerasjoner	88	342402.44	1213711.742	129382.106

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totalrentabilitet	Equal variances assumed	.088	.767	1.261	181	.209	1.589	1.260	- .897	4.074
	Equal variances not assumed			1.260	179.213	.209	1.589	1.261	- .899	4.076
Egenkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	.069	.793	1.757	181	.081	14.678	8.351	-1.801	31.156
	Equal variances not assumed			1.746	170.496	.083	14.678	8.407	-1.918	31.273
Egenkapitalprosent	Equal variances assumed	2.938	.088	-2.214	181	.028	-5.436	2.456	-10.282	-.590
	Equal variances not assumed			-2.199	170.763	.029	-5.436	2.472	-10.315	-.557
Rentedekningsgrad	Equal variances assumed	.789	.376	-.565	181	.573	-19.591	34.660	-87.981	48.799
	Equal variances not assumed			-.557	151.293	.578	-19.591	35.159	-89.057	49.876
Langsiktig gjeldsgrad	Equal variances assumed	9.693	.002	-1.670	181	.097	-.481	.288	-1.049	.087
	Equal variances not assumed			-1.643	145.253	.103	-.481	.293	-1.059	.098
Totalkapital	Equal variances assumed	13.518	.000	-2.219	181	.028	-278118.064	125316.441	-525387.083	30849.046
	Equal variances not assumed			-2.138	88.971	.035	-278118.064	130112.701	-536650.381	19585.747

Finansiell analyse av familiebedrifter fra 2005

Alle familiebedrifter

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrentabilitet	168	10.06	10.326	.797
Totalkapital	168	69155.82	245147.688	18913.555
Egenkapitalrentabilitet	168	32.80	56.187	4.335
Egenkapital prosent	168	28.06	20.360	1.571
Rentedekningsgrad	168	58.07	412.530	31.827
Langsiktig gjeldsgrad	168	.58	1.725	.133

Yngre og eldre eiergenerasjoner

Group Statistics

	Eiergenerasjon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapital	Yngre eiergenerasjoner	119	39179.58	50562.867	4635.090
	Eldre eiergenerasjoner	49	141955.27	441775.918	63110.845
Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	119	10.89	9.536	.874
	Eldre eiergenerasjoner	49	8.04	11.897	1.700
Egenkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	119	39.52	60.209	5.519
	Eldre eiergenerasjoner	49	16.49	41.088	5.870
Egenkapital prosent	Yngre eiergenerasjoner	119	27.71	15.604	1.430
	Eldre eiergenerasjoner	49	28.92	29.028	4.147
Rentedekningsgrad	Yngre eiergenerasjoner	119	66.49	482.707	44.250
	Eldre eiergenerasjoner	49	37.63	136.669	19.524
Langsiktig gjeldsgrad	Yngre eiergenerasjoner	119	.71	1.945	.178
	Eldre eiergenerasjoner	49	.24	.947	.135

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totalkapital	Equal variances assumed	13.022	.000	-2.50	166	.013	-102775.	40967.018	-183659.2	-21892.1
	Equal variances not assumed			-1.62	48.519	.111	-102775.	63280.825	-229975.1	24423.8
Totalkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	.011	.915	1.634	166	.104	2.850	1.744	-.593	6.293
	Equal variances not assumed			1.491	74.629	.140	2.850	1.911	-.958	6.658
Egenkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	4.747	.031	2.451	166	.015	23.031	9.397	4.477	41.585
	Equal variances not assumed			2.858	129.292	.005	23.031	8.057	7.090	38.972
Egenkapital prosent	Equal variances assumed	3.304	.071	-.350	166	.727	-1.212	3.465	-8.054	5.629
	Equal variances not assumed			-.276	59.758	.783	-1.212	4.387	-9.988	7.563
Rentedekningsgrad	Equal variances assumed	.566	.453	.411	166	.682	28.855	70.198	-109.740	167.450
	Equal variances not assumed			.597	154.062	.552	28.855	48.366	-66.691	124.400
Langsiktig gjeldsgrad	Equal variances assumed	10.543	.001	1.611	166	.109	.469	.291	-.106	1.045
	Equal variances not assumed			2.097	161.422	.038	.469	.224	.027	.911

Vedlegg 6: T-test av ulike bransjer i yngre og eldre eiergenerasjoner

Annen virksomhet for 2010

Group Statistics

Eiergenerasjon		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	9	13.67	10.886	3.629
	Eldre eiergenerasjoner	19	11.16	9.547	2.190

