

Masteroppgave

Lønnsomhet i familiebedrifter

- en studie av forskjellige eiergenerasjoner og styresammensetting i familiebedrifter

Av

Tone Helen Hanssen

Veileder

Trond Randøy

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 inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, juni 2011

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for økonomi

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som et siste ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Oppgaven er en obligatorisk del av studiet, og utgjør 30 studiepoeng, innenfor min fordypning – internasjonal ledelse og strategi. Målet og hensikten med oppgaven er å lære å anvende vitenskapelige metoder på en anvendt problemstilling.

Målet med oppgaven er å undersøke hvordan forskjellige eiergenerasjoner i norske familiebedrifter påvirker lønnsomheten og styresammensetningen. Grunnen til at jeg valgte å studere de forskjellige eiergenerasjonene i familiebedrifter, skyldes delvis at det har vært relativt lite forskning på dette området, samt en interesse for fagfeltet grunnet personlig involvering i en familiebedrift. Det har vært utrolig lærerikt å jobbe med en så stor oppgave, samtidig som det har vært en utfordrende prosess. Jeg håper at oppgaven kan bidra til at det forskes mer på områder rundt familiebedrifter og eiergenerasjoner i fremtiden.

Jeg har satt stor pris på min veileder, Trond Randøy, sin hjelp i denne prosessen. Han har fulgt opp hele veien, med kommentarer og nyttige innspill. Det er takket være hans interesse for fagfeltet og hans kontakter på NHO at denne oppgaven har latt seg skrive. Jeg vil også takke min mann, Jorge Irula, for hans tålmodighet gjennom denne prosessen.

Arendal, mai 2011

Tone Helen Hanssen

Sammendrag

Målet med denne studien var å undersøke om hvordan de forskjellige eiergenerasjonene i norske familiebedrifter påvirker lønnsomheten og styresammensetningen. Oppgaven er basert på to spørreundersøkelser utført i 2004 og 2010, med regnskapstall fra perioden 2005-2009. Bedrifter som er analysert i undersøkelsen er alle registrerte i NHO sitt medlemsregister, og nøkkeltall som mål på lønnsomhet er samlet inn fra Proff.no. Jeg tar først for meg yngre og eldre eiergenerasjoner og undersøker hvordan disse påvirker lønnsomheten i familiebedrifter. Yngre eiergenerasjon består av bedrifter hvor grunnlegger er eier eller andre generasjon er eier. Eldre eiergenerasjon består av tredje eiergenerasjon og eldre. Deretter undersøker jeg om styrets størrelse påvirker lønnsomheten i de forskjellige eiergenerasjonene, for til slutt å se om styrets involvering og kontroll har noen påvirkning på lønnsomheten.

Oppgaven er startet med en utdyping av teori og tidligere forskning på temaet rundt familiebedrifter. Teorien tar også for seg andre temaer rundt familiebedrifter som eierstyring, styrets roller, interessekonflikter som kan oppstå, daglig ledelse, og utviklingsfaser for familiebedriften. Til slutt i teorikapittelet følger hypotesene, som er utviklet på basis av problemstillingen. Studien er en kvantitativ studie, hvor et stort antall bedrifter blir undersøkt basert på spørreundersøkelser og regnskapsdata. Andre del av oppgaven analyser utfører tester basert på hypotesene, og analyserer disse. Siste del av oppgaven gir anbefalinger til norske familiebedrifter, drøftelse av begrensninger ved oppgaven og anbefalinger til videre forskning.

Undersøkelsen viser ingen forskjell i lønnsomheten mellom yngre og eldre eiergenerasjoner. Analysen påviser imidlertid at yngre eiergenerasjonsbedrifter har et mindre styre enn eldre eiergenerasjonsbedrifter. Videre finner jeg ingen sammenheng mellom styrets størrelse og lønnsomhet i de forskjellige eiergenerasjonene. Det kan heller ikke påvises noen sammenheng mellom styrets involvering eller styrets kontroll og lønnsomheten til de forskjellige eiergenerasjonene i familiebedriftene.

Konklusjonen på problemstillingen i denne studien er at det ikke er noen forskjell mellom yngre og eldre eiergenerasjonene når det gjelder lønnsomheten i familiebedrifter, og at eldre eiergenerasjoner kan ha like god lønnsomhet som yngre eiergenerasjonsbedrifter.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
1. INTRODUKSJON	1
1.1. BAKGRUNN.....	1
1.2. PROBLEMSTILLING.....	1
1.3. DEFINISJONER OG BEGRENSNINGER.....	3
1.3.1. Definisjoner.....	3
1.3.2. Begrensninger.....	5
2. TEORI OG HYPOTESER	7
2.1. INNLEDNING.....	7
2.2. FAMILIEBEDRIFTER.....	8
2.2.1. Familieeierskapets styrker.....	10
2.2.2. Fordeler ved integrasjon av familie og bedrift.....	10
2.2.3. Ulemper ved integrasjon av familie og bedrift.....	12
2.3. EIERE.....	14
2.3.1. Interessekonflikt mellom majoritets- og minoritetseiere.....	14
2.4. STYRET.....	15
2.4.1. Ulike teorier om styret og dets oppgaver.....	16
2.6. STYRETS ROLLE.....	23
2.6.1. Formell rolle.....	24
2.6.2. Kontrollerende rolle.....	24
2.6.3. Strategisk.....	25
2.6.4. Service.....	26
2.6.5. Styrets rolle i familiebedrifter.....	26
2.6.6. Uavhengige styremedlemmer.....	27
2.7. DAGLIG LEDELSE OG DAGLIG LEDER – FORDELER OG ULEMPER VED FAMILIEBEDRIFTER.....	28
2.7.1. Daglig leders påvirkning på familiebedriftens lønnsomhet.....	29
2.8. EIERSTYRING – ”CORPORATE GOVERNANCE”.....	30
2.9. UTVIKLINGSFASER I FAMILIEBEDRIFTER.....	32
2.9.1. Ulike eiergenerasjoner.....	33
2.9.2. Generasjonsskifte.....	34
2.10. LØNNSOMHETSANALYSE.....	35
2.10.1. Lønnsomhetsforhold.....	36
2.11. AVSLUTNING TEORI.....	38
2.12. HYPOTESER.....	39
2.12.1. Eiergenerasjonens lønnsomhet.....	39
2.12.2. Styrets størrelse.....	40
2.12.3. Styrets påvirkning på bedriftens lønnsomhet – involvering og kontroll.....	41
3. METODE	44
3.1. INNLEDNING.....	44
3.2. FORMULERING AV PROBLEMSTILLING.....	44
3.3. FORSKNINGSDESIGN.....	45
3.3.1. Litteraturstudie.....	46
3.4. KVALITATIV ELLER KVANTITATIV UNDERSØKELSE.....	48
3.4.1. Populasjon og Utvalg.....	48
3.5. DATAINNSAMLING.....	50
3.5.1. Primærdata.....	50
3.5.2. Sekundærdata.....	50
3.5.3. Spørreundersøkelsen.....	50

3.5.4.	<i>Svarprosent</i>	50
3.5.5.	<i>Operasjonalisering</i>	51
3.6.	VALIDITET OG RELIABILITET	51
3.6.1.	<i>Reliabilitet</i>	51
3.6.2.	<i>Validitet</i>	52
3.7.	STATISTISKE METODER.....	53
3.7.1.	<i>Beskrivende statistikk</i>	53
3.7.2.	<i>Bivariat korrelasjon</i>	53
3.7.3.	<i>Faktoranalyse</i>	54
3.7.4.	<i>Uavhengig T-test og Levenes-test for likhet i varians</i>	54
3.7.5.	<i>Multipel regresjonsanalyse</i>	55
4.	ANALYSE	56
4.1.	FAKTORANALYSE	56
4.2.	HYPOTESE 1	59
4.2.1.	<i>Finansiell analyse</i>	61
4.2.2.	<i>Kontrollvariabler</i>	63
4.2.3.	<i>Korrelasjonsanalyse</i>	68
4.2.4.	<i>Multipel regresjonsanalyse</i>	69
4.2.5.	<i>Konklusjon hypotese 1</i>	71
4.3.	HYPOTESE 2.....	71
4.3.1.	<i>Konklusjon hypotese 2a</i>	74
4.3.2.	<i>Hypotese 2b og 2c</i>	74
4.3.3.	<i>Multipel regresjonsanalyse</i>	76
4.3.4.	<i>Konklusjon hypotese 2b og 2c</i>	77
4.4.	HYPOTESE 3.....	78
4.4.1.	<i>Hypotese 3b</i>	80
4.4.2.	<i>Hypotese 3c</i>	82
4.5.	OPPSUMMERING AV ANALYSEN.....	83
5.	AVSLUTNING	86
5.1.	ANBEFALINGER TIL NORSKE FAMILIEBEDRIFTER	86
5.2.	BEGRENSNINGER OG ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING	88
6.	KILDER	90
7.	APPENDIKS	95
7.1.	VEDLEGG 1: SPØRREUNDERSØKELSEN	95
7.2.	VEDLEGG 1: BESKRIVENDE STATISTIKK.....	107
7.3.	VEDLEGG 3: FAKTORANALYSE AV STYRETS AKTIVITETER.....	109
7.4.	VEDLEGG 4: KONTROLL AV TOTALRENTABILITET.....	114
7.5.	VEDLEGG 5: KONTROLL AV EGENKAPITALRENTABILITET.....	116
7.6.	VEDLEGG 6: KONTROLL AV AVHENGIG VARIABEL.....	118
7.7.	VEDLEGG 7: T-TEST AV TOTALRENTABILITET FOR ULIKE EIERGENERASJONER	120
7.8.	VEDLEGG 8: FINANSIELL ANALYSE.....	121
7.9.	VEDLEGG 9: T-TEST AV ULIKE BRANSJER OG LØNNSOMHET	125
7.10.	VEDLEGG 10: BIVARIATE KORRELASJONSANALYSE - BRANSJE.....	130
7.11.	VEDLEGG 11: UTSKIFTNING AV DAGLIG LEDER OG LØNNSOMHET	132
7.12.	VEDLEGG 12: BIVARIAT KORRELASJONSANALYSE HYPOTESE 1	133
7.13.	VEDLEGG 13: MULTIPPEL REGRESJONSANALYSE HYPOTESE 1	136
7.14.	VEDLEGG 14: T-TEST ANTALL STYREMEDLEMMER OG LØNNSOMHET.....	138
7.15.	VEDLEGG 15: BIVARIATE KORRELASJONSANALYSE ANTALL STYREMEDLEMMER OG LØNNSOMHET	139
7.16.	VEDLEGG 16: MULTIPPEL REGRESJONSANALYSE HYPOTESE 2	140
7.17.	VEDLEGG 17: T-TEST AV LØNNSOMHET OG PROFESJONELLE STYREMEDLEMMER.....	142
7.18.	VEDLEGG 18: BIVARIATE KORRELASJONSANALYSE	143

FIGUROVERSIKT

FIGUR 1: EIERSTYRING	4
FIGUR 2: DISPOSISJON FOR KAPITEL 2- TEORI OG HYPOTESER.....	7
FIGUR 3: PRINSIPAL-AGENT-FORHOLD	18
FIGUR 4: POTENSIELLE KOBLINGER MELLOM NETTVERK, SOSIALKAPITAL OG FAMILIEEIERSKAP.....	22
FIGUR 5: EIERSTYRING	30
FIGUR 6: FORSKNINGSPROSESSEN.....	44

TABELLOVERSIKT

TABELL 1: OPPSUMMERING AV FORDELER OG ULEMPE VED INTEGRASJON AV FAMILIE OG BEDRIFT	14
TABELL 2: OVERSIKT OVER STYRETS OPPGAVER	17
TABELL 3: OVERSIKT OVER KOBLINGEN MELLOM STYRETS ROLLE OG TEORI	24
TABELL 4: KJENNETEGN PÅ GOD OG DÅRLIG EIERSTYRING I FAMILIEBEDRIFTER	32
TABELL 5: ET LIVSSYKLUS PERSPEKTIV PÅ GOD EIERSTYRING I FAMILIEBEDRIFTER	32
TABELL 6: EIERSTYRING I GENERASJONSBEDRIFTER	38
TABELL 7: FORDELING AV EIERGENERASJONENE I FAMILIEBEDRIFTER FRA 2004 OG 2010	56
TABELL 8: FAKTORANALYSE AV INVOLVERENDE OG KONTROLLERENDE STYRE	57
TABELL 9: PÅLITELIGHETSANALYSE AV FAKTOR 1 OG FAKTOR 2	58
TABELL 10: UAVHENGIG T-TEST AV STYRETS KONTROLL OG INVOLVERING	59
TABELL 11: UAVHENGIG T-TEST, SAMMENLIKNING MED EIERGENERASJONER OG TOTALRENTABILITET.....	60
TABELL 12: FINANSIELL OVERSIKT.....	62
TABELL 13: PROSENTVIS BRANSJEFORDELING.....	63
TABELL 14: PROSENTVIS BRANSJEFORDELING INNDELTE ETTER EIERGENERASJON.....	64
TABELL 15: UAVHENGIG T-TEST AV LØNNSOMHET I BRANSJER OG EIERGENERASJONER.....	65
TABELL 16: UAVHENGIG T-TEST AV BEDRIFTENS TOTALRENTABILITET FORDELT I ALDERSGRUPPER.....	66
TABELL 17: UAVHENGIG T-TEST AV LØNNSOMHET OG BYTTE AV DAGLIG LEDER	67
TABELL 18: BIVARIAT KORRELASJONSANALYSE	69
TABELL 19: MULTIPPEL REGRESJONSANALYSE AV HYPOTese 1	70
TABELL 20: OVERSIKT OVER ANTALL STYREMEDLEMMER TOTALT FOR ALLE BEDRIFTER.....	72
TABELL 21: OVERSIKT OVER ANTALL STYREMEDLEMMER FORDELT PÅ EIERGENERASJONER	73
TABELL 22: UAVHENGIG T-TEST AV ANTALL STYREMEDLEMMER OG YNGRE OG ELDRE EIERGENERASJONER.....	74
TABELL 23: BIVARIAT KORRELASJONSANALYSE MELLOM ANTALL STYREMEDLEMMER OG LØNNSOMHET	75
TABELL 24: MULTIPPEL REGRESJONSANALYSE AV HYPOTese 2	76
TABELL 25: UAVHENGIG T-TEST AV FAMILIEBEDRIFTER MED EKSTERNE PROFESJONELLE STYREMEDLEMMER	79
TABELL 26: BIVARIAT KORRELASJONSANALYSE AV BEDRIFTENS LØNNSOMHET OG STYRETS INVOLVERING.....	81
TABELL 27: BIVARIAT KORRELASJONSANALYSE AV BEDRIFTENS LØNNSOMHET OG STYRETS KONTROLL.....	82
TABELL 28: GRUNNLEGGERS ROLLE OG UTFORDRINGER I LØPET AV FAMILIEBEDRIFTENS FASER	88

1. Introduksjon

1.1. Bakgrunn

Internasjonal forskning tyder på at mellom 45 prosent og 70 prosent av vestlige lands bruttonasjonalprodukt kommer fra bedrifter med familieinnflytelse (Randøy, 2004). I USA er anslaget at 30 prosent av sysselsettingen er tilknyttet bedrifter med grunnlegger- og familieinnflytelse, og en tredjedel av S&P kan klassifiseres som familiebedrifter (Randøy, 2004) (Anderson og Reeb, 2003). I Norge viser undersøkelser at 30 prosent av de 500 største bedriftene er familiebedrifter (Randøy, 2004), mens det er anslått at hele 40% av Norske børselskaper har familieinnflytelse (Randøy et. al., 2001).

Anderson og Reeb (2003) har kommet frem til at bedrifter med familieinnflytelse presterer bedre enn bedrifter uten slik innflytelse. Dette er samme konklusjon som flere andre forskere har kommet frem til, blant annet Randøy (2004), Mishra et al. (2001) og Duh (2010). Det er imidlertid en høy ”dødelighet” ved disse bedriftene, og forskning viser at ikke flere enn 5-15 prosent av bedriftene overlever tredje generasjon eller lenger. Dette er en lavere andel enn overlevelseshraten til ikke-familiebedrifter (Randøy, 2004). Familiebedrifter er derfor ikke som ”andre bedrifter” (Randøy, 2004).

God eierstyring er viktig for familiebedrifter for at de kan klare å bevare de beste sidene ved familieinnflytelse, som langsiktighet og engasjement, og for at disse bedriftene skal bli mindre utsatt for svakhetene ved slik innflytelse, som konflikter innad i familien og uavklart rollefordeling. God eierstyring i familiebedrifter kan føre til god konkurransedyktighet i disse bedriftene (Randøy, 2004).

1.2. Problemstilling

I masteroppgaven min vil jeg analysere familiebedrifter i Norge. Det har vært relativt lite forskning på dette området, og jeg finner det derfor interessant å studere nærmere. Oppgaven vil ta for seg; ulik innflytelse fra eierfamiliene i forskjellige familiebedrifter, virkningen ved de forskjellige eiergenerasjonene, styresammensetningen, samt lønnsomheten til disse bedriftene.

Problemstillingen min er:

Hvordan påvirker de forskjellige eiergenerasjonene i norske familiebedrifter styresammensetningen og lønnsomheten?

Det vil bli interessant å undersøke om de forskjellige eiergenerasjonene har noen innvirkning på hvordan familiebedriftene fungerer. Faktorene jeg ønsker å se på vil da være hvordan styret er sammensatt.

Ulike faktorer kan påvirke de økonomiske resultatene i familiebedrifter. Jeg begrenser oppgaven til ulike faktorer innenfor eiergenerasjoner, styrets sammensetning, og styrets involvering og kontroll. Noen av faktorene kan da være; virkningen av profesjonelle styremedlemmer; ulike eiergenerasjoner: situasjoner hvor styreleder er et familiemedlem; osv. Med mer tid kunne jeg også analysert virkningen ulike incentivsystemer har på lønnsomheten i slike bedrifter, men jeg har valgt her å utelukke denne faktoren i denne oppgaven.

I første del av oppgaven vil jeg gjennom en teoretisk fremstilling ta for meg familiebedrifter, eiergenerasjoner, styresammensetning og eierstyring. Eierstyring kan i denne oppgaven oversettes til det engelske ordet ”*corporate governance*”, noe jeg vil forklare ytterligere i teorien. Jeg vil også ta for meg ulike typer daglige ledere en familiebedrift kan ha, samt snakke litt om lønnsomhet i familiebedrifter.

Metodisk vil oppgaven fokusere på spørreundersøkelser, en kvantitativ metode for innsamling av data. Oppgaven baserer seg på datasett innsamlet i samarbeid med NHO – to besvarte spørreskjemaer, fra henholdsvis årene 2004 og 2010, samt regnskapstall fra perioden 2005-2009. Fordelen med å ha to datasett, er at jeg vil ha muligheten til å sammenlikne resultater over tid, noe som igjen vil gi et mer sikkert resultat. Til slutt i teorien vil ulike hypoteser bli presentert.

Mot slutten av oppgaven vil analysen finne sted. Her vil jeg analysere ulike typer hypoteser, og deretter bekrefte eller avkrefte disse etter at jeg har analysert de ulike spørreskjemaene og regnskapstallene. Jeg ønsker ved hjelp av hypotesene, og analysen generelt, prøve å finne svar på problemstillingen min så langt dette lar seg gjøre. Dette vil bli presentert i konklusjonen helt til slutt i oppgaven.

1.3. Definisjoner og begrensninger

1.3.1. Definisjoner

NHO: Forkortelse for Næringslivets Hovedorganisasjon

Definisjon av familiebedrift:

Det er stadig nye betegnelser i litteraturen og forskningen på hva som karakteriserer en familiebedrift. Noen er svært lange og detaljerte, mens andre er konkrete og konsise i sin beskrivelse. Forskerne ser ikke ut til å bli enige om én forklaring, enda det er et svært stort antall av familiebedrifter i verden (Semerciöz et al, 2010).

I senere forskning har forskerne tatt utgangspunkt i visjonen og hensikten til bedriften når de undersøker om en bedrift kan defineres som en familiebedrift eller ikke. Chua et. al. (1999) (NHO, 2008) har valgt å formulere seg slik:

” En familiebedrift styres og ledes med den hensikt å forme og nå visjoner, holdt av en dominerende koalisjon kontrollert av medlemmer av samme familie eller et mindre antall familier, på en måte som er vedvarende for eierskapet ”

Denne formuleringen har imidlertid ikke vært ”godkjent” internasjonalt. For å kunne sammenlikne forskning på familiebedrifter, har GEEF (European Group of Owner Managed and Family Enterprises) prøvd å finne en definisjon som kan gjøre dette. Denne definisjonen gjelder i Europa og EU, og er tatt i bruk der:

Et firma, uavhengig av størrelse, er å betrakte som en familiebedrift hvis:

- Majoriteten av eierpostene kontrolleres av bedriftens grunnlegger eller en person som har kjøpt majoriteten av aksjene, eller av deres ektefelle, foreldre, barn eller barnas arvtakere.
- Majoriteten av aksjene eller tilsvarende kan eies direkte eller indirekte gjennom et annet selskap
- Minst ett familiemedlem eller en nær slektning er involvert i bedriftens ledelse eller administrasjon

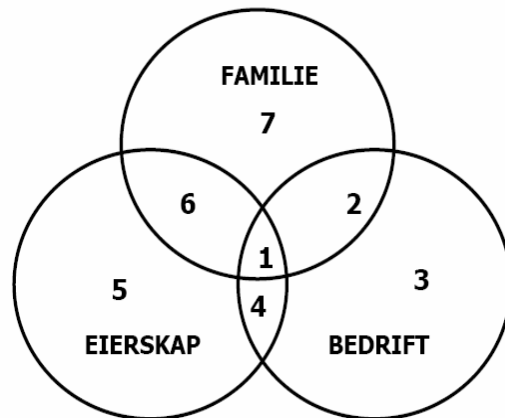
Børsnoterte selskaper er å betrakte som familiebedrift hvis personen som etablerte eller kjøpte selskapet (hovedeier), eller deres familier innehar 25 prosent av stemmeretten gjennom sine aksjer (NHO om familieeierskap, 2008).

Enda en definisjon finner man hos NHO, som definerer en familiebedrift som:

1. 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).
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.

Det er denne definisjonen som jeg vil ta i bruk i denne oppgaven. Dette er fordi jeg har tatt i bruk to spørreundersøkelse utført av NHO, hvor bedriftene selv kan krysse av på dette dersom de anser seg som en familiebedrift.

I denne siste definisjonen fra NHO ser man at forskjellige personer i familien kan utfylle forskjellige type roller i en familiebedrift. En gründer kan være eier, leder og styremedlem på en gang. Under har jeg illustrert dette med modellen til Lansberg (Bartz-Johannesen, 2002). Denne overlappingen kan være både positivt og negativt for bedriftene, noe jeg vil komme tilbake til senere i teorien, blant annet under agentteorien.



- 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

Figur 1: Eierstyring

(Lansberg/Ayres (Bartz-Johannesen, 2002))

Gründer/ Gründerbedrift:

En gründer er den personen som starter bedriften, altså grunnleggeren av bedriften. Dette er også karakterisert som første eiergenerasjon i en familiebedrift. I en gründerbedrift fungerer ofte grunnleggeren som både eier og som daglig leder eller styreleder.

Profesjonell ledelse:

I teorien vil jeg bruke begrepet som blir brukt i det meste av litteraturen omkring familiebedrifter – nemlig profesjonell ledelse. Dette er personer som er utenfor familien, altså ikke-familiemedlemmer. Det er ikke slik at disse personene er mer profesjonelle enn ledere fra familien, men at lederen er hentet utenfor familien, fra det ”åpne markedet”.

Eierstyring:

Eierstyring er oversatt fra ”Corporate Governance”, hvor teorien sier at styret er det viktigste bindeleddet mellom eierne, deres krav og ønsker om avkastning, og den daglige ledelsen i bedriften. Teorien om god eierstyring vil også fokusere på hvordan man kan redusere interessekonflikter mellom daglig ledelse og eiere.

Små og mellomstore bedrifter:

Regjeringen (www.regjeringen.no) grupperer inn Norske bedrifter i følgende grupper:

- Små: 0-19 årsverk
- Mellomstore: 20-99 årsverk
- Store: Over 100 årsverk

NHO (www.nho.no), på sine nettsider, hevder at 99,5% av norsk næringsliv, består av bedrifter med færre enn 100 årsverk, altså små og mellomstore bedrifter. I denne oppgaven vil jeg ikke inkludere de små bedriftene, men kun ta med mellomstore og store familiebedrifter i mine analyser. Dette er fordi i små bedrifter vil skillet mellom daglig leder og styret være mer utydelig enn i større bedrifter (Ackermann, 2005).

1.3.2. Begrensninger

Det er to hoved begrensninger ved denne oppgaven. Den ene er hva som utgjør et hensiktsmessig mål på bedriftens økonomiske resultater. Det finnes mange forskjellige tall nøkkeltall som man kan gå ut ifra, men i denne studien velger jeg å bruke totalrentabiliteten til bedriften, som et nøkkeltall for å måle lønnsomheten. Dette blir begrunnet i vedlegg 4.

Den andre begrensningen er knyttet til tid og budsjett. Denne studien er skrevet av kun én person over en tidsperiode på et semester. Jeg har derfor måttet begrense populasjonen og utvalget brukt i undersøkelsen. Dette blir beskrevet ytterligere i kapittel 3, metode, hvor jeg forklarer bruken av to tidligere utførte spørreundersøkelser, utført av Helland (2005), Ackermann (2010) og Kaasinen (2010), i samarbeid med NHO. Det er derfor kun bedrifter fra NHO sin database som ligger til grunn for populasjonen, noe som gjør at visse bransjer utelates, slik som rederier og dagligvare.

2. Teori og hypoteser

Kapitel 2 i denne oppgaven omhandler teori rundt temaet familiebedrifter. I figuren ved siden av har jeg satt opp en disposisjon til kapitlet. Jeg starter med en gjennomgang av forskjellige forskningsartikler som er gjort på dette området. Deretter tar jeg for meg ulike begreper som familieeierskap, eierstyring, styrets roller og diverse teorier som omhandler styret som agentteori og nettverksteori. Teoriene til Pollak (1985) står sentrale som noen av de første artiklene som tar for seg grunnleggende karakteristika ved familien som overføres til bedriften ved familieeierskap. Artiklene til Randøy er svært viktige for forskningen på familiebedrifter her i Norge, mens Anderson og Reeb har tatt for seg USA i forskningen sin. I denne oppgaven har jeg tatt for meg artiklene til disse forskerne, sammen med flere andre forskere og masteroppgaver, og brukt det som grunnlag når jeg har utformet teorikapitlet i denne oppgaven. Hypotesene til slutt i kapitlet er laget på basis av teorien.



Figur 2: Disposisjon for kapitel 2- Teori og hypoteser

2.1. Innledning

Nyere forskning fra Europa og USA viser at familieeide bedrifter har høyere lønnsomhet enn andre eierformer (Anderson og Reeb, 2003). En studie utført av Credit Suisse fra 2002, viser at familieeierskapets styrker ligger blant annet i familiens og bedriftens langsiktige fokus. De fleste familiebedriftseiere ønsker at bedriften skal gå i arv til neste generasjon og det er

nettopp dette ønsket om å bringe verdiene videre til neste generasjon som gjør eierfamilien til en stabil og langsiktig eier (NHO, 2008).

Hele 80% av bedriftene i den vestlige verden er familiebedrifter (Selvik, 1995). I Norge viser undersøkelser at 30 prosent av de 500 største bedriftene er familiebedrifter (Randøy, 2004), mens det er anslått at hele 40% av Norske børselskaper har familieinnflytelse (Randøy et. al., 2001). Internasjonal forskning tyder på at mellom 45 prosent og 70 prosent av vestlige lands bruttonasjonalprodukt kommer fra bedrifter med familieinnflytelse (Randøy, 2004). I USA er anslaget at 30 prosent av sysselsettingen er tilknyttet bedrifter med grunnlegger- og familieinnflytelse (Randøy, 2004). Dette tyder på at familiebedrifter har en stor betydning i den Norske og internasjonale økonomien.

Selv om antall familiebedrifter er høyt, og at internasjonal forskning viser at familiebedrifter har en høyere lønnsomhet sammenlignet med ikke-familiebedrifter, så viser disse bedriftene også en høyere dødelighet enn ikke-familiebedrifter (Randøy, 2004) (Mishra et al., 2001) (Duh, 2010) (Anderson og Reeb, 2003). Ikke flere enn 5-15 prosent av bedriftene overlever tredje generasjon eller lenger, dette er en lavere andel enn overlevelseshraten til ikke-familiebedrifter (Randøy, 2004). Denne høye ”dødeligheten” kan imidlertid komme av frivillig salg eller avvikling eller ufrivillig konkurs.

Lønnsomhetsmål som ofte blir brukt innen internasjonal og nasjonal forskning, er nøkkeltallet total kapitalrentabilitet (ROA). Dette tallet blir det mest hensiktsmessig for meg å bruke i denne oppgaven, for å kunne sammenlikne tidligere resultater.

2.2. Familiebedrifter

Definisjonen som jeg vil ta i bruk i denne oppgaven er NHO sin definisjon på familiebedrifter. NHO definerer en familiebedrift som bedrifter hvor:

1. Grunnlegger eller person(er) nært knyttet til grunnlegger (ektefelle, foreldre, barn, søsken) og/eller slektninger har minst 50% av stemmeberettigede aksjer (reduert til minst 25% for børsnoterte selskaper, og 50% av eierskapet ved andre eierformer enn AS).
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.

I denne definisjonen fra NHO ser man at forskjellige personer i familien kan utfylle forskjellige type roller i en familiebedrift. En gründer kan være eier, leder og styremedlem på en gang. Dette kan være både positivt og negativt for bedriftene, noe jeg har utdypet ytterligere ved å ta frem fordeler og ulemper med familieeierskap.

For å forstå hvordan familiebedrifter fungerer, er det viktig å forstå at familie i dag kan være så mangt. Det er ikke slikt som før at familien kun er mor, far, og barn. I dag er familie så mye mer. Noen inkluderer tanter, onkler, kusiner, fettere, og andre inkluderer enda lenger ut i familien. Dette har også vært et sentralt tema for forskere slik som sosiologer, samfunnsvitere og historikere opp gjennom tiden.

Etter mange skandaler i børsnoterte selskaper, har økonomer gått bort fra interessen om markedskrefter, og begynt å rette oppmerksomheten mot de forskjellige eierstrukturene. Diverse eierstyringskanaler har økt interessen for alternative styrings- og eierformer. Pollak (1985) drar frem forskjellige fordeler ved familieeierskap. Han nevner at fordelene med familien som styrende mekanisme for organisering av aktiviteter er begrunnet i evnen til å integrere disse aktivitetene med allerede eksisterende, pågående og signifikante personlige forhold.

Jensen og Meckling (1976) er to av de fremste forskerne når det gjelder studier rundt agent-prinsipal forholdet. De tar frem transaksjonskostnadsteorien når de hevder at vertikal integrasjon er den beste løsningen i situasjoner hvor effektivitet krever menneskelig kapital som er spesifikk for et forhold mellom en agent (leverandør) og en prinsipal (mottaker). Agent – prinsipal teorien går ut på at lederen i bedriften fungerer som en agent, mens eierne fungerer som prinsipalen. Prinsipalen vil i dette tilfelle da være familiebedriften. Senere i teorien vil jeg utdype dette forholdet mellom agenten og prinsipalen, og forklare hvorfor det kan oppstå ulemper rettet til denne type eierstyring. For å få eierne av en bedrift til å investere med ytterligere kapital, er de avhengige av at forholdet mellom partene er av typen ”stabilt forhold”. Et godt eksempel på et ”stabilt forhold” er ofte familien, hvor verdier og normer, kjærlighet, respekt og tillit er viktige. Disse verdiene og normene er trekk som vil være gunstig i alle bedrifter.

2.2.1. Familieeierskapets styrker

NHO (2008), i sitt hefte "Om Familieeierskap", tar opp en undersøkelse utført av Credit Suisse i 2002. Credit Suisse har funnet positive forskjeller mellom familieeide bedrifter og ikke-familieeide bedrifter, og disse har de satt opp i fem punkter:

- Langsiktig fokus

Credit Suisse mener at det som gjør en familiebedrift til en mer stabil bedrift enn ikke-familiebedrifter, er ønsket fra eierfamilien om å overføre bedriftens verdier videre til neste generasjon.

- Langsiktig vekststrategi

Familiebedrifter søker prosjekter som gir inntjener på et langsiktig perspektiv. Dette er mer uvanlig i ikke-familiebedrifter, eller i familiebedrifter hvor daglig leder er utenforstående, fordi der er eierne, og lederen, mer opptatt av å få rask kapital og avkastning, noe som gjøres ved å velge mer risikofylte prosjekter.

- Bedre samspill mellom ledelse og aksjonærinteresser

Familiens formue, minimum en stor andel av den, ligger som regel i familiebedriften. For å sikre denne formuen og dens verdier, er eierne opptatt av hvem som leder bedriften og hvordan den ledes. Men selv om bedriften går i overskudd, så er det mindre utbytteutbetaling i familiebedrifter, sammenliknet med ikke-familiebedrifter.

- Avgrenset fokus

Istedenfor å ha utallige prosjekter og aktiviteter på gang rundt omkring, så velger de fleste familiebedrifter å fokusere på et fåtall, slik at hovedfokus ligger i familiebedriften.

- Inkluderende lederstil

Familiebedrifter har ofte et nærmere forhold til sine ansatte enn det ikke-familiebedrifter har. Dette fører til et bedre arbeidsmiljø i de fleste tilfeller.

2.2.2. Fordeler ved integrasjon av familie og bedrift

Pollak (1985) har satt opp fire punkter som han betrakter som viktige fordeler ved integrasjon av familie og bedrift. Disse er insentiver, overvåkning, altruisme, og lojalitet.

Insentiver: Disse fordelene oppstår fordi familiemedlemmene har rett til familiens ressurser. Disse fordelene kan analyseres på kort sikt, bare en periode, mens andre må analyseres på lang sikt ved den forventede kontinuiteten av familiemedlemmer. Familiemedlemmer har en rett til å ta del i familiens formue, og det er størrelsen på familien og dens vilje til å dele seg imellom som varierer styrken av disse insentiv effektene. I store familier hvor alt skal deles

likt, er effektene minst, mens den er størst i mindre familier med klare og tydelige fordelinger, basert på individuell oppførsel og bidrag. De insentivfordelene som foregår over flere perioder er avhengig av forventninger til livslange familiemedlemskap. Disse er med på å gjøre at individer unngår å gamble på kortsiktige gevinster, og heller går for langsiktige fordeler. Uten disse forventningene, vil individene være mindre sikre på at inntekten og formuen deres eksisterer i fremtiden. De vil da ønske å flytte familiens inntekter til nåtiden.

Individene vil også tenke mer langsiktig når de skal bruke og inntjene familiens formue. Dette er fordi denne formuen skal gå videre til deres barn og videre etterkommere. Derfor vil prudential og dynastiske hensyn kombineres for å gi familiemedlemmer direkte, langsiktige interesser i familiens velvære.

Det faktum at økonomien til bedriften og familiens personlige økonomi er så sammensveiset, betyr at det eksisterer andre belønninger og straffer her, enn det vil gjøre i ikke-familiebedrifter. Dersom et familiemedlem opptrer meget uaktsomt og bryter familiens ”lover”, kan dette føre til mer enn bare å miste jobben for individet. Personen kan bli utstøtt av familien, noe som ofte er insentiv nok for at personen velger å opptre på familiens og bedriftens beste vegne.

Overvåkning: Som insentivfordelene er fordelene her sammenkoblet av forholdet mellom det økonomiske og personlige. Arbeidsvaner, forbruksmønster, og livsstil blir mye mer synlig i familiebedrifter. Disse faktorene blir mer synlige på grunn av at det eksisterer et integrert nettverk som knytter sammen det økonomiske båndet og familien. Familiens informasjonsfordeler er størst når familiens medlemmer bor sammen, eller når familien er konsentrert. Denne informasjonsfordelen gjør at informasjonen er tilgjengelig innad i familien, men utilgjengelig for utenforstående.

Altruisme: Altruisme basert på kjærlighet, affeksjon, og omsorg, fungerer som en brems til opportunistisk oppførsel innad i familien. Det affektive forholdet mellom familiemedlemmer fører til et relativt sikkert og stabilt fundament til mange forskjellige aktiviteter, ifølge Pollak (1985).

Lojalitet: Det er de aksepterte normer og regler angående oppførsel rundt familiemedlemmer, som legger det sosiale grunnlaget for familie lojalitet. De familiemedlemmene som opptrer

med det mål å fullføre familiens forpliktelser, blir belønnet med respekt, aktelse og et godt rykte, mens de individene som velger å trosse familiens forpliktelser, blir straffet med et dårlig rykte. Viktigheten av et godt rykte, kan variere mellom samfunn. I mange små samfunn, er et godt rykte svært viktig når man skal opprette nettverk, både i privat sammenheng, og i jobb sammenheng.

Det er individets interne sosiale verdier, standarder og forventninger som danner det grunnlaget for familielojalitet. Her spilles det da på samvittigheten til individet. Individet får dårlig samvittighet dersom han ikke klarer å utføre de tiltenkte oppgavene, eller svikter familien. Belønningene og straffene er på denne måten personlige og interne, og kommer an på individets egne verdier og preferanser.

2.2.3. Ulemper ved integrasjon av familie og bedrift

Pollak (1985) går videre inn på fire ulemper ved integrering av familie og bedrift. Disse er: overføring av konflikt, ineffektiv oppførsel, mangel på kapasitet og talent hos familiemedlemmer, og størrelsen på familien.

Konflikt: Et problem ved integrasjon av familie og bedrift kan være at konflikter kan overføres fra en sektor til en annen. I en familiebedrift vil dette si at konfliktene kan overføres fra bedriften og inn i det private, og omvendt. Selv om bedriften og familien ser ut til å fungere harmonisk, så må enhver familiebedrift være forberedt på at det kan oppstå situasjoner hvor konflikter kan oppstå.

I mesteparten av litteraturen om familiebedrifter, gjenspeiles det konflikter mellom foreldre og barn, og mellom søsken. Konflikter mellom foreldre og barn består som oftest i at barna ønsker uavhengighet, mens foreldrene ønsker å fortsette å ha kontrollen. Dette kan skape konflikter og kan sette kjepper i hjulene for generasjonsskifte ved et senere tidspunkt. Konflikter mellom søsken kan være så mangt. De kan oppstå i barndomstiden, og derfra utspringe seg til noe større når generasjonsskifte skal utføres i familiebedriften.

Når man knytter bedriften og familien sammen, så blir familiens stabilitet en styrke for firmaet. Det motsatte utarter seg dersom det er ustabilitet i familien.

Ineffektiv oppførsel: I familiebedrifter kan det oppstå problemer på grunn av at enkelte individer jobber ineffektivt, eller utfører dårlig ytelse. Når et familiemedlem opptrer på denne måten kan det være vanskelig å evaluere og korrigere personen slik man hadde gjort på en vanlig ansatt. Det blir rett og slett ofte vanskeligere å opptre objektivt, og å si ifra, til et familiemedlem enn en vanlig ansatt. Det kan være vanskelig å fryse ut et familiemedlem av bedriften, på det grunnlag av at individet har jobbet ineffektivt. Det er ikke bevist om familiebedrifter er dårligere eller bedre til å håndtere ineffektiv jobbing og dårlig ytelse enn ikke-familiebedrifter.

Mangel på kapasitet og talent hos familiemedlemmer: Noen jobber krever et spesielt talent, et talent som noen ganger ikke kan læres eller trenes. Når familiemedlemmer ”arver” en jobb, kan det hende at den personen ikke innehar dette talentet, og kanskje jobben burde vært utført av en annen, mer kvalifisert person.

Størrelsen på familien: En siste ulempe ved integrering av familie og bedrift, ifølge Pollak (1985), kan være familiens størrelse. Størrelsen på familien kan i noen tilfeller hindre stordriftsfordeler. Størrelsen til den optimale bedriften bør styres av økonomiske og produksjonsmessige faktorer, og ikke av biologi.

		Andre bedrifter	Familiebedrifter
Fordeler	Insentiver	I bruk i form av høyere inntekt, bonus, og fritid	I form av verdsetting av familien for godt arbeid - ikke så mye i bruk
	Overvåkning	Et større behov og vanskelig å gjennomføre i forhold til i familiebedrifter	Behovet er her lavt, og enkelt og lett å gjennomføre
	Altruisme	Omtrent helt fraværende	Eksisterer
	Lojalitet	Svak	Lojaliteten ovenfor bedriften blir styrket ved koblingen av familie og bedrift
Ulemper	Konfliktoverføring	Eksisterer ikke	Kan forekomme
	Ineffektiv oppførsel	Bli ikke tolerert – blir straffet	Familieforholdene fører til at dette tillates til en høyere grad
	Mangel på kapasitet og talent hos familiemedlemmer	Fri tilgang til talenter på markedet	Begrenset utvalg av lederkandidater blant familiemedlemmer
	Størrelsen på familien	Eksisterer ikke	Kan føre til en begrensning for fremskaffelse av kapital

Tabell 1: Oppsummering av fordeler og ulemper ved integrasjon av familie og bedrift

(Helland, 2005) (Ackermann, 2010).

2.3. Eiere

2.3.1. Interessekonflikt mellom majoritets- og minoritetsiere

I en familiebedrift vil naturlig nok som oftest majoritetseierne bestå av familiemedlemmer, mens minoritetseierne kan bestå både av familie og av utenforstående personer eller firmaer. Som i alle andre firmaer, er det majoritetseierne som sitter med den meste av makten, og det er også disse som kan ta flest avgjørelser angående firmaet, mens minoritetseierne sitter med mindre makt og innflytelse. Daily et al. (1994) mener at grunnet liten separasjon mellom kontroll og ledelse, så er familiebedriften en av de mest effektive organisasjonsformene. Dette fører til at ledelsen og eierne kan ta raske og effektive beslutninger for bedriften. I en familiebedrift fører dette til at familien har en høy grad av kontroll. Denne type familieeierskap kan da ofte føre til utnyttelse av minoritetsaksjonærer, noe som ofte også skjer blant majoritets- og minoritetsaksjonærer i ikke-familiebedrifter (Ackermann, 2010). Helland (2004) nevner en studie gjort av Demetz og Lehn (1985). De kom frem til i en studie utført at familien har både insentiv og makt til å systematisk tømme verdier fra minoritetsaksjonærene. Dette er et tydelig tegn på grov skjult atferd.

Randøy (2004) går inn på eierkonflikter i familiebedrifter, noe media forklarer med personlige motsetninger mellom familiemedlemmer. Som nevnt ovenfor, kan dette like gjerne skje mellom majoritet- og minoritetsiere i en familiebedrift. Familien kan velge å styre og investere på en måte som gagnar familien, og kanskje ikke alltid de utenforstående minoritetsaksjonærene. Dette kan føre til at bedriften presterer dårligere enn optimalt.

2.4. Styret

De viktigste selskapsorganer som ett aksjeselskap og allmennaksjeselskap skal ha er; generalforsamlingen, daglig leder, og ikke minst styret (Granden, 2007). Styret er underordnet generalforsamlingen, §5-1, men det er styret som har det generelle, overordnede ansvar for forvaltningen, altså driften, av selskapet, §6-12. Det er aksjeloven som har beskriver reglene på dette området. I aksjelovens kapittel 6, Selskapets ledelse, går loven inn på områder som omhandler styrets sammensetning, dets oppgaver, og valg av representanter, samt emner som også omhandler daglig leder. Vi kan konkretisere forskjellen mellom styrets og daglig leders oppgaver ved at styret skal styre selskapet og kontrollere resultatene, mens daglig ledelse står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt (Granden, 2007).

Ifølge Lov om aksjeselskap av 13.juni 1997 §6-12 første ledd, har styret den overordnede styring og ledelse av selskapet og skal sørge for en forsvarlig organisering av selskapets virksomhet. Dette betyr at styret har ansvar for at bedriften drives forsvarlig og å holde oversikt over målsetninger og kapital. Hva som kan karakteriseres som en styresak, varierer fra bedrift til bedrift. Hvert enkelt styremedlem har en rett til å ta opp en sak i styret, og kreve denne behandlet av styret. På dette grunnlag, er det da svært få begrensninger på hva som kan kvalifiseres som en styresak.

Reve (1993) foreslår å dele inn styrets oppgaver i fire ulike hovedområder:

1. Strategi

Selv om strategien ofte blir utfoldet av ledelsen, så er det styret som har oppgaven med å se til at bedriften har en egnet strategi. Dette er en langsiktig plan for hvordan bedriften skal opptre i fremtiden, og steg for steg hvordan de har tenkt å oppnå sine mål.

2. Kontroll

Kontroll blir sett på som en mer kortsiktig styring, i forhold til den langsiktige strategiske styringen. Styret må påse å ha en effektiv kontroll av resultatmål, noe som innebærer korrigeringer underveis og ikke bare en sluttevaluering.

3. Organisasjon

Det er strategi og kontroll som er styrets viktigste oppgaver, men også bedriftens organisering er svært viktig. Det er styret som har ansvar for å ansette ledere i bedriften, og sørge for at organisasjonen fungerer godt slik at den kan nå sine oppførte mål. Dersom lederen er lite effektiv, må styret gå inn og ordne opp.

4. Ressurser

Det er også styrets oppgave å passe på at bedriften har tilstrekkelig med ressurser til å utføre diverse handlinger. I en familiebedrift er det ofte slik at kapitalen kommer fra eierne som egenkapital, og som avkastning på kapital.

Selvik (1995) deler opp familiebedriftens hovedoppgaver slik:

- Formulere mål og angi retning for å nå disse gjennom strategi- og handlingsplaner
- Forvisse seg om at man er på rett kurs, og sørge for korrigerende tiltak dersom det er nødvendig
- Sørge for at virksomheten er riktig organisert og har nødvendige ressurser for å kunne nå oppsatte mål
- Vedta kontrollopplegg og iverksette kontrolltiltak for å sikre bedriftens ressurser, og tilfredsstille alle lovkrav
- Påse at styret selv er sammensatt og organisert på en slik måte at det kan utføre sine oppgaver best mulig

2.4.1. Ulike teorier om styret og dets oppgaver

Det er utarbeidet svært mange teorier på området som omhandler styret og styrets oppgaver. Huse (2007) har delt teoriene inn i fire hovedområder: barbarian-, aunt-, clan-, og verdiskapende teorier. Under har jeg laget en oversikt over de fire forskjellige hovedområdene, forklart kort hva de går ut på, samt gitt et eksempel på teori på hvert område. Disse eksemplene vil jeg komme nærmere inn på i de neste avsnittene.

Hovedområde	Fokus	Eksempel på teori
Barbarian-teorier (Barbar-teorier)	Styret består av utenforstående som er uavhengige av ledelsen. Disse ”barbarians” har ofte forskjellige mål og verdier enn ledelsen, firmaet og eierne.	Agentteori - Fokus på hvordan prinsipaler kan redusere agentkostnader -Stewarship-teori -Spill-teori -Hjelpemiddel for eksterne interessenter
Aunt-teorier (Tante-teorier)	Det formelle aspektet av styreoppgaver er i fokus. Rollen og oppgavene til styret er ikke av betydning her.	Ledelseshegemoniteori - Ledere og styremedlemmer står i sentrum – det er ledelsen som virkelig bestemmer
Clan-teorier (Klan-teorier)	Denne teorien knytter seg til vennskap og sosiale nettverk.	Nettverksteori - styremedlemmer skaper kontakter i omgivelsene
Verdiskapende teorier	Fokuset i denne teorier er på verdiskapningen i firmaet.	Ressursavhengighets teori – Ser på styret som en viktig ressurs for å skape langvarig konkurransefortrinn.

Tabell 2: Oversikt over styrets oppgaver

Barbarstyrer består ofte av personer som ikke deler ledelsens omsorg og verdier for bedriften. Rekruttering av styremedlemmer skjer på basis av et ønske om ekstern kontroll med organisasjon og ledelse. I disse bedriftene eksisterer det mistillit til ledelsen. Når styret da kommer rekruttert eksternt, vil disse ”barbarene” ikke dele den samme kulturen som resten av bedriften, og det vil ofte oppstå et fiendtlig forhold mellom ledelsen og styret.

Tantestyrer finnes der hvor venner og bekjente settes opp som styremedlemmer for å fylle opp de formelle kravene til styresammensetning. Her er det verken uavhengighet mellom den daglige ledelsen og styret, og det er heller ingen relasjonsorientering involvert.

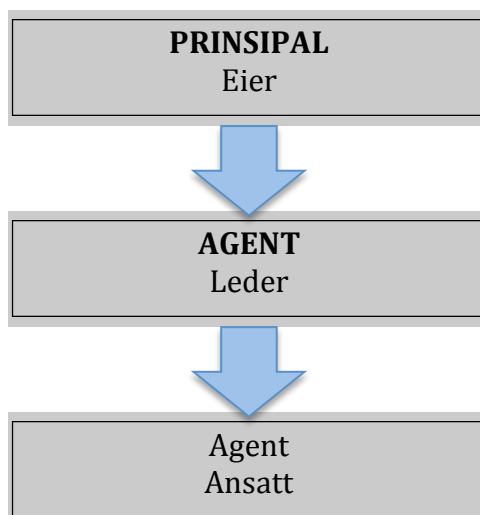
Klanstyrer finner man også ofte blant familiebedriftene. Som tantestyrene, vil styremedlemmene ofte bestå av venner, bekjente og familien. I disse styrene har styremedlemmene ofte samme visjon, og bekymringer, som daglig leder (Reve, 1993).

Verdiskapende styrer, er ofte også kalt for styrer med distansert nærhet. Her forstår styremedlemmene at de vil måtte arbeide for forskjellige interessenter, og at det derfor ofte vil oppstå konflikter mellom styrets og ledelsens mål og visjoner. De opererer imidlertid med en åpenhet som fører til respekt og tillit mellom de to partene. Ifølge Huse (2007) er disse styrene de som er mest effektive på lang sikt.

Som man kan forstå av dette, finnes det mange typer styrer. Nedenfor vil jeg gå inn på å forklare de forskjellige teoriene som de forskjellige styrene kan sammenliknes med.

2.4.1.1. Agentteori – interessekonflikt mellom eiere og daglig ledelse

Agentteorien går under det som blir kalt for ”barbarian-styrer”. Barbarene er utenforstående og uavhengig av ledelsen. De representerer forskjellige verdier og mål fra ledelsen, og noen ganger fra eierne og firmaet (Huse, 2007). Denne teorien er en av de mest brukte teoriene for å forklare forskjeller på ulike bedriftstyper (Helland, 2005). Hovedaktørene i agentteorien er prinsipalen og agenten, vanligvis eier og leder i en familiebedrift. Prinsipalen er personer som er oppdragsgiver, mens agenter er personer som myndighet er delegert til (Peng, 2009).



Figur 3: Prinsipal-agent-forhold

(Reve, 1993)

Ifølge Randøy og Goel (2003), så oppstår agentproblemer når det er separert eierskap og kontroll i en bedrift. I en familiebedrift vil dette typisk oppstå når eierne (familien) ansetter en utenforstående leder (ikke-familiemedlem). Eiere opplever økte kostnader når de til stadighet blir nødt til å overvåke ledelsen i bedriftene som de eier. Dette oppstår fordi ofte har eierne og ledelsen forskjellige mål for bedriften, og dette kan komme ut i dårlige resultater for en av partene. Et annet problem som fører til agentproblemer, er når eiere og leder har forskjellige syn på risiko, noe som, ifølge Helland (2005), kan føre til at de foretrekker motstridende løsninger på grunn av ulike risikopreferanser. Figur 3 laget av Huse (Reve, 1993), illustrerer agent-prinsipal-forholdet.

Huse (2007) nevner at agentteorien har blitt sett på av flere forskere som selve Bibelen i faget eierstyring. Fokuset i agentteorien er hvordan prinsipalen kan redusere agentkostnader, og hvor nøkkeldeterminanten er agent-forholdet. Når samarbeidende parter har forskjellige mål og ved delegering av arbeid, oppstår såkalte agentproblemer (Jensen og Meckling, 1976).

Ifølge Chua et al. (2009) må bedriftens eiere og styre evaluere lederens ytelse og resultater, og ut ifra dette vurdere hva som motiverer lederen til å jobbe mot organisasjonens mål. De må med andre ord, ha et incentivsystem som hjelper med å få lederen til å jobbe for å nå organisasjonens mål og visjon. Agentteori er et godt hjelpemiddel når man skal utvikle forslag til hvordan forskjeller i mål, altruistiske tendenser, og strategiske tidshorisonter kan ha en effekt på evalueringen av ytelse og incentiv-belønninger i familiebedrifter med både ledere bestående fra familien, og utenforstående ledere (Chua et al, 2009).

Huse (2007) never to retninger innenfor agentteorien:

1. Den positive retningen: Her er fokuset på separasjonen av eierskap og kontroll i store selskaper. Prinsipalen er her eierne, mens agenten er lederen.
2. Den normative retningen: Dette blir også kalt "common agency theory", og involverer alle prinsipal-agent forhold. Her kan styret vurderes å være en agent for eierne, samtidig som styret er en prinsipal ovenfor ledelsen.

En innleid utenforstående leder, kan ønske å ta for seg risikofylte prosjekter for å prøve å øke bedriftens resultater. I en familiebedrift, vil en gründer ofte ha spesielle mål og visjoner for bedrifter, han ser ofte på bedriften som sitt "kjæreste barn", og han er derfor ikke like villig til å "gamble" bort selskapets verdier på risikofylte prosjekter, slik en utenforstående leder, eller

eier, ofte vil tørre å gjøre. Et familiemedlem som er leder av bedriften vil tenke på fremtidige generasjoner, og han vil derfor prøve å bevare verdiene slik at disse kan gå videre til hans barn og barnebarn i fremtiden. Det vil i så tilfelle ikke være nødvendig for en eventuell gründer å overvåke dette familiemedlemmet i samme grad som en utenforstående leder. Bedriften vil på denne måten spare kostnader ved å ha høy lojalitet innad i familien.

I familiebedrifter kan vi finne prinsipal-prinsipal konflikter istedenfor prinsipal-agent konflikter. Dette er fordi her er mange ganger familien involvert i både eierskap og ledelse. Her kan vi få problemer mellom minoritet og majoritet aksjonærer (Peng 2009).

Agentteorien er i hovedsak laget for store selskaper, og er derfor ikke egnet i samme omfang for små og mellomstore bedrifter, ei heller familiebedrifter (Huse, 2007). Også Randøy (2004) mener at siden familiebedrifter gjerne har kjennetegnet helt eller delvis eierskap blant bedriftens ledelse, så innebærer det ifølge agentteori at disse bedriftene har ingen eller små overvåkningskostnader i forhold til ledelsen. Men ifølge Huse (2007), kan disse små bedriftene også ta i bruk teorien. Hovedfokuset er da asymmetrisk informasjon, viktigheten av prinsipalen og ikke eierne, og det faktum at små bedrifter ofte opererer i svake marked for kontroll. Det som også er viktig i små bedrifter er tvetydigheten mellom faktiske resultater og rapporterte resultater.

Ifølge Jensen og Meckling (1976) er verdien av et firma avhengig av handlingene til lederen, dette gjelder da spesielt bruken av private goder som privatfly eller luksusbiler. For en leder er disse godene svært attraktive, men for eierne er det motsatt. Forbruk av slike goder vil redusere verdien til firmaet, og derfor ønsker aksjonærene å redusere bruken av disse mest mulig. I en familiebedrift, hvor lederen er et familiemedlem, vil disse godene bli mindre brukt, siden familiemedlemmene ønsker å tilføye verdi til bedriften, istedenfor å bruke det på kortsiktige goder. Randøy (2004) mener at bedriftslederens forbruk av private goder blir redusert, fordi altruisme blir en del av bedriftskulturen når familiemedlemmer fungerer som daglig leder i bedriften.

Agentkostnader er ofte fokuset i økonomisk teori for å forklare hvordan forskjeller i eierstruktur påvirker resultat (Helland, 2005) (Ackermann, 2010). Disse kostnadene kan deles inn i to hovedgrupper (Peng, 2009):

1. Prinsipalens kostnader for å overvåke agenten.

2. Agentens kostnader for ”binding”, for å vise at han/hun er pålitelige og til å stole på. Ifølge Peng (2009) er prinsipalene (eierne) interessert i å maksimere en langsiktig verdi på bedriften, agenter (ledere) kan ofte være mer interessert i å maksimere deres egen makt i firmaet, og deres lønn og/eller goder.

2.5.1.2. Ledelseshegemoniteori

Dette er hva man kaller en ”aunt-teori”, hvor man har fokus på det formelle aspektet av styreoppgaver og eierstyring. Ledelseshegemoniteori har formelle regler og forventninger til styret, se kapittel 2.6.1, men styremedlemmers bidrag blir ikke evaluert i denne teorien. Det er styrets eksistens og representasjon som er tema i teorien, og ikke det faktiske arbeidet styret utfører.

Denne teorien går ut på at det formelle styret, det lovpålagte styret, ikke er det som virkelig styrer bedriften. Det er ledelsen og lederne som i virkeligheten gjør dette, og styret er da bare pynten på et juletre (Huse, 2004). Denne teorien er en deskriptiv teori, og ble sitert av Professor Mace (1971), i hans bok, *Directors: Myth and Reality*. Han mente at det var en myte at det var styret som utførte oppgavene beskrevet i tidligere teorier, og at derfor var styret et passivt organ i bedriften. Lorsh og MacIver (1989) gikk videre inn på at styret kun involverer seg aktivt dersom bedriften går dårlig, leverer resultater som er under forventning. Resten av den daglige driften, er da forbeholdt daglig leder i de fleste bedrifter, mens styret forholder seg passivt (Huse, 2004).

Styret vil, ifølge Mace (1971), kun involvere seg aktivt i bedriften dersom det er en oppstår en krisesituasjon eller dersom bedriften presterer svært dårlig, all daglig drift og kontroll ligger hos den ledelsen. Det er ifølge Huse (2004) de stadig større fallskjermer, aksjeopsjoner og lønnstilbud til personer som sitter i hverandres styrever, som har ledet diskusjonen rundt ledelseshegemoni. Dette har ført til at det i mange bedrifter i dag, søkes etter utenforstående, uavhengige styremedlemmer, til å utføre en reel styringsfunksjon. Han nevner også eksempler hvor kjendiser er representert i styret, kun for å legitimere bedriften utad - altså som pynt på et juletre.

2.5.1.3. Nettverksteori

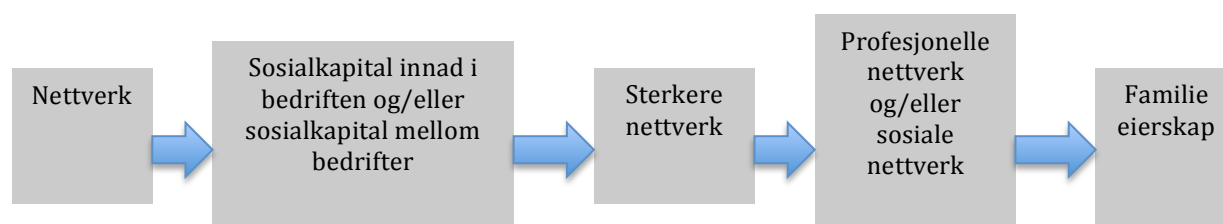
Ifølge Huse (2007) så kan vi dele inn styremedlemmers attributter inn i to grupper: sosial kapital og menneskelig kapital. De sosiale kapitalen, kalt for sosialt nettverk, er en attributt som blir skapt mellom mennesker, mens menneskelig kapital er en attributt til individet selv.

En leders sosiale nettverk blir derfor definert gjennom hans eller hennes sosiale relasjoner med kolleger, ledere og venner. Sosiale nettverk er en investering i form av tid og energi, og dette er en kapital som blir sett på som en ressurs for et firma.

I dag bruker vi begrepet nettverk på et formelt plan, hvor man fordeler nettverker mellom, og innenfor hver enkelt, organisasjon og firma. Her blir ikke nettverkene opprettet av seg selv, men gjennom formelle kanaler, slik som kontakter man oppretter gjennom styrearbeid. Et uformelt nettverk, er nettverket mellom en persons omgangskrets – slik som søsken, foreldre og venner.

Nettverksteorien viser hvordan sosiale nettverk forenkler bytte av informasjon. Styrets sammensetning vil, ifølge nettverksteorien, reflektere det sosiale nettverket til hovedaksjonærene (Huse, 2007). Når vi snakker om sosiale nettverk i styresammenheng, vil disse nettverkene reflektere både formelle og uformelle sosiale nettverk. Dette kommer av at styremedlemmene, som individer, vil utvide bedriftens nettverk, gjennom deres personlige bekjenskaper og kontakter. Disse styremedlemmene vil da fungere som en slags døråpner for virksomheten, og de vil kunne legitimere styret i næringslivet og ovenfor andre interessenter (Reve et al., 1993).

Vi kan dele inn sosiale nettverk inn i to grupper ettersom hvilken funksjon de har, hjelpende funksjon og kontrollerende funksjon, ifølge Fyrand (1994). I en familiebedrift er ofte båndene mellom medlemmene sterke og stabile, og de som befinner seg i et familienettverk, har vanskeligheter for å komme seg ut av det. Sanksjoner fra medlemmer i dette nettverket, vil ha en større effekt enn sanksjoner fra andre nettverk, nettopp fordi familiebandene er tette. Viktig er ikke bare familiebandene og nettverket familiemedlemmer imellom, men også nettverket og båndet knyttet til styremedlemmer og andre organisasjoner utenfor bedriften vil være svært viktig for å lykkes i et marked.



Figur 4: Potensielle koblinger mellom nettverk, sosialkapital og familieeierskap

(Wallevik, 2009) (Ackermann, 2010)

2.5.1.4. Ressursavhengighetsteori

Denne teorien går på de eksterne omgivelsene til bedriftene. Teorien går ut på at bedriften ikke er selvforsynt med ressurser, og den må derfor få disse ressursene fra omgivelsene rundt. Teorien forklarer hvordan eksterne avhengigheter blir redusert ved å koble sammen organisasjonen med dens eksterne omgivelser gjennom sosiale nettverk og legitimitet. Ifølge Huse (2007), så bidrar styret med finansielle resultater ved å inkludere ledere som har direkte eller indirekte tilgang til, kontroll eller kjennskap, til viktige eksterne ressurser eller innflytelsesrike grupper. Ved å opprette koblinger til slike grupper, blir usikkerheten og kostnader kraftig redusert for de bedriftene. En kobling-oppgave fra styret kommer frem av dette perspektivet, og denne kobling-oppgaven understreker viktigheten av styrets sammensetning som inkluderer individer som er i besittelse av et godt nettverk. Ressursavhengighetsteoretikere hevder at store styrer er positivt for bedriftens ytelse siden styrer bestående av mange styremedlemmer, kan gi flere koblinger enn et styre med få styremedlemmer.

Den andre siden av avhengighet er makt. Ressursavhengighetsteorien ser på bedriften som et åpent system. Bedriften avhenger av eksterne organisasjoner og omgivelser. En bedrift som har kontroll over de kritiske ressursene, har en maktfordel ovenfor andre bedrifter som ikke har dette. Et av perspektivene på denne teorien foreslår at styrene i bedriftene strekker grensen mellom en bedrift og dens omgivelser og fungerer for dens bedrift som en legitimering og valg mekanisme for å utvinne ressurser (Huse, 2007).

2.6. Styrets rolle

Ifølge Granden (2007), er styret et av de viktigste selskapsorganer som ett aksjeselskap og allmennaksjeselskap skal ha, sammen med generalforsamling og daglig leder. følge Lov om aksjeselskap av 13.juni 1997 §6-12 første ledd, har styret den overordnede styring og ledelse av selskapet og skal sørge for en forsvarlig organisering av selskapets virksomhet. Styret har altså ansvaret for at bedriften drives forsvarlig, og de har også ansvaret for å holde oversikt over målsetninger og kapital til firmaet. På grunn av styrets viktighet når det gjelder bedriftens resultater, er det viktig å evaluere styret og styresammensetningen, siden ulikheter i styret kan påvirke bedriftens levedyktighet.

Huse (Reve, 1993) sier at styrets roller enkelt kan deles inn i kontroll, strategi og service, hvor de mest sentrale oppgavene vil omhandle kontroll. Servicefunksjonene er da mer rådgivnings-

og nettverksfunksjoner, og mange ser på styrets rådgivningsfunksjon til ledelsen, som styrets viktigste rolle. I en studie utført av Lundgren (1986) svarte hele 80% at styremedlemmer og ledere ser på servicefunksjonene som mer viktig enn kontrolloppgavene til styret. De ulike rollene et styre kan bestå av er svært viktig å ha fokus på, spesielt hvilken av disse rollene som blir sett på som de viktigste. På de neste sidene vil jeg gå gjennom de styrets ulike roller; formell-, kontroll-, strategisk-, og servicerolle. I tabell 2.3. under har jeg laget en oversikt over disse og vist koblingen mellom styrets rolle og teori.

Styrets rolle	Teori
Formell rolle	Aksjeloven og ledelseshegemoniteori
Kontrollerende rolle	Aksjeloven og agentteori
Strategisk rolle	Aksjeloven, agentteori, og ressursavhengighetsteorien
Service rolle	Aksjeloven, ressursavhengighetsteorien og nettverksteorien

Tabell 3: Oversikt over koblingen mellom styrets rolle og teori

(Helland, 2005)(Ackermann, 2010)

2.6.1. Formell rolle

Når det er snakk om styrets formelle rolle, er man nødt til å gå inn og se i lovsamlingen. I ”Loven om aksjeselskaper” fra juni 1997 (Norges lover, 2004), blir styrets sammensetning og oppgaver nøye gjennomgått. Styret i et aksjeselskap er pålagt å ha minst tre styremedlemmer, og styret skal ha det overordnede ansvaret for forvaltningen eller driften av selskapet og å sørge for en forsvarlig organisering av virksomheten. Blant styrets oppgaver er også tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig (Granden, 2007).

De to viktigste oppgavene styret har er formulering av strategi og å føre kontroll (Reve, 1993). Mens den kontrollerende oppgaven er et kortsiktig perspektiv, er strategiføringen et mer langsiktig perspektiv. Ledelseshegemoniteorien, som jeg forklarte i kapittel 2.5.1.2., kan sees i sammenheng med styrets formelle rolle. Her bidrar styret veldig lite til i beslutninger som blir gjort i bedriften, og fungerer derfor mer som ”pynten på et juletre” som Huse (2004) sier.

2.6.2. Kontrollerende rolle

Kontrollrollen til bedriftens styret, kan sees i sammenheng med agentteorien, nevnt i kapittel 2.5.1.1. I denne teorien er styret ansvarlig for utførelse av overvåking og belønning av ledelsen, for på den måten å sikre maksimalt utbytte for eierne. Dette er en kontrolloppgave

for styret, og den er ifølge Huse (2004) den viktigste styrerollen, etterfulgt av rollene strategi og service.

Selvik (1995) har, i sitt hefte om styret og ledelse i familiebedrifter, lagt til grunn de viktigste kontrolloppgavene styret i en familiebedrift har. Styret er nødt til å sikre bedriftens ressurser og tilfredsstille alle lovkrav. Dette kan bli gjort ved å vedta kontrollopplegg og iverksette kontrolltiltak, ifølge Selvik (1995). Styret er ansvarlige for at økonomiske, fysiske og menneskelige ressurser blir ivaretatt i bedriften, gjennom diverse hensiktsmessige kontrollopplegg. I en familiebedrift vil kontrollopgaven til styret innebære blant annet å skaffe en godkjent revisor som møter bedriftens behov, og å sørge for at det er innført tiltak for internkontroll i bedriften. Styrets viktigste kontrollopgave er, ifølge Selvik (1995), oppfølging av den økonomiske utviklingen i bedriften. Det er da svært viktig at styret har en god og åpen kommunikasjon med revisor og administrasjonen i firmaet (Selvik, 1995).

2.6.3. Strategisk

Selvik (1995) anser styrets strategiske oppgaver som dets viktigste. Han formulerer den strategiske rollen slik; *”Å formulere mål og angi retning for å nå disse gjennom strategi- og handlingsplaner”* (Selvik, 1995;11). Han hevder videre at mange eldre, tradisjonsrike familiebedrifter ser bort ifra dette punktet, siden de i alle år har ”klart seg uten” en strategisk plan. Strategi kommer stammer fra gammel krigføring, når generalene måtte lage en plan, en strategi, på hvordan de skulle vinne over fienden. Det er også slik bedriftene har det i dag. Alle bedrifter må prøve vinne markedsandel over konkurrentene for å kunne overleve i dagens marked, uansett familiebedrift eller ikke (Selvik, 1995).

Mer og mer av ledelsens tid i bedrifter blir brukt på strategisk planlegging, og denne oppgaven er også blitt en betydelig oppgave for styret i flere bedriftene (Anderson et al. 2007). Strategien må være veiledende i forhold til å finne retningen for bedriftens arbeid mot langsiktige mål, og det er også svært viktig at strategien har en forankring i virkeligheten, hevder Selvik (1995). Han sier videre at den største gevinsten en bedrift får ved å ha en godt formulert og utviklet strategi er bedre lønnsomhet og evne til å overleve. I norske gjennomsnittlige familiebedrifter holder det lenge å formulere en forretningsidé og så å sette konkrete mål for produkter, markeder, teknologi, økonomi, organisasjon, ledelse og kompetanse. Det er altså ikke nødvendig med store visjoner for de fleste bedrifter, hevder Selvik (1995).

Som med den kontrollerende styrerollen, kan vi med den strategiske se sammenhenger med agentteorien (Ackermann, 2010). Agentteorien setter en belønning på styrets strategiske bidrag, og styret vil påvirke utvikling og implementering av bedriftens strategi. Også ressursteorien er viktig i denne sammenhengen, fordi ved formulering av en strategi, blir styret nødt til å gjennomgå eksisterende og manglende ressurser bedriften har.

2.6.4. Service

Styrets servicerolle kan sees i sammenheng med nettverksteorien. Servicerollen er knyttet sammen med styrets evne til å knytte kontakter med omgivelsene rundt bedriften, og det å få kontroll over og påvirke elementene rundt i omgivelsene. Også rådgivning til ledelsen vil være en av oppgavene som hører til styrets servicerolle (Reve, 1993). Ifølge Huse (Reve, 1993) så vil dette føre til at styret fungerer som en slags døråpner for virksomheten. Styrets servicerolle vil også legitimere bedriften utad og om mulig gi den et godt rykte gjennom det opprettede nettverket. Huse (Reve, 1993) hevder videre at styrets servicerolle blir sett på som mindre viktig enn kontroll- og strategirollen, fordi styret er mindre involvert i serviceoppgaver enn oppgaver knyttet til de andre rollene. I en undersøkelse gjort av Mace (1971), fant han ut at flertallet som er deltakende i et styre ser på styrets rolle som rådgivende, og ikke besluttende. Ledelsen har ansvar for den daglige driften, mens styret fungerer som et rådgivende organ for ledelsen (Ackermann, 2010).

2.6.5. Styrets rolle i familiebedrifter

Som tidligere nevnt, er styrets overordnede oppgave å ivareta eiernes interesser. Dette gjelder for familiebedrifter, men også for alle andre bedrifter. Oppgaven må løses på forskjellige måter, på grunn av de forskjellige eierstrukturene og mekanismene i bedriftene. Det blir derfor viktig for familiebedriftene å tilpasse eierstyringen i forhold til eierskap og generasjonsskifter (Helland, 2005).

Randøy (2004) nevner at yngre familiebedrifter har behov for ressurssterke styre. I en gründerbedrift er styret et lovpålagt organ dersom bedriften er et aksjeselskap. Bedriften vil være tjent med å utvikle styret til å bli en aktiv og effektiv del av familiebedriftens eierstyring (Helland, 2005). Betydningen av kontroll og overvåking vil øke når familiebedriften blir eldre, og eldre eiergenerasjoner tar over (Randøy et al., 2003).

Ofte vil gründeren i en grunnleggerbedrift, som nevnt tidligere, ha en aktiv posisjon i bedriften i form av daglig ledelse eller via styret (Randøy, 2004). Randøy et al. (2003) kommer frem til i sin studie at unødig kontroll fra styret kan gå på bekostning av gründerens handlingsfrihet hos de gründerne som er aktivt involvert i bedriftsledelsen. Dette vil føre til høyere overvåkningskostnader for bedriften, noe som vil være med på å svekke familiebedriftens utviklingspotensial. Når bedriften vokser, er det nødt til å komme en endring i grunnleggers funksjoner. Styrets rolle burde gå fra en servicerolle og mer over til strategisk ledelse med styret som hovedarena (Randøy et al., 2003) (Helland, 2005).