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totalkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	.007	.936	.621	26	.540	2.509	4.038	-5.791	10.808
	Equal variances not assumed			.592	14.061	.563	2.509	4.238	-6.578	11.595

Annen virksomhet for 2005

Group Statistics

Eiergenerasjon		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	14	14.93	15.158	4.051
	Eldre eiergenerasjoner	3	3.67	6.807	3.930

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totalkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	.619	.444	1.235	15	.236	11.262	9.116	-8.168	30.692
	Equal variances not assumed			1.995	7.249	.085	11.262	5.644	-1.992	24.516

Bygg og anleggsvirksomhet for 2010

Group Statistics

		Eiergenerasjon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner		32	13.125000	8.4881321	1.5005039
	Eldre eiergenerasjoner		18	12.555556	5.8633681	1.3820091

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totalkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	5.555	.023	.252	48	.802	.5694444	2.2574563	-3.9694757	5.1083646
	Equal variances not assumed			.279	45.801	.781	.5694444	2.0399660	-3.5372756	4.6761645

Bygg og anleggsvirksomhet for 2005

Group Statistics

		Eiergenerasjon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner		34	11.74	8.670	1.487
	Eldre eiergenerasjoner		14	10.14	10.762	2.876

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totalkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	.009	.925	.539	46	.593	1.592	2.956	-4.358	7.543
	Equal variances not assumed			.492	20.305	.628	1.592	3.238	-5.155	8.340

Industrivirksomhet for 2010

Group Statistics

	Eiergenerasjon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	41	11.634146	7.1580587	1.1179010
	Eldre eiergenerasjoner	41	10.658537	9.2211977	1.4401091

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totalkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	.200	.656	.535	80	.594	.9756098	1.8230790	-2.6524330	-4.6036525
	Equal variances not assumed			.535	75.365	.594	.9756098	1.8230790	-2.6558613	-4.6070808

Industrivirksomhet for 2005

Group Statistics

	Eiergenerasjoner	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	59	10.29	8.789	1.144
	Eldre eiergenerasjoner	28	9.04	10.731	2.028

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totalkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	.115	.735	.578	85	.565	1.252	2.168	-3.059	5.564
	Equal variances not assumed			.538	44.813	.593	1.252	2.328	-3.438	5.943

Servicevirksomhet for 2010

Group Statistics

	Eiergenerasjoner	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	9	13.333333	12.2065556	4.0688519
	Eldre eiergenerasjoner	10	8.100000	12.5737822	3.9761791

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totalkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	.003	.958	.918	17	.371	5.2333333	5.6984747	-6.7893974	17.2560641
	Equal variances not assumed			.920	16.886	.371	5.2333333	5.6890733	-6.7757133	17.2423800

Servicevirksomhet for 2005

Group Statistics

	Eiergenerasjoner	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	12	6.75	5.242	1.513
	Eldre eiergenerasjoner	4	-3.00	22.000	11.000

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totalkapitalrentabilitet	Equal variances assumed	13.920	.002	1.509	14	.154	9.750	6.463	-4.111	23.611
	Equal variances not assumed			.878	3.114	.442	9.750	11.104	-24.864	44.364

Vedlegg 7: Korrelasjonsanalyse

Eldre eiergenerasjoner 2010

Correlations

		Totalkapitalrentabilitet	Annen virksomhet	Bygg og anleggsvirksomhet	Servicevirksomhet
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	1	.017	.095	-.110
	Sig. (2-tailed)		.874	.379	.310
	N	88	88	88	88
Annen virksomhet	Pearson Correlation	.017	1	-.266*	-.188
	Sig. (2-tailed)	.874		.012	.080
	N	88	88	88	88
Bygg og anleggsvirksomhet	Pearson Correlation	.095	-.266*	1	-.182
	Sig. (2-tailed)	.379	.012		.090
	N	88	88	88	88
Servicevirksomhet	Pearson Correlation	-.110	-.188	-.182	1
	Sig. (2-tailed)	.310	.080	.090	
	N	88	88	88	88

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yngre eiergenerasjoner 2010

Correlations

		Totalkapitalrentabilitet	Bygg og anleggsvirksomhet	Servicevirksomhet	Annen virksomhet
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	1	.069	.039	.052
	Sig. (2-tailed)		.507	.705	.616
	N	95	95	95	95
Bygg og anleggsvirksomhet	Pearson Correlation	.069	1	-.231*	-.231*
	Sig. (2-tailed)	.507		.025	.025
	N	95	95	95	95
Servicevirksomhet	Pearson Correlation	.039	-.231*	1	-.105
	Sig. (2-tailed)	.705	.025		.313
	N	95	95	95	95
Annen virksomhet	Pearson Correlation	.052	-.231*	-.105	1
	Sig. (2-tailed)	.616	.025	.313	
	N	95	95	95	95