Ifølge Randøy (2004), så er det viktig at familiebedriften har en klar strategi og et bredere ressursgrunnlag enn kun grunnleggeren, når bedriften skal gå over til neste generasjon. Det blir et større behov for kontroll og overvåkning av ledelsen, når familiebedriften går fra første eiergenerasjon og over til andre eiergenerasjon. Når andre eiergenerasjon er på plass, er det styret som må ha ansvar for å holde en strategisk rolle, og kontrolloppgaven blir også en stor del av styrets oppgaver. Dette er som nevnt tidligere i agentteorien, svært viktig i familiebedrifter hvor eierskapet er spredt og i familiebedrifter hvor utenforstående profesjonelle ledere blir ansatt. Overvåkning må da til for å sikre at aksjonærenes interesser blir ivarettatt.

Jo eldre bedriften blir, desto større blir familiebedriftens behov for profesjonalisering. Dette er spesielt i mindre familiebedrifter med andre og tredje generasjon som eier (Helland, 2005). Randøy (2004) sier at forskningen viser at i disse familiebedriftene vil eksternt rekrutterte ledere og styremedlemmer være positivt for virksomheten. Dette vil nødvendigvis også føre til rolleskifte i styret. Det er også her agentteorien kommer inn, og agentkostandene vil vokse i denne fasen. Det vil være viktig for eierne å ha kontroll over daglig leder. Det er derfor viktig at familiebedrifter er bevisst på bedriftens utvikling over tid både når det gjelder størrelse og generasjonsskifte, slik at styrets rolle også utvikler seg i samme retning ettersom behovet opprettes (Helland, 2005).

2.6.6. Uavhengige styremedlemmer

Randøy (2004) nevner igjen viktigheten med hvordan eierstyring fokuserer på hvordan styret fungerer som bindeleddet mellom eierne, og deres ønske om langsiktig avkastning, og daglig ledelse. Anderson og Reeb (2004) viste i sin studie at profesjonelle uavhengige styremedlemmer har en positiv effekt på bedriftens lønnsomhet. Sjansen for opportunistisk

oppførsel fra familien vil øke hvis makten til familien ikke har en motpart. Dette vil føre til redusert lønnsomhet. Når en familiebedrift inkluderer profesjonelle styremedlemmer i styret, vil dette føre til en maktbalanse mellom familiemedlemmer og utenforstående styremedlemmer. Disse uavhengige styremedlemmene har et annet perspektiv på ting, og vil kunne handle og tenke objektivt i saker som omhandler bedriften. Disse styremedlemmene vil også kunne hindre at ukvalifiserte familiemedlemmer entrer inn som daglig leder av bedriften. Vi kan også se på inntredelse av uavhengige styremedlemmer i som en funksjon for å balansere makten i firmaet, men de kan også fungere som kontrollerende (agentteori) og som en ressurs til å styrke bedriftens nettverk (nettverksteori).

2.7. Daglig ledelse og daglig leder – fordeler og ulemper ved familiebedrifter

Kjært barn kan ha mange navn. Slik er det også med daglig leder. Bedriften kan for eksempel også velge å kalle daglig leder for administrerende direktør. Dette er opp til hver enkelt bedrift å bestemme. I denne oppgaven velger jeg å bruke daglig leder. En bedrift kan også velge å ha mer enn en daglig leder, både to, tre eller flere, er mulig.

Det er daglig leder som har ansvar for driften av bedriften, eller selskapet, sammen med styret. Det er han som skal utbrede økonomiske rapporter som blir videresendt til styret. Han har altså en informasjonsplikt til styret til enhver tid slik at styret kan ha kontroll med den daglige ledelse og bedriften for øvrig.

Ifølge Andersen og Reeb (2003) og Pollak (1985) så har mange familiebedrifter et problem når det kommer til valg av ledere. De mener at problemene oppstår når man velger et familiemedlem som leder, og dermed utelukker flere attraktive kandidater til stillingen. Grunnen er at følelser og lojalitet står høyt i familiebedrifter, og ofte ansettes et familiemedlem over høyt kvalifiserte kandidater. Dette kan skape problemer dersom bedriften har eiere utenfor familien som ønsker mer fokus på profittmaksimering og kortsiktige suksesser, enn langsiktige prosjekter. Dette vil på den annen side hindre i at andre utenforstående parter får kontroll over firmaet, og bedriften kan på denne måten arbeide på sin egen måte, uten at andre utenforstående blander seg inn i måten bedriften blir styrt på.

I aksjeselskap hvor aksjekapitalen ikke overstiger 3 millioner kroner, kan selskapet velge å ikke ha en daglig leder, og det er da styrets leder som må ta over en daglig leders opprinnelige oppgaver, eller hele styret dersom dette bestemmes (Granden, 2007).

Anderson og Reeb (2003) har forsket på familiebedrifter og kommet frem til at når familiemedlemmer fungerer som leder i bedriften, så gir dette bedre resultater enn dersom bedriften opererer med en utenforstående leder. De har også kommet frem til at familiebedrifter generelt presterer bedre enn ikke-familiebedrifter, når de måler lønnsomheten som ROA (Return On Assets). De mener at dette kan komme av at familiemedlemmer som styrer, kjenner bedriften, og de ser da på seg selv som forvaltere av disse. Også Mishra et al. (2001) har forsket på dette området, og kommet frem til at familiebedrifter presterer bedre enn ikke-familiebedrifter nettopp på grunn av familieinnflytelsen. De har også kommet frem til at i familiebedrifter hvor grunnlegger er daglig leder har høyere lønnsomhet i yngre bedrifter, med et lite styre og med kun en aksjeklasse.

2.7.1. Daglig leders påvirkning på familiebedriftens lønnsomhet

Grunnlegger sin påvirkning på lønnsomheten: Takket være gründeren, eksisterer bedriften. Det er han som sitter med ideer og kunnskap som er unik for bedriften, og det vil være en naturlig avgjørelse, at han også er daglig leder i bedriften. Mest sannsynlig vil de som jobber med gründeren, ansatte og ledelse, ha respekt for han, og se på ham som et overhode som de kan lære noe av.

Agentkostnadene er lave i disse bedriftene, siden grunnlegger er både eier og daglig leder, og det da trengs mindre overvåkning. Anderson og Reeb (2003) har forsket på dette fenomenet og kommet frem til at familiebedrifter med grunnlegger som daglig leder, gir bedre lønnsomhet enn andre familiebedrifter.

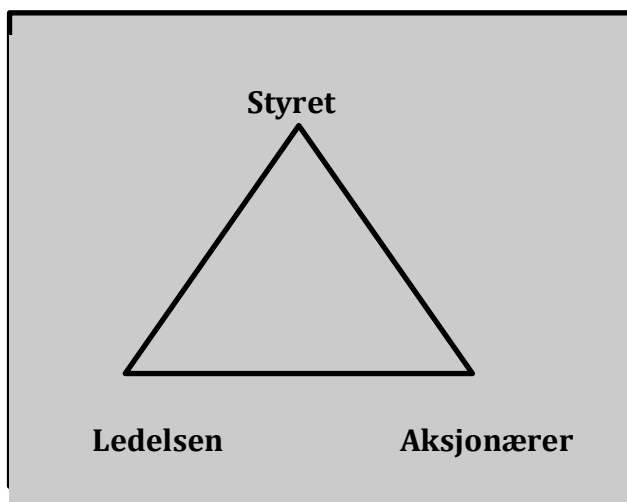
Etterkommer sin påvirkning på lønnsomheten: Når et familiemedlem blir daglig leder, vil rekruttering av andre kvalifiserte kandidater utelukkes. Siden familien har begrenset tilgang til talent, kan disse kandidatene ofte kan være bedre kvalifisert til jobben enn det familiemedlemmet er. Det kan også oppstå situasjoner i en familiebedrift med et familiemedlem som daglig leder, at denne personen kun leder bedriften etter familiens interesser og preferanser, og på denne måten blir ikke minoriteteierne hørt. Når bedriften

opptrer med et familiemedlem som daglig leder, fører til at mindre talentfulle personer leder bedriften, og dette kan redusere lønnsomheten.

Uavhengig profesjonell leder sin påvirkning på lønnsomheten: Det kan noen ganger være lurt å ta inn en uavhengig profesjonell som leder av familiebedriften. Dette kan være med på å få minoritetsaksjonærene til å bli bedre hørt, fordi denne lederen har ikke noen forpliktelser til familien, kun til bedriften. Han vil også ha et insentiv til å gjøre det bra i jobben, for å ivareta et godt rykte. Denne personen kan også være mer egnet til å styre bedriften, enn et familiemedlem, fordi han innehar de kvalifikasjonene og det talentet som trengs for jobben. Disse punktene kan føre til høyere lønnsomhet i familiebedrifter.

2.8. Eierstyring – ”Corporate governance”

”Corporate Governance” er det engelske ordet for hva vi på norsk kan kalle for eierstyring, og er, ifølge Randøy (2004), noe annet enn daglig ledelse. Utrykket finner man igjen flere steder, blant annet på Oslo Børs sine sider, og på Nærings- og Handelsdepartementet sine hjemmesider. Det er god eierstyring som vil gi bedriften en viss konkurranseevne og konkurransedyktighet.



Figur 5: Eierstyring

(Thorsby, 2004)

Eierstyring dreier seg om og integrerer de tre mekanismene i bedriften; eierne, styret og ledelsen (Granden, 2007). Disse tre mekanismene blir lett oversiktlige når man setter dem inn i en triangel, slik som i figur 5. Viktige faktorer for god eierstyring er også interne og eksterne forhold, slik som ansatte og lokalsamfunn.

I Norge har vi lover med det formål å fremheve god eierstyring. Noen av disse er blant annet aksjeloven, som jeg kommer tilbake til senere i teorien under styresammensetning og under styrets oppgaver. Loven kommer også inn på de formelle krav til styret. Andre lover er børs- eller verdipapirloven.

Det er god eierstyring som vil føre til at eierne får langsiktig jevn avkastning på sine investeringer. I en familiebedrift, må eieren ta mange hensyn, både til bedriften, familien, utenforstående eiere, leverandører og kunder. Utfordringen for familiebedrifter, er å få familien, utenforstående eiere og ledelsen til å jobbe mot samme mål som gir langsiktige resultater og lønnsomhet (NHO, 2008). Videre må familiebedrifter unngå å falle i fellen om å se for kortsiktig og prøve samtidig å unngå at andre tar over bedriften.

Randøy (2004) har satt opp en tabell med tre perspektiver på eierstyring. Her har han satt opp tre elementer som er viktige både i en familiebedrift og i andre bedrifter for god eierstyring.

Disse er:

1. God eierstyring har fokus på høy avkastning til eierne (– familien i familiebedrifter)
2. God eierstyring innebærer aktivt eierskap
3. God eierstyring tar hensyn til eventuelle kostnader som bedriften påfører interessentene

For familiebedrifter er eierstyring spesielt viktig. En familiebedrift lever av familiens formue i og for seg. Veksten av bedriften, er begrenset til dens kontantstrøm og familien formue. Bedriften er avhengig av å få utenforstående investorer til å investere og interessere seg for bedriften. For at dette skal skje, må investorene føle at dette er en levedyktig bedrift, med potensial på lang sikt. Dette kan bedriften sørge for ved å ha en godt integrert og god eierstyring i bedriften, slik at mulige investorer er trygge på at bedriften og ledelsen er til å stole på. Tabell 4 er utarbeidet av Randøy (2004). Denne tabellen oppsummerer kjennetegnene for god og dårlig eierstyring i familiebedrifter.

	God eierstyring	Dårlig eierstyring
1: Familiens rolle	Eksplisitt og avgrenset	Uavklart
2: Eierrettigheter og eierpolitikk	Likeverdig behandling av alle aksjonærer, eller avtalt forskjellsbehandling	Særbehandling av familien, eller deler av familien
3: Krav til avkastning	Klare langsiktige krav – gode forvaltere	Kortsiktige eller fraværende
4: Styrets arbeid og sammensetning	Styret har en viss autonomi i forhold til familien, og består av både familie og andre	Dominert av familien og/eller styret har ingen reell makt
5: Generasjonsskifte	Avklart og åpent	Uavklart og konfliktfylt
6: Lederrekruttering og avlønning	Åpen og avklart	Lukket og uavklart
7: Forretningsstrategi	Klar og langsiktig – knyttet til familiens gode navn og rykte	Uklar og ad hoc
8: Strategiarbeid	En periodevis og åpen prosess	Ikke eksisterende
9: Relasjon til medarbeidere	Bygge fellesinteresser	Distansert
10: Verdigrunnlag	Klare og uttrykte verdier	Uklare verdier

Tabell 4: Kjennetegn på god og dårlig eierstyring i familiebedrifter

(Randøy, 2004)

2.9. Utviklingsfaser i familiebedrifter

Effekten av familieinnflytelse vil variere med bedriftens alder og størrelse, hevder Randøy (2004). Etter hvert som familiebedriftene går igjennom forskjellige faser i livssyklusen, vil både utfordringer og eierstyring forandre seg i bedriften. Randøy deler inn disse fasene i etter hver generasjon og deretter hver generasjon inn i en vekstfase, en modningsfase, og en metningsfase. Under har jeg satt inn en tabell laget av Randøy (2004) hvor livssyklusperspektivet på god eierstyring i en familiebedrift er beskrevet.

	Grunnlegger-bedriften: Første eiergenerasjon	Familiebedriften: Andre eiergenerasjon – ”søskenbedriften”	Familiebedriften: Tredje eiergenerasjon – ”fetter og kusine-bedriften”
1. prioritet	Entreprenørskap	Profesjonalisering	Forvaltning (2.prioritet i små bedrifter)
2. prioritet	Profesjonalisering	Entreprenørskap	Profesjonalisering (1.prioritet i små bedrifter)
3. prioritet	Forvaltning	Forvaltning	Entreprenørskap

Tabell 5: Et livssyklus perspektiv på god eierstyring i familiebedrifter

(Randøy, 2004).

Randøy (2004) forklarer at entreprenørskap innebærer utfordringen bedriften har med å søke nye forretningsmuligheter, forretningsrelasjoner og organisasjonsformer. Utfordringen profesjonalisering innebærer at familiebedrifter får et mer bevist forhold til faglig kompetanse, og oppbygging av firmaets infrastruktur. Bedriftene blir etter hvert styrt av systemer og rutiner enn grunnleggerens gode hode. Forvaltning er forbundet med at utvikling og risikostyring av formuen til familien blir en av bedriftens viktigste utfordringer (Randøy, 2004).

2.9.1. Ulike eiergenerasjoner

En bedrift starter med grunnleggeren, også kalt for gründeren (Randøy et. al., 2007). Bedriften begynner ofte i det små, slik at gründeren da ofte er eier og daglig leder på samme tidspunkt. Det er denne gründeren som sitter på unik kompetanse og kunnskap om produktene til bedriften, og det vil være i denne fasen, ifølge Randøy et. al (2007) at både eiere og styremedlemmer vil kunne tilføre entreprenørskap og tilgang til andre ressurser. Har gründeren kun et barn, vil neste eiergenerasjon ha samme eierskapsstruktur som tidligere, men dersom han eller hun har flere enn ett barn, vil dette føre til endringer i eierskapsstrukturen (Helland, 2005). Gulbrandsen (1996) mener at gründeren ofte venter lenge med å utføre generasjonsskifte. Dette begrunnes ofte med at gründeren investerer veldig mye tid, og bedriften blir en del av livet og reflekterer personligheten til gründeren, det blir da vanskelig for ham å vike bort fra alt ansvaret og det daglige engasjementet.

Når gründeren aksepterer at det må forekomme et generasjonsskifte, vil dette fører til eiergenerasjonen som blir kalt for søskenbedriften. Dersom gründeren har flere enn ett barn, endrer eierskapsstrukturen seg ved dette generasjonsskiftet. Noen ganger blir gründeren enige om å eie sammen med barna, i en slags overgangsfase, mens andre ganger går bedriften direkte over til barna. Gulbrandsen (1996) går videre inn på at når flere søsken overtar, går de forskjellige personene ofte inn i forskjellige roller i bedriften. Noen blir da ofte mer aktivt involvert i bedriften enn andre. Gersick et al. (1997) tar opp forskjellige utfordringer denne overgangen bringer med seg. De mener at å utvikle en prosess for delt kontroll mellom eierne er viktig for familiebedriften. De tar også opp kostnadsaspektet som følger med et generasjonsskifte. Det er viktig at kapitalen opprettholdes innad i bedriften. Deres viktigste poeng er at familien holdes sammen og ikke splittes, slik at også familiebedriften holdes sammen.

Når familiebedriften har levd ut søskenbedriften, er det på tide med et nytt generasjonsskifte i bedriften, slik at neste eiergenerasjon kan overta. Denne eiergenerasjonen blir kalt for fetter og kusine bedriften. Ifølge Gulbrandsen (1996), er dette en meget kritisk fase for familiebedriften, og svært mange bedrifter feiler i dette stadiet. Utfordringene er mange for denne eiergenerasjonen. Eierne varierer i alder, meninger og utdannelse, men mest av alt har de forskjellige personene som er involvert i bedriften ofte forskjellige visjoner og mål for bedriften. Dette siste kan føre til store komplikasjoner dersom en fetter ønsker å utvide bedriften, mens en annen ønsker å beholde bedriften slik den er. Et annet problem som oppstår her er ifølge Gersick et al. (1997) at denne eiergenerasjonen mangler motivasjonen og arbeidsmoralen som de tidligere generasjonene har hatt. Mens første og andre eiergenerasjon har bygget opp bedriften og gjort den bærekraftig, lever tredje eiergenerasjon videre på dette overskuddet og ofte er det da det går galt.

2.9.2. Generasjonsskifte

Generasjonsskifte er en av familiebedriftens største utfordringer. Ifølge undersøkelser utført i Sverige overlever kun én av åtte familiebedrifter overgangen fra tredje til fjerde generasjon (NHO, 2008). Dette er omtrent det samme tallet som Bartz-Johannesen (2002) har funnet. De sier at kun 13% av suksessrike familiebedrifter overlever tredje generasjon. Denne lave andelen av familiebedrifter som overlever generasjonsskifte, skyldes i høy grad at eierne mangler kunnskap om denne prosessen, eller at det blir for mange familiemedlemmer som vil overta. En annen årsak kan være at eieren blir blind ved å ha fokus på familiemedlemmer, og unngår dermed å ta inn utenforstående kompetanse i ledelsen som ofte kan være bedre kvalifisert til jobben (NHO, 2008).

Hele 84% av familiebedrifter prøver å overlevere bedriften til den neste generasjonen (Chrisman et al. 2009). Mange av disse familiebedriftene er uforberedt på denne omorganiseringen, siden det kun skjer én gang per generasjon. Det er derfor mange av familiebedriftene som ikke overlever dette. Så mange som to tredjedeler må se bedriften falle sammen (Chrisman et al. 2009). Et hjelpemiddel til familiebedrifter i denne prosessen kan være en revisor. Ifølge Chua et al. (2009) kan disse hjelpe med skattespørsmål, og å lage en detaljert plan for fremtiden, noe som vil gi stor nytte for bedriften. På denne måten kan de prøve å gjøre overføringen til neste generasjon uten at det fører til unødvendige kostnader for bedriften.

Generasjonsskifte vil være et svært sentralt tema i familiebedrifter. Alle familiebedrifter vil tenke på dette når grunnleggeren har jobbet lenge og bedriften skal overtas av et annet familiemedlem. Arvtageren kan være både barn, søsken, nevøer og inngiftede personer. Denne prosessen kan gå smertefritt dersom alt har vært planlagt, men det kan også by på svært store problemer og komplikasjoner dersom eieren plutselig dør, og ingen arvtager har vært avtalt på forhånd. Det er mange lover og regler å forholde seg til når bedriften skal overlates til neste generasjon, og planleggingen burde skje i god tid før eierskifte. Målet er at generasjonsskiftet foregår så fredfullt som mulig. På denne måten vil familiefreden bevares, bedriften vil unngå å ”tape” noe på generasjonsskiftet, og bedriften kan fortsette å arbeide mot sine visjoner og mål (NHO, 2008).

2.10. Lønnsomhetsanalyse

En bedrifts lønnsomhet forklarer dens evne til å tjene penger på sin virksomhet ifølge Kristoffersen (2005). Det sier seg selv, at det er vanskelig for en bedrift å overleve over lengre tid, dersom de opererer med et stadig større underskudd. For å unngå dette, blir bedriften nødt til å ha større inntekter enn kostnader.

Ifølge Randøy og Goel (2003) kan man i bedrifter som opererer under første eiergenerasjon, utnytte det faktum at bedriften vil ha lave agentkostnader, og på denne måten spare på kostnader og tjene mer på inntektene. Det er da viktig å ha et bra og ressursrikt styre i bedriften, slik at disse agentkostnadene kan holdes ytterligere nede i disse unge bedriftene. Familiebedrifter vil alltid prøve å maksimere bedriftens lønnsomhet, for å kunne overføre dette til neste generasjon (Helland, 2005). Dette er også et argument Andersen og Reeb (2003) nevner, at gründere prøver å skape en bedrift som skal overlates til senere generasjoner, og at lønnsomheten bedriften skaper, dermed ikke er noe som skal sløses og brukes opp i deres levetid.

Neste generasjon som tar over er som oftest søsken, og denne eiergenerasjonen blir derfor ofte kalt for nettopp dette – søskenbedriften (Lena K, 2010). Som nevnt tidligere i teorien, er det ofte her agentkostnadene oppstår, på grunn av det økte behovet for overvåkning i bedriften. Dette økte behovet kommer av at det nå i andre eiergenerasjon er flere eiere i bedriften, og disse kan ha ulike meninger og oppfatninger om hvordan bedriften skal styres og det kan være ulike interesser i grad av involvering i bedriften. (Lena K, 2010) (Randøy og Koebakker, 2002)

I senere eiergenerasjoner, tredje eiergenerasjon og senere, vil agentproblematikken øke ytterligere. Disse bedriftene blir ofte kalt for kusine og fetterbedrifter, siden det ofte er fettere og kusiner som er eiere av bedriften. Det oppstår et større behov for kontroll av de forskjellige personene i bedriften, noe som allerede startet i det små i andre eiergenerasjon (Kaasinen, 2010) (Randøy og Koekebakker, 2002). Ifølge Helland (2005) blir utvikling og profesjonalisering den største utfordringen for å overleve for familiebedrifter som befinner seg i denne fasen.

2.10.1. Lønnsomhetsforhold

For å måle lønnsomheten i bedrifter, står to nøkkeltall meget sentralt i de fleste kilder av litteratur. Disse tallene er totalrentabilitet, også kalt total kapitalrentabilitet, (ROA – Rate of return on Assets) og egenkapitalrentabilitet (ROCE – Rate of return on Common Equity). Det er disse nøkkeltallene jeg vil benytte meg av i analysen senere i oppgaven. Det som er viktig å huske på, ifølge Helland (2005), er at nøkkeltallene kan noen ganger gi et feil bilde av selskapets økonomi. Dette, sier han, kommer av at når man tar tallene ut fra de offisielle årsregnskapene, så kan disse avvike fra de reelle eller bedriftsøkonomiske verdiberegningene. En annen viktig ting Helland nevner, er at familiebedrifter har et mindre incentiv til å ha presentere et positivt regnskap, og på denne måten få en lengre investeringshorisont og mindre omsetning av aksjene.

Totalrentabilitet

Ifølge Kristoffersen (2005), så måler totalrentabiliteten den avkastningen bedriften får på den samlede kapitalen som er bundet opp i bedriften. Tallet er et godt måleverktøy for å sjekke, og avgjøre, om den investerte kapitalen genererer inntekter eller ikke. Dette gir igjen et bilde av hvor godt bedriften blir styrt (Kristoffersen; 2005).

<p>Totalrentabiliteten (ROA) =</p> $\frac{(\text{Ordinært resultat før skattekostnad} + \text{Finanskostnader}) * 100}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}}$

Ifølge Helland (2005), er det nyttig å dele opp totalrentabiliteten, for å få en bedre forståelse av nøkkeltallet. Totalrentabiliteten kan deles inn i profittmargin (PM) og eiendelens omløpshastighet (TAT – total asset turnover).

Profittmarginen forteller oss om hvor stor evne bedriften har til å generere inntekter i forhold til omsetningen de har oppnådd. Formelen ser slik ut:

$$\text{Profittmargin (PM)} = \frac{(\text{Driftsresultat} + (1 - \text{Skatt}) * (\text{Rentekostnader} + \text{Renteinntekter}))}{\text{Omsetning}}$$

Eiendelenes omløpshastighet måler hvor stor omsetningen er i forhold til investeringen i totalkapitalen.

$$\text{Eiendelenes omløpshastighet (TAT)} = \frac{\text{Omsetning}}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

Egenkapitalrentabilitet

For å måle hvor mye egenkapital bedriften innehar, så bruker man nøkkeltallet egenkapitalrentabilitet (ROCE – Return on Common Equity). Egenkapitalen blir målt opp i forhold til totalkapitalen i bedriften. Denne bør være positiv, jo høyere, desto bedre. Dette kommer av at siden en negativ verdi, betyr at hele aksjekapitalen er tapt.

$$\text{Egenkapitalrentabilitet} = \frac{(\text{Resultat etter finanskostnader} * 100)}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}}$$

2.11. Avslutning teori

Som en oppsummering av teorien jeg har beskrevet på de foregående sidene, setter jeg opp en tabell laget av Helland (2005).

	Agentproblematikk	Eieren	Daglig leder	Styret
1.generasjon	Ingen	”Gründerbedriften” - Én eier Ved behov for kapitalutvidelse bør aksjesalg til interne ledere og ansatte eller bruk av risikokapital foretrekkes fremfor store institusjonelle eller utenlandske eiere	Strategisk bedriftsutvikling Grunnlegger som daglig leder er en unik ressurs for bedriften. Styrer bedriften selv. Når familiebedriften blir større og ved slutten av aktiv involvering bør innflytelsen til grunnlegger være som styreformann	Ressursavhengighets- og service rollen Styrets rolle bør først og fremst være service til daglig leder i form av rådgivning, etablere kontakter og styrke bedriftens rykte
2.generasjon	Daglig leders interesser kan avvike fra eiernes. Ulike interesser kan medføre agentkostnader, særlig ved ulik grad av involvering i bedriften	”Søskenbedriften” - Få, store eiere Ofte eid av noen få familiemedlemmer. Behov for rolleavklaring i forhold til aktive og passive familiemedlemmer	Profesjonalisering Rett person som daglig leder. Flere forskere anbefaler profesjonell leder. Arvtakere som tar over bør ”konkurrere” mot andre interne og eksterne kandidater. Arvtaker kan med fordel ha formell kvalifiserende utdanning	Profesjonelle styremedlemmer er i en unik posisjon til å ivareta ulike eiers interesser, og sørge for en profesjonell kontroll av daglig leder. Kontroll Etter grunnleggers avgang øker behovet for kontroll med daglig leder, spesielt ved ansettelse av profesjonell leder Strategi Styret bør være hovedarena for strategiutvikling
3.generasjon	Fare for ”gratispassasjerer” og konflikter mellom majoritets og minoritetsiere	”Fetter og kusinebedriften” - Mange eiere Eksterne institusjonelle eiere og utenlandske investorer kan være nødvendig for kapitalanskaffelse. Store eksterne eiere kan være positivt for profesjonell kontroll av daglig leder.	Profesjonell verdiforvaltning Daglig leders rolle bør først og fremst være ansvarlig forvaltning av familiens formue	Økt behov for profesjonelle styremedlemmer Kontroll Kontroll med familiens verdier Strategi Strategi bør utvikles i styret

Tabell 6: Eierstyring i generasjonsbedrifter

(Helland, 2004)

2.12. Hypoteser

Hypotesene som blir fremstilt her, har blitt lagd på bakgrunn av problemstillingen min. Den lyder som tidligere nevnt:

Hvordan påvirker de forskjellige eiergenerasjonene i norske familiebedrifter styresammensetningen og lønnsomheten?

Det er viktig for meg å få delt familiebedriftene inn i forskjellige ”grupper”, hvor noen tilhører yngre eiergenerasjoner og andre tilhører eldre eiergenerasjoner. Tidligere i teorien har jeg forklart livssyklusen til familiebedrifter basert på dens eiergenerasjoner. Randøy et al. (2007), forklarer denne livssyklusen ved at bedrifter beveger seg fra første eiergenerasjonsstadiet, videre gjennom andre eiergenerasjonsstadiet, for til slutt å modne i tredje eller eldre eiergenerasjonsstadier. Han går videre inn på forskjellige karakteristikk for hver generasjon. I en bedrift hvor grunnlegger er eier, altså første eiergenerasjon opererer, vil det være mangel på ressurser som preger bedriften. I eldre eiergenerasjoner, vil dette problemet være mindre utbredt og være overskygget av agent-prinsipal problematikken forklart tidligere i teorien. Denne problematikken kan ofte føre til splittelse i eierskapet til bedriften. Andre eiergenerasjon ligger mellom de to gruppene, og har tendenser til begge karakteristikk.

2.12.1. Eiergenerasjonens lønnsomhet

Internasjonal forskning har vist at familiebedrifter har høyere vekst enn andre bedrifter. Familiebedriftene har som insentiv å maksimere lønnsomheten for å en dag levere over bedriften til en arvtaker. Dette insentivet vil være sterkt i de fleste familiebedriften, enten det er en yngre eller eldre eiergenerasjonsbedrift. Som nevnt tidligere, så finnes det både fordeler og ulemper ved de forskjellige eiergenerasjonene. Gründeren av bedriften, er den som har kommet opp med ideen og er den personen som har startet det hele. Ved å starte bedriften, har gründeren som oftest tatt stor risiko, og han har et insentiv til å opprettholde en viss lønnsomhet i bedriften. Agentkostnadene er lave, takket være lite behov for overvåkning. Det faktum at gründeren ofte opptrer som daglig leder og eier, gir lavere kostnader enn andre eierformer, og kan være med å hjelpe gründerbedriften med å øke lønnsomheten. I slike tilfeller er ledelsen tjent med å gi eierne full informasjon om virksomhetens sanne tilstand, noe som vil øke konkurransefortrinnet til disse bedriftene. Bedriften slipper da billig unna når det gjelder insentivsystemer for lederne, slikt som opsjoner eller store bonuser, som de eventuelt måtte ha tatt i bruk med en utenforstående leder. Faktisk viser forskning at

familiebedrifter har lavere lederlønninger enn ikke familiebedrifter (Randøy, 2004). Gründeren sitter med unik kunnskap og kjenner bedriften bedre enn de fleste andre involverte, og er derfor i en bra posisjon til å yte sitt beste for å styre en lønnsom bedrift, selv om de første årene kan være svært vanskelige. I andre eiergenerasjon, også kalt for søskenbedriften, kan eierne utnytte det faktum at agentkostnadene ikke er særlig høye. Eierne av disse bedriftene er ofte søsken, og selv om konflikter kan oppstå mellom familiemedlemmene, så skjer dette i en mindre grad, enn ved mer eldre eiergenerasjoner hvor eierskapet er mer spredt utad i familien. Jeg velger å ta andre eiergenerasjon med i gruppen ”yngre eiergenerasjoner”.

De eldre eiergenerasjonsbedriftene består av tredje eiergenerasjon og eldre. I disse eldre eiergenerasjonene vil agentkostnadene øke betydelig mer enn hva de var under yngre eiergenerasjoner. Kusiner og fettere, kan ha ulike syn og meninger på hvordan de synes at bedriften skal styres, og deres mål og ønsker for bedriften kan også variere. Dette blir til konflikter som da blir en kostnad for bedriften som ikke tidligere har vært tilstede. Dette vil igjen være med på å minske lønnsomheten i bedriften. Det kan være ulike årsaker til disse økte agentkostnadene, men noen mulige årsaker kan være ulik grad av involvering i bedriften, eller faren for ”gratispassasjerer” – noen gjør jobben, mens andre bare ser på at jobben blir gjort (Randøy, 2004).

På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til hypotese 1, som omhandler eiergenerasjoners lønnsomhet:

H1: Yngre eiergenerasjonsfamiliebedrifter har en høyere avkastning på totalkapitalen enn eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter.

2.12.2. Styrets størrelse

Tidligere i teorien har jeg gått inn på styrets oppgaver, hvor deres viktigste oppgaver består i selve driften. Styret skal til enhver tid holde seg oppdatert på det økonomiske som angår bedriften, og de skal til enhver tid sørge for at alt er under kontroll. I yngre eiergenerasjonsbedrifter, hvor bedriften fortsatt er liten og ikke fullt utviklet, fungerer som oftest gründeren som daglig leder, styrerepresentant, og eier. Her består styrets rolle i å yte service til den daglige lederen i form av nettverksbygging og rådgivning. Randøy et al. (2007) hevder at yngre bedrifter har mindre komplekse styre og dermed er det ikke like nødvendig

med styrekontroll. Når bedriften går over i andre eiergenerasjon, øker behovet for kontroll ved ansettelse av en ny leder. Styret går også over i en mer strategisk rolle, hvor strategiutvikling blir et viktig tema på agendaen. Styret bør være hovedarenaen for strategiutviklingen i bedriften (Helland, 2005).

I tredje eiergenerasjon og senere, øker som oftest antall eiere, og uavhengige profesjonelle styremedlemmer blir en nødvendighet for bedriften for å unngå opportuniste. Oppgaven til disse blir da å kontrollere og å utvikle nye strategier. På bakgrunn av dette vil jeg tro at det er en sammenheng mellom bedriftens størrelse og ressurskapasiteten den trenger.

H2 a) *Yngre eiergenerasjonsfamiliebedrifter har et mindre styre enn eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter*

Randøy et al. (2007) henviser til Dalton et al. (1999) når de sier at styrets størrelse har en positiv sammenheng med bedriftens presentasjoner, dette spesielt i mindre bedrifter.

H2 b) *Det er en positiv sammenheng mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet i yngre eiergenerasjoner*

Videre går Randøy et al. (2007) inn på forskning utført av Jensen (1993) hvor det blir hevdet at når styret består av flere enn 7 eller 8 medlemmer, så reduseres effektiviteten og det blir vanskeligere for daglig leder å ha kontroll.

H2 c) *Det er en negativ sammenheng mellom antall styremedlemmer og lønnsomheten i eldre eiergenerasjoner*

2.12.3. Styrets påvirkning på bedriftens lønnsomhet – involvering og kontroll

Nyere forskning tyder på at familieinnflytelse er spesielt gunstig i styret som kontrollerer (Randøy, 2004). I en studie utført av Mishra et al. (2001), blir det forventet at store styrer og styrets uavhengighet vil ha liten effekt på lønnsomheten. Videre blir det konkludert med at det er usikkert hvordan familien kan påvirke lønnsomhet gjennom høy eierandel i styret.

Rundt 40% av børsnoterte selskaper har en eller annen form for familieinnflytelse. Dette kan komme gjennom eierskap, styremedlemskap, eller daglig leder av bedriften, hvor disse har en tilknytning til grunnleggerfamilien (Mishra et al., 2001). Det er styret som er det øverste

organet i en bedrift, og styret kan ha store påvirkninger på resten av bedriften og dens handlinger. De kan styre og kontrollere bedriften via daglig leder og på denne måten styre lønnsomheten også. Mens profesjonelle styremedlemmer får en fast utbetalt lønn, er det ofte slik at familiemedlemmer tar ut store deler utbytte gjennom utbytteavtaler og høyere lønn. Det siste alternativet vil svekke bedriftens lønnsomhet over tid, og tappe bedriften for verdier. Profesjonelle styremedlemmer har lover og regler å forholde seg til, slik at disse ikke kan misbruke bedriftens ressurser og verdier. Incentivet til å gjøre dette vil heller ikke være der, fordi det kan føre til svekkelse av deres rykte (Ackermann, 2010).