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Eldre eiergenerasjoner 2005

Correlations

		Totalkapitalrentabilitet	Annen virksomhet	Bygg og anleggsvirksomhet	Servicevirksomhet
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	1	-.095	.113	-.280
	Sig. (2-tailed)		.517	.440	.052
	N	49	49	49	49
Annen virksomhet	Pearson Correlation	-.095	1	-.162	-.076
	Sig. (2-tailed)	.517		.268	.603
	N	49	49	49	49
Bygg og anleggsvirksomhet	Pearson Correlation	.113	-.162	1	-.189
	Sig. (2-tailed)	.440	.268		.194
	N	49	49	49	49
Servicevirksomhet	Pearson Correlation	-.280	-.076	-.189	1
	Sig. (2-tailed)	.052	.603	.194	
	N	49	49	49	49

Yngre eiergenerasjoner 2005

Correlations

		Totalkapitalrentabilitet	Annen virksomhet	Bygg og anleggsvirksomhet	Servicevirksomhet
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	1	.155	.056	-.146
	Sig. (2-tailed)		.092	.543	.113
	N	119	119	119	119
Annen virksomhet	Pearson Correlation	.155	1	-.231*	-.122
	Sig. (2-tailed)	.092		.012	.185
	N	119	119	119	119
Bygg og anleggsvirksomhet	Pearson Correlation	.056	-.231*	1	-.212*
	Sig. (2-tailed)	.543	.012		.021
	N	119	119	119	119
Servicevirksomhet	Pearson Correlation	-.146	-.122	-.212*	1
	Sig. (2-tailed)	.113	.185	.021	
	N	119	119	119	119

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vedlegg 8: Regresjonsanalyse for hypotese 1

Regresjonsanalyse for 2010

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.140 ^a	.020	-.002	8.537

a. Predictors: (Constant), Servicevirksomhet, Eldre eiergenerasjoner, Annen virksomhet, Bygg og anleggsvirksomhet

b. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	259.662	4	64.915	.891	.471 ^a
	Residual	12973.595	178	72.885		
	Total	13233.257	182			

Predictors: (Constant), Servicevirksomhet, Eldre eiergenerasjon, Annen virksomhet, Bygg og anleggsvirksomhet

b. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

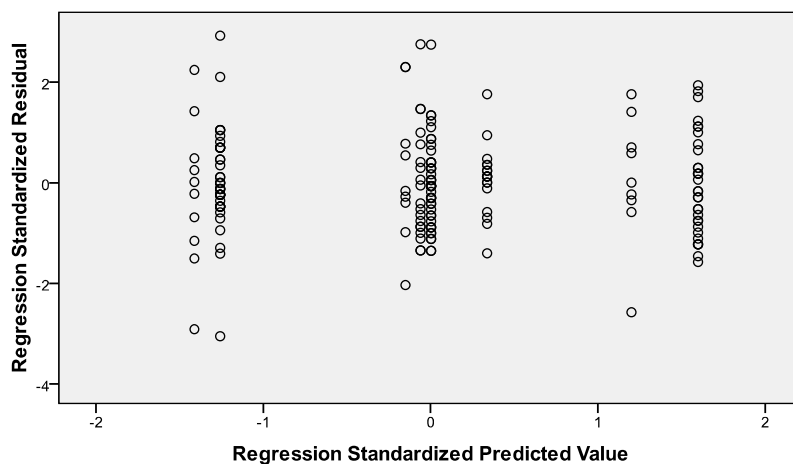
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.555	1.107		10.438	.000
	Eldre eiergenerasjon	-1.506	1.290	-.088	-1.168	.244
	Annen virksomhet	1.431	1.876	.061	.763	.447
	Bygg og anleggsvirksomhet	1.907	1.526	.100	1.250	.213
	Servicevirksomhet	-.184	2.165	-.007	-.085	.933

a. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

Scatterplot

Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet



Regresjonsanalyse for 2005

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.239 ^a	.057	.034	10.149

a. Predictors: (Constant), Servicevirksomhet, Eldre eiergenerasjon, Annen virksomhet, Bygg og anleggsvirksomhet

b. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1014.417	4	253.604	2.462	.047 ^a
	Residual	16790.988	163	103.012		
	Total	17805.405	167			

a. Predictors: (Constant), Servicevirksomhet, Eldre eiergenerasjon, Annen virksomhet, Bygg og anleggsvirksomhet

b. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

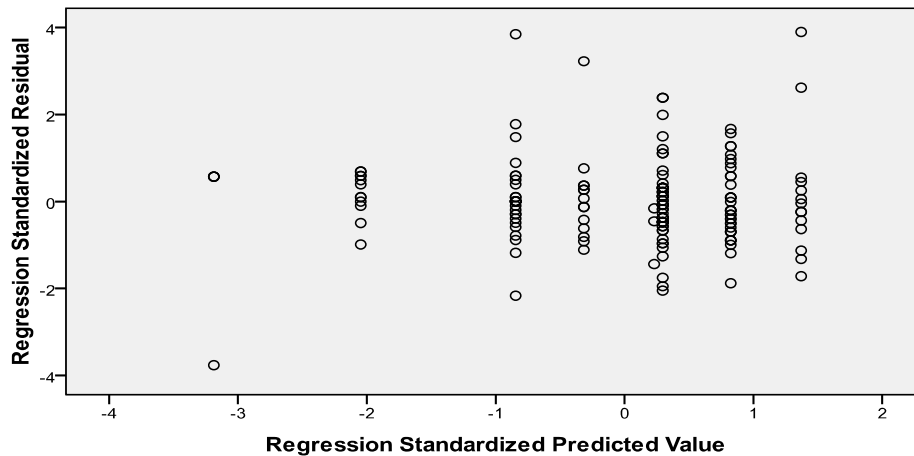
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.790	1.222		8.826	.000
	Eldre eiergenerasjon	-2.811	1.731	-.124	-1.624	.106
	Annen virksomhet	2.647	2.703	.078	.979	.329
	Bygg og anleggsvirksomhet	1.301	1.826	.057	.713	.477
	Servicevirksomhet	-5.775	2.764	-.165	-2.089	.038

a. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

Scatterplot

Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet



HYPOTESE 2:

Vedlegg 9: T-test av styremedlemmer og lønnsomhet i ulike eiergenerasjoner

Familiebedrifter fra 2010

Group Statistics

Eiergenerasjon		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Antall styremedlemmer	Yngre eiergenerasjoner	95	4.62	2.415	.248
	Eldre eiergenerasjoner	88	5.44	3.028	.323

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Antall styremedlemmer	Equal variances assumed	3.737	.055	-2.038	181	.043	-.822	.403	-1.618	-.026
	Equal variances not assumed			-2.020	166.303	.045	-.822	.407	-1.626	-.019

Familiebedrifter fra 2005

Group Statistics

Eiergenerasjon		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Antall styremedlemmer	Yngre eiergenerasjoner	119	4.23	4.429	.406
	Eldre eiergenerasjoner	49	4.41	1.825	.261

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Antall styremedlemmer	Equal variances assumed	.002	.966	-.277	166	.782	-.181	.655	-1.475	1.113
	Equal variances not assumed			-.376	165.994	.708	-.181	.483	-1.134	.771

Vedlegg 10: Korrelasjonsanalyse

Yngre eiergenerasjoner 2010

Correlations

		Antall styremedlemmer	Totalkapitalrentabilitet
Antall styremedlemmer	Pearson Correlation	1	-.100
	Sig. (2-tailed)		.336
	N	95	95
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	-.100	1
	Sig. (2-tailed)	.336	
	N	95	95

Eldre eiergenerasjoner 2010

Correlations

		Antall styremedlemmer	Totalkapitalrentabilitet
Antall styremedlemmer	Pearson Correlation	1	-.037
	Sig. (2-tailed)		.729
	N	88	88
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	-.037	1
	Sig. (2-tailed)	.729	
	N	88	88

Yngre eiergenerasjoner 2005

Correlations

		Antall styremedlemmer	Totalkapitalrentabilitet
Antall styremedlemmer	Pearson Correlation	1	.036
	Sig. (2-tailed)		.698
	N	119	119
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	.036	1
	Sig. (2-tailed)	.698	
	N	119	119

Eldre eiergenerasjoner 2005

Correlations

		Antall styremedlemmer	Totalkapitalrentabilitet
Antall styremedlemmer	Pearson Correlation	1	-.008
	Sig. (2-tailed)		.954
	N	49	49
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	-.008	1
	Sig. (2-tailed)	.954	
	N	49	49