Innenfor dette temaet vil nettverksteorien være sentral. Enhver bedrift har behov for et godt nettverk. Ackermann (2010) går inn på at en gründerbedrift vil ha et lite nettverk i starten, og det er da kunnskapen om markedet som grunnleggeren innehar som er viktig, men begrenset. Nettverksteorien går ut på at et godt nettverk rundt en bedrift vil kunne hjelpe bedriften, og være en kontrollerende funksjon. Det er her profesjonelle styremedlemmer kommer inn, og disse kan da være en verdifull ressurs ved at de kan øke styrets service til daglig leder. Det er forskjellige bidrag de kan komme med; sitt eget nettverk – og skaffe nye kontakter til bedriften, personlig kunnskap om markedet, og de kan også gjennom sitt rykte styrke bedriftens rykte. Alle disse punktene bidrar til at uavhengige profesjonelle styremedlemmer er en styrke for familiebedriften, og vil bidra til en høyere lønnsomhet.

H3 a) *Profesjonelle uavhengige styremedlemmer har en positiv effekt på familiebedriftens lønnsomhet*

Jeg har tidligere i teorien nevnt familiebedriftens begrensede tilgang til talent, og dette kan være en god grunn for bedriften å rekruttere eksterne personer til familiebedriftens styre og ledelse. Dette trenger ikke nødvendigvis å være profesjonelle styremedlemmer, det kan også være ressurspersoner fra bedriften. Dette må ofte til for at bedriften skal få til en god eierstyring, hvor variasjon er viktig for å få frem ulike synpunkter og erfaringer til hvordan ting skal gjøres og styres. For å forhindre opportuniste, må styret opptre aktivt, noe de kan gjøre ved å signalisere at den daglige driften blir kontrollert.

Jeg har i teorien gått inn på styrets mange oppgaver. Styrets hovedoppgave er å forvalte bedriften best mulig, slik at bedriften kan overleve til neste generasjon. Familiebedrifter er annerledes enn andre bedrifter i den forstand at familiemedlemmer ofte blir prioritert til

stillinger før andre utenforstående får sjansen. Det som er viktig er at familiebedriften har begrenset tilgang til talent, noe som kan få konsekvenser for bedriften når det gjelder lønnsomhet og styring. Det kan da ofte være lurt å ta inn uavhengige profesjonelle styrerepresentanter for at styret skal kunne opptre aktivt. Ifølge Forbes og Miliken (1999) (Kaasinen, 2010)), så er det bevist at styrets presentasjoner påvirker bedriftens lønnsomhet. Styret må da kontrollere daglig leder og hans presentasjoner, noe som fører til agentkostnader, men som reduserer opportunistisk oppførsel.

H3 b) Det er en positiv sammenheng mellom et involverende styre og yngre eiergenerasjoners lønnsomhet

Den eldre familiebedriften har mistet en viktig ressurs – nemlig gründeren. Ifølge Mishra et al. (2001) er gründeren en viktig ressurs, og kontroll fra grunnleggeren er mer verdifullt enn ved andre ledere. Når grunnleggeren går bort, og familiebedriften går over i det vi karakteriserer som eldre eiergenerasjon, så vil agentkostnadene oppstå. Styret skal kontrollere bedriften, og sørge for på denne måten at bedriften opptrer på en lønnsom måte, og leverer gode resultater. Randøy et al. (2003) har tidligere kommet frem til at behovet for kontroll over daglig leder i eldre familiebedrifter er gunstig for bedriftens lønnsomhet.

Eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter burde ha et kontrollerende styre, for å på denne måten prøve å redusere agentkostnadene, og dermed øke lønnsomheten til bedriften.

H3 c) Et kontrollerende styre har en positiv effekt på bedriftens lønnsomhet i eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter

3. Metode

3.1. Innledning

Fra gresk har vi at metode, *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al. 2005). I forskning og i forskningsoppgaver har vi ordet ”samfunnsvitenskapelig metode”. Ifølge Johannessen (2005) er dette noe som dreier seg om hvordan man som forsker skal gå frem når vi skal analysere informasjon som har blitt hentet inn fra virkeligheten. Ved hjelp av analysemetoder, kan vi få en bedre innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. I empirisk forskning er det viktig at man altså samler inn, analyserer og ikke minst tolker dataene, eller informasjonen.

Forskningsprosessen kan oppsummeres i Johannessen et al (2005) sin modell:

1: Forberedelse	2: Datainnsamling	3: Dataanalyse	4: Rapportering
Idé/tema	Valg av metode	Datareduksjon	Skriftlig rapportering
Forskningsspørsmål	Utvelging av informanter/ respondenter	Analyse og tolkning	Presentasjon/ formidling
Forskningsdesign	Datainnsamling	Kvalitetssikring	

Figur 6: Forskningsprosessen

(Johannessen et al., 2005)

3.2. Formulering av problemstilling

Problemstillingsfasen er en av de viktigste, og dermed også vanskeligste, fasen i forskningsprosessen. Denne fasen er også svært krevende fordi forskeren står på bare ben, og har ingen grunnlag å holde seg fast til. På basis av dette, kan prosessen føles som en endeløs letefase, og noen ganger kan forskeren feile allerede her, ifølge Holme og Solvang (1998).

Holme og Solvang (1998;) nevner en oppsummering til de krav som man må ha til en problemstilling: ”*Problemstillingen skal være spennende, fruktbar og enkel*” (Holme og Solvang, 1998; s.37). Kravet om at problemstillingen skal være spennende, er det viktigste kravet, fordi forskeren må være interessert og engasjert i det han eller hun skal forske på i undersøkelsen for ikke å gå lei underveis i prosessen. Det at problemstillingen skal være enkel, går ut på at forskeren er nødt til å avgrense problemstillingen, det er ikke mulig å forske på alt mulig innenfor et tema på en gang - man er nødt til å ta bit for bit. Dette punktet er særlig viktig i kvantitative undersøkelser, hvor strukturering og formalisering må være tilstede i stor grad.

Da jeg startet mitt arbeid for å komme frem til en problemstilling, begynte jeg først med å velge ut et tema – nemlig familiebedrifter og eiergenerasjoner i disse. Deretter gikk jeg inn for å avgrense problemstillingen, slik at den omfavnet ett eller to spesifikke temaer – styresammensetning og økonomiske resultater. Problemstillingen min ble da som følger:

Hvordan påvirker de forskjellige eiergenerasjonene i norske familiebedrifter styresammensetningen og lønnsomheten?

Ifølge Holme og Solvang (1998), kan elementene i en problemstilling settes opp slik:

- Enhetene - Hvem undersøker vi?
- Variablene – Hva undersøker vi?
- Verdiene – Hvordan undersøker vi?

”Hvem” jeg undersøker i undersøkelsen er; familiebedrifter i Norge. Disse er da enhetene i problemstillingen, og jeg vil utdype utvalget av disse bedriftene mer i kapitlet om populasjon og utvalg. Styresammensetning og økonomiske resultater (lønnsomheten) er ”variablene” som jeg ønsker å undersøke, og er også kalt de avhengige variablene. Disse avhengige variablene har jeg lyst til å undersøke ved å se på hvordan de forskjellige eiergenerasjonene påvirker disse.

3.3. Forskningsdesign

Ifølge Johannessen et. al (2004) er det lurt å først å tenke gjennom og svare på tre viktige spørsmål når man skal begynne på samfunnsvitenskapelig metode. Selve designet på forskningsmetoden blir til når man tar stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og ikke minst hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.

Vi kan dele forskningsdesign inn i tre grupper:

- Eksplorativ
- Deskriptiv
- Kausal

Eksplorative undersøkelser går ut på å utforske fenomener hvor vår eksisterende kunnskap er dårlig eller ikke eksisterende (Johannessen et al 2005). Dette er undersøkelser som, ifølge Johannessen et al (2005), har som mål å identifisere forskningsspørsmål som er interessante å se mer på, og nærmere på, i fremtiden.

Den andre gruppen blir kalt for deskriptiv forskningsdesign. Denne typen design går ut på å;

1. Beskrive egenskapene til visse grupper
2. Estimere andel individer i en spesifisert populasjon
3. For å analysere sammenhenger mellom variabler eller til å gjøre forutsigelser

I motsetning til eksplorative forskningsmetoder, må den deskriptive metoden starte med en viss forutgående kunnskap om fenomenet som skal studeres, og bør hvile på en eller flere angitte hypoteser. Denne type forskningsdesign krever også en klar spesifisering av hvem, hva, når, hvor og hvordan av forskningen.

Den siste gruppen er kausale undersøkelser. I disse undersøkelsene prøver forskeren å finne mulige årsakssammenhenger mellom hendelser eller fenomener. Johannessen et al (2005) hevder at det er en årsakssammenheng når det kan bevises at en hendelse påvirker en annen hendelse, eller at den fører til at en annen hendelse inntreffer.

I denne oppgaven vil jeg ta i bruk deskriptiv forskningsdesign, hvor jeg prøver å finne svar på problemstillingen. Dette vil bli gjort ved at jeg prøver først å undersøke de forskjellige hypotesene som jeg har satt opp. Disse hypotesene omhandler forskjellige temaer rundt familiebedrifter, som lønnsomhet og styresammensetning, og jeg vil ved hjelp av innsamlet data, først analysere, for så deretter å komme med en konklusjon.

3.3.1. Litteraturstudie

Når tema for oppgaven er bestemt, er det viktig å lese seg opp på tidligere undersøkelser og artikler som omhandler samme og liknende studier. Dette arbeider involverte for meg i denne oppgaven, artikler og litteratur om temaene; familiebedrifter, styresammensetning, eiergenerasjoner, og lønnsomhet i familiebedrifter. Her er noen av den mest sentrale litteraturen for min oppgave:

- *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500* (Anderson and Reeb, 2002)

Denne studien ser på forholdet mellom eierskap og bedriftens økonomiske resultater. Konklusjonen er at familieeierskap er både vanlig og av vesentlig betydning for lønnsomhet.

- *Ownership structure, founder leadership, and firm performance in Norwegian SME: implications for financing entrepreneurial opportunities* (Randøy og Goel, 2003)

Undersøkelsen går inn på temaet familiebedrifter, hvor konklusjonen er at muligheten familiebedrifter har til å skaffe seg kapital er annerledes enn hos ikke-familiebedrifter. Forfatterne mener at familiebedrifter tjener på internt eierskap, få og store eksterne aktører, og lavt eierskap fra utlandet. Denne fordelingen kommer av lave agentkostnader.

- *Veien til god eierstyring (Temahefte nr. 10 for familiebedrifter, NHO)* (Randøy, 2004)

I dette heftet, utgitt av NHO, går forfatteren inn på kjennetegn ved god eierstyring i familiebedrifter. Heftet består av gode råd om sikring av langsiktig vekst og lønnsomhet.

- *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm* (Chua et al, 2009)

Forfatterne tar opp overvåkningskostnader som oppstår når eksterne profesjonelle ledere opptrer aktivt i familiebedriften. Agentteorien står sentralt.

- *Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms* (Anderson and Reeb, 2004)

Studien tar opp teorier rundt familiebedrifter. Her går forfatteren gjennom blant annet agentteorien og overvåkningskostnader, når bedriften har profesjonelle styremedlemmer.

- *Særtrekk ved familiebedrifter (Temahefte nr. 1 for familiebedrifter, NHO)* (Bartz-Johannesen, 2002)

Forfatteren tar opp kjennetegn ved familiebedrifter og hva som skiller disse bedriftene fra ikke-familiebedrifter.

- *Styre og ledelse i familiebedrifter (Temahefte nr. 4 for familiebedrifter, NHO)* (Selvik, 1995)

Heftet tar for seg styre og ledelse, styrets oppgaver og styresammensetning i familiebedrifter og hvordan dette kan hjelpe til å videreutvikle bedriften.

- *Lønnsomhet og eierstyring – en studie av norske familiebedrifter* (Ackermann, 2010)

Masterstudenten tar for seg eierstyring i familiebedrifter, daglig ledelse og styrets rolle. Studenten sammenlikner lønnsomheten i familiebedrifter og ikke-familiebedrifter, opp mot de forskjellige fenomenene.

- *Eierstyring og lønnsomhet i norske familiebedrifter* (Helland, 2005)

Dette er en masteroppgave utført av en tidligere student ved Universitetet i Agder (UIA). Studien tar for seg temaet rundt familiebedrifter og eierstyring, daglig ledelse, og styrets oppgaver i disse bedriftene. Lønnsomheten blir målt opp mot disse fenomenene i hans hypoteser.

- *Eiergenerasjoner og lønnsomhet i norske familiebedrifter* (Kaasinen, 2010)

Masteroppgave fra UIA. Studenten studerer forskjeller i lønnsomhet hos familiebedrifter, og skiller mellom yngre og eldre eiergenerasjoner.

3.4. Kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse

Det første kriteriet for hvordan undersøkelser gjennomføres er tidsdimensjonen. Under dette punktet finner vi tverrsnittsundersøkelser og longitudinelle undersøkelser. Forskjellen på disse er at tverrsnittsundersøkelser utføres kun en gang, på ett bestemt tidspunkt, mens longitudinelle undersøkelser utføres studier av samme personer over lengre perioder (Johannessen et al, 2004).

I denne oppgaven har jeg valgt å utføre en tverrsnittsundersøkelse, som består av en spørreundersøkelse fra 2004 og en fra 2010. Dette kan igjen betraktes som en tidsserieundersøkelse, som egentlig er en tverrsnittsundersøkelser gjort på to forskjellige tidspunkt. Fordelen med denne type undersøkelser er at jeg kan se utviklingen mellom de to tidspunktene som undersøkelsene er utført.

Det andre spørsmålet man må ta hensyn til er om undersøkelsen skal bestå av et utvalg, en populasjon, eller om det skal utføres et eksperiment/kvasieksperiment med en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe. Her har jeg valgt å utføre utvalgsundersøkelser, siden eksperimenter vil være svært tidskrevende og omfattende, samtidig som det ikke nødvendigvis vil gi noe bedre og mer pålitelig svar (Johannessen et. al, 2005).

Deretter må man velge om det skal samles inn harde eller myke data. Det er her man må velge om designet skal være kvalitativt eller kvantitativ. Kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekster og legger vekt på fortolkning av dataene. Kvantitative metoder forholder seg til data i form av kategoriserte fenomener og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene (Johannessen et. al, 2005). Ingen av metodene er bedre enn den andre. Man må velge metode ut ifra problemstillingen og det man ønsker å undersøke. Jeg har valgt å utføre en kvantitativ undersøkelse, hvor jeg tar i bruk spørreundersøkelser til familiebedrifter medlem av NHO.

3.4.1. Populasjon og Utvalg

I denne undersøkelsen ønsker jeg å samle inn data fra familiebedrifter i Norge. Det er ifølge Holme og Solvang (1998) problemstillingen som bestemmer hvilke data som skal samles inn.

I min problemstilling, tilsvarer dette data om familiebedrifter og generasjonsskifter og deres eksisterende styre og lønnsomhet.

Holme og Solvang (1998) presiserer at det er summen av alle enhetene som kan kalles for undersøkelsens populasjon. Populasjonen min er dermed klar; familiebedrifter i Norge.

Når det gjelder utvalg, så er dette nødvendig for å ha færre enheter å forholde seg til. Et utvalg er viktig å ha fordi undersøkelsen kan bli svært dyr og tidkrevende dersom man skal undersøke hele populasjonen. Utvalget må fortsatt representere, og gjenspeile, populasjonen. I denne undersøkelsen består utvalget av familiebedrifter som lå i NHO sin medlemsdatabase i årene 2004 og 2010. Det er naturlig at utvalgene fra disse to årene varierer. Dette kan skyldes flere årsaker;

- Det kan ha kommet inn nye firmaer
- Firmaer kan ha godt konkurser i mellomtiden – blant annet på grunn av finanskrisen
- Noen firmaer kan ha blitt solgt videre, slik at de i 2010 ikke lenger er kvalifisert som en familiebedrift
- Noen av firmaene har foretatt endringer i kontaktinformasjonen, slik at det ikke var mulig å innhente ny informasjon i 2010

I 2004 hadde NHO, ifølge Helland (2005), 2600 familiebedrifter registrert i sitt register. Det er imidlertid nødvendig å utelate de minste bedriftene med under 20 årsverk. Dette er fordi disse bedriftene ofte har samme person i flere stillinger. I en liten familiebedrift kan eieren være eier, daglig leder, og styreformann. Dette vil gjøre mitt arbeid med å analysere styresammensetningen vanskelig, og jeg vil derfor utelate disse i analysene som omhandler styresammensetning. Det er da 442 familiebedrifter igjen i utvalget.

Helland (2005) har imidlertid også valgt å ha en del ikke-familiebedrifter med i sitt utvalg når han skulle utføre sin undersøkelse. Dette blir ikke aktuelt for meg, derfor består mitt utvalg av de 442 familiebedriftene, ekskludert de minste bedriftene.

I undersøkelsen i 2010 hadde NHO, ifølge Ackermann (2010), 530 familiebedrifter bestående av under 20 årsverk, mens 219 familiebedrifter hadde 20 årsverk eller mer. Totalt er undersøkelsen basert på 749 familiebedrifter. I denne undersøkelsen er altså de bedriftene

med under 20 årsverk inkludert i undersøkelsen, i motsetning til undersøkelsen fra 2004. Jeg vil ta da ta ut disse bedriftene fra 2010 utvalget i min undersøkelse.

3.5. Datainnsamling

3.5.1. Primærdata

Jeg vil foreta primær datainnsamling i form av kvantitativ metode. Den kvantitative undersøkelsen vil bestå av en spørreundersøkelse som vil bli gjennomført ved at NHO sender ut et spørreskjema til familiebedriftene som de har i sin database. Dette spørreskjemaet blir sendt via internett, og besvart deretter. Undersøkelsene som jeg tar i bruk i denne oppgaven, er utført i 2004 og 2010. Standardiseringen gjør det enklere å sammenlikne og generalisere svarene, ifølge Johannessen et al (2004).

3.5.2. Sekundærdata

Jeg har tatt i bruk Proff Forvalt, et analyseselskap, i mitt søk etter regnskapstall for bedriftene brukt i denne undersøkelsen. For å kunne sammenlikne med tidligere forskning, vil jeg ta i bruk totalkapitalrentabiliteten (ROA) når jeg vurderer lønnsomheten til bedriftene, et mål som er det mest utsagnskraftige når man skal måle lønnsomheten (Hoff, 1999; Helland, 2005)). Totalkapitalrentabiliteten måler avkastningen bedriften har hatt på den totale kapitalen som er bundet.

3.5.3. Spørreundersøkelsen

Som nent tidligere, vil jeg ta i bruk to, allerede utførte, spørreundersøkelser, fra 2004 og 2010. Begge spørreundersøkelsene ble utført med hjelp fra NHO, sammen med veileder Trond Randøy, og tidligere masterstudenter; Helland (2005), Ackermann (2010) og Kaasinen (2010). Spørreundersøkelsen i 2010, har bare moderate forandringer, som ikke har innvirkning når svarene skal sammenliknes. Det eneste som er forandret er at noen spørsmål fra undersøkelsen i 2004 er tatt bort, og de resterende har byttet litt plass, for å gjøre det hele mer oversiktlig både for respondenten og for forskeren (meg) når svarene skal analyseres.

3.5.4. Svarprosent

I 2004 sendte Helland (2005) og NHO ut spørreundersøkelsen til 1500 bedrifter. De ekskluderte da bedrifter med under 20 årsverk, men inkluderte ikke-familiebedrifter, siden disse var relevante for Helland. For meg derimot er disse bedriftene irrelevante, og jeg kommer til å ekskludere disse i min undersøkelse. Endelig antall på besvarte undersøkelser

ble 548. Av disse gjenværende består det 229 besvarelser fra familiebedrifter, som jeg vil ta i bruk i min analyse.

I 2010 ble det sendt ut 3290 spørreundersøkelser til familiebedrifter og andre bedrifter koblet til NHO sitt nettverk. Ifølge Ackermann (2010) ble denne undersøkelsen besvart av 279 familiebedrifter med over 20 årsverk, og 530 bedrifter med mindre enn 20 årsverk.

Etter å ha samlet inn regnskapstallene til bedriftene og tatt bort de bedriftene som er gått konkurs, og de som er fusjonert og solgt, så satt jeg igjen med 160 besvarelser fra 2004 og 215 besvarelser fra 2010. Dette utvalget består da kun av familiebedrifter med over 20 årsverk, noe som jeg ser på som et kriterium for å bli med i utvalget.

3.5.5. Operasjonalisering

Johannessen et al (2004) forklarer operasjonalisering som; prosessen fra det generelle til det konkrete. Sagt med andre ord, med operasjonalisering gjør man teorien om til konkrete data som kan måles eller klassifiseres ved bruk av variabler og verdier (Johannessen et al. 2004). Overgangen fra teori til empiri er en svært så kritisk fase i undersøkelsen i følge Solvang og Holme (1998). I en undersøkelse som denne, kvantitativ undersøkelse, er det en utfordring å gå fra en teoretisk plan til en plan hvor man kan gå ut å gjøre konkrete målinger. Målet er å få presise og målbare uttrykk, som kan forklare den teoretiske problemstillingen. Det er teorien som er utgangspunktet for operasjonaliseringen.

3.6. Validitet og reliabilitet

3.6.1. Reliabilitet

Ifølge Johannessen et al (2005: 225) knytter reliabilitet seg til; ”undersøkelsens data; hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides”. Reliabilitet i forskning er altså dataens pålitelighet.

Det finnes to måter å teste reliabiliteten av data. Den ene er ”test-retest-reliabilitet”. Denne går ut på å utføre samme undersøkelse, på samme utvalg, men på to ulike tidspunkt. Får man samme resultat, kan man konkludere med at svarene er av høy reliabilitet. Den andre måten er kalled ”inter-rater-reliabilitet” og forekommer når flere forskere studerer samme fenomen. Kommer de frem til det samme resultatet, viser testen høy reliabilitet (Johannessen et al, 2005).

Begge undersøkelsene som er blitt utført er gjort over internett. Dette betyr fravik av personlig kontakt med respondentene, noe som kan føre til at disse kan velge å svare ”strategisk riktig” mer til deres fordel, eller at de svarer mer tilfeldig uten å tenke seg godt nok om når de svarer. Dette forekommer fordi undersøkelsen ikke er anonym når respondenten svarer, (fordi jeg må sammenlikne svarene med regnskapstallene fra samme bedrift).

En ting som kan svekke reliabiliteten i denne undersøkelsen, er at jeg må velge å stole på at dataene som er samlet inn tidligere er gjort riktig. Det kan oppstå feil i Excel-dataene ved at tidligere forskere kan ha tastet inn feil informasjon. Dette oppsto når vi skulle teste reliabiliteten på innsamlet regnskapstall fra Proff, hvor jeg fant tydelige feil, og derfor fant meg nødt til å samle inn dataene på nytt.

3.6.2. Validitet

Begrepsvaliditet forklarer i hvilken grad det er samsvar mellom det generelle fenomenet som undersøkes og de operasjonaliserte variabler (Johannessen et. al, 2004). Altså, om vi måler det vi ønsker å måle, gyldigheten av dataene.

Dersom undersøkelsen har ekstern validitet, må man ifølge Johannessen et al. (2005) spørre om resultatene kan overføres til liknende fenomener. Videre hevder han at en undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2005).

I undersøkelsen min, har jeg benyttet meg av to spørreundersøkelser som ble utført i 2004 og 2010. Disse har blitt utført i samarbeid med NHO, noe som har gjort at det har blitt samlet inn et stort antall data. Jo flere respondenter jeg har i undersøkelsen, desto lettere er det å trekke korrekte og valide konklusjoner på grunnlag av disse. Det at disse undersøkelsene er utført på to forskjellige tidspunkt, er også med på å styrke validiteten, selv om utvalget ikke er det samme ved begge tidspunkt.

Det at jeg kun tar i bruk respondenter som karakteriserer seg som familiebedrifter, og utelater ikke-familiebedrifter, er med på å styrke validiteten, og reliabiliteten, fordi jeg ikke får en

skjev fordeling av respondentene fra hver gruppe. Imidlertid kan en skjev fordeling av yngre og eldre eiergenerasjoner være med på å svekke validiteten i denne undersøkelsen.

3.7. Statistiske metoder

Analyseprogrammet som jeg vil bruke i undersøkelsen min, er dataprogrammet SPSS. Dette programmet kan behandle alle de forskjellige dataene, og analysere dem systematisk.

Jeg vil ta i bruk beskrivende statistikk, T-test, bivariat korrelasjon, faktoranalyse, og regresjonsanalyser når jeg analyserer dataene for å vurdere om hypotesene skal forkastes eller beholdes.

Flere spørsmål i undersøkelsen er basert på hva man kan kalle en ordinal skala. Dette er når svaralternativene kan rangeres med styrke, for eksempel fra 1 til 5. Dette kan gjøres på andre type skalaer også, for eksempel når respondenten må svare om han er enig eller uenig, hvor helt enig kan ha styrke 5 og helt uenig kan ha styrke 1. Det er da ingen normalfordeling i datamaterialet når man har en ordinal skala.

3.7.1. Beskrivende statistikk

Jeg vil se på all data under ett og bruke statistikkprogrammet SPSS som nevnt tidligere til å analysere dataene. Jeg vil da kunne måle forskjellig verdier som; varians; standardavvik; gjennomsnitt; middelværdi; maksimumsverdi; og minimumsverdi. Tabellen er et godt hjelpemiddel for å få god oversikt over alle dataene i besvarelsene, noe som gjør det enklere når jeg skal gå nærmere inn på å beskrive de ulike variablene.

3.7.2. Bivariat korrelasjon

Bivariat analyse betyr at man har to variabler med i undersøkelsen, en uavhengig variabel og en avhengig variabel (Home og Solvang, 1998). Dette vil i praksis si at vi analyserer hvordan den avhengige variabelen varierer ettersom hvilken verdi den uavhengige variabelen har. Det er da mulig å sammenfatte resultatene ved korrelasjon – samvariasjon (Johannessen et al, 2005). I praksis vil det si at når to variabler har stor korrelasjon, så vil et svar med høy verdi fra respondenten på et spørsmål, vise stor sannsynlighet for at den avhengige variabelen også har høy verdi.

Denne type korrelasjon kan også kalles for Pearsons produktmoment-korrelasjon, også kalt Persons R (Johannessen et al, 2005). Johannessen et al (2005) viser til det klassiske

eksempelet med inntektsnivå og utdanningsnivå, hvor sammenhengen viser til at jo lengre utdanning en person har, desto høyere inntekt har personen. Det er Pearsons R, som vil legges til grunn i mine korrelasjonsanalyser. Johannessen et al (2005) forklarer at jo nærmere korrelasjonen er 1 eller -1, desto større er korrelasjonen. Er $R=0$, finnes det ingen korrelasjon mellom variablene – altså $-1 < R < 1$. Dersom $R = 1$ viser dette at dersom en variabel har høyt nivå, har den andre variabelen også høyt nivå – positivt sammenfall. Dersom $R = -1$, betyr dette at dersom en variabel har høyt nivå, har den andre variabelen lavt nivå – negativt sammenfall.

Det finnes ikke noen fasit på hva som kan kalles høy og lav korrelasjon, men ifølge Johannessen et al er R opp til 0,20, svak korrelasjon, $R = 0,30-0,40$ er relativt sterk, og R over 0,50 oppfattes som meget sterk korrelasjon mellom variablene.

3.7.3. Faktoranalyse

Formålet med faktoranalyse er å analysere strukturen i gjensidige korrelasjoner mellom et stort antall variabler ved å definere et sett av felles underliggende dimensjoner, kjent som faktorer (Andersen, 2010). Sagt litt enklere, formålet med faktoranalysen er å summere og gruppere variablene slik at man på denne måten får redusert datamateriale.

Faktoranalyse er ikke som tidligere forklarte metoder hvor en variabel er sett på som avhengig variabel, og hvor en annen er sett på som den uavhengige variabelen. I faktoranalyse blir det gjort et forsøk på å forklare hele datasettet, og ikke bare én variabel (Andersen, 2010). Målet er å få høy faktorladning, for på denne måten å ha mulighet for sammenslåing av variabler. Verdier over 0.71 blir sett på som utmerket nivå, verdier over 0.63 et akseptabelt nivå, mens verdier under dette nivået blir sett på som lite egnet, ifølge Johannessen et al (2005).

For å teste påliteligheten til måleskalaen kan man bruke Cronbach Alpha, hvor Alpha verdien burde være over 0.7 (Andersen, 2010).

3.7.4. Uavhengig T-test og Levenes-test for likhet i varians

Jeg har to hovedpunkter i denne undersøkelsen; å se om det er store forskjeller i styresammensetning mellom de forskjellige eiergenerasjonene; og om det er store forskjeller i lønnsomheten mellom disse. Jeg vil ta i bruk en T-test for å se om jeg finner signifikante forskjeller blant disse.

Mens t-test ser på signifikante forskjeller, ser Levenes-testen på likheten i varians (Andersen, 2010). Levenes måles med en F-verdi. Dersom signifikansen er større enn 5% (Sig > 0.05) finnes det ingen signifikant forskjell, og med dette kan man anta at variansen er lik mellom gruppene. Er dette tilfellet, vil F-verdien ikke være signifikant.

3.7.5. Multippel regresjonsanalyse

Regresjonsanalysen forklarer, som en lineær sammenheng, sammenhengen mellom den avhengige og uavhengige variabelen. Denne lineære sammenhengen kan beskrives slik:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n + e_i$$

Her er Y verdien på den avhengige variabelen, b_0 verdien på den avhengige variabelen når den uavhengige = 0, X_1 er den uavhengige variabelen, og b_1 viser hvor mye den avhengige variabelen endres når X_1 øker med 1. e_i kalles for restleddet, og omfatter ifølge Holme og Solvang (1998), ”den delen av den avhengige variabelen som ikke kan forklares lineært ved de forklaringsvariabler som er brukt i modellen” (Holme og Solvang, 1998; s.259). Denne verdien skal helst være lav, slik at den lineære forklaringsmodellen har virket etter sitt formål.

Johannessen et al (2005) nevner tre forutsetninger for regresjonsanalyse:

1. Forutsetningen om modellspesifikasjon – ingen irrelevante uavhengige variabler må være med
2. Forutsetningen om residualene (avvikene mellom regresjonslinjen og de observerte verdiene) – restleddene skal være normalfordelte, ha gjennomsnitt lik 0 i populasjonen, ha konstant varians, ikke være korrelert med noen forklaringsvariablene, og feilleddet fra en observasjon skal ikke være korrelert med feilleddet fra en annen observasjon
3. Forutsetningen om ingen multikolinearitet – ingen perfekt eller tilnærmet perfekt sammenheng mellom de uavhengige variablene er tillatt. Det finnes multikolinearitet dersom Pearsons R er mer enn 0.7 mellom to uavhengige variabler.

4. Analyse

Fra spørreundersøkelsen som ble sendt ut i 2004, sitter jeg igjen med svar fra 160 respondenter. Disse er alle familiebedrifter, med årsverk over 20. Fra undersøkelsen som ble sendt ut i 2010, er utvalget mitt på 215 respondenter. Disse er også alle familiebedrifter med årsverk over 20.

Jeg vil videre dele inn analysen i ett kapittel for hver hypotese. Jeg har tre hypoteser, noen med underhypoteser. Jeg vil også ta i bruk kontrollvariabler noen steder, for å se om det kan være andre variabler som påvirker for eksempel lønnsomheten i familiebedriftene annet enn for eksempel eiergenerasjonene. Hypotesene omhandler flere temaer som jeg finner relevant for min oppgave. Jeg ser på lønnsomheten i yngre og eldre eiergenerasjoner, på styrets sammensetning, involvering og kontroll, og hvilken påvirkning dette har på lønnsomheten.

Når jeg videre bruker ordet yngre eiergenerasjon, så snakker jeg generelt om familiebedrifter hvor grunnlegger er eier og hvor andre generasjon er eier. I eldre eiergenerasjoner snakker jeg om tredje eiergenerasjon og eldre. Under har jeg laget en tabell hvor jeg har kartlagt hvordan de yngre og eldre eiergenerasjonene fordeler seg i de to spørreundersøkelsene.

	Eiergenerasjon	Antall	Prosent
Familiebedrifter 2004	Yngre eiergenerasjoner	112	70%
	Eldre eiergenerasjoner	48	30%
	Total	160	100%
Familiebedrifter 2010	Yngre eiergenerasjoner	113	52.6%
	Eldre eiergenerasjoner	102	47.4%
	Total	215	100%

Tabell 7: Fordeling av eiergenerasjonene i familiebedrifter fra 2004 og 2010

4.1. Faktoranalyse

I spørreundersøkelsen som har blitt utgitt, har man prøvd å måle styrets involvering og kontroll. For å øke reliabiliteten i undersøkelsen har noen av spørsmålene som formål å måle samme fenomen. Jeg vil derfor utføre en faktoranalyse på disse, for å sette sammen spørsmålene som måler samme fenomen sammen til én faktor.

Respondentene ble som sagt spurt flere spørsmål som omhandlet styrets involvering og kontroll. De skulle svare ved hjelp av en såkalt Likert skala, hvor de skulle krysse av for hvor enig eller uenig de var i ulike påstander om styret. Det er mange måter et styre kan vise

involvering og kontroll på. Vi kan måle dette ved å se hvor stor interesse og hvor aktive styremedlemmene er overfor bedriften ifølge Ackermann (2010). Det er videre viktig at styremedlemmene har et bransje- og bedriftsspesifikk fokus på kompetanse, og at det finnes en langsiktig plan for utskiftning av styremedlemmer slik at det stadig blir fornyet, og at bedriften på denne måten får inn nye tanker og synsvinkler. Spørsmål nummer 14 i spørreundersøkelsen prøver å få svar på styrets strategiske rolle. Disse spørsmålene har ifølge Ackermann (2010) som hensikt å måle eierstyringen i bedriften i form av styrets deltakelse.

Et viktig poeng jeg må ta hensyn til når jeg analyserer regnskapstallene til bedriftene som er med i utvalget mitt, er at det er mulighet for at mange av bedriftene har hatt utskiftninger i styret, slik at nøkkeltallene da stammer fra tidligere eller senere styremedlemmer.

Formålet med faktoranalyse er å analysere strukturen i gjensidige korrelasjoner mellom et stort antall variabler ved å definere et sett av felles underliggende dimensjoner, kjent som faktorer (Andersen, 2010). Sagt litt enklere, formålet med faktoranalysen er å summere og gruppere variablene slik at man på denne måten får redusert datamateriale.

I tabell 4.2. under har jeg ved utført en faktoranalyse av spørsmålene i spørsmål nummer 14 i spørreundersøkelsen. Ved hjelp av en faktoranalyse kan jeg forenkle et datamateriale ved å redusere antall variabler til et mindre antall faktorer ifølge Johannessen (2007). Som tidligere nevnt i kapittel 4.7.3 ser jeg på verdier over 0.63 som akseptable verdier, mens verdier over 0.71 blir sett på som et utmerket nivå. Verdier under 0.63 vil altså bli utelatt, siden de blir sett på som lite egnet til videre analyser (Johannessen et al., 2005). Målet er å få høy faktorladning, for på denne måten å ha mulighet for sammenslåing av variabler.

Familiebedrifter 2004		
	Component	
	1	2
Styret har egne strategisamlinger	0,675	
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt	0,652	
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	0,631	
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat		0,759
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet		0,753
Familiebedrifter 2010		
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	0,778	
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	0,730	
Styret har egne strategisamlinger	0,664	
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater		0,714
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat		0,694

Tabell 8: Faktoranalyse av involverende og kontrollerende styre

I tabell 4.2. er det komponent 1 som beskriver hvilke faktorer som forklarer styrets involvering, mens komponent 2 beskriver hvilke faktorer som forklarer styrets kontrollrolle. De forskjellige faktorene (spørsmålene) henger sammen når man skal vurdere involvering og kontroll.

Jeg har i tabell 4.3. har jeg laget et sammendrag av en pålitelighetsanalysen jeg har utført (se vedlegg 3c). Pålitelighetsanalysen måler Cronbach's Alpha. Ifølge Pallant (2007) så burde verdien på Cronbach's Alpha ideelt sett ligge på et nivå over 0.7, men dersom man har kun et fåtall variabler å jobbe med kan den ligge noe lavere. Pallant (2007) sier videre at dersom dette er tilfellet, så skal man se på verdien til inter-item correlation, hvor denne burde ligge et sted mellom 0.2 og 0.4.

I utvalget av familiebedrifter fra 2004, så ligger Cronbach's Alpha på 0.501 på faktor 1, noe som er lavere enn det ideelle nivået som Pallant (2007) snakker om. For å se om jeg kan beholde faktor 1, ser jeg da på inter-item correlation. Her ligger verdien på 0.264, og jeg velger derfor å beholde faktor 1, og kalle den for den nye variabelen for styrets involvering. Faktor 2 har en Cronbach's Alpha på 0.493, som også er under 0.7. Også denne faktoren velger jeg å beholde på grunnlag av at inter-item correlation nivået ligger mellom 0.2 og 0.4 (0.336). denne faktoren velger jeg å kalle for styrets kontroll.