Vedlegg 11: Regresjonsanalyse av hypotese 2

Yngre eiergenerasjoner 2010

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.151 ^a	.023	-.005	8.548

a. Predictors: (Constant), Eldre eiergenerasjon, Servicevirksomhet, Antall styremedlemmer, Annen virksomhet, Bygg og anleggsvirksomhet

b. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	299.959	5	59.992	.821	.536 ^a
	Residual	12933.298	177	73.069		
	Total	13233.257	182			

a. Predictors: (Constant), Eldre eiergenerasjon, Servicevirksomhet, Antall styremedlemmer, Annen virksomhet, Bygg og anleggsvirksomhet

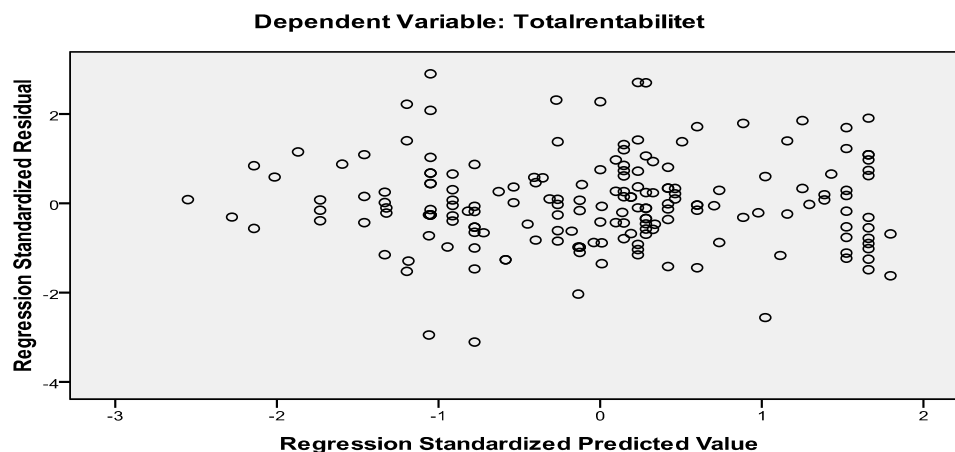
b. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.441	1.628		7.640	.000
	Annen virksomhet	1.297	1.887	.055	.688	.493
	Bygg og anleggsvirksomhet	1.767	1.539	.093	1.148	.252
	Servicevirksomhet	-.362	2.181	-.013	-.166	.868
	Antall styremedlemmer	-.175	.236	-.056	-.743	.459
	Eldre eiergenerasjoner	-1.361	1.306	-.080	-1.042	.299

a. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

Scatterplot



Familiebedrifter fra 2005

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.260 ^a	.068	.039	10.122

a. Predictors: (Constant), Service virksomhet, Eldre eiergenerasjon, Antall styremedlemmer, Annen virksomhet, Bygg og anleggsvirksomhet

b. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1207.181	5	241.436	2.356	.043 ^a
	Residual	16598.224	162	102.458		
	Total	17805.405	167			

a. Predictors: (Constant), Service virksomhet, Eldre eiergenerasjon, Antall styremedlemmer, Annen virksomhet, Bygg og anleggsvirksomhet

b. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

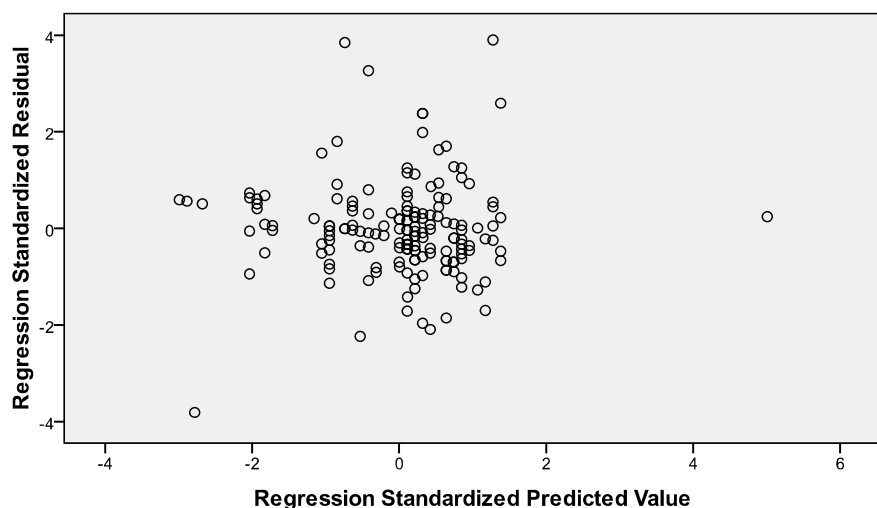
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.515	1.533		6.207	.000
	Antall styremedlemmer	.280	.204	.105	1.372	.172
	Eldre eiergenerasjoner	-2.845	1.727	-.126	-1.648	.101
	Annen virksomhet	2.856	2.700	.084	1.058	.292
	Bygg og anleggsvirksomhet	1.429	1.823	.063	.784	.434
	Servicevirksomhet	-5.490	2.764	-.157	-1.986	.049

a. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

Scatterplot

Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet



HYPOTESE 3

Vedlegg 12: Faktoranalyse

Faktoranalyse av styrets aktivitet for 2010

Communalities

	Initial	Extraction
Kontrollere oppnådde resultater	1.000	.711
Siste ord blir sagt i styrerommet	1.000	.572
Styrets rolle er å veilede	1.000	.647
Innflytelse	1.000	.584
Egne strategisamlinger	1.000	.515

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.725	34.498	34.498	1.725	34.498	34.498	1.725	34.498	34.498
2	1.304	26.090	60.588	1.304	26.090	60.588	1.304	26.090	60.588
3	.837	16.732	77.320						
4	.598	11.966	89.286						
5	.536	10.714	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Innflytelse	.764	
Siste ord blir sagt i styrerommet	.746	
Egne strategisamlinger	.713	
Kontrollere oppnådde resultater		.818
Styrets rolle er å veilede		.782

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Innflytelse	.764	
Siste ord blir sagt i styrerommet	.746	
Egne strategisamlinger	.712	
Kontrollere oppnådde resultater		.819
Styrets rolle er å veilede		.781

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Faktoranalyse av styrets aktivitet for 2005

Communalities

	Initial	Extraction
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultat	1.000	.545
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	1.000	.596
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	1.000	.571
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	1.000	.576
Styret har egne strategisamlinger	1.000	.558
Styret initierer vanligvis ikke egne saker	1.000	.497

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.825	30.412	30.412	1.825	30.412	30.412	1.715	28.579	28.579
2	1.519	25.314	55.725	1.519	25.314	55.725	1.629	27.146	55.725
3	.761	12.689	68.414						
4	.739	12.312	80.726						
5	.586	9.760	90.486						
6	.571	9.514	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	.757	
Styret har egne strategisamlinger	.730	
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet		
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultat		.707
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat		.643
Styret initierer vanligvis ikke egne saker		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Styret initierer vanligvis ikke egne saker	.684	
Styret har egne strategisamlinger	.680	
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	.639	
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultat		
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet		.760
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat		.753

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Vedlegg 13: Pålitelighetsanalyse (Cronbach's Alpha)

Cronbach's Alpha for 2010

Faktor 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.569	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Innflytelse	4.04	.922	183
Siste ord blir sagt i styreverrommet	3.93	1.057	183
Egne strategisamlinger	3.17	1.511	183

Inter-Item Correlation Matrix

	Innflytelse	Siste ord blir sagt i styreverrommet	Egne strategisamlinger
Innflytelse	1.000	.414	.303
Siste ord blir sagt i styreverrommet	.414	1.000	.296
Egne strategisamlinger	.303	.296	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.338	.296	.414	.118	1.400	.004	3

Faktor 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.450	.454	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kontrollere oppnådde resultater	3.19	1.187	183
Styrets rolle er å veilede	3.50	1.032	183

Inter-Item Correlation Matrix

	Kontrollere oppnådde resultater	Styrets rolle er å veilede
Kontrollere oppnådde resultater	1.000	.293
Styrets rolle er å veilede	.293	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.293	.293	.293	.000	1.000	.000	2

Cronbach's Alpha for 2005

Faktor 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.528	.542	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Styret initierer vanligvis ikke egne saker	2.84	1.259	168
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	4.19	.991	168
Styret har egne strategisamlinger	3.37	1.454	168

Inter-Item Correlation Matrix

	Snudd_initierer	Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	Styret har egne strategisamlinger
Styret initierer vanligvis ikke egne saker	1.000	.246	.248
Styret har stor innflytelse	.246	1.000	.354
Styret har egne strategisamlinger	.248	.354	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.283	.246	.354	.109	1.442	.003	3

Faktor 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.477	.487	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	3.63	1.000	168
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	3.76	1.268	168

Inter-Item Correlation Matrix

	Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	1.000	.322
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	.322	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.322	.322	.322	.000	1.000	.000	2

Vedlegg 14: Korrelasjonsanalyse

Yngre eiergenerasjoner 2010

Correlations

		Totalkapitalrentabilitet	Involvere	Kontrollere
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	1	-.063	-.011
	Sig. (2-tailed)		.547	.919
	N	95	95	95
Involvere	Pearson Correlation	-.063	1	-.127
	Sig. (2-tailed)	.547		.221
	N	95	95	95
Kontrollere	Pearson Correlation	-.011	-.127	1
	Sig. (2-tailed)	.919	.221	
	N	95	95	95

Eldre eiergenerasjoner 2010

Correlations

		Totalkapitalrentabilitet	Involvere	Kontrollere
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	1	-.172	.054
	Sig. (2-tailed)		.109	.620
	N	88	88	88
Involvere	Pearson Correlation	-.172	1	.102
	Sig. (2-tailed)	.109		.344
	N	88	88	88
Kontrollere	Pearson Correlation	.054	.102	1
	Sig. (2-tailed)	.620	.344	
	N	88	88	88

Yngre eiergenerasjoner 2005

Correlations

		Totalkapitalrentabilitet	Involverende	Kontrollerende
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	1	-.114	-.204*
	Sig. (2-tailed)		.218	.026
	N	119	119	119
Involverende	Pearson Correlation	-.114	1	.142
	Sig. (2-tailed)	.218		.125
	N	119	119	119
Kontrollerende	Pearson Correlation	-.204*	.142	1
	Sig. (2-tailed)	.026	.125	
	N	119	119	119

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Eldre eiergenerasjoner 2005

Correlations

		Totalkapitalrentabilitet	Involvere	Kontrollere
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	1	-.156	-.080
	Sig. (2-tailed)		.285	.585
	N	49	49	49
Involvere	Pearson Correlation	-.156	1	.370**
	Sig. (2-tailed)	.285		.009
	N	49	49	49
Kontrollere	Pearson Correlation	-.080	.370**	1
	Sig. (2-tailed)	.585	.009	
	N	49	49	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vedlegg 15: Regresjonsanalyse av hypotese 3

Yngre og eldre eiergenerasjoner fra 2010

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.173 ^a	.030	-.003	8.541

a. Predictors: (Constant), Kontrollere, Bygg og anleggsvirksomhet, Involvering, Eldre eiergenerasjon, Servicevirksomhet, Annen virksomhet

b. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	394.674	6	65.779	.902	.495 ^a
	Residual	12838.582	176	72.946		
	Total	13233.257	182			

a. Predictors: (Constant), Kontrollere, Bygg og anleggsvirksomhet, Involvering, Eldre eiergenerasjon, Servicevirksomhet, Annen virksomhet

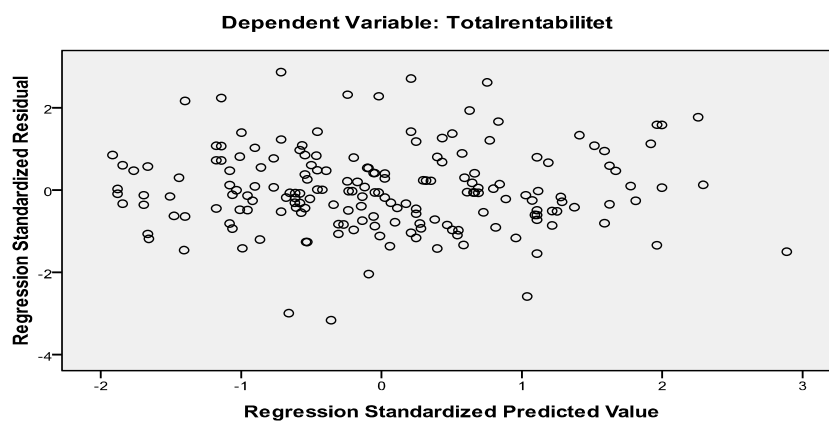
b. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.767	3.725		3.964	.000
	Annen virksomhet	1.440	1.895	.061	.760	.448
	Bygg og anleggsvirksomhet	2.030	1.532	.106	1.325	.187
	Servicevirksomhet	-.010	2.170	.000	-.005	.996
	Eldre eiergenerasjoner	-1.441	1.292	-.085	-1.116	.266
	Involvere	-.328	.243	-.101	-1.349	.179
	Kontrollere	.053	.359	.011	.147	.883

a. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

Scatterplot



Regresjonsanalyse for yngre og eldre eiergenerasjoner fra 2005

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.325 ^a	.105	.072	9.946

a. Predictors: (Constant), Kontrollere, Bygg og anleggsvirksomhet, Involvering, Eldre eiergenerasjon, Servicevirksomhet, Annen virksomhet

b. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1877.403	6	312.901	3.163	.006 ^a
	Residual	15928.002	161	98.932		
	Total	17805.405	167			

a. Predictors: (Constant), Kontrollere, Bygg og anleggsvirksomhet, Involvering, Eldre eiergenerasjon, Servicevirksomhet, Annen virksomhet