Blant 2010 utvalget, så ligger faktor 1 med en verdi på 0.56 på Cronbach's Alpha. Nivået er lavere enn 0.7 og jeg ser på inter-item correlation, som ligger på 0.33 – altså mellom 0.2 og 0.4. Jeg beholder derfor faktor 1. Faktor 2 har en verdi på 0.399 på Cronbach's Alpha, og ligger under det ideelle nivået. Jeg beholder likevel faktor 2, siden verdien på inter-item correlation har en verdi på 0.251. Faktor 1 kaller jeg for styrets involvering, og faktor 2 kaller jeg for styrets kontroll.

		Cronbach's Alpha	N of Items	Inter-Item Correlations Mean
Familiebedrifter 2004	Faktor 1	0,501	3	0,264
	Faktor 2	0,493	2	0,336
Familiebedrifter 2010	Faktor 1	0,56	3	0,33
	Faktor 2	0,399	2	0,251

Tabell 9: Pålitelighetsanalyse av faktor 1 og faktor 2

Etter å ha utført en uavhengig t-test av komponent 1 – styrets involvering, og av komponent 2 – styrets kontroll, kan jeg se om det finnes signifikante forskjeller mellom yngre og eldre eiergenerasjoner. Dette kan leses ut ifra tabell 4.4. Testen viser at det ikke finnes noen signifikante (0.321 og 0.685) forskjeller i styrets involvering mellom yngre og eldre eiergenerasjoner blant utvalget fra 2004, og heller ikke blant utvalget fra 2010. Dette betyr da at styrets involvering i bedriften er uavhengig av om styrearbeidet utføres i yngre eller eldre eierbedrifter. Heller ikke variabelen som beskriver styrets kontrollrolle viser noen signifikant (0.732 og 0.339) forskjell mellom yngre og eldre eierbedrifter i noen av utvalgene. Dette forteller meg at uavhengig av om bedriften eies av en yngre eller eldre eiergenerasjon, så tar styret rollen som kontrollør like seriøst. Styrets kontrollrolle forteller meg at styret blir sett på som mindre aktivt i den daglige driften, men at de engasjerer seg i oppgaver rundt bedriftens resultat.

		Eiergenerasjon	N	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)
Familiebedrift 2004	Styrets involvering	Yngre eiergenerasjon	106	0,0536013	1,04737185	0,321
		Eldre eiergenerasjon	47	-0,120888	0,88249744	
	Styrets kontroll	Yngre eiergenerasjon	106	0,0184937	0,97201195	0,732
		Eldre eiergenerasjon	47	-0,0417092	1,0701201	
Familiebedrift 2010	Styrets involvering	Yngre eiergenerasjon	112	-0,0289618	0,98682764	0,658
		Eldre eiergenerasjon	102	0,0318012	1,01819053	
	Styrets kontroll	Yngre eiergenerasjon	112	-0,0625059	1,02615572	0,339
		Eldre eiergenerasjon	102	0,0686339	0,97085972	

Tabell 10: Uavhengig t-test av styrets kontroll og involvering

4.2. Hypotese 1

Formålet med hypotese 1 er å se om det er forskjell i lønnsomheten mellom yngre og eldre eiergenerasjoner. Som lønnsomhetsmål velger jeg å bruke totalrentabiliteten. Dette har jeg beskrevet ytterligere i kapitel om lønnsomhet 2.6.1.

Som beskrevet i kapitel 2.7, så har jeg grunn til å tro at yngre eiergenerasjoner har bedre lønnsomhet enn eldre eiergenerasjoner. Dette begrunner jeg med at yngre eiergenerasjoner har lave agentkostnader, mens eldre eiergenerasjoner har høye kostnader på dette området fordi

de har et større behov for overvåkning i bedriften. Dette kommer av at i de eldre eiergenerasjonsfamiliebedriftene er eierskapet mer spredt, slik at de forskjellige partene kan ha forskjellige mål og meninger om hvordan bedriften burde styres. I de yngre eiergenerasjonsbedriftene vil agentkostnadene være lave fordi her vil i stor grad familiens og bedriftens interesser sammenfalle, og dette vil igjen føre til stabilitet og langsiktig utvikling i bedriften. Her er det ofte et familiemedlem, enten gründer eller hans barn, som opererer som daglig leder, og ikke en utenforstående profesjonell leder. Det vil da som oftest ikke være et stort behov for overvåkning i bedriften.

H1: *Yngre eiergenerasjonsfamiliebedrifter har en høyere avkastning på totalkapitalen enn eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter.*

Jeg startet med å utføre en uavhengig t-test, for å se på forskjeller mellom eiergenerasjonene og totalrentabilitet. Jeg har satt opp en tabell under (tabell 4.5.) med et sammendrag av denne t-testen.

	Eiergenerasjon	N	Mean	Mean Difference	Sig.	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter 2004	Yngre eiergenerasjoner	112	0,131875	0,012065	0,353	0,482
	Eldre eiergenerasjoner	48	0,1198104			
Familiebedrifter 2010	Yngre eiergenerasjoner	113	0,1354442	0,021705	0,638	0,077
	Eldre eiergenerasjoner	102	0,1137392			

Tabell 11: Uavhengig t-test, sammenlikning med eiergenerasjoner og totalrentabilitet

Jeg startet med datasettet fra 2004 og laget en t-test for å se på om det virkelig var noen forskjeller mellom de forskjellige eiergenerasjonene i lønnsomheten. Gjennomsnittlig totalkapital ligger på 13.18% hos yngre eiergenerasjonsfamiliebedrifter, mens den ligger på 11.98% hos de eldre eiergenerasjonene. Dette er ikke en veldig stor forskjell, da den er på kun 1.22 prosentpoeng. Signifikansnivået ligger over 5% i begge eiergenerasjoner, og sig. (2-tailed) har en verdi på henholdsvis 48.2%. Det finnes da ingen signifikant forskjell i lønnsomheten mellom yngre og eldre eiergenerasjoner i dette datasettet. Og det er da 48.2% sannsynlighet for å avvise en riktig H_0 . Jeg må derfor beholde H_0 .

Fra datasettet fra 2010, ser man at gjennomsnittlig totalrentabilitet i yngre eiergenerasjonsfamiliebedrifter ligger 0.02171 over eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter.

Dette tilsvarer 2.17%. I kapittel 4.7.4 satte jeg signifikansnivået på 5%. I datasettet fra 2010 er dette nivået på 0.683, altså større enn 0.05. Den viser da ingen signifikant forskjell mellom yngre og eldre eiergenerasjoner, og jeg vil derfor forutsette at det er lik varians mellom gruppene. Jeg kan da gå videre og se på sig. (2-tailed). Sig. (2-tailed) viser en verdi på 0.077, noe som tilsvarer at det er 7.7% sannsynlighet for å avvise en riktig H_0 (Johannessen, (2009)). Jeg velger derfor å beholde denne.

Selv om den uavhengige t-testen viser en liten tendens til høyere totalrentabilitet hos de yngre eiergenerasjonene, så viser testen ingen overbevisende stor forskjell i lønnsomhet mellom yngre og eldre eiergenerasjoner. Jeg vil derfor gå igjennom et utvalg av mulige forklaringsvariabler, for å se om disse kan ha innvirkning på lønnsomheten utenom yngre og eldre eiergenerasjoner. Noen av disse forklaringsvariablene vil også senere bli brukt i en multippel regresjonsanalyse.

4.2.1. Finansiell analyse

Under har jeg laget en tabell med et utdrag fra den finansiell analysen. Denne har jeg en fullstendig versjon av i vedlegg 8. Fra 2004 datasettet ser man at yngre eiergenerasjoner har høyere totalrentabilitet, egenkapitalrentabilitet både før og etter skatt, og rentedekningsgrad. Egenkapitalrentabiliteten før skatt ligger på 46.74% hos de yngre eiergenerasjonene, men den ligger 10% under hos de eldre, 36.72%. Denne nedgangen er viser en signifikant forskjell. Egenkapitalrentabiliteten etter skatt ligger på 34.5% hos de yngre eiergenerasjonene, og på 27% hos de eldre. Dette er en nedgang på 7.5% og som er en signifikant forskjell. Rentedekningsgraden har en verdi på 246% hos de yngre og 69% hos de eldre eiergenerasjonene. Dette utgjør en forskjell på hele 176%, noe som er høyt. De eldre bedriftene gjør det derimot bedre på egenkapitalprosent og arbeidskapital, hvor arbeidskapitalen har en stor forskjell mellom yngre og eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter. Egenkapitalprosenten ligger på 29.48% i de yngre eierfamiliebedriftene, mens den ligger på 30.69% i de eldre. Arbeidskapitalen ligger på 14 millioner kroner hos de yngre eiergenerasjonene, og på 25 millioner kroner. Denne forskjellen er ikke signifikant.

I datasettet fra 2010 ser vi de samme tendensene som i 2004 datasettet. Den eneste forskjellen er at de eldre eiergenerasjonene har litt høyere rentedekningsgrad enn de yngre, i motsetning til i 2004 utvalget. Egenkapitalprosenten ligger på 33.53% hos de eldre eiergenerasjonene, noe som er høyere enn hos de yngre, hvor nivået ligger på 27.7%. egenkapitalrentabilitet før

og etter skatt ligger henholdsvis 25.36% og 18.44% høyere hos de yngre eiergenerasjonene enn de eldre. Rentedeckningsgraden ligger noenlunde på det samme hos de to gruppene, på rundt 75%. Også i dette datasettet ligger arbeidskapitalen høyere hos de eldre eiergenerasjonene, med en verdi her på 98,1 millioner kroner, 18 millioner kroner over de yngre eiergenerasjonene.

Når de eldre eiergenerasjonsbedriftene viser til høyere egenkapitalprosent og høyere arbeidskapital, så kan dette komme av at disse bedriftene er eldre, og har da oppbygget seg mer kapital opp gjennom årene. Egenkapitalprosenten er et nøkkeltall som måler soliditeten til bedriften.

Familiebedrifter 2004:

	Alle familiebedrifter (N=160)	Yngre eiergenerasjoner (N=112)	Eldre eiergenerasjoner (N=48)	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Totalrentabilitet	0,1282556	0,131875	0,1198104	0,01206458	0,482
Egenkapitalprosent	0,29849	0,2948696	0,3069375	-0,01206786	0,704
Egenkapitalrentabilitet før skatt	0,4373437	0,4674	0,3672125	0,1001875	0,387
Egenkapitalrentabilitet etter skatt	0,3224125	0,344917	0,2699021	0,07501488	0,396
Rentedeckningsgrad	193,3653013	246,3857759	69,6508604	176,7349155	0,397
Arbeidskapital	1.73E7	1.40E7	2.50E7	-1.095E7	0,142

Familiebedrifter 2010:

	Alle familiebedrifter (N=215)	Yngre eiergenerasjoner (N=113)	Eldre eiergenerasjoner (N=102)	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Totalrentabilitet	0,125147	0,1354442	0,1137392	0,02170503	0,077
Egenkapitalprosent	0,3046749	0,2769646	0,3353735	-0,05840893	0,008
Egenkapitalrentabilitet før skatt	0,4465423	0,5668876	0,3132186	0,25366898	0,016
Egenkapitalprosent etter skatt	0,3176037	0,4050965	0,2206755	0,18442097	0,029
Rentedeckningsgrad	75,1230233	75,1136894	75,1333637	-0,01967434	1
Arbeidskapital	8.86E7	8.01E7	9.81E7	-1.800E7	0,769

Tabell 12: Finansiell oversikt

4.2.2. Kontrollvariabler

I t-testen jeg utførte for så jeg at det var en liten tendens til at de yngre eiergenerasjonsbedriftene hadde en høyere lønnsomhet enn eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter. Men denne testen utforsker bare om forholdet mellom eiergenerasjon og lønnsomhet. Det kan godt tenkes at det er andre variabler som kan påvirke lønnsomheten utenom eiergenerasjon. Dette ønsker jeg å utforske ytterligere, og jeg vil derfor utføre en multippel regresjonsanalyse, for å nyansere forskjellene ytterligere. Jeg kan ved hjelp av denne analysen, teste flere variabler samtidig. Jeg vil først utføre en t-test på de forskjellige kontrollvariablene, for å sjekke ut variasjonen i disse, for så til slutt å utføre regresjonsanalysen.

Bransje:

	Bransje	Antall	Prosent
Familiebedrifter 2004	Annen virksomhet	66	41,3
	Bygg og anleggsvirksomhet	61	38,1
	Funksjonærvirksomhet	16	10
	Industri - jern og metall	9	5,6
	Teknologibedrifter	8	5
	Total	160	100
Familiebedrifter 2010	Annen virksomhet	98	45,6
	Bygg og anleggsvirksomhet	47	21,9
	Funksjonærvirksomhet	13	6
	Industri - jern og metall	49	22,8
	Teknologibedrifter	8	3,7
	Total	215	100

Tabell 13: Prosentvis bransjefordeling

I tabell 4.7. ser man oversikt over bransjeinndeling for de forskjellige familiebedriftene. Jeg ønsker å se om det er overvekt av god lønnsomhet i noen spesielle bransjer. Dersom dette er tilfelle kan jeg kontrollere om forskjellen i lønnsomhet skyldes overvekt av yngre eiergenerasjonsbedrifter i lønnsomme bransjer, og ikke yngre eiergenerasjonsbedrifter generelt.

Jeg har valgt å følge Ackermann (2010) sitt eksempel på inndeling av bransjer. Jeg får da opp fem forskjellige bransjer; annen virksomhet; bygg og anleggsvirksomhet; funksjonærvirksomhet; industri – jern og metall; og til slutt teknologibedrifter. Enkelte av bransjene var det svært få av i utvalget, derfor er bransjene industri – verksted, industri – nærings/nyttelsesmiddel, landtransport og industri – grafisk inkludert i bransjen for annen

virksomhet (Ackermann (2010)). I tabell 4.8. ser man inndeling av familiebedrifter fra 2004 og 2010 fordelt i bransjer, mens i tabell ? har jeg delt familiebedriftene ytterligere opp i yngre og eldre eiergenerasjoner og bransjer.

		Bransje	Antall	Prosent
Familiebedrifter 2004	Yngre eiergenerasjoner 2004	Annen virksomhet	47	42
		Bygg og anleggsvirksomhet	42	37,5
		Funksjonærvirksomhet	10	8,9
		Industri - jern og metall	5	4,5
		Teknologibedrifter	7	6,3
		Total	112	100
	Eldre eiergenerasjoner 2004	Annen virksomhet	19	39,6
		Bygg og anleggsvirksomhet	18	37,5
		Funksjonærvirksomhet	6	12,5
		Industri - jern og metall	4	8,3
		Teknologibedrifter	1	2,1
		Total	48	100
Familiebedrifter 2010	Yngre eiergenerasjoner 2010	Annen virksomhet	44	38,9
		Bygg og anleggsvirksomhet	29	25,7
		Funksjonærvirksomhet	9	8
		Industri - jern og metall	25	22,1
		Teknologibedrifter	6	5,3
		Total	113	100
	Eldre eiergenerasjoner 2010	Annen virksomhet	54	52,9
		Bygg og anleggsvirksomhet	18	17,6
		Funksjonærvirksomhet	4	3,9
		Industri - jern og metall	24	23,5
		Teknologibedrifter	2	2
		Total	102	100

Tabell 14: Prosentvis bransjefordeling inndelt etter eiergenerasjon

I tabell 4.9. har jeg utført en uavhengig t-test som viser lønnsomheten i de ulike bransjene fordelt i yngre og eldre eiergenerasjoner. Denne tabellen finnes i fullstendig format i vedlegg 9. Denne uavhengige t-testen viser at det ikke finnes noen signifikant forskjell mellom de ulike eiergenerasjonene verken for 2004 eller for 2010 utvalget. Som nevnt tidligere så har jeg satt signifikantnivået til 5% - 0.05. Dersom sig. (2-tailed) har en verdi under dette nivået, så er forskjellen signifikant, men som sagt, så er ikke dette tilfelle for noen av bransjene. Dette betyr da at jeg ikke kan si at bransjer er årsaken til den høyere lønnsomheten blant yngre eiergenerasjoner i forhold til de eldre eiergenerasjonene. Variabelen bransje har derfor ingen effekt på lønnsomheten mellom yngre og eldre eiergenerasjonsbedrifter.

	Bransje	Eiergenerasjon	N	Mean	Mean difference	Sig	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter 2004	Annen virksomhet	Yngre	47	0,1116	0,0193	0,7640	0,4600
		Eldre	19	0,0923			
	Bygg og anleggsvirksomhet	Yngre	43	0,1521	0,0096	0,0660	0,6830
		Eldre	18	0,1424			
	Funksjonærbedrifter	Yngre	10	0,1408	0,0624	0,0440	0,2410
		Eldre	6	0,0784			
	Industri - jern og metall	Yngre	5	0,1954	-0,0437	0,3820	0,6590
		Eldre	4	0,2391			
	Teknologibedrifter	Yngre	7	0,0859	0,0789	,	0,0789
		Eldre	1	0,0070			
Familiebedrifter 2010	Annen virksomhet	Yngre	44	0,1247	0,0133	0,5920	0,4170
		Eldre	54	0,1114			
	Bygg og anleggsvirksomhet	Yngre	29	0,1472	0,0083	0,0420	0,6620
		Eldre	18	0,1389			
	Funksjonærbedrifter	Yngre	9	0,1808	0,1402	0,5180	0,1560
		Eldre	4	0,0406			
	Industri - jern og metall	Yngre	25	0,1075	-0,0058	0,4790	0,8310
		Eldre	24	0,1132			
	Teknologibedrifter	Yngre	6	0,2063	0,1020	0,8390	0,3270
		Eldre	2	0,1043			

Tabell 15: Uavhengig t-test av lønnsomhet i bransjer og eiergenerasjoner

Bedriftens alder:

Den neste variabelen som jeg har valgt kontrollere for er bedriftens alder. Jeg har da delt inn bedriftene inn i tre aldersgrupper; 0-20 år; 21-50 år; og eldre enn 50 år. Det er viktig å ta i bruk alder som kontrollvariabel, fordi familiebedrifter og familier forandrer seg og utvikler seg mye over tid. En gründerbedrift i oppstartsfasen, er, for å overleve, avhengig av å ha et nytt produkt som vil være levedyktig i lang tid fremover. Bedriften er avhengig av at disse produktene generer inntekt, noe som i yngre bedrifter er utsatt for stor volatilitet, hvor inntektene svinger stort fra år til år. I de eldre bedriften vil strømmen av inntekter være mer stabile, ettersom disse bedriftene ofte har etablert seg i markedet. Mens de nye, unge bedriftene kan oppleve god lønnsomhet som en følge av et nyskapende produkt, men de eldre ha ofte et eldre, mer utgått produkt som gir en mer stabil og god lønnsomhet til bedriften.

Jeg måler opp lønnsomheten i yngre og eldre eiergenerasjoner over tid. I og med at jeg har delt opp i yngre og eldre eiergenerasjoner, så vil ofte de yngre eiergenerasjonsbedriftene være unge, mens de eldre eiergenerasjonsbedriftene vil være eldre bedrifter. Dette kommer tydelig frem i familiebedrifter fra 2010 mellom 0-20 år. Her finnes det ingen eldre eiergenerasjoner, slik at jeg på denne aldersgruppen ikke har noen bedrifter for å

sammenligne lønnsomheten med, og jeg får derfor heller ikke frem noen signifikant forskjell. Blant resten av utvalget finnes det ingen signifikant forskjell.

Tabell 4.10. viser inndeling av bedriftene fordelt på alder og inndelt i yngre og eldre eiergenerasjoner. Den viser at det er et stort antall familiebedrifter over 50 år, både hos yngre og eldre eiergenerasjonsbedrifter. Dette er et tegn på at familiebedrifter er levedyktige. Det går igjen at det er de yngre eiergenerasjonene som har høyest totalrentabilitet. I familiebedrifter mellom 21-50 år fra 2010 og familiebedrifter over 50 år fra 2004 så viser tabellen under at de eldre eiergenerasjonene har en bedre lønnsomhet enn de yngre eiergenerasjonene. Generelt sett viser tabellen også at det er bedriftene mellom 21-50 år som har best lønnsomhet i både yngre og eldre eiergenerasjonsbedrifter. De eldste familiebedriftene er de som har lavest totalrentabilitet. Dette kan skyldes at markedet er mettet, eller at nye aktører har kommet på markedet med liknende produkter.

	Alder			N	Mean	Mean Difference	Sig.	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter fra 2004	0-20 år	Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	22	0,1239	0,0166	0,558	0,701
			Eldre eiergenerasjoner	6	0,1073	0,0166		
Familiebedrifter fra 2010	0-20 år	Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	12	0,2034			
			Eldre eiergenerasjoner	0				
Familiebedrifter fra 2004	21-50 år	Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	51	0,1598	0,0312	0,734	0,556
			Eldre eiergenerasjoner	5	0,1286	0,0312		
Familiebedrifter fra 2010	21-50 år	Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	56	0,1368	-0,0080	0,780	0,865
			Eldre eiergenerasjoner	3	0,1449	-0,0080		
Familiebedrifter fra 2004	Over 50 år	Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	39	0,0999	-0,0208	0,518	0,303
			Eldre eiergenerasjoner	37	0,1207	-0,0208		
Familiebedrifter fra 2010	Over 50 år	Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	45	0,1156	0,0028	0,923	0,863
			Eldre eiergenerasjoner	99	0,1128	0,0028		

Tabell 16: Uavhengig t-test av bedriftens totalrentabilitet fordelt i aldersgrupper

Daglig leder

Den siste kontrollvariabelen som jeg vil bruke i hypotese 1 er utskifting av daglig leder. Det er kostbart for en bedrift å stadig skifte ut daglig leder, i forhold til kostnader og tid ved rekruttering. En ny daglig leder betyr opplæringskostnader for bedriften, og det tar tid før den

nye daglige lederen kan prestere optimalt. Det vil derfor være ugunstig for en bedrift å ha en daglig leder kun på kortsiktig basis.

T-testen i tabell 4.11. viser at det er 29 bedrifter fra 2004 utvalget som har skiftet daglig leder de siste tre årene. Av disse er 23 bedrifter yngre eiergenerasjoner, og kun 6 er eldre eiergenerasjonsbedrifter. Dette kan muligens forklares at noen av disse bedriftene er nylig etablerte, men også ved at det tar tid før bedriften har funnet ”sin type leder” – en leder som passer akkurat deres bedrift. Hele 124 av bedriftene fra 2004 utvalget, har ikke skiftet ut daglig leder de siste tre årene.

Blant utvalget fra 2010, er fordelingen av de som har byttet daglig leder de siste tre årene mye jevnere fordelt, med 28 bedrifter fra yngre eiergenerasjoner, og 29 bedrifter fra eldre eiergenerasjoner. Det er fortsatt flest bedrifter som svarer nei på spørsmålet, hele 85 av de yngre eiergenerasjonene og 73 av de eldre eiergenerasjonene.

		Har bedriften byttet administrerende direktør de siste 3 årene?	N	Mean	Sig.	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter 2004	Yngre eiergenerasjoner	Nei	83	0,1278	0,533	0,352
		Ja	23	0,1510		
	Eldre eiergenerasjoner	Nei	41	0,1296	0,396	0,020
		Ja	6	0,0379		
Familiebedrifter 2010	Yngre eiergenerasjoner	Nei	85	0,1355	0,245	0,987
		Ja	28	0,1352		
	Eldre eiergenerasjoner	Nei	73	0,1211	0,446	0,181
		Ja	29	0,0951		

Tabell 17: Uavhengig t-test av lønnsomhet og bytte av daglig leder

I vedlegg 11 har jeg utført en t-test på de bedriftene som har skiftet daglig leder og sammenliknet med de som ikke har byttet. Blant familiebedriftene i utvalget fra 2004, som har byttet ut daglig leder, så finnes det en signifikant forskjell mellom yngre og eldre eiergenerasjonsbedrifter og lønnsomhet. Datasettet viser da at utskiftning av daglig leder kan forklare noe av forskjellen i lønnsomheten mellom yngre og eldre familiebedrifter. I dette utvalget (2004) så viser eldre eiergenerasjonsbedrifter en betydelig lavere totalrentabilitet og egenkapitalrentabilitet når jeg sammenlikner med de yngre eiergenerasjonene. Noe av forklaringen kan være at det er svært få eldre eiergenerasjonsbedrifter i dette utvalget. Blant bedriftene fra 2010 så finnes det ingen signifikant forskjell mellom yngre og eldre eiergenerasjonsbedrifter.

Blant bedriftene som ikke har byttet ut daglig leder de siste tre årene, så finnes det ingen signifikant forskjell mellom de yngre og eldre eiergenerasjonsbedriftene.

4.2.3. Korrelasjonsanalyse

I tabell 4.12. under har jeg utført en bivariat korrelasjonsanalyse. Det er Pearsons R, som vil legges til grunn i mine korrelasjonsanalyser. Johannessen et al (2005) forklarer at jo nærmere korrelasjonen er 1 eller -1, desto større er korrelasjonen. Er $R=0$, finnes det ingen korrelasjon mellom variablene – altså $-1 < R < 1$. Dersom $R = 1$ viser dette at dersom en variabel har høyt nivå, har den andre variabelen også høyt nivå – positivt sammenfall. Dersom $R = -1$, betyr dette at dersom en variabel har høyt nivå, har den andre variabelen lavt nivå – negativt sammenfall. Dette har jeg også skrevet om i kapittel 4.7.2.

Det finnes ikke noen fasit på hva som kan kalles høy og lav korrelasjon, men ifølge Johannessen et al. (2005) er R opp til 0,20, svak korrelasjon, $R = 0,30-0,40$ er relativt sterk, og R over 0,50 oppfattes som meget sterk korrelasjon mellom variablene.

Den bivariante korrelasjonsanalysen, som jeg har laget i tabell 4.12. under, viser korrelasjonen mellom totalrentabilitet (lønnsomhet), og de ulike bransjene, bedriftens alder og bedrifter som har byttet daglig leder siste 3 årene. Fullstendig korrelasjonsanalyse finnes som vedlegg 12. Tabellen viser blant utvalget alle familiebedrifter fra 2004 at det er en signifikant negativ korrelasjon mellom lønnsomheten og bedrifter innenfor bransjen annen virksomhet. Her viser den også at det er en positiv korrelasjon mellom lønnsomhet og bransjen bygg og anlegg og bransjen industrivirksomheter. Det finnes ingen signifikante korrelasjoner hos de yngre eiergenerasjonene fra 2004, men hos de eldre eiergenerasjonene fra 2004 finnes det en signifikant positiv korrelasjon mellom lønnsomheten og industribedrifter og en negativ korrelasjon mellom lønnsomhet og bytte av daglig leder de siste tre årene.

Blant utvalget fra 2010 finnes det en signifikant positiv korrelasjon mellom alle familiebedrifter og bedriftens alder. Denne tendensen finner jeg også igjen hos de yngre eiergenerasjonene fra dette utvalget. De yngre eiergenerasjonene viser også en positiv korrelasjon mellom lønnsomhet og teknologibedrifter. Hos de eldre eiergenerasjonene finnes ingen signifikante korrelasjoner. Tabellen danner grunnlaget for multipl regressjonsanalyse.

		Annen virksomhet	Bygg og anlegg	Funksjo nær	Industri - jern og metall	Teknologi	Alder	Byttet daglig leder?
Alle familiebedrifter 2004	Pearson Correlation	-.175*	.167*	-0,037	.214**	-0,121	0,121	-0,004
	Sig. (2-tailed)	0,027	0,035	0,646	0,007	0,126	0,129	0,963
	N	160	160	160	160	160	160	153
Yngre eiergenerasjoner 2004	Pearson Correlation	-0,169	0,157	0,027	0,135	-0,117	0,17	0,091
	Sig. (2-tailed)	0,074	0,099	0,774	0,157	0,221	0,073	0,352
	N	112	112	112	112	112	112	106
Eldre eiergenerasjoner 2004	Pearson Correlation	-0,247	0,194	-0,173	.399**	-0,182	-0,051	-.339*
	Sig. (2-tailed)	0,09	0,186	0,239	0,005	0,215	0,729	0,02
	N	48	48	48	48	48	48	47
Alle familiebedrifter 2010	Pearson Correlation	-0,08	0,111	0,035	-0,09	0,122	.245**	-0,069
	Sig. (2-tailed)	0,244	0,104	0,606	0,188	0,074	0	0,312
	N	215	215	215	215	215	215	215
Yngre eiergenerasjoner 2010	Pearson Correlation	-0,096	0,077	0,148	-0,166	.187*	.296**	-0,002
	Sig. (2-tailed)	0,313	0,419	0,117	0,079	0,047	0,001	0,987
	N	113	113	113	113	113	113	113
Eldre eiergenerasjoner 2010	Pearson Correlation	-0,029	0,132	-0,168	-0,003	-0,015	0,052	-0,134
	Sig. (2-tailed)	0,774	0,185	0,091	0,975	0,88	0,603	0,181
	N	102	102	102	102	102	102	102

Tabell 18: Bivariat korrelasjonsanalyse

4.2.4. Multipel regresjonsanalyse

Den uavhengige t-testen jeg utførte i starten av analysen kunne ikke vise dersom det eksisterer signifikante forskjeller mellom lønnsomhet og yngre og eldre eiergenerasjoner. Jeg tar nå for meg kontrollvariablene fra kapittel 4.2.2. og korrelasjonsanalysen fra kapittel 4.2.3. for å lage en multipel regresjonsanalyse for å se om dette er riktig. Jeg får da formelen:

$$\text{Totalrentabilitet} = \alpha^1 + \beta^1 \text{Eiergenerasjon} + \beta^{2-6} \text{Bransje kontrollvariabler} + \beta^7 \text{Bytte daglig leder}$$

Formelen over kontrollerer bedriftens lønnsomhet ved eiergenerasjonenes påvirkning mot de forskjellige bransjene, og bytte av daglig leder. Jeg har satt inn hele regresjonsanalysen i vedlegg 13, mens jeg i tabell 4.13. har laget et utdrag av regresjonsanalysen for å vise variablene som kan påvirke lønnsomhet, og for å vise hvilken av disse variablene som har størst effekt på lønnsomheten.

		Beta	Sig.
Familiebedrifter 2004	Eldre eiergenerasjon	-0,093	0,244
	Ikke byttet admin de siste 3 årene	-0,005	0,948
	Bransje bygg og anlegg	0,207	0,017
	Bransje funksjonær	0,067	0,43
	Bransje Industri - jern og metall	0,266	0,001
	Bransje teknologi	-0,072	0,378
	R Square		0,104
	Adjusted R Square		0,067
	Sig. (ANOVA)		.012 ^a
	F-verdi		2,829
		Beta	Sig.
Familiebedrifter 2010	Eldre eiergenerasjon	-0,093	0,18
	Bransje bygg og anlegg	0,109	0,139
	Bransje funksjonær	0,039	0,582
	Bransje industri - jern og metall	-0,038	0,599
	Bransje teknologi	0,126	0,07
	Ikke byttet admin siste 3 årene	0,068	0,318
	R Square		0,048
	Adjusted R Square		0,021
	Sig. (ANOVA)		.109 ^a
	F-verdi		1,76

Tabell 19: Multipl regressjonsanalyse av hypotese 1

Familiebedrifter fra 2004 utvalget har en forklaringskraft på 6.7% av variasjonen i totalrentabilitet. Verken bytte av daglig leder eller eiergenerasjon viser noen signifikant forskjell i lønnsomheten. Dette støtter t-testen som ble gjort tidligere. To av bransjene, bygg og anlegg og industri – jern og metall, forklarer henholdsvis 20.7% og 26.6% av variansen. Disse variablene er også signifikante (0.017)(0.001). Siden det kun er to av bransjene som viser en signifikant effekt, så er ikke dette et stort nok grunnlag for å støtte om hypotesen. F-verdien ligger på 2.829, og signifikansverdien ligger på 1.2%. modellen er altså signifikant, noe som betyr at andre variabler som er utelatt i denne regresjonsanalysen, har en lav sannsynlighet for at vil ha noen effekt på lønnsomheten.

Analysen for familiebedrifter 2010 har en forklaringskraft på 2.1% av variasjonen i totalrentabiliteten. Modellen finner ingen signifikant forskjell (0.18) i lønnsomhet for eldre eiergenerasjoner, og heller ikke blant bedrifter som ikke har byttet administrerende direktør de siste 3 årene. Dette støtter funnene fra t-testen gjort tidligere. Ingen av bransjene kan vise noen signifikante forskjeller i modellen. F-verdien ligger på 1.76, men den er ikke signifikant (0.109). F-verdien burde ligge over 2, noe den ikke er, og siden resultatet ikke er signifikant tyder dette på at sannsynligheten er høy for at variabler utelatt fra denne analysen vil kunne ha en effekt på lønnsomheten.

4.2.5. Konklusjon hypotese 1

Jeg startet analyse av hypotese 1 med å utføre en uavhengig t-test for å se på forskjellene i lønnsomhet mellom yngre og eldre eiergenerasjoner. Denne testen viste en liten tendens til at de yngre eiergenerasjonene har en bedre lønnsomhet enn de eldre eiergenerasjonene, men resultatet var ikke signifikant. For å undersøke dette resultatet ytterligere, utforsket jeg forskjellige kontrollvariabler, og dens påvirkning på familiebedriftens lønnsomhet. Disse kontrollvariablene var; bransje, alder, og bytte av daglig leder. Jeg klarte heller ikke i disse testene, både uavhengige t-tester og bivariate korrelasjonsanalyser, klarte jeg å påvise at lønnsomheten er bedre eller dårligere i yngre eiergenerasjoner i forhold til eldre eiergenerasjoner. Den siste testen jeg utførte var en multippel regresjonsanalyse, men heller ikke denne kunne bekrefte hypotesen min ytterligere.

Basert på mine analyser utført over støttes ikke hypotese 1.

4.3. Hypotese 2

I hypotese 2 ønsker jeg å undersøke forskjellige aspekter ved styresammensetningen og se dersom dette har noen påvirkning på lønnsomheten til bedriftene.

Det er ofte slik at yngre eiergenerasjonsbedrifter er små og mindre utviklet, enn de mer etablerte eldre eiergenerasjonsbedriftene. En bedrift trenger ofte litt tid på seg for å vokse, og sammen med denne utviklingen, øker også størrelsen på styret. Etter hvert som bedriften blir eldre, kommer det som oftest flere eiere inn på banen. I de eldre eiergenerasjonsbedriftene er det ofte fettere og kusiner som eier bedriften, mens i enda eldre eiergenerasjoner, kan eierskapet gå enda lenger ut i familien. Det som skjer da er at flere ønsker å ta del i styrearbeidet, og bedriften generelt har behov for et større styre etter hvert som bedriften vokser og blir mer kompleks.

I spørreundersøkelsen blir familiebedriftene spurt om hvor mange styremedlemmer bedriften har. De måtte krysse av for hvilken gruppe som passet dem. Gruppene består av: 1-2 personer; 3-4 personer; 5-6 personer; og flere enn 6 personer.

Jeg ønsker å se om teorien min stemmer med at yngre eiergenerasjonsbedrifter har et mindre styre enn de eldre og mer etablerte eiergenerasjonsbedriftene. På bakgrunn av teorien har jeg satt opp følgende hypotese:

H2 a) *Yngre eiergenerasjonsfamiliebedrifter har et mindre styre enn eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter*

I tabell 4.14. har jeg satt opp prosentvis andel av besvarelser på spørsmålet. Jeg har her kun delt inn i familiebedrifter, og ikke i yngre og eldre eiergenerasjon. Ut ifra denne tabellen kan jeg lese at hovedtyngden av besvarelsene ligger på gruppen; 3-4 styremedlemmer i begge utvalgene fra 2004 og 2010, med en prosentandel på henholdsvis 49.7% og 52.3%. Også gruppen med 5-6 styremedlemmer har en høy prosentandel besvarelser (34.6% i 2004 og 27.1% i 2010), noe som gjør at gjennomsnittet i 2004 ligger på 4.2 personer og i 2010 med 4.3 personer. Gjennomsnittet ligger altså litt høyere i 2010 enn i 2004.

	Antall styremedlemmer	N	Prosent	Gjennomsnitt
Familiebedrifter 2004	1-2 personer	15	9,8	
	3-4 personer	76	49,7	
	5-6 personer	53	34,6	
	Flere enn 6 personer	9	5,9	
	Total	153	100	4,2663
Familiebedrifter 2010	1-2 personer	19	8,9	
	3-4 personer	112	52,3	
	5-6 personer	58	27,1	
	Flere enn 6 personer	25	11,7	
	Total	214	100	4,3318

Tabell 20: Oversikt over antall styremedlemmer totalt for alle bedrifter

I tabell 4.15. under har jeg utvidet forrige modell, ved å dele familiebedriftene inn i yngre og eldre eiergenerasjoner. Tendensen jeg legger merke til er at de yngre eiergenerasjonene, i begge utvalgene, har en lavere gjennomsnitt når det gjelder antall styremedlemmer, enn i de eldre eiergenerasjonsbedriftene. I 2004 utvalget ligger gjennomsnittet på 4.12 personer, altså rett over 4 styremedlemmer hos de yngre eiergenerasjonene. Hos de eldre eiergenerasjonene ligger gjennomsnittet på 4.6 personer, altså nærmere 5 styremedlemmer. Mens 52% svarer at de har mellom 3-4 styremedlemmer i de yngre eiergenerasjonene, svarer bare 44.7% det samme blant de eldre eiergenerasjonene. Og mens hele 14.9% av de eldre eiergenerasjonene har flere enn 6 styremedlemmer, har kun 1.9% av de yngre så mange personer i styret. Vel å merke blant utvalget i 2004 er at de eldre eiergenerasjonene kun består av 47 bedrifter, mens de yngre eiergenerasjonene har hele 106 bedrifter i utvalget.

I utvalget fra 2010 er de yngre og eldre eiergenerasjonsbedriftene bedre fordelt (112 og 102 besvarelser), noe som gir dette utvalget en bedre reliabilitet enn 2004 utvalget. Blant de yngre

eiergenerasjonene svarer flest bedrifter (58%) at de har mellom 3-4 styremedlemmer, og gjennomsnittet ligger på 4.08 personer. Hos de eldre eiergenerasjonsbedriftene svarer 46.1% at de har 3-4 styremedlemmer, mens 28.4% har 5-6 personer i styret. Gjennomsnittet her ligger på 4.67 personer.

	Eiergenerasjon	Antall styremedlemmer	N	Prosent	Gjennomsnitt
Familiebedrifter 2004	Yngre eiergenerasjoner	1-2 personer	11	10,4	4,1212
		3-4 personer	55	51,9	
		5-6 personer	38	35,8	
		Flere enn 6 personer	2	1,9	
	Total		106	100	
Familiebedrifter 2004	Eldre eiergenerasjon	1-2 personer	4	8,5	4,5936
		3-4 personer	21	44,7	
		5-6 personer	15	31,9	
		Flere enn 6 personer	7	14,9	
	Total		47	100	
Familiebedrifter 2010	Yngre eiergenerasjon	1-2 personer	12	10,7	4,0179
		3-4 personer	65	58	
		5-6 personer	29	25,9	
		Flere enn 6 personer	6	5,4	
	Total		112	100	
Familiebedrifter 2010	Eldre eiergenerasjoner	1-2 personer	7	6,9	4,6765
		3-4 personer	47	46,1	
		5-6 personer	29	28,4	
		Flere enn 6 personer	19	18,6	
	Total		102	100	

Tabell 21: Oversikt over antall styremedlemmer fordelt på eiergenerasjoner

For å få bekreftet det jeg så i forrige tabell – nemlig at de eldre eiergenerasjonsbedriftene har flere styremedlemmer enn de yngre eiergenerasjonsbedriftene, så har jeg utført en uavhengig t-test i tabell 4.16..

I 2004 utvalget finnes det ingen signifikant forskjell mellom de yngre og eldre eiergenerasjonene og antall styremedlemmer. Det finnes derimot en signifikant forskjell blant utvalget fra 2010 (0.003). I dette utvalget ligger gjennomsnitt antall styremedlemmer på 4 personer hos de yngre eiergenerasjonene, mens hos de eldre eiergenerasjonene så ligger antall styremedlemmer nærmere 5 personer (4.67).

Som sagt tidligere så kan noe av forskjellen mellom de to utvalgene (2004 og 2010) muligens forklares ved at 2004 utvalget har en skjev fordeling mellom antall yngre og eldre eiergenerasjonsbedrifter, mens i 2010 utvalget er fordelingen mer jevn.

	Eiergenerasjon	N	Mean	Mean Difference	Sig.	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter 2004	Yngre eiergenerasjon	106	4,1212	-0,4724	0,007	0,087
	Eldre eiergenerasjon	47	4,5936			
Familiebedrifter 2010	Yngre eiergenerasjon	112	4,0179	-0,6586	0,001	0,003
	Eldre eiergenerasjon	102	4,6765			

Tabell 22: Uavhengig t-test av antall styremedlemmer og yngre og eldre eiergenerasjoner

4.3.1. Konklusjon hypotese 2a

På grunnlag av det jeg har nevnt over, i den uavhengige t-testen og prosentvis fordeling, finner jeg at det er grunn til å si at de eldre eiergenerasjonene har et større styre enn de yngre eiergenerasjonsbedriftene. Selv om familiebedrifter fra 2004 ikke viser en signifikant forskjell i resultatet, så velger jeg å bekrefte hypotesen på bakgrunn av utvalget fra 2010. Dette utvalget er jevnere fordelt i antall bedrifter mellom eiergenerasjonene, og viser en signifikant forskjell i resultatet. Begge utvalgene viser at de eldre eiergenerasjonene har et større styre enn de yngre eiergenerasjonene, men kun utvalget fra 2010 viser en signifikant forskjell.

På bakgrunn av analysen og drøftingen av analysen over så støttes hypotese 2a.

4.3.2. Hypotese 2b og 2c

Hypotese 2 består av tre underhypoteser. Alle omhandler de familiebedriftens styre. I hypotese 2a fant jeg ut at de yngre eiergenerasjonsbedriftene har et mindre styre enn de eldre eiergenerasjonsbedriftene. Når jeg nå går videre i analysen, ønsker jeg å finne ut om det er noen sammenheng mellom antall styremedlemmer en bedrift har, og lønnsomheten til bedriften. Flere forskere mener at det er en sammenheng, og Randøy et al. (2007) mener at blant små bedrifter, så finnes det en positiv sammenheng mellom antall styremedlemmer og lønnsomheten til bedriften. Videre nevnes de at dersom styret blir for stort, rundt 7-8 personer, så reduserer dette lønnsomheten. Dette finner jeg interessant, og er derfor lyst til å se om dette stemmer med mine to utvalg blant familiebedrifter. Som tidligere vil jeg dele inn i

yngre og eldre eiergenerasjonsbedrifter. De to siste underhypotesene i hypotese 2 lyder som følger:

H2 b) *Det er en positiv sammenheng mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet i yngre eiergenerasjoner*

H2 c) *Det er en negativ sammenheng mellom antall styremedlemmer og lønnsomheten i eldre eiergenerasjoner*

Ifølge Johannessen et al. (2005) er R opp til 0,20, svak korrelasjon, R = 0,30-0,40 er relativt sterk, og R over 0,50 oppfattes som meget sterk korrelasjon mellom variablene.

Dersom korrelasjonen mellom variabelen totalrentabilitet og antall styremedlemmer er høy, altså rundt 1, viser dette at jo flere styremedlemmer, desto høyere lønnsomhet. Dersom korrelasjonen er nærmere -1, betyr dette at det er en negativ korrelasjon, altså at jo flere styremedlemmer, desto lavere lønnsomhet.

		Eiergenerasjon		Antall styremedlemmer
Familiebedrifter 2004	Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	Pearson Correlation	-0,007
			Sig. (2-tailed)	0,944
		N		106
		Eldre eiergenerasjoner	Pearson Correlation	0,042
Sig. (2-tailed)	0,778			
N		47		
Familiebedrifter 2010	Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjoner	Pearson Correlation	-0,001
			Sig. (2-tailed)	0,995
		N		112
		Eldre eiergenerasjoner	Pearson Correlation	0,002
Sig. (2-tailed)	0,987			
N		102		

Tabell 23: Bivariat korrelasjonsanalyse mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet

Det jeg kan lese ut ifra tabell 4.17., er at hos de yngre eiergenerasjonene så ligger korrelasjonen, R, -0.007 hos familiebedriftene fra 2004 og på -0.001 i 2010. Dette er en verdi så lav, at den viser ingen korrelasjon. I tabellen har jeg også tatt med sig. (2-tailed) som forteller meg at ingen av utvalgene har signifikant korrelasjon, altså det er ingen signifikante forskjeller.

Hos de eldre eiergenerasjonene ligger R på 0.042 blant utvalget fra 2004. Dette er en positiv korrelasjon mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet, noe som er motsatt av hva tidligere teori har sagt er tilfellet, og motsatt at hva jeg ville trodd hadde kommet frem. Dersom tabellen skulle vist at det er en negativ sammenheng mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet i de eldre eiergenerasjonene, så skulle korrelasjonen vært nærmere -1. Sig. (2-tailed) viser at korrelasjonen ikke er signifikant. Blant utvalget fra 2010 er korrelasjonen 0.002, altså nesten 0. Dette betyr ingen korrelasjon mellom variablene. Heller ikke her finnes det noen signifikant forskjell.

På bakgrunn av korrelasjonsanalysen, kan jeg ikke si noe om hypotese 2b eller hypotese 2c stemmer eller ikke. Jeg utfører derfor en regresjonsanalyse for å få ytterligere informasjon.

4.3.3. Multippel regresjonsanalyse

Jeg har også i hypotese 2 valgt å utføre en multippel regresjonsanalyse, slik jeg gjorde for hypotese 1. Siden hypotese 2 omhandler styret og styrets medlemmer, så ser formelen litt annerledes ut enn for hypotese 1. Formelen blir som følger:

$$\text{Totalrentabilitet} = \alpha^1 + \beta^1 \text{Eiergenerasjon} + \beta^{2-6} \text{Bransje kontrollvariabler} + \beta^7 \text{Antall styremedlemmer}$$

		Beta	Sig.
Familiebedrifter 2004	Eldre eiergenerasjon	-0,096	0,236
	Antall styremedlemmer totalt	0,01	0,899
	Bransje bygg og anlegg	0,207	0,017
	Bransje funksjonær	0,069	0,412
	Bransje Industri - jern og metall	0,265	0,001
	Bransje teknologi	-0,074	0,371
	R Square		0,104
	Adjusted R Square		0,067
	Sig.		.012 ^a
	F		2,831
		Beta	Sig.
Familiebedrifter 2010	Eldre eiergenerasjon	-0,091	0,199
	Antall styremedlemmer totalt	0,005	0,94
	Bransje bygg og anlegg	0,112	0,131
	Bransje funksjonær	0,005	0,945
	Bransje industri - jern og metall	-0,038	0,604
	Bransje teknologi	0,125	0,074
	R Square		0,042
	Adjusted R Square		0,015
	Sig.		.172 ^a
F		1,524	

Tabell 24: Multippel regresjonsanalyse av hypotese 2

Formelen over kontrollerer bedriftens lønnsomhet ved eiergenerasjonenes påvirkning mot de forskjellige bransjene, og antall styremedlemmer. Jeg har satt inn hele regresjonsanalysen i vedlegg 16, mens jeg i tabell 4.18 har laget et utdrag av regresjonsanalysen for å vise variablene som kan påvirke lønnsomhet, og for å vise hvilken av disse variablene som har størst effekt på lønnsomheten.

Familiebedrifter fra 2004 utvalget viser at de uavhengige variablene har en forklaringskraft på 6.7% av variasjonen i totalrentabilitet. Det er kun bransjen industri – jern og metall og bransjen bygg og anlegg som viser noen signifikant effekt (0.001 og 0.017) av de uavhengige variablene. Siden det kun er disse to uavhengige variablene som viser en signifikant effekt, kan dette være forklaringen på hvorfor forklaringskraften er så lav. Det er da ikke stort nok grunnlag til å finne støtte om hypotesen. F-verdien ligger på 2.831, med en signifikant verdi på 1.2%. Dette resultatet tyder på at variabler som ikke er tatt med i denne regresjonsanalysen, har en lav sannsynlighet for at de ikke vil ha noen påvirkning på lønnsomheten.

Blant 2010 utvalget viser justert R^2 en forklaringskraft på 1.5%, noe som er svært lav. Dette gjenspeiler seg i det faktum av at ingen av de uavhengige variablene viser noen signifikant effekt på lønnsomheten. F-verdien ligger på 1.524, et nivå som er under det anbefalte nivået 2. Signifikantverdien ligger på 17.2%, altså viser den at resultatet ikke er signifikant. Dette tyder på at sannsynligheten er høy for at andre variabler som ikke er tatt med i denne regresjonsanalysen vil ha en effekt på lønnsomheten.

4.3.4. Konklusjon hypotese 2b og 2c

I analysene mine over fant jeg at den bivariante korrelasjonsanalysen ikke kunne bekrefte eller avkrefte hypotese 2b eller hypotese 2c. Jeg utførte derfor en multippel regresjonsanalyse for å utforske dette ytterligere. I denne analysen fant jeg ut at blant 2004 utvalget så viste to av bransjene en signifikant effekt på lønnsomheten. I 2010 utvalget fant jeg ingen signifikante effekter. På bakgrunn av dette kan jeg ikke finne noe som støtter hypotesene mine.

Hypotese 2b og hypotese 2c forkastes.

4.4. Hypotese 3

I min analyse av familiebedrifter ønsker jeg å se på styresammensetningen. Jeg har tidligere i hypotese 2 sett på sammenhenger mellom antall styremedlemmer og lønnsomheten til bedriftene. Nå, i hypotese 3, vil jeg gå dypere inn i styret, og se på de enkelte medlemmene. Denne gangen ønsker jeg å se på de bedriftene som har profesjonelle uavhengige medlemmer i styret, og sammenligne lønnsomheten til disse med andre familiebedrifter som ikke har utenforstående medlemmer i sine styrer. Respondentene av spørreundersøkelsen ble i spørsmål nummer 15 spurt om de hadde eksterne profesjonelle representanter (uten eierinteresse) i sine styrer.

Tidligere i teorien har jeg snakket om nettverksteorien. En bedrift vil ha et behov for å bygge ut nettverket sitt for å ekspandere og for å vokse i markedet. De profesjonelle styremedlemmene kan være med på å gjøre dette mulig, ved eksterne bekjentskap og kontakter, og et godt rykte. For en familiebedrift kan det føles truende for noen av familiemedlemmene å ha en ekstern person med i styret. En utenforstående person vil kunne foreta nøytrale vurderinger, og på denne måten vil alles interesser ivaretas, slik at agentkostnadene kan holdes på et minimum, og dermed vil lønnsomheten øke.

Basert på det jeg har nevnt over har jeg kommet frem til følgende hypotese;

H3 a) *Profesjonelle uavhengige styremedlemmer har en positiv effekt på familiebedriftens lønnsomhet*

I tabell 4.19. har jeg utført en uavhengig t-test hvor jeg har sammenlignet de bedriftene som har eksterne profesjonelle styremedlemmer og lønnsomheten til disse. Jeg har også valgt å sammenligne forskjellige utvalg. Først har jeg sammenlignet bedrifter med og uten profesjonelle styremedlemmer og lønnsomhet i alle bedriftene, og deretter delt inn disse i yngre og eldre eiergenerasjonsbedrifter. Til slutt har jeg også valgt å sammenlikne bedrifter med forskjellige typer daglig leder. Jeg har delt gruppene inn i grunnlegger, etterkommer og profesjonell daglig leder. Dette måtte bedriftene også svare på i spørreundersøkelsen. Jeg får da et bredere perspektiv på hvordan de profesjonelle styremedlemmene kan ha en effekt på bedriftenes lønnsomhet i de forskjellige utvalgene.

Utvalget fra 2004 av alle familiebedriftene viser at lønnsomheten er lavere blant de bedriftene som har eksterne profesjonelle styremedlemmer, enn de som ikke har. Dette er tilfellet for utvalgene av yngre eiergenerasjoner, eldre eiergenerasjoner, bedriftene med grunnlegger som daglig leder og hos bedriftene med etterkommer som daglig leder. Det er kun utvalget av bedrifter med profesjonell ekstern person som daglig leder som har en bedre lønnsomhet hos de bedriftene som også har eksterne profesjonelle styremedlemmer også. Selv om tabellen viser en tendens en negativ effekt mellom eksterne profesjonelle styremedlemmer og lønnsomhet, så viser tabellen også at ingen av disse har noen signifikante forskjeller, sig. er over 0.05 alle gruppene.

Hos 2010 utvalget ser man det samme her som i 2004 tabellen. Lønnsomheten er også her høyere hos bedrifter som ikke har eksterne profesjonelle styremedlemmer enn hos de som har dette, hos alle gruppene som jeg har med i tabellen. Det viser seg at heller ikke her viser noen av resultatene noen signifikante forskjeller, de er alle over signifikansnivået på 0.05.

		Eksterne profesjonelle styremedlemmer ?	N	Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter 2004	Alle	Ja	84	0,1221	-0,0139	0,3970
		Nei	69	0,1359		
	Yngre eiergenerasjoner	Ja	57	0,1297	-0,0069	0,7360
		Nei	49	0,1366		
	Eldre eiergenerasjoner	Ja	27	0,1058	-0,0283	0,3350
		Nei	20	0,1341		
	Grunnlegger som daglig leder	Ja	12	0,1329	-0,0391	0,3920
		Nei	12	0,1720		
	Etterkommer som daglig leder	Ja	48	0,1197	-0,0175	0,4270
		Nei	36	0,1371		
Profesjonell som daglig leder	Ja	22	0,1081	0,0037	0,9040	
	Nei	17	0,1044			
		Eksterne profesjonelle styremedlemmer ?	N	Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter 2010	Alle	Ja	114	0,1170	-0,0154	0,2170
		Nei	100	0,1325		
	Yngre eiergenerasjoner	Ja	63	0,1218	-0,0275	0,1240
		Nei	49	0,1493		
	Eldre eiergenerasjoner	Ja	51	0,1112	-0,0052	0,7690
		Nei	51	0,1163		
	Grunnlegger som daglig leder	Ja	14	0,1249	-0,0687	0,0800
		Nei	7	0,1937		
	Etterkommer som daglig leder	Ja	66	0,1153	-0,0093	0,5420
		Nei	67	0,1246		
Profesjonell som daglig leder	Ja	28	0,1219	-0,0218	0,3880	
	Nei	24	0,1438			

Tabell 25: Uavhengig t-test av familiebedrifter med eksterne profesjonelle styremedlemmer

Resultatet fra den uavhengige t-testen fra 2004 utvalget gir ingen antydning til at bedrifter med profesjonelle styremedlemmer opererer med bedre lønnsomhet enn bedrifter uten. Resultatene viste ingen signifikante forskjeller i resultatene, selv om det i så godt som alle utvalgene var en tendens til at de bedriftene uten profesjonelle styremedlemmer hadde en høyere totalrentabilitet enn de med.

På bakgrunn av den uavhengige t-testen velger jeg å forkaste hypotese 3a.

4.4.1. Hypotese 3b

Teorier som omhandler styret i bedrifter bekrefter at større involvering fra styrets side i bedriftens strategi, bidrar til en positiv effekt på lønnsomheten. I faktoranalysen i kapittel 4.1. har laget en ny variabel kalt styrets involvering, slik at jeg kan i dette kapitlet prøve å måle effekten denne variabelen har på lønnsomheten i mine to utvalg. Hypotese 3b er formulert som følger:

H3 b) *Det er en positiv sammenheng mellom et involverende styre og yngre eiergenerasjoners lønnsomhet*

Når jeg snakker om styrets involvering er det viktig å huske på nettverksteorien fra kapittel 2.5.1.3. Denne teorien sier at dersom styret er strategisk involvert i bedriften vil det bidra til viktige ressurser i form av kompetanse og nettverk. Det er styrets jobb å sette opp bedriftens strategi, som senere vil bli utført av daglig leder. Styrets strategiske rolle blir viktigere jo eldre eiergenerasjonen er. I bedrifter uten aktiv grunnleggerinnflytelse vil denne oppgaven til styret være viktigst.

Familiebedrifter har, som tidligere nevnt, mange utfordringer. Jeg snakket tidligere i teorien (kapittel 2.2.3.) om mangelen på kapasitet og talent hos familiemedlemmer. I eldre eiergenerasjoner vil dette bli et problem. Der hvor etterkommer fungerer som daglig leder, vil det også i noen tilfeller være bedre kvalifiserte personer til jobben som er utenfor familien. Styret burde da involvere seg slik at de heller rekrutterer familiemedlemmer til andre type stillinger innenfor bedriften, og istedenfor ansetter utenforstående og godt kvalifiserte personer til lederstillinger. Dette vil føre til en god eierstyring.

			Involverende styre	
Familiebedrifter 2004	Yngre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Pearson Correlation	-0,066
			Sig. (2-tailed)	0,5
			N	106
	Eldre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Pearson Correlation	-.291*
			Sig. (2-tailed)	0,047
			N	47
Familiebedrifter 2010	Yngre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Pearson Correlation	-0,114
			Sig. (2-tailed)	0,233
			N	112
	Eldre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Pearson Correlation	-0,123
			Sig. (2-tailed)	0,22
			N	102

Tabell 26: Bivariat korrelasjonsanalyse av bedriftens lønnsomhet og styrets involvering

I tabell 4.20. har jeg laget en korrelasjonsanalyse av bedriftenes lønnsomhet og styrets involvering. Jeg forventer å finne ut at det er en positiv korrelasjon mellom variablene. Det jeg har funnet er det motsatte. Begge utvalgene mine, både 2004 og 2010, og yngre og eldre eiergenerasjoner, viser en negativ korrelasjon mellom lønnsomhet og styrets involvering. Det er kun de eldre eiergenerasjonene fra 2004 som viser en signifikant forskjell (0.047) i variablene. Dette er imidlertid ikke nok for at jeg kan godta hypotese 3b, jeg utfører derfor en multippel regresjonsanalyse, men heller ikke denne klarte å påvise noen effekt utover det korrelasjonsanalysen gjorde. Utvalget ble i regresjonsanalysen kontrollert for eiergenerasjon, bransje, styret involvering og styrets kontroll. På basis av drøftingen over kan jeg ikke finne nok støtte for hypotese 3b.

Det kan være flere grunner til at jeg har fått en negativ korrelasjon mellom lønnsomheten og styrets involvering i min undersøkelse. En av grunnene kan være de harde nedgangstidene mange av bedriftene har vært gjennom de siste årene. Det er ofte slik at styret velger å involvere seg først når bedriften gjør det dårlig, og på denne måten vil en større involvering, ført vise seg når resultatet er dårlig. Da fører dette til et skift hos variablene, slik at lønnsomheten blir en uavhengig variabel, mens styrets involvering vil bli den avhengige variabelen.

En annen grunn kan være tidsproblematikken. Jeg sammenligner det involverende styret fra 2010, med historiske tall og ikke fremtidige. Det er ikke et godt mål å bruke dagens nivå for

involvering mot tidligere resultater og prestasjoner, dette gjør at faktoren ikke er så valid som den burde være.

Hypotese 3b forkastes.

4.4.2. Hypotese 3c

Jeg snakket om agentteorien og forholdet mellom en prinsipal og agent i kapittel 2.4.1.1. Teorien sier at det oppstår kostnader når en agent kommer inn på banen og utfører oppgaver som daglig leder. Dette er et særlig viktig tema for familiebedrifter. De er svært utsatt for agentproblematikk i de eldre eiergenerasjonene hvor eierskapet utvides, og hvor behovet for eksterne og profesjonelle ledere øker. Jeg vil ut ifra dette tro at eldre eiergenerasjonsbedrifter vil tjene på å ha et kontrollerende styre, for å minske agentproblematikken. Den siste hypotesen jeg ønsker å analysere er som følger:

H3 c) *Et kontrollerende styre har en positiv effekt på bedriftens lønnsomhet i eldre eiergenerasjonsfamiliebedrifter*

Jeg utførte, i likhet med hypotese 3b, en bivariat korrelasjonsanalyse for å se dersom det er noen sammenheng mellom bedriftens lønnsomhet og styrets kontrollrolle. Tabell 4.21 viser at en negativ korrelasjon hos utvalget fra 2004 både hos de yngre og hos de eldre eiergenerasjonene. Den viser imidlertid ingen signifikante forskjeller mellom variablene. Hos utvalget fra 2010 så viser tabellen det motsatte, nemlig en positiv korrelasjon mellom lønnsomhet og styrets kontroll. Men heller ikke her finnes det noen signifikante forskjeller.

			Kontrollerende styre	
Familiebedrifter 2004	Yngre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Pearson Correlation	-0,067
			Sig. (2-tailed)	0,492
			N	106
	Eldre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Pearson Correlation	-0,191
Sig. (2-tailed)			0,198	
		N	47	
Familiebedrifter 2010	Yngre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Pearson Correlation	0,018
			Sig. (2-tailed)	0,849
			N	112
	Eldre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Pearson Correlation	0,013
Sig. (2-tailed)			0,895	
		N	102	

Tabell 27: Bivariat korrelasjonsanalyse av bedriftens lønnsomhet og styrets kontroll

Jeg kan ikke finne støtte til at hypotese 3c kan støttes, etter å ha utført den bivariante korrelasjonsanalysen.

Hypotese 3c forkastes.

4.5. Oppsummering av analysen

Forskningen på familiebedrifter blir mer og mer utbredt i dagens samfunn, enn det det har vært tidligere. Her i Norge har Randøy & Jenssen stått sentralt når det gjelder forskning på familiebedrifter, mens Anderson & Reeb har forsket mye på dette i USA. Store styringsorganer har også fått øynene opp for viktigheten disse bedriftene har for næringslivet. Europa Kommissjonen (2011) sier at familiebedrifter utgjør en vesentlig del av de eksisterende europeiske selskaper og spiller derfor en betydelig rolle i å styrke den europeiske økonomien. Konsekvensene kan bli store dersom disse bedriftene stopper opp. Her i Norge består hele 99.5% av norske bedrifter av SMB, hvor SMB blir klassifisert som bedrifter med færre enn 100 ansatte. Mange av disse SMB-bedriftene er familiebedrifter, ifølge NHO (www.nho.no) er hele to tredjedeler av norske bedrifter familiebedrifter. I denne masteroppgaven har hovedmålet vært å undersøke ulike eiergenerasjoners påvirkning av lønnsomheten i norske familiebedrifter. Jeg har gjennom mine hypoteser undersøkt forskjellige situasjoner for familiebedrifter.

Hypotese 1 prøvde jeg å finne en positiv sammenheng mellom yngre eiergenerasjoner og lønnsomhet, og sammenlignet dette med eldre eiergenerasjoner. Resultatet viste en viss tendens til at yngre eiergenerasjoner hadde en bedre lønnsomhet enn de eldre, men resultatet var ikke signifikant. En inndeling av familiebedrifter etter alder, bransje, og utskiftning av daglig leder de siste tre årene, ga meg heller ingen tydelig svar på hvorvidt yngre eiergenerasjoner har bedre lønnsomhet enn de eldre eiergenerasjonene. Dette er imot hva teorien sier at jeg burde få som resultat. I teorien sier agentteorien at yngre eiergenerasjoner unngår kostnader knyttet til overvåkning, og en yngre eiergenerasjon vil også oppleve færre konflikter og ineffektiv atferd enn en eldre eiergenerasjon med flere eiere fra eierfamilien. Teorien om familiebedrifter sier at bytte av daglig leder foregår stort sett ved generasjonsskifter. Undersøkelsen viste at flere av de yngre eiergenerasjonsbedriftene har byttet daglig leder opptil flere ganger de siste tre årene, noe som tyder på at bedriftene har et aktivt forhold til valg av daglig leder.

I hypotese 2a påviser analysen at yngre eiergenerasjoner har et mindre styre enn eldre eiergenerasjonsbedrifter. Dette støtter seg opp mot teorien på dette området. Det er forsket på dette temaet tidligere, hvor resultatet har vært det samme, blant annet fant Randøy et al. (2007) at antall styremedlemmer øker i takt med familiebedriftens alder. Videre fant Randøy et al. (2007) at det finnes i små bedrifter en positiv sammenheng mellom lønnsomheten og antall styremedlemmer, men at dette går over til negativ sammenheng når styret blir for stort. I hypotese 2b prøvde jeg å finne en positiv sammenheng mellom antall styremedlemmer og lønnsomhet i yngre eiergenerasjoner, mens jeg i 2b prøvde å finne en negativ sammenheng mellom styremedlemmer og lønnsomhet i eldre eiergenerasjonsbedrifter. Hypotesene blir derimot forkastet, fordi jeg ikke klarer å finne støtte i analysene. Dette resultatet går imot teorien om at små styrer har lettere for å kontrollere ledelsen, og dermed øke lønnsomheten til bedriften.

Hypotese 3 omhandler styrets involvering og kontroll. I hypotese 3a så jeg på effekten profesjonelle styremedlemmer har på lønnsomheten til familiebedriftene. Analysen kunne ikke påvise verken positiv eller negativ sammenheng mellom disse variablene. Fra teorien hadde jeg grunn til å tro at bedrifter med profesjonelle styremedlemmer har en høyere lønnsomhet enn andre familiebedrifter hvor kun familiemedlemmer er medlemmer i styret. Nettverksteorien sier at utenforstående styremedlemmer hjelper bedriften med å skaffe seg et større nettverk, og på den måten å skape kontakter, få et bedre rykte, og på den måten å vokse i markedet. Dette ble da ikke påvist i min analyse. Trond Randøy har vært sentral i Norge på forskning om eierstyring i familiebedrifter, hvor han mener at styret spiller en viktig rolle. Ut ifra teorien ville jeg trodd at et involverende og kontrollerende styre bedrer lønnsomheten til familiebedrifter, ved at styret har en god strategi og utført forretningsplan for driften, og at styret kontrollerer ledelsen på god vei. Analysen min klarer derimot ikke å påvise at styrets involvering eller kontroll har noen påvirkning på lønnsomheten til bedriften.

I problemstillingen min ønsket jeg å se på hvordan de forskjellige eiergenerasjonene i familiebedrifter påvirket styresammensetningen og lønnsomheten. Etter å ha gått gjennom de forskjellige hypotesene knyttet til problemstillingen, kan det se ut som at det er andre variabler, eller andre faktorer, som påvirker lønnsomheten og styresammensetningen. Den eneste hypotesen som er påvist er at yngre eiergenerasjoner har et mindre styre enn eldre eiergenerasjoner. Det kan derfor se ut som at eiergenerasjon ikke har noen påvirkning på lønnsomheten i norske familiebedrifter og heller ikke på styresammensetningen, etter at alle

de andre hypotesene mine ble avvist. Dette kan bety at eldre eiergenerasjoner, kan ha like store forutsetninger for en god lønnsomhet i bedriften, som det yngre eiergenerasjonsbedrifter har.

5. Avslutning

5.1. Anbefalinger til norske familiebedrifter

Det norske næringslivet består av svært mange familiebedrifter. Ifølge NHO (www.nho.no) består hele to tredjedeler av alle bedrifter i Norge, av familieeide bedrifter. Dette er også en tendens man ser over hele Europa, ifølge Europa Kommissjonen (2011). Disse bedriftene står for en stor del av sysselsettingen, og er derfor spesielt viktige for små distrikter og små byer i Norge. NHO er en god støttespiller for disse bedriftene og et godt verktøy som familiebedriftene kan ha stor hjelp av, når det kommer til generasjonsskifte, juridiske spørsmål, eierstyring og andre problemer som måtte oppstå.

I analysen min har jeg, som sagt i forrige kapittel, ikke klart å påvise at de forskjellige eiergenerasjonene har noen påvirkning på lønnsomheten i familiebedrifter. Det kan dermed være tilfellet at eldre bedrifter har like store muligheter for å gjøre det bra som det de yngre eiergenerasjonsbedriftene har. Jeg tror uansett at det er visse steg og tiltak bedriftene kan gå gjennom for å få til gode resultater. Randøy (2004) går inn på tiltak som omhandler god eierstyring for familiebedrifter, Selvik (1995) går inn på forskjellige typer styre og ledelse i familiebedrifter, mens Gulbrandsen (1996) og Giertsen (2002) tar opp viktigheten av å planlegge generasjonsskifte i god tid. Uansett, så vil planleggingen og et godt grunnlag for videre lønnsomhet, starte med gründeren og gründerbedriften. Jeg vil beskrive de forskjellige utfordringene gründeren og bedriften må gå igjennom for å lykkes i dagens marked, og for da å kunne overføre bedriften til neste generasjon når den tid kommer. Tabellen er først laget av Helland (2005) og deretter av Ackermann (2010), og tar for seg nedtrappingsprosessen en gründer burde gå gjennom. Denne kan sees i sammenheng med tabell 5 laget av Randøy (2004).

I etableringsfasen befinner gründeren seg ofte som både eier og daglig leder, og han eller hun er aktivt involvert i driften. Det vil være viktig for bedriften at gründeren allerede i vekstfasen utarbeider en strategi og plan på hvordan bedriften skal overføres til neste generasjon. En anbefaling er å bestemme hvem som skal overta bedriften i en tidlig fase, og deretter trappe gradvis ned på involveringen i bedriften etter hvert som den nye eiergenerasjonen kommer på plass. Dersom gründeren har flere enn ett barn, kan det oppstå problemer dersom flere barn overtar bedriften. Dette form av interessekonflikter mellom de nye eierne om bedriftens mål,

strategi, og utvikling. Hvert familiemedlem som skal være involvert i bedriften, må ha klare roller, slik at det ikke oppstår unødvendige konflikter.

Dersom gründeren velger å ha profesjonelle ledere til å styre den daglige driften, eller profesjonelle styremedlemmer, vil det beste tiden til å gjøre dette være når bedriften har videreutviklet seg og ekspandert. Det beste for gründeren vil være å gå mer over i oppgaven som styreleder eller styremedlem, og la etterkommerne, eller profesjonelle, ta over ledelsen av driften på dette tidspunktet. Dersom profesjonelle utøvere skal brukes, må gründeren informere om dette til de andre familiemedlemmene som er involvert i bedriften. Dersom bedriften ansetter profesjonelle, kan dette føre til høyere kostnader for bedriften, i form av agentkostnader. Dette er kostnader som ikke har vært tilstede når gründeren er både eier og leder. Disse agent-prinsipal-kostnadene er et resultat av forskjellige mål og visjoner mellom leder og eiere, slik at eierne føler seg nødt til å overvåke lederen. Det er her styrets rolle er svært viktig for bedriften. Styret er nødt til å ha en kontrollerende rolle, i tillegg til den strategiske rollen det har innehatt hele veien. Det kan være lurt av bedriften å ha eksterne profesjonelle styremedlemmer i bedriften, siden disse ofte har et nøytralt forhold til bedriften, og disse kan ofte redusere eventuelle konflikter mellom familiemedlemmer og ledelsen.

Mindre bedrifter vil ikke ha et stort behov for et involverende og kontrollerende styre, men i større bedrifter er dette noe jeg vil anbefale familiebedrifter. Et involverende styre bidrar til en god eierstyring for familiebedrifter, noe som vil på lang sikt være bra for lønnsomheten for disse bedriftene.