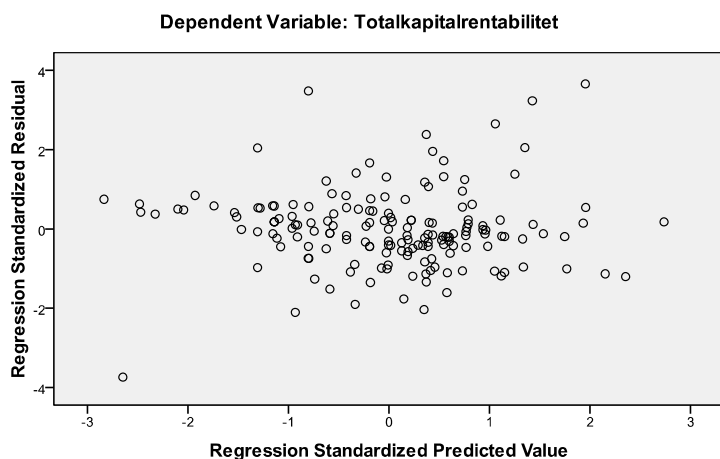
b. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.566	4.184		5.394	.000
	Involvere	-.629	.305	-.164	-2.064	.041
	Kontrollere	-.700	.429	-.126	-1.633	.105
	Eldre eiergenerasjon	-3.110	1.700	-.137	-1.829	.069
	Annen virksomhet	2.576	2.685	.075	.959	.339
	Bygg og anleggsvirksomhet	1.838	1.804	.081	1.019	.310
	Servicevirksomhet	-7.009	2.761	-.200	-2.539	.012

a. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

Scatterplot



Vedlegg 16: Korrelasjonsanalyse for familiebedrifter fra 2005

Familiebedrifter fra 2005 med totalkapitalrentabilitet fra 2005-2008

Yngre eiergenerasjoner

Correlations

		Totalkapitalrentabilitet	Involvere	Kontrollere
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	1	-.066	-.200*
	Sig. (2-tailed)		.491	.036
	N	110	110	110
Involvere	Pearson Correlation	-.066	1	.142
	Sig. (2-tailed)	.491		.125
	N	110	119	119
Kontrollere	Pearson Correlation	-.200	.142	1
	Sig. (2-tailed)	.036	.125	
	N	110	119	119

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Eldre eiergenerasjoner

Correlations

		Totalkapitalrentabilitet	Involvere	Kontrollere
Totalkapitalrentabilitet	Pearson Correlation	1	-.038	-.102
	Sig. (2-tailed)		.804	.511
	N	44	44	44
Involvere	Pearson Correlation	-.038	1	.370**
	Sig. (2-tailed)	.804		.009
	N	44	49	49
Kontrollere	Pearson Correlation	-.102	.370**	1
	Sig. (2-tailed)	.511	.009	
	N	44	49	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vedlegg 17: Regresjonsanalyse for familiebedrifter fra 2005

Familiebedrifter fra 2005 med total kapitalrentabilitet fra 2005-2008

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.187 ^a	.035	-.004	10.1663315

a. Predictors: (Constant), Kontrollere, Bygg og anleggsvirksomhet, Involvering, Eldre eiergenerasjon, Servicevirksomhet, Annen virksomhet

b. Dependent Variable: Total kapitalrentabilitet

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	549.912	6	91.652	.887	.506 ^a
	Residual	15193.082	147	103.354		
	Total	15742.994	153			

a. Predictors: (Constant), Kontrollere, Bygg og anleggsvirksomhet, Involvering, Eldre eiergenerasjon, Servicevirksomhet, Annen virksomhet

b. Dependent Variable: Total kapitalrentabilitet

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.724	4,506		4.377	.000
	Involvere	-.045	.327	-.012	-.137	.891
	Kontrollere	-.963	.456	-.177	-2.113	.036
	Eldre eiergenerasjon	.330	1.827	.015	.181	.857
	Annen virksomhet	-2163	2.843	-.065	-.761	.448
	Bygg og anleggsvirksomhet	-.355	1.908	-.016	-.186	.853
	Servicevirksomhet	1.015	3.034	.029	.334	.739

a. Dependent Variable: Total kapitalrentabilitet

Scatterplot