	Etableringsfasen	Vekst og utviklingsfasen	Videreutvikling og generasjonsskifte	Ekstern ledelse
Kjennetegn for fasen	Innovasjon og nyskapning	Stabilisering av bedriften	Profesjonalisering	Styrt overgang
Grunnleggerens stilling i bedriften	Daglig leder	Overgang fra daglig leder til styreleder	Styreleder	Overgang fra styreleder til styremedlem
Grunnleggerens rolle i bedriften	Aktiv daglig leder og eier	Skape grunnlag for fremtidig drift i form av utvikling Skaffe en velfungerende ledergruppe i bedriften Organisasjonsformen etableres og vurderes	Følge opp den daglige ledelse Utvikle eierstyringen og organisasjonsformen til bedriften Oppmuntre til videreutvikling av produktet og eventuelt beslektede produkter	Opplæring av ny daglig leder Overføre egen kunnskap, nettverk, og andre ressurser til organisasjonen Sørge for at prosessen rundt avgangen blir gjort på en smidig og overlappende måte
Utfordringer	Innovasjon og nyskapning Ressurstilgang	Stabilisere og videreutvikle bedriften Fullstendig etablering av bedriften på markedet	Overføre personlig kompetanse til bedriften Utvikle en god strategi for generasjonsskifte Starte implementering av ekstern kompetanse til bedriften	Redusere konsekvensene av grunnleggers avgang Opprettholde og vedlikeholde kontakten med kunder og støttespillere

Tabell 28: Grunnleggers rolle og utfordringer i løpet av familiebedriftens faser

(Helland, 2005) (Ackermann, 2010)

5.2. Begrensninger og anbefalinger til videre forskning

Denne undersøkelsen har en tidsbegrensning. Oppgaven er skrevet av én person, i et tidsrom over et semester, noe som begrenser størrelsen på oppgaven. Jeg valgte å undersøke lønnsomheten og styresammensetningen hos de forskjellige eiergenerasjonene i familiebedrifter i Norge. Undersøkelsen kan vært utvides ytterligere med tid og ressurser. Man kan inkludere familiebedrifter utenfor Norges grenser, og på den måten utføre en mer internasjonal studie. Det kan også være interessant å undersøke påvirkningen av eiergenerasjonene på andre variabler. En variabel som kan være aktuell er daglig leders påvirkning på lønnsomheten hos de forskjellige eiergenerasjonsbedriftene. Da kan man se på forskjeller i bedrifter hvor daglig leder består av grunnlegger, etterkommer eller en profesjonell. Det kunne også vært aktuelt å undersøke flere kontrollvariabler, enn de jeg har

tatt med i denne undersøkelsen. Dette kan være bedriftens størrelse målt i total kapital eller antall årsverk i bedriften.

Kausalitetsproblematikk er noe jeg støter på i denne oppgaven. Teorien som omhandler eierstyring og styrets rolle hevder at et aktivt styre som involverer seg i bedriften er positivt for bedriftens lønnsomhet. Men er det slik? Mine funn viser det motsatte - en negativ korrelasjon mellom involvering og lønnsomhet. Jeg tror at mitt resultat kan forklares ved at bedrifter er ”trege”. Bedrifter som gjør det bra, beholder ting slik som det er, og ikke før det går dårlig, går styret inn og er aktive i bedriften. Altså, sagt på en annen måte – styret er aktivt fordi bedriften går dårlig, og ikke omvendt. Dette problemet kan løses ved at spørreundersøkelsen fra 2010 blir benyttet ved i en senere studie, sammen med regnskapstall fra årene etter 2010. Det er først da man ser effekten av styrets involvering fra dette datasettet.

Det er stort sett daglig leder i de forskjellige bedriftene som har svart på spørreundersøkelsene brukt i denne analysen. Dette gjør at jeg ikke får styremedlemmers syn på styrets aktiviteter og egenskaper. En interessant undersøkelse hadde vært å sende samme spørreskjema som man sender daglig leder, også ut til styremedlemmer og styreleder, for så å sammenlikne svarene. Det er mulig at man da vil få et annet resultat på styrets involvering og kontroll i bedriften.

På tross av disse begrensningene nevnt over, så håper jeg at oppgaven er med på å øke forståelsen av de forskjellige eiergenerasjonene hos norske familiebedrifter.

6. Kilder

Ackermann, A. (2010). *Lønnsomhet og eierstyring – en studie av norske familiebedrifter*. Fakultet for økonomi og samfunnsfag. Kristiansand, Universitetet i Agder.

Andersen, O. 2010. *Notater fra Forelesninger i ME- 407*. Fakultet for økonomi og samfunnsfag. Kristiansand, Universitetet i Agder.

Anderson, R. C., D. M. Reeb., S. A. Mansi (2001). *Founding family ownership and the agency cost of debt*. Journal of Financial Economics.

Anderson, R. C., D. M. Reeb (2003). *Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*. Journal of Finance **58**(3): 1301-1328.

Anderson, R. C., D. M. Reeb (2004). *Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms*. Administrative science quarterly **49**(2): 209-237.

Anderson, D. W. et al. (2007). *The Evolution of Corporate Governance: power redistribution brings boards to life*. Corporate Governance: An International Review **15**(5): 780-797.

Bartz-Johannesen, P. (2002). *Særtrekk ved familiebedrifter*. Temahefte nr.1 for familiebedrifter. NHO.

Ben-Amar, W. and P. André (2006). *Separation of Ownership from Control and Aquiring Firm Performance: The case of family ownership in Canada*. The Journal of Business Finance and Accounting **33**(3)(4): 517-543.

Bennedsen, M. et al. (2007). *Inside the Family firm: The role of families in succession decisions and performance*. The Quarterly Journal of Economics. Harvard College and MIT 647-691.

Bhimani, A. et al. (2008). *Management and Cost Accounting*. (4.utgave). Prentice Hall Financial Times.

Blunch, N. J. (2008). *Introduction to structural equation modelling – using SPSS and AMOS*. Sage Publications Inc.

Busch, T., J. O. Vanebo (1995). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (3.utgave). Norge: TANO.

Chrisman, J. J., J. H. Chua., and L. P. Steier (2003). *An introduction to theories of family business*. Journal of Business Venturing **18**: 441-448.

Chrisman, J. J., J. H. Chua, et al. (2009). *Guiding family buisnesses through the succession process – A step by step guide for CPA advisors*. The CPA Journal.

Chua, J. H., J. J. Chrisman , et al. (2009). *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*. Baylor University: 355-372.

- Clausen, S.E. (2009). *Multivariate Analysemetoder for Samfunnsvitere – med eksempler i SPSS* (1.utgave). Universitetsforlaget
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og Lederskap* (1.utgave). Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Dahl, G. A., et al. (1995). *Ulike Selskaps – og Eierformer i Familiebedrifter. Temahefte nr.5 for familiebedrifter.* NHO.
- Daily, C. M. and D. R. Dalton (1994). *Bankruptc and Corporate Governance: The impact of board composition and structure.* Academy of Management Journal **37**(6): 1603-1617.
- Duh, M. (2010). *Applying agency theory and the resource-based view in explaining performance differences between family and non-family businesses.* Faculty of economics and business. Slovenia, University of Maribor.
- Eikemo, T. A. og T. H. Clausen (2007). *Kvantitativ Analyse med SPSS – en praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker.* Tapir Akademisk Forlag. Trondheim.
- Europa Kommisjonen (2011). *Small and medium-sized enterprises – Family Business.* Dato: 23.06.2011. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm
- Fama, E. F. og M. C. Jensen (1983). *Separation of Ownership and Control.* Journal of Law & Economics **26**(2): 301-326.
- Finansdepartementet (2011). *SMB – definisjoner og betydning. Definisjoner av små- og mellomstore bedrifter.* Dato: 15.05.2011. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1995/nou-1995-16/5/2/1.html?id=336716>
- Fink, A. (1995). *How to Analyze Survey Data* (1.utgave). SAGE Publications Inc.
- Fletcher, D. E. (2002). *Understanding the Small Family Business.* Routledge.
- Fyrand, L. (1994). *Sosialt Nettverk: teori og praksis.* Oslo, TANO.
- George, D. and P. Mallery (2009). *SPSS for Windows Step by Step – a simple guide and reference 16.0 update* (9.utgave). Pearson Education Inc.
- Gersick, K. E., et al. (1997). *Generation to Generation: Life cycle of the family business.* USA: Harvard Business School Press.
- Giertsen, J. (2002). *Generasjonsskifte – Juridiske spørsmål* (2.utgave). Temahefte nr.2 for familiebedrifter. NHO.
- Granden, G. (2007). *Styrearbeid: En håndbok for ansatte i selskap og konsern* (6.utgave). Gyldendal Norsk Forlag AS
- Griffith, A. (2007). *SPSS for Dummies.* Wiley Publishing. Inc.

- Gulbrandsen, T. (1996). *"Fra Generasjon til Generasjon"; Familiebedrifter – en undervurdert del av næringslivet?* Temahefte nr. 7 for familiebedrifter. NHO.
- Helland, I. (2005). *Eierstyring og lønnsomhet i norske familiebedrifter.* Fakultetet for økonomi og samfunnsfag. Kristiansand, Universitetet i Agder.
- Hillier, D. and P. McColgan (2009). *Firm performance and Managerial Succession in family managed firms.* Journal of Business Finance and Accounting **36**(3)(4): 461-484.
- Holme, I. M. og B. K. Solvang (1998). *Metodevalg og Metodebruk* (3.utgave). Oslo, TANO.
- Huse, M. (2004). *Styrearbeid i Norge – innsikt fra corporate governance-virkeligheten.* Magma **7**(1).
- Huse, M. og L. Haalien (2005a). *Board of directors in Norwegian family businesses – Results from the value creating board surveys.* The value creating board program – Center for boards and governance. Norwegian school of management BI.
- Huse, M. og M. Schønning (2005b). *Corporate governance og prosessorientert styrearbeid – Evaluering av konsernstyret i Tine BA.* Institutt for innovasjon og økonomisk organisering. Handelshøyskolen BI.
- Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance.* Cambridge University Press.
- Isachsen, K. og B. Petersen (1997). *Å Eie er en Oppgave – ikke bare en tilstand.* Temahefte nr. 8 for familiebedrifter. NHO.
- Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik (2002). *Hvordan Organisasjoner Fungerer – Innføring i organisasjon og ledelse* (1.utgave). Fagbokforlaget.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1976). *Theory of the Firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure.* Journal of Financial Economics **3**(4): 305-360.
- Johannessen, A. (2006). *Introduksjon til SPSS* (3.utgave). Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A. (2008). *Introduksjon til SPSS* (4.utgave). Abstrakt Forlag.
- Johnson, G. and K. Scholes (2002). *Exploring Corporate Strategy* (6.utgave). Prentice Hall, Financial Times.
- Kaasinen, L. (2010). *Eiergenerasjoner og lønnsomhet i Norske familiebedrifter.* Fakultet for økonomi og samfunnsfag. Kristiansand, Universitetet i Agder.
- Kristoffersen, T. (2005). *Årsregnskapet – en grunnleggende innføring.* Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Landau, S. and B. S. Everitt (2004). *A Handbook of Statistical Analyses Using SPSS* (1.utgave). Chapman & Hall/CRC.

Mace, M. (1971). *Directors: Myth and Reality*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Martinsen, Ø. L. (2008). *Perspektiver på Ledelse* (2.utgave). Gyldendal Akademisk.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring og Organizations* (1.utgave). Prentice Hall International, Inc.

Mishra, C. S., T. Randøy et al. (2001). *The Effect of Founding Family Influence on Firm Value and Corporate Governance*. Journal of International Financial Management & Accounting **12**(3): 235-259.

NHO (2008). *NHO om Familieeierskap*. Samlehefte for familiebedrifter. NHO.

NHO (2011). *Fakta om mindre bedrifter*. Dato: 15.05.2011. <http://www.nho.no/familiebedrifter-og-mindre-bedrifter/fakta-om-mindre-bedrifter-smb-article18370-78.html>

Norges Lover (2004). *Lov om aksjeselskaper fra 13. Juni 1997*.

Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (2009). Norsk Anbefaling for Eierstyring og Selskapsledelse. Oslo.

Nylehn, B. (2001). *Organisasjon og Ledelse – en innføring* (1.utgave). Kolle Forlag.

Oxelheim, L. and T. Randøy (2001). *The impact of foreign board membership on firm value*. The Reasearch Institute of Industrial Economics.

Pallat, J. (2007). *SPSS Survival Manual – a step-by-step guide to data analysis using SPSS version 15* (3.utgave). McGraw Hill

Peng, M. (2009). *Global Strategic Management* (2.utgave). South-Western Cenage Learning.

Pollak, R. A. (1985). *A transaction cost approach to families and households*. Journal of Economic Literature **23**(2): 581-608.

Proff – The Business Finder (2011). *Regnskapstall*. Dato: Feb-April 2011. <http://www.proff.no/bransjesøk>

Randøy, T. og S. Koekebakker (2002). *Verdiskapende Eierstyring i Norske Børsnoterte Selskaper*. Praktisk Økonomi og Finans (**1**): 57-65

Randøy, T. and S. Goel (2003). *Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: Implicaations for financing entrepreneurial opportunities*. Journal of Business Venturing 1-19.

Randøy, T. (2004). *Temahefte 10 NHO: Veien til God Eierstyring – slik utvikles de beste sidene ved en familiebedrift*.

- Randøy, T., et al. (2007). *Corporate Governance and the Life Cycle of Listed Firms*.
- Randøy, T. et al. (2008). *Founding family leadership and industry profitability*.
- Render, B., R. M. Stair, og M. E. Hanna (2006). *Quantitative Analysis for Management*. (9.utgave). Pearson Prentice Hall.
- Reve, T. og K. Grønhaug (1989). *Strategi og Organisasjon* (1.utgave). TANO
- Reve, T. og T. Grønlie (1993). *Styrets rolle*. TANO.
- Saito, T. (2008). *Family firms and firm performance: Evidence from Japan*. Journal of The Japanese and International Economies (22): 620-646
- Schramm-Nielsen, J. et al. (2004). *Management in Scandinavia – Culture, context and change* (1.utgave). Edward Elgar Publishing.
- Selvik, A. (1995). *Styre og Ledelse i Familiebedrifter*. Temahefte nr.4 for familiebedrifter. NHO.
- Semerciöz, F. et al. (2010). *Contractual relationships in family firms: An agency theory interpretation from a managerial perspective*. China-USA Business Review 9(1): 53-64.
- Stangeland, S. A. (2005). *Utfordringer i privat eierskap – en undersøkelse av eksistensen av signifikante ulikheter i fleksibilitet og omstillingsevne blant eierledede-, ikke eierledede-, og ikke familiebedrifter*. Økonomisk Institutt. Universitetet i Oslo.
- Steier, L. P., J. J. Chrisman, et al. (2004). *Entrepreneurial management and governance in family firms: An introduction*. Baylor University: 295-303.
- Thomsen, S. (2008). *An Introduction to Corporate Governance – mechanisms and systems* (1.utgave). DJØF Publishing Copenhagen.
- Thorsby, Ø. (2004). *Corporate Governance i et Norsk Perspektiv: fagdel, intervjuer, praktiske hjelpemidler*. Oslo, Abstrakt Forlag AS.
- Villalonga, B. and R. Amit (2004). *How do family ownership, control, and management affect firm value?* Journal of Financial Economics 80(2): 385-417
- Wheelen, T. L. and J. D. Hunger (2004). *Strategic Management and Business Policy* (9.utgave). Pearson Prentice Hall
- Yukl, G (2010). *Leadership in organizations* (7.utgave). Pearson

7. Appendiks

7.1. Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen

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	<input type="radio"/>
Nei	<input type="radio"/>
Vi betrakter oss som en familiebedrift, men definisjonen passer ikke hos oss	<input type="radio"/>
Vet ikke/ikke relevant	<input type="radio"/>

0%  100%

2. Når ble bedriften etablert?	
Før 1950	<input type="radio"/>
1950-1959	<input type="radio"/>
1960-1969	<input type="radio"/>
1970-1979	<input type="radio"/>
1980-1989	<input type="radio"/>
1990-1999	<input type="radio"/>
2000 eller senere	<input type="radio"/>


0%  100%

3. Har bedriften årsverk utenlands?	
Nei	<input type="radio"/>
Ja, 0-50% av totalt antall årsverk er utenlands	<input type="radio"/>
Ja, 51-100% av totalt antall årsverk er utenlands	<input type="radio"/>

0%  100%

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

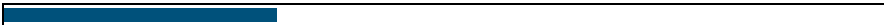
Ingenting	<input type="radio"/>
Mindre enn 50% av omsetningen	<input type="radio"/>
50% eller mer av omsetningen	<input type="radio"/>

0%  100%

Det stilles nå noen spørsmål rundt familieeierskapet:

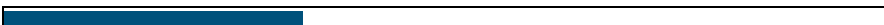
5. Hvilken generasjon er den største eier i bedriften?

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

0%  100%


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"/>

0%  100%


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="radio"/>
Ja, aksjene kan selges fritt	<input type="radio"/>
Nei	<input type="radio"/>

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="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nest største	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tredje største	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Det stilles nå noen spørsmål rundt styrets sammensetning og virksomhet:

10. Har bedriften et styre?

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

0%  100%

11. Hvordan er styret sammensatt?

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

0%  100%

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="radio"/>
5-9	<input type="radio"/>
10 eller flere	<input type="radio"/>

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="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styret har egne strategisamlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0%  100%

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

Ja

Nei

0%  100%

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

Ja

Nei

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="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har en skriftlig utformet forretningsstrategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0%  100%

18. Hvilket alternativ beskriver best administrerende direktør?

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

0%  100%

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

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

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="radio"/>
Det er stort sett interne kandidater og kjente som prioriteres	<input type="radio"/>
Kvalifiserte medlemmer av eierfamilien(e) prioriteres	<input type="radio"/>
Medlemmer av eierfamilien(e) går foran andre	<input type="radio"/>
Vet ikke/ikke relevant	<input type="radio"/>

0%  100%

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

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

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.

7.2. Vedlegg 1: Beskrivende statistikk

Spørreundersøkelse 2004	Alle familiebedrifter		Yngre eiergenerasjoner		Eldre eiergenerasjoner	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Årsverk totalt	82,488	209,392	59,170	42,190	136,896	373,904
Når ble bedriften etablert?	3,125	1,977	3,545	1,864	2,146	1,902
Hvilken generasjon er den største eier i bedriften?	1,994	0,781	1,563	0,498	3,000	0,000
Bedriften/eierfamilien har klare planer for gjennomføring av generasjonsskifte	4,391	1,315	1,563	0,498	2,000	0,000
Eierfamilien diskuterer ofte bedriftens utvikling seg imellom, men utenfor bedriftens ordinære styringsorganer	3,194	1,055	4,371	1,333	4,439	1,285
Styret har stor grad av autonomi i forhold til eierfamilien(e)	3,669	1,377	3,232	1,022	3,104	1,134
Eierfamilien står samlet når saker diskuteres i styret	3,830	1,003	3,688	1,414	3,625	1,299
Eierfamilien har stor grad av innflytelse på den daglige driften av bedriften	3,738	1,236	3,753	1,034	4,000	0,919
Eierfamilien har stor grad av innflytelse på bedriftens langsiktige utvikling	4,094	0,989	3,786	1,233	3,625	1,248
Eksisterer det et familieråd som diskuterer saker som angår bedriften?	2,675	0,570	4,063	1,016	4,167	0,930
Har bedriften et system for å realisere verdiene for familiemedlemmer som ønsker å tre ut som eier?	2,411	0,879	2,682	0,574	2,659	0,568
Antall styremedlemmer totalt	3,366	0,741	1,000	0,000	1,000	0,000
Antall familiemedlemmer i styret	2,255	0,591	3,293	0,676	3,532	0,856
Antall kvinner i styret	1,399	0,504	2,283	0,644	2,192	0,449
Styreleder er grunnlegger av bedriften	0,124	0,331	0,226	0,421	0,085	0,282
Styreleder er bedriftens største aksjonær	0,301	0,460	0,179	0,385	0,000	0,000
Styreleder er en betydelig aksjonær i bedriften	0,183	0,388	0,321	0,469	0,255	0,441
Styreleder er familiemedlem og har "arvet" stillingen	0,150	0,359	0,009	0,097	0,021	0,146
Hvor mange styremøter hadde bedriften i 2004?	1,559	0,549	0,368	0,485	0,489	0,505
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater	3,183	1,243	1,500	0,556	1,696	0,511
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	3,817	1,254	3,170	1,223	3,213	1,301
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	3,667	0,993	3,887	1,221	3,660	1,323
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt	3,111	1,275	3,679	1,010	3,638	0,965
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	4,177	0,940	2,972	1,276	3,426	1,229
Styret har egne strategisamlinger	3,523	1,415	4,208	0,913	4,106	1,005
Har styret eksterne profesjonelle medlemmer uten eierinteresse i bedriften, og som ikke representerer en aksjeeier direkte?	1,451	0,499	3,500	1,436	3,575	1,379
Bedriften har en åpen prosess for rekruttering av øverste leder	3,523	1,288	1,840	0,369	1,787	0,414
Bedriften har en skriftlig utformet forretningsstrategi	4,399	0,989	3,557	1,258	3,447	1,364
Hva beskriver best administrerende direktør?	2,177	0,736	4,330	1,075	4,553	0,746
Har bedriften byttet administrerende direktør de siste 3 årene?	1,196	0,415	2,104	0,792	2,340	0,562
Hvordan rekrutteres ledere, inkludert øverste leder i bedriften?	2,006	1,376	1,226	0,443	1,128	0,337
Hvor mange ledere er det i bedriftens ledergrupper UTENOM administrerende direktør?	1,543	2,381	1,946	1,374	2,146	1,384
Hvor mange av lederne UTENOM administrerende direktør er familiemedlemmer?	1,041	0,419	1,557	2,832	1,511	0,655

Spørreundersøkelse 2010	Alle familiebedrifter		Yngre eiergenerasjoner		Eldre eiergenerasjoner	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Årsverk totalt	63,693	83,486	56,124	58,644	72,078	104,016
Når ble bedriften etablert?	2,205	1,662	3,168	1,737	1,137	0,564
Hvilken generasjon er den største eier i bedriften?	2,335	0,710	1,735	0,444	3,000	0,000
Bedriften/eierfamilien har klare planer for gjennomføring av generasjonsskifte	3,670	1,307	3,478	1,376	3,882	1,196
Eierfamilien diskuterer ofte bedriftens utvikling seg imellom, men utenfor bedriftens ordinære styringsorganer	3,758	1,252	3,717	1,285	3,804	1,219
Styret har stor grad av autonomi i forhold til eierfamilien(e)	3,861	1,367	3,752	1,473	3,980	1,235
Eierfamilien står samlet når saker diskuteres i styret	3,949	1,124	3,956	1,183	3,941	1,061
Eierfamilien har stor grad av innflytelse på den daglige driften av bedriften	4,321	1,011	4,398	0,969	4,235	1,055
Eierfamilien har stor grad av innflytelse på bedriftens langsiktige utvikling	4,605	0,702	4,611	0,700	4,598	0,707
Eksisterer det et familieråd som diskuterer saker som angår bedriften?	2,433	0,693	2,513	0,670	2,343	0,711
Har bedriften et system for å realisere verdiene for familiemedlemmer som ønsker å tre ut som eier?	2,088	0,975	2,177	0,966	1,990	0,980
Antall styremedlemmer totalt	3,416	0,811	3,259	0,720	3,588	0,871
Antall familiemedlemmer i styret	2,514	0,633	2,438	0,582	2,598	0,679
Antall kvinner i styret	1,696	0,586	1,607	0,526	1,794	0,635
Styreleder er grunnlegger av bedriften	0,117	0,322	0,205	0,406	0,020	0,139
Styreleder er bedriftens største aksjonær	0,285	0,453	0,339	0,476	0,226	0,420
Styreleder er en betydelig aksjonær i bedriften	0,327	0,470	0,295	0,458	0,363	0,483
Styreleder er familiemedlem og har "arvet" stillingen	0,210	0,408	0,214	0,412	0,206	0,406
Beskriv bedriftens styreleder	0,397	0,490	0,393	0,491	0,402	0,493
Hvor mange styremøter hadde bedriften i 2009?	1,495	0,555	1,464	0,568	1,529	0,540
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater	3,182	1,202	3,089	1,205	3,284	1,197
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	3,991	1,030	3,982	1,022	4,000	1,044
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	3,495	1,051	3,438	1,080	3,559	1,020
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt	3,033	1,265	3,036	1,328	3,029	1,198
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	4,079	0,898	4,045	0,894	4,118	0,904
Styret har egne strategisamlinger	3,187	1,464	3,196	1,488	3,177	1,445
Har styret eksterne profesjonelle medlemmer uten eierinteresse i bedriften, og som ikke representerer en aksjeeier direkte?	1,467	0,500	1,438	0,498	1,500	0,502
Bedriften har en åpen prosess for rekruttering av øverste leder	3,065	1,262	3,142	1,231	2,980	1,297
Bedriften har en skriftlig utformet forretningsstrategi	3,763	1,190	3,717	1,257	3,814	1,115
Hva beskriver best administrerende direktør?	2,214	0,670	2,124	0,769	2,314	0,526
Har bedriften byttet administrerende direktør de siste 3 årene?	1,270	0,455	1,248	0,434	1,294	0,479
Hvordan rekrutteres ledere, inkludert øverste leder i bedriften?	2,158	1,470	2,062	1,519	2,265	1,414
Hvor mange ledere er det i bedriftens ledergrupper UTENOM administrerende direktør?	1,665	0,619	1,549	0,612	1,794	0,603
Hvor mange av lederne UTENOM administrerende direktør er familiemedlemmer?	1,047	0,211	1,044	0,207	1,049	0,217

7.3. Vedlegg 3: Faktoranalyse av styrets aktiviteter

Vedlegg 3a: Faktoranalyse av styrets aktiviteter for 2004:

Communalities

	Initial	Extraction
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater	1	0,595
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	1	0,577
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	1	0,579
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt	1	0,451
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	1	0,58
Styret har egne strategisamlinger	1	0,564

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	1,81	30,173	30,173	1,81	30,173	30,173	1,685	28,083	28,083
2	1,536	25,604	55,777	1,536	25,604	55,777	1,662	27,694	55,777
3	0,77	12,839	68,616						
4	0,757	12,616	81,232						
5	0,612	10,198	91,43						
6	0,514	8,57	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	0,753	
Styret har egne strategisamlinger	0,72	
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet		0,755
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater		0,755
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat		0,755
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt		0,755

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Styret har egne strategisamlinger	0,675	
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt	0,652	
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	0,631	
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater		0,759
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat		0,759
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet		0,753

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Vedlegg 3a: Faktoranalyse av styrets aktiviteter for 2010:

Communalities

	Initial	Extraction
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater	1	0,513
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	1	0,538
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	1	0,578
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt	1	0,442
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	1	0,645
Styret har egne strategisamlinger	1	0,441

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	1,783	29,715	29,715	1,783	29,715	29,715	1,762	29,372	29,372
2	1,374	22,907	52,622	1,374	22,907	52,622	1,395	23,25	52,622
3	0,955	15,911	68,533						
4	0,815	13,587	82,121						
5	0,579	9,643	91,763						
6	0,494	8,237	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	0,803	
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	0,697	
Styret har egne strategisamlinger	0,642	
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat		0,746
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater		0,684
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	0,778	
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	0,73	
Styret har egne strategisamlinger	0,664	
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater		0,714
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat		0,694
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Vedlegg 3b: T-test av komponentene i faktoranalysen 2004

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
Styrets involvering	Equal variances assumed	1,27	0,262	0,996	151	0,321	0,1745	0,1752	-0,1718	0,5207
	Equal variances not assumed			1,064	103,684	0,29	0,1745	0,1641	-0,1509	0,4998
Styrets kontroll	Equal variances assumed	0,78	0,379	0,343	151	0,732	0,0602	0,1758	-0,2871	0,4074
	Equal variances not assumed			0,33	81,059	0,742	0,0602	0,1824	-0,3028	0,4231

Vedlegg 3b: T-test av komponentene i faktoranalysen 2010

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
Styrets involvering	Equal variances assumed	0,057	0,8120	-0,443	212	0,6580	-0,061	0,1371	-0,3311	0,2095
	Equal variances not assumed			-0,442	208,73	0,6590	-0,061	0,1373	-0,3315	0,2100
Styrets kontroll	Equal variances assumed	0,255	0,6140	-0,958	212	0,3390	-0,131	0,1369	-0,4010	0,1387
	Equal variances not assumed			-0,960	211,69	0,3380	-0,131	0,1365	-0,4003	0,1380

Vedlegg 3c: Pålitelighetsanalyse (Cronbach's Alpha) for 2004

Faktor 1: 2004

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,501	0,518	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Styret har egne strategisamlinger	3,5229	1,41461	153
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt	2,8889	1,27504	153
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	4,1765	0,93975	153

Inter-Item Correlation Matrix

	Styret har egne strategisamlinger	Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt	Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling
Styret har egne strategisamlinger	1	0,218	0,38
Styret initierer vanligvis ikke egne saker, men svarer på saker som blir forelagt	0,218	1	0,192
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	0,38	0,192	1

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	0,264	0,192	0,38	0,188	1,98	0,008	3

Faktor 2: 2004

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,493	0,503	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	3,6667	0,9934	153
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	3,817	1,25362	153

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	0,336
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	0,336	1

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	0,336	0,336	0,336	0	1	0	2

Vedlegg 3c: Pålitelighetsanalyse (Cronbach's Alpha) for 2010

Faktor 1: 2010

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,56	0,597	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	4,0794	0,8977	214
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	3,9907	1,03002	214
Styret har egne strategisamlinger	3,1869	1,464	214

Inter-Item Correlation Matrix

	Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	Styret har egne strategisamlinger
Styret har stor innflytelse på bedriftens utvikling	1	0,417	0,296
Siste ord når det gjelder bedriftens strategi blir sagt i styrerommet	0,417	1	0,278
Styret har egne strategisamlinger	0,296	0,278	1

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Inter-Item Correlations	0,33	0,278	0,417	0,139	1,499	0,005

Faktor 2: 2010

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,399	0,402	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater	3,1822	1,20229	214
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	3,4953	1,05148	214

Inter-Item Correlation Matrix

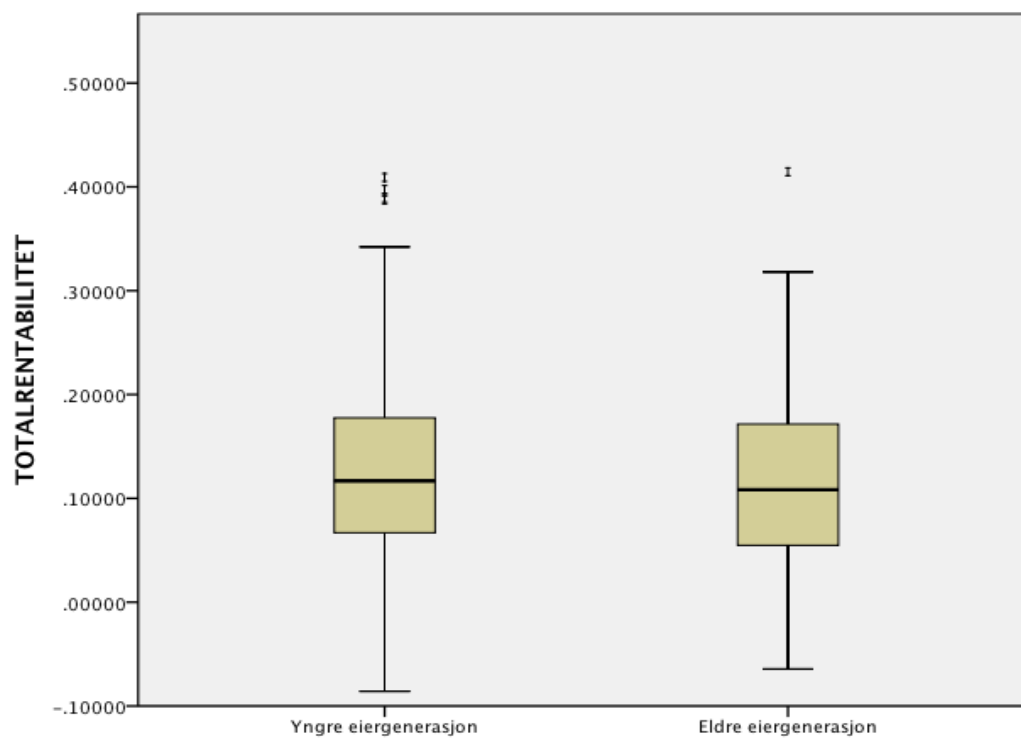
	Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater	Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat
Styrets rolle er primært å kontrollere oppnådde resultater	1	0,251
Styret ser primært på sin egen rolle som en veileder som styrer fremtidig resultat	0,251	1

Summary Item Statistics

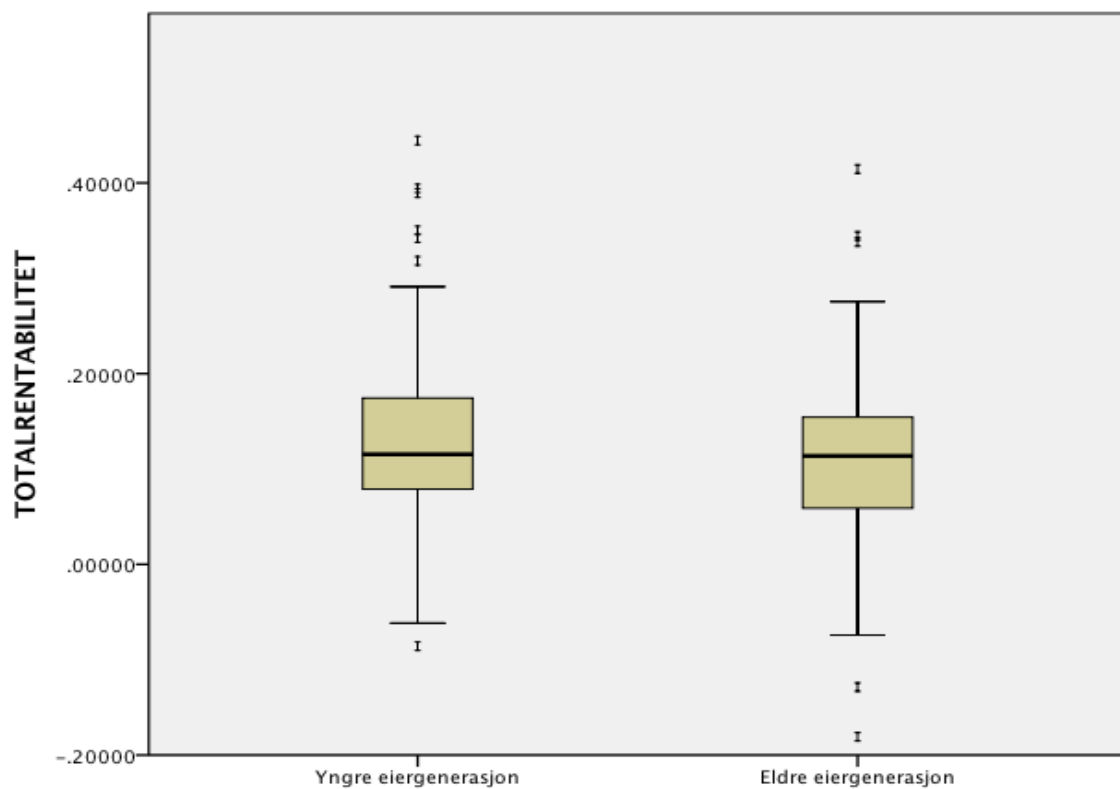
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Inter-Item Correlations	0,251	0,251	0,251	0	1	0

7.4. Vedlegg 4: Kontroll av totalrentabilitet

2004	Yngre eiergenerasjoner	Eldre eiergenerasjoner
	TOTALRENTABILITET	TOTALRENTABILITET
Mean	0,132	0,120
Std. Error of Mean	0,010	0,013
Median	0,117	0,108
Mode	.08220 ^a	.10700 ^a
Std. Deviation	0,102	0,091
Variance	0,010	0,008
Skewness	0,576	0,730
Std. Error of Skewness	0,228	0,343
Kurtosis	0,356	1,355
Std. Error of Kurtosis	0,453	0,674
Range	0,495	0,479
Minimum	-0,086	-0,064
Maximum	0,409	0,415
Sum	14,770	5,751

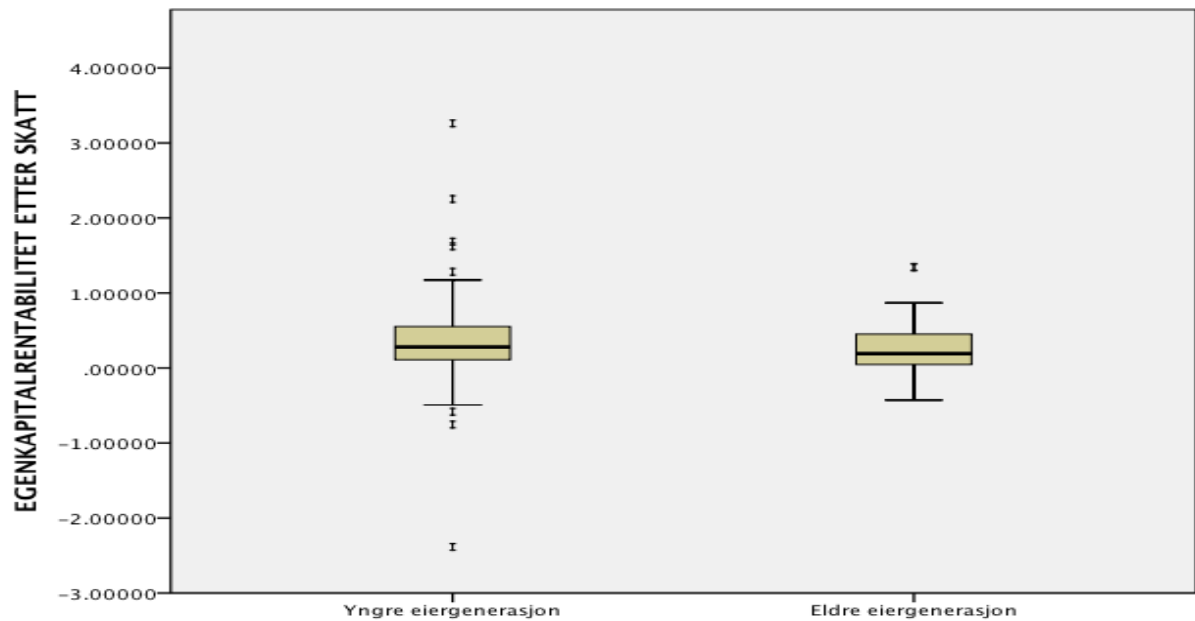


2010	Yngre eiergenerasjoner	Eldre eiergenerasjoner
	TOTALRENTABILITET	TOTALRENTABILITET
Mean	0,135	0,114
Std. Error of Mean	0,008	0,009
Median	0,115	0,114
Mode	.02920 ^a	.08420 ^a
Std. Deviation	0,090	0,088
Variance	0,008	0,008
Skewness	0,879	0,142
Std. Error of Skewness	0,227	0,239
Kurtosis	1,438	2,201
Std. Error of Kurtosis	0,451	0,474
Range	0,530	0,595
Minimum	-0,086	-0,181
Maximum	0,444	0,415
Sum	15,305	11,601

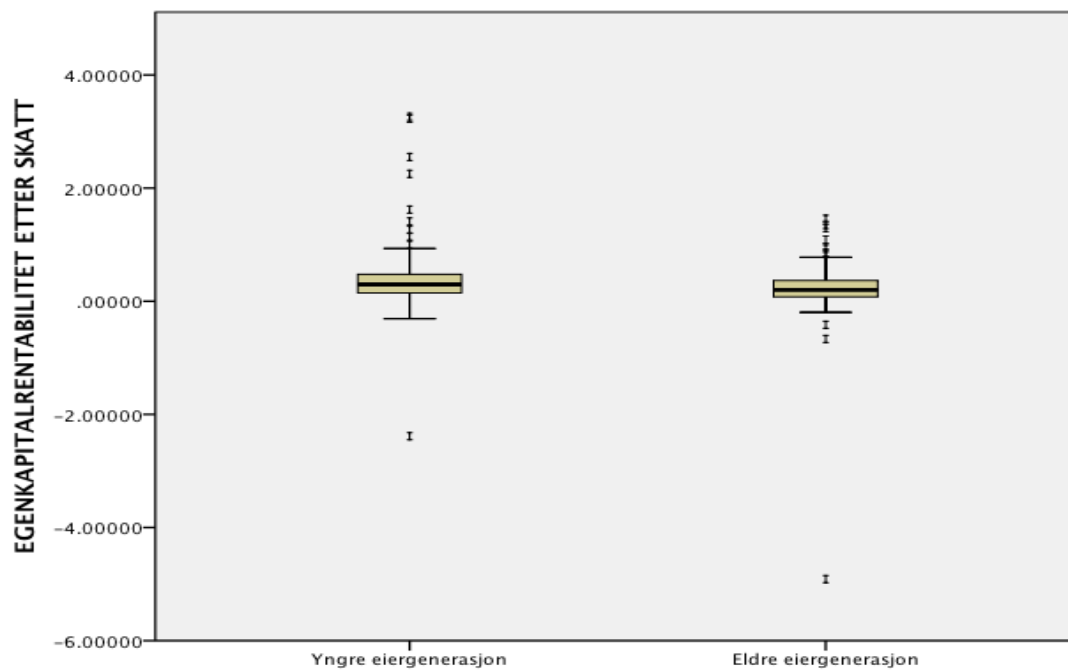


7.5. Vedlegg 5: Kontroll av egenkapitalrentabilitet

2004	Yngre eiergenerasjoner	Eldre eiergenerasjoner
	EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT	EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT
Mean	0,345	0,270
Std. Error of Mean	0,053	0,053
Median	0,280	0,191
Mode	0,303	-.42890 ^a
Std. Deviation	0,561	0,366
Variance	0,315	0,134
Skewness	0,759	1,077
Std. Error of Skewness	0,228	0,343
Kurtosis	11,538	1,711
Std. Error of Kurtosis	0,453	0,674
Range	5,648	1,778
Minimum	-2,387	-0,429
Maximum	3,261	1,349
Sum	38,631	12,955



2010	Yngre eiergenerasjoner	Eldre eiergenerasjoner
	EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT	EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT
Mean	0,405	0,221
Std. Error of Mean	0,058	0,060
Median	0,297	0,199
Mode	0,135	-4.91360 ^a
Std. Deviation	0,620	0,609
Variance	0,385	0,370
Skewness	1,622	-5,809
Std. Error of Skewness	0,227	0,239
Kurtosis	11,483	50,753
Std. Error of Kurtosis	0,451	0,474
Range	5,648	6,369
Minimum	-2,387	-4,914
Maximum	3,261	1,455
Sum	45,776	22,509

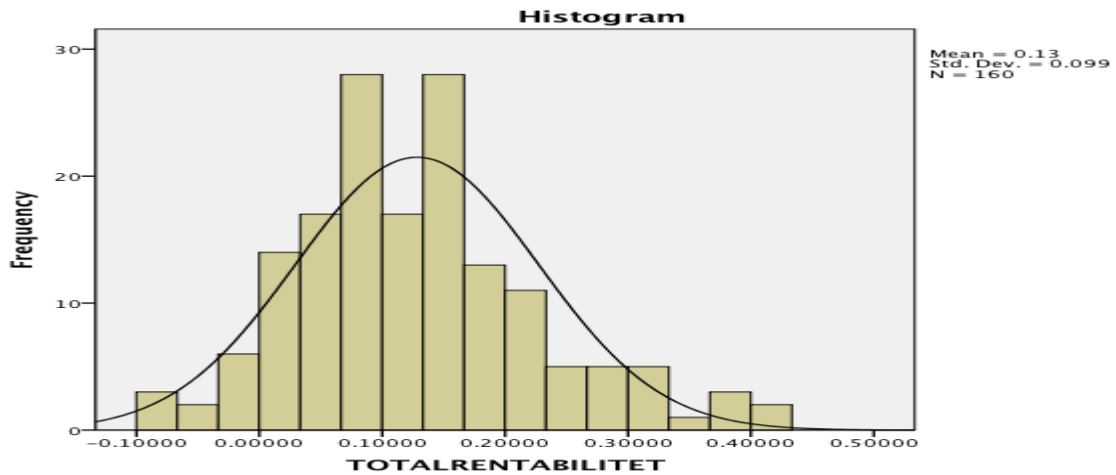


7.6. Vedlegg 6: Kontroll av avhengig variabel

Den grafiske fremstillingen av totalrentabiliteten og egenkapitalrentabiliteten viser at totalrentabiliteten er den beste variabelen til å bruke som avhengig variabel i oppgaven. Fremtidige analyser benytter totalrentabilitet

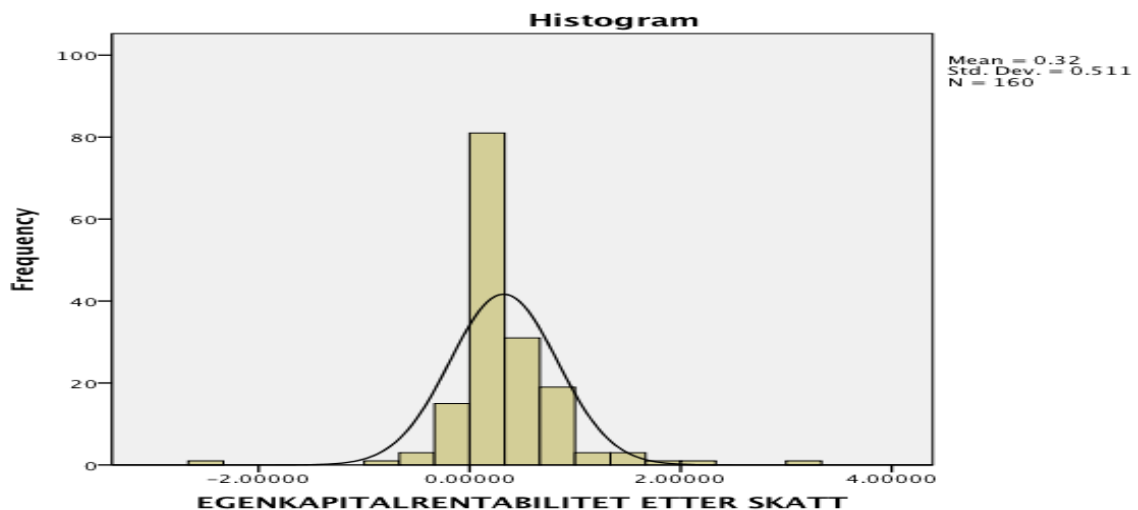
TOTALRENTABILITET 2004

Mean	0,1282556
Std. Deviation	0,09902424



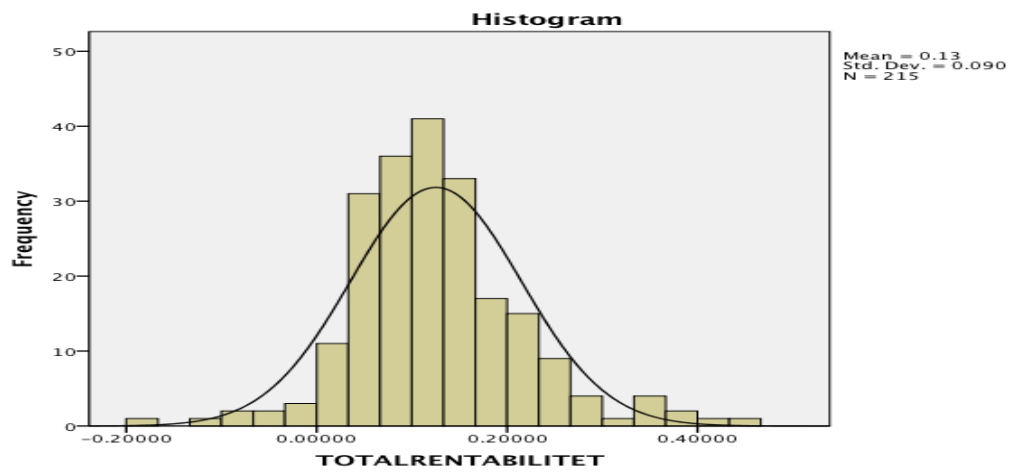
EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT 2004

Mean	0,3224125
Std. Deviation	0,51052252

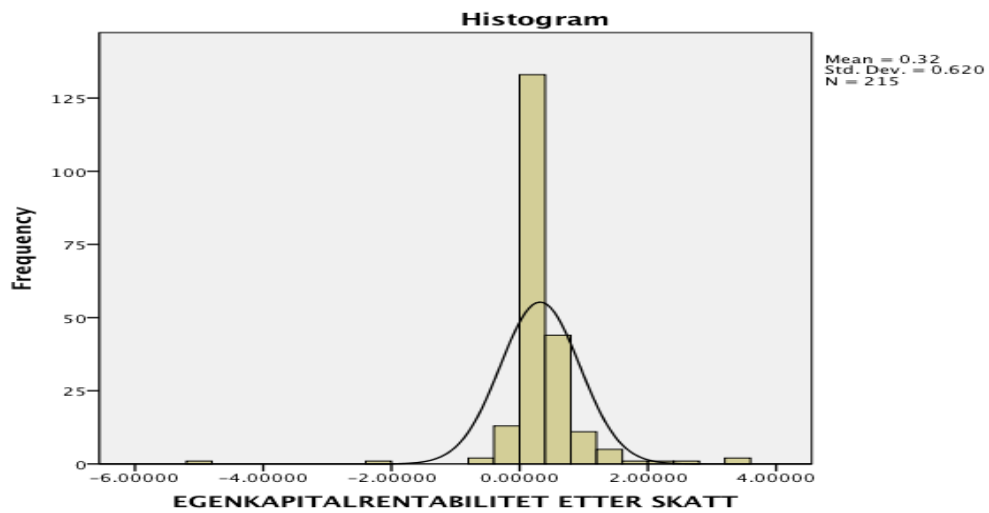


TOTALRENTABILITET 2010

Mean	0,125147
Std. Deviation	0,08979246


EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT 2010

Mean	0,3176037
Std. Deviation	0,62027828



HYPOTESE 1

7.7. Vedlegg 7: T-test av totalrentabilitet for ulike eiergenerasjoner

T-test av totalrentabilitet mellom yngre og eldre eiergenerasjoner for 2004

Group Statistics

Eiergenerasjon		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ROA	Yngre eiergenerasjon	112	0,131875	0,10238186	0,00967418
	Eldre eiergenerasjon	48	0,1198104	0,09117725	0,0131603

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
ROA	Equal variances assumed	0,869	0,353	0,705	158	0,482	0,01206	0,01711	-0,0217	0,0458
	Equal variances not assumed			0,739	99,248	0,462	0,01206	0,01633	-0,0203	0,0279

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

Group Statistics

Eiergenerasjon		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ROA	Yngre eiergenerasjon	113	0,1354442	0,0902177	0,00848697
	Eldre eiergenerasjon	102	0,1137392	0,08836047	0,00874899

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
ROA	Equal variances assumed	0,221	0,638	1,779	213	0,077	0,0217	0,0122	-0,0023	0,0457
	Equal variances not assumed			1,781	211,572	0,076	0,0217	0,0121	-0,0023	0,0457

7.8. Vedlegg 8: Finansiell analyse

Finansiell analyse av alle familiebedrifter fra 2004

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	160	0,1283	0,0990	0,0078
EGENKAPITALPROSENT	160	0,2985	0,1834	0,0145
EGENKAPITALRENTABILITET FØR SKATT	160	0,4373	0,6694	0,0529
EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT	160	0,3224	0,5105	0,0404
RENTEDEKNINGSGRAD	160	193,3653	1.20511718E3	95,2729
ARBEIDSKAPITAL	160	1.73E7	3.371E7	2.665E6

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
TOTALRENTABILITET	16,3830	159	0,0000	0,1283	0,1128	0,1437
EGENKAPITALPROSENT	20,5870	159	0,0000	0,2985	0,2699	0,3271
EGENKAPITALRENTABILITET FØR SKATT	8,2640	159	0,0000	0,4373	0,3328	0,5419
EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT	7,9880	159	0,0000	0,3224	0,2427	0,4021
RENTEDEKNINGSGRAD	2,0300	159	0,0440	193,3653	5,2017	381,5289
ARBEIDSKAPITAL	6,4960	159	0,0000	1.731E7	1.20E7	2.26E7

Finansiell analyse av yngre og eldre eiergenerasjoner fra 2004

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	Yngre eiergenerasjon	112	0,1319	0,1024	0,0097
	Eldre eiergenerasjon	48	0,1198	0,0912	0,0132
EGENKAPITALPROSENT	Yngre eiergenerasjon	112	0,2949	0,1538	0,0145
	Eldre eiergenerasjon	48	0,3069	0,2405	0,0347
EGENKAPITALRENTABILITET FØR SKATT	Yngre eiergenerasjon	112	0,4674	0,7289	0,0689
	Eldre eiergenerasjon	48	0,3672	0,5040	0,0728
EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT	Yngre eiergenerasjon	112	0,3449	0,5612	0,0530
	Eldre eiergenerasjon	48	0,2699	0,3660	0,0528
RENTEDEKNINGSGRAD	Yngre eiergenerasjon	112	246,3858	1.43597297E3	135,6867
	Eldre eiergenerasjon	48	69,6509	144,6447	20,8777
ARBEIDSKAPITAL	Yngre eiergenerasjon	112	1.40E7	2.458E7	2.323E6
	Eldre eiergenerasjon	48	2.50E7	4.829E7	6.970E6

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	0,869	0,353	0,705	158	0,482	0,012	0,017	-0,022	0,046
	Equal variances not assumed			0,739	99,248	0,462	0,012	0,016	-0,020	0,044
Egenkapitalprosent	Equal variances assumed	2,329	0,129	-0,38	158	0,704	-0,012	0,032	-0,075	0,051
	Equal variances not assumed			-0,321	64,077	0,749	-0,012	0,038	-0,087	0,063
Egenkapitalrentabilitet Før Skatt	Equal variances assumed	0,759	0,385	0,867	158	0,387	0,100	0,116	-0,128	0,328
	Equal variances not assumed			1	126,107	0,319	0,100	0,100	-0,098	0,298
Egenkapitalrentabilitet Etter Skatt	Equal variances assumed	1,01	0,316	0,851	158	0,396	0,075	0,088	-0,099	0,249
	Equal variances not assumed			1,002	132,463	0,318	0,075	0,075	-0,073	0,223
Rentedekningsgrad	Equal variances assumed	2,375	0,125	0,849	158	0,397	176,735	208,085	-234,252	587,722
	Equal variances not assumed			1,287	116,164	0,201	176,735	137,283	-95,168	448,638
Arbeidskapital	Equal variances assumed	13,833	0	-1,898	158	0,06	-1.095E7	5.769E6	-2.234E7	445343
	Equal variances not assumed			-1,49	57,719	0,142	-1.095E7	7.347E6	-2.566E7	3.759E6

Finansiell analyse av familiebedrifter fra 2010

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	215	0,1251	0,0898	0,0061
EGENKAPITALPROSENT	215	0,3047	0,1631	0,0111
EGENKAPITALRENTABILITET FØR SKATT	215	0,4465	0,7704	0,0525
EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT	215	0,3176	0,6203	0,0423
RENTEDEKNINGSGRAD	215	75,1230	241,7617	16,4880
ARBEIDSKAPITAL	215	8.86E7	4.464E8	3.045E7

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
TOTALRENTABILITET	20,436	214	0,000	0,1251	0,1131	0,1372
EGENKAPITALPROSENT	27,390	214	0,000	0,3047	0,2827	0,3266
EGENKAPITALRENTABILITET FØR SKATT	8,499	214	0,000	0,4465	0,3430	0,5501
EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT	7,508	214	0,000	0,3176	0,2342	0,4010
RENTEDEKNINGSGRAD	4,556	214	0,000	75,1230	42,6233	107,6227
ARBEIDSKAPITAL	2,910	214	0,004	8.861E7	2.86E7	1.49E8

Finansiell analyse av yngre og eldre eiergenerasjoner fra 2010

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	Yngre eiergenerasjon	113	0,1354	0,0902	0,0085
	Eldre eiergenerasjon	102	0,1137	0,0884	0,0087
EGENKAPITALPROSENT	Yngre eiergenerasjon	113	0,2770	0,1495	0,0141
	Eldre eiergenerasjon	102	0,3354	0,1725	0,0171
EGENKAPITALRENTABILITET FØR SKATT	Yngre eiergenerasjon	113	0,5669	0,8338	0,0784
	Eldre eiergenerasjon	102	0,3132	0,6726	0,0666
EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT	Yngre eiergenerasjon	113	0,4051	0,6204	0,0584
	Eldre eiergenerasjon	102	0,2207	0,6085	0,0603
RENTEDEKNINGSGRAD	Yngre eiergenerasjon	113	75,1137	237,8570	22,3757
	Eldre eiergenerasjon	102	75,1334	247,1925	24,4757
ARBEIDSKAPITAL	Yngre eiergenerasjon	113	8.01E7	4.656E8	4.380E7
	Eldre eiergenerasjon	102	9.81E7	4.263E8	4.221E7

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	0,221	0,638	1,779	213	0,077	0,022	0,012	-0,002	0,046
	Equal variances not assumed			1,781	211,572	0,076	0,022	0,012	-0,002	0,046
Egenkapitalprosent	Equal variances assumed	1,796	0,182	-2,659	213	0,008	-0,058	0,022	-0,102	-0,015
	Equal variances not assumed			-2,64	201,022	0,009	-0,058	0,022	-0,102	-0,015
Egenkapitalrentabilitet Før Skatt	Equal variances assumed	1,749	0,187	2,438	213	0,016	0,254	0,104	0,049	0,459
	Equal variances not assumed			2,465	210,422	0,014	0,254	0,103	0,051	0,457
Egenkapitalrentabilitet Etter Skatt	Equal variances assumed	1,046	0,308	2,196	213	0,029	0,184	0,084	0,019	0,350
	Equal variances not assumed			2,198	211,524	0,029	0,184	0,084	0,019	0,350
Rentedekningsgrad	Equal variances assumed	0	0,997	-0,001	213	1	-0,020	33,097	-65,259	65,219
	Equal variances not assumed			-0,001	208,831	1	-0,020	33,162	-65,395	65,356
Arbeidskapital	Equal variances assumed	0,034	0,853	-0,295	213	0,769	-1.800E7	6.110E7	-1.384E8	1.025E8
	Equal variances not assumed			-0,296	212,953	0,768	-1.800E7	6.083E7	-1.379E8	1.019E8

7.9. Vedlegg 9: T-test av ulike bransjer og lønnsomhet

Annen virksomhet for 2004

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	Yngre eiergenerasjon	47	0,112	0,097	0,014
	Eldre eiergenerasjon	19	0,092	0,092	0,021

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	0,091	0,764	0,743	64	0,46	0,019	0,026	-0,033	0,071
	Equal variances not assumed			0,759	34,906	0,453	0,019	0,025	-0,032	0,071

Annen virksomhet for 2010

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	Yngre eiergenerasjon	44	0,125	0,080	0,012
	Eldre eiergenerasjon	54	0,111	0,081	0,011

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	0,29	0,592	0,816	96	0,417	0,013	0,016	-0,019	0,046
	Equal variances not assumed			0,817	92,377	0,416	0,013	0,016	-0,019	0,046

Bygg og anleggsvirksomhet 2004

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	Yngre eiergenerasjon	43	0,152	0,091	0,014
	Eldre eiergenerasjon	18	0,142	0,062	0,015

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	3,508	0,066	0,41	59	0,683	0,010	0,024	-0,037	0,057
	Equal variances not assumed			0,477	45,991	0,636	0,010	0,020	-0,031	0,050

Bygg og anleggsvirksomhet 2010

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	Yngre eiergenerasjon	29	0,147	0,075	0,014
	Eldre eiergenerasjon	18	0,139	0,054	0,013

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	4,384	0,042	0,407	45	0,686	0,008	0,020	-0,033	0,049
	Equal variances not assumed			0,44	44,013	0,662	0,008	0,019	-0,030	0,046

Funksjonærbedrifter 2004

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	Yngre eiergenerasjon	10	0,141	0,143	0,045
	Eldre eiergenerasjon	6	0,078	0,056	0,023

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	4,913	0,044	1,011	14	0,329	0,062	0,062	-0,070	0,195
	Equal variances not assumed			1,229	12,733	0,241	0,062	0,051	-0,047	0,172

Funksjonærbedrifter 2010

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	Yngre eiergenerasjon	9	0,181	0,139	0,046
	Eldre eiergenerasjon	4	0,041	0,186	0,093

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	0,447	0,518	1,523	11	0,156	0,140	0,092	-0,062	0,343
	Equal variances not assumed			1,35	4,568	0,240	0,140	0,104	-0,135	0,415

Industri – jern og metall 2004

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	Yngre eiergenerasjon	5	0,195	0,149	0,066
	Eldre eiergenerasjon	4	0,239	0,131	0,066

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	0,869	0,382	-0,461	7	0,659	-0,044	0,095	-0,268	0,181
	Equal variances not assumed			-0,468	6,879	0,654	-0,044	0,094	-0,266	0,178

Industri – jern og metall 2010

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	Yngre eiergenerasjon	25	0,107	0,085	0,017
	Eldre eiergenerasjon	24	0,113	0,103	0,021

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	0,509	0,479	-0,214	47	0,831	-0,006	0,027	-0,060	0,049
	Equal variances not assumed			-0,213	44,679	0,832	-0,006	0,027	-0,060	0,049

Teknologibedrifter 2004

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	Yngre eiergenerasjon	7	0,086	0,081	0,031
	Eldre eiergenerasjon	1	0,007	,	,

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	,	,	0,913	6	0,396	0,079	0,086	-0,133	0,290
	Equal variances not assumed			,	,	,	0,079	,	,	,

Teknologibedrifter 2010

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALRENTABILITET	Yngre eiergenerasjon	6	0,206	0,119	0,049
	Eldre eiergenerasjon	2	0,104	0,108	0,076

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	0,045	0,839	1,067	6	0,327	0,102	0,096	-0,132	0,336
	Equal variances not assumed			1,13	1,916	0,38	0,102	0,090	-0,303	0,507

7.10. Vedlegg 10: Bivariate korrelasjonsanalyse - bransje

Yngre eiergenerasjonsbedrifter 2004

		Correlations					
		Totalrentabilitet	Annen virksomhet	Bygg og anleggsvirksomhet	Funksjonærvirksomhet	Industri - jern og metall	Teknologi bedrifter
Totalrentabilitet	Pearson Correlation	1	-0,169	0,157	0,027	0,135	-0,117
	Sig. (2-tailed)		0,074	0,099	0,774	0,157	0,221
	N	112	112	112	112	112	112
Annen virksomhet	Pearson Correlation	-0,169	1	-0,671**	-0,266**	-0,184	-0,220*
	Sig. (2-tailed)	0,074		0	0,005	0,052	0,02
	N	112	112	112	112	112	112
Bygg og anleggsvirksomhet	Pearson Correlation	0,157	-0,671**	1	-0,247**	-0,171	-0,204*
	Sig. (2-tailed)	0,099	0		0,009	0,072	0,031
	N	112	112	112	112	112	112
Funksjonærvirksomhet	Pearson Correlation	0,027	-0,266**	-0,247**	1	-0,068	-0,081
	Sig. (2-tailed)	0,774	0,005	0,009		0,478	0,397
	N	112	112	112	112	112	112
Industri - jern og metall	Pearson Correlation	0,135	-0,184	-0,171	-0,068	1	-0,056
	Sig. (2-tailed)	0,157	0,052	0,072	0,478		0,559
	N	112	112	112	112	112	112
Teknologibedrifter	Pearson Correlation	-0,117	-0,220*	-0,204*	-0,081	-0,056	1
	Sig. (2-tailed)	0,221	0,02	0,031	0,397	0,559	
	N	112	112	112	112	112	112

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Eldre eiergenerasjonsbedrifter 2004

		Correlations					
		Totalrentabilitet	Annen virksomhet	Bygg og anleggsvirksomhet	Funksjonærvirksomhet	Industri - jern og metall	Teknologibedrifter
Totalrentabilitet	Pearson Correlation	1	-0,247	0,194	-0,173	0,399**	-0,182
	Sig. (2-tailed)		0,09	0,186	0,239	0,005	0,215
	N	48	48	48	48	48	48
Annen virksomhet	Pearson Correlation	-0,247	1	-0,627**	-0,306*	-0,244	-0,118
	Sig. (2-tailed)	0,09		0	0,034	0,095	0,424
	N	48	48	48	48	48	48
Bygg og anleggsvirksomhet	Pearson Correlation	0,194	-0,627**	1	-0,293*	-0,234	-0,113
	Sig. (2-tailed)	0,186	0		0,043	0,11	0,445
	N	48	48	48	48	48	48
Funksjonærvirksomhet	Pearson Correlation	-0,173	-0,306*	-0,293*	1	-0,114	-0,055
	Sig. (2-tailed)	0,239	0,034	0,043		0,441	0,71
	N	48	48	48	48	48	48
Industri - jern og metall	Pearson Correlation	0,399**	-0,244	-0,234	-0,114	1	-0,044
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,095	0,11	0,441		0,767
	N	48	48	48	48	48	48
Teknologibedrifter	Pearson Correlation	-0,182	-0,118	-0,113	-0,055	-0,044	1
	Sig. (2-tailed)	0,215	0,424	0,445	0,71	0,767	
	N	48	48	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yngre eiergenerasjonsbedrifter 2010

Correlations

		Totalrentabilitet	Annen virksomhet	Bygg og anleggsvirksomhet	Funksjonærvirksomhet	Industri - jern og metall	Teknologibedrifter
Totalrentabilitet	Pearson Correlation	1	-0,096	0,077	0,148	-0,166	.187*
	Sig. (2-tailed)		0,313	0,419	0,117	0,079	0,047
	N	113	113	113	113	113	113
Annen virksomhet	Pearson Correlation	-0,096	1	-.469**	-.235*	-.426**	-.189*
	Sig. (2-tailed)	0,313		0	0,012	0	0,045
	N	113	113	113	113	113	113
Bygg og anleggsvirksomhet	Pearson Correlation	0,077	-.469**	1	-0,173	-.313**	-0,139
	Sig. (2-tailed)	0,419	0		0,067	0,001	0,142
	N	113	113	113	113	113	113
Funksjonærvirksomhet	Pearson Correlation	0,148	-.235*	-0,173	1	-0,157	-0,07
	Sig. (2-tailed)	0,117	0,012	0,067		0,097	0,463
	N	113	113	113	113	113	113
Industri - jern og metall	Pearson Correlation	-0,166	-.426**	-.313**	-0,157	1	-0,126
	Sig. (2-tailed)	0,079	0	0,001	0,097		0,183
	N	113	113	113	113	113	113
Teknologibedrifter	Pearson Correlation	.187*	-.189*	-0,139	-0,07	-0,126	1
	Sig. (2-tailed)	0,047	0,045	0,142	0,463	0,183	
	N	113	113	113	113	113	113

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Eldre eiergenerasjonsbedrifter 2010

Correlations

		Totalrentabilitet	Annen virksomhet	Bygg og anleggsvirksomhet	Funksjonærvirksomhet	Industri - jern og metall	Teknologibedrifter
Totalrentabilitet	Pearson Correlation	1	-0,029	0,132	-0,168	-0,003	-0,015
	Sig. (2-tailed)		0,774	0,185	0,091	0,975	0,88
	N	102	102	102	102	102	102
Annen virksomhet	Pearson Correlation	-0,029	1	-.491**	-.214*	-.588**	-0,15
	Sig. (2-tailed)	0,774		0	0,031	0	0,132
	N	102	102	102	102	102	102
Bygg og anleggsvirksomhet	Pearson Correlation	0,132	-.491**	1	-0,094	-.257**	-0,065
	Sig. (2-tailed)	0,185	0		0,35	0,009	0,513
	N	102	102	102	102	102	102
Funksjonærvirksomhet	Pearson Correlation	-0,168	-.214*	-0,094	1	-0,112	-0,029
	Sig. (2-tailed)	0,091	0,031	0,35		0,262	0,776
	N	102	102	102	102	102	102
Industri - jern og metall	Pearson Correlation	-0,003	-.588**	-.257**	-0,112	1	-0,078
	Sig. (2-tailed)	0,975	0	0,009	0,262		0,433
	N	102	102	102	102	102	102
Teknologibedrifter	Pearson Correlation	-0,015	-0,15	-0,065	-0,029	-0,078	1
	Sig. (2-tailed)	0,88	0,132	0,513	0,776	0,433	
	N	102	102	102	102	102	102

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

7.11. Vedlegg 11: Utskiftning av daglig leder og lønnsomhet

T-test av lønnsomhet og utskiftning av daglig leder 2004 og 2010

			Har bedriften byttet administrerende direktør de siste 3 årene?	N	Mean	Sig.	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter 2004	Yngre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Nei	83	0,128	0,533	0,352
			Ja	23	0,151		
	Eldre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Nei	41	0,130	0,396	0,02
			Ja	6	0,038		
Familiebedrifter 2010	Yngre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Nei	85	0,136	0,245	0,987
			Ja	28	0,135		
	Eldre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Nei	73	0,121	0,446	0,181
			Ja	29	0,095		

Bedrifter som har byttet ut daglig leder de siste 3 årene 2004 og 2010

			N	Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter 2004	Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjon	23	0,151	0,113	0,027
		Eldre eiergenerasjon	6	0,038		
	Egenkapitalrentabilitet Før Skatt	Yngre eiergenerasjon	23	0,699	0,741	0,065
		Eldre eiergenerasjon	6	-0,042		
Familiebedrifter 2010	Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjon	28	0,135	0,040	0,085
		Eldre eiergenerasjon	29	0,095		
	Egenkapitalrentabilitet Før Skatt	Yngre eiergenerasjon	28	0,554	0,255	0,122
		Eldre eiergenerasjon	29	0,299		
Egenkapitalrentabilitet Etter Skatt	Yngre eiergenerasjon	28	0,408	0,169	0,162	
	Eldre eiergenerasjon	29	0,238			

Bedrifter som IKKE har byttet ut daglig leder de siste 3 årene 2004 og 2010

			N	Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Familiebedrifter 2004	Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjon	83	0,128	-0,002	0,932
		Eldre eiergenerasjon	41	0,130		
	Egenkapitalrentabilitet Før Skatt	Yngre eiergenerasjon	83	0,414	-0,015	0,901
		Eldre eiergenerasjon	41	0,429		
Familiebedrifter 2010	Totalrentabilitet	Yngre eiergenerasjon	85	0,136	0,014	0,321
		Eldre eiergenerasjon	73	0,121		
	Egenkapitalrentabilitet Før Skatt	Yngre eiergenerasjon	85	0,571	0,252	0,053
		Eldre eiergenerasjon	73	0,319		
Egenkapitalrentabilitet Etter Skatt	Yngre eiergenerasjon	85	0,404	0,191	0,075	
	Eldre eiergenerasjon	73	0,214			

7.12. Vedlegg 12: Bivariat korrelasjonsanalyse hypotese 1

Alle bedrifter 2004

		ROA	Annen virksomhet	Bygg og anlegg	Funksjonær	Industri - jern og metall	Teknologi	Alder	Byttet daglig leder?
ROA	Pearson Correlation	1	-.175*	.167*	-.037	.214**	-.0121	0,121	-.004
	Sig. (2-tailed)		0,027	0,035	0,646	0,007	0,126	0,129	0,963
	N	160	160	160	160	160	160	160	153
Annen virksomhet	Pearson Correlation	-.175*	1	-.607**	-.280**	-.205**	-.192*	-.016	-.037
	Sig. (2-tailed)	0,027		0	0	0,009	0,015	0,844	0,648
	N	160	160	160	160	160	160	160	153
Bygg og anleggsvirksomhet	Pearson Correlation	.167*	-.607**	1	-.262**	-.192*	-.180*	0,081	-.006
	Sig. (2-tailed)	0,035	0		0,001	0,015	0,023	0,31	0,939
	N	160	160	160	160	160	160	160	153
Funksjonærvirksomhet	Pearson Correlation	-.037	-.280**	-.262**	1	-.081	-.076	0,011	.177*
	Sig. (2-tailed)	0,646	0	0,001		0,306	0,336	0,894	0,029
	N	160	160	160	160	160	160	160	153
Industri - jern og metall	Pearson Correlation	.214**	-.205**	-.192*	-.081	1	-.056	-.0112	-.0121
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,009	0,015	0,306		0,482	0,159	0,137
	N	160	160	160	160	160	160	160	153
Teknologibedrifter	Pearson Correlation	-.0121	-.192*	-.180*	-.076	-.056	1	0,044	-.039
	Sig. (2-tailed)	0,126	0,015	0,023	0,336	0,482		0,584	0,635
	N	160	160	160	160	160	160	160	153
Alder	Pearson Correlation	0,121	-.016	0,081	0,011	-.0112	0,044	1	0,069
	Sig. (2-tailed)	0,129	0,844	0,31	0,894	0,159	0,584		0,396
	N	160	160	160	160	160	160	160	153

Yngre bedrifter 2004

		ROA	Annen virksomhet	Bygg og anlegg	Funksjonær	Industri - jern og metall	Teknologi	Alder	Byttet daglig leder?
ROA	Pearson Correlation	1	-.0169	0,157	0,027	0,135	-.0117	0,17	0,091
	Sig. (2-tailed)		0,074	0,099	0,774	0,157	0,221	0,073	0,352
	N	112	112	112	112	112	112	112	106
Annen virksomhet	Pearson Correlation	-.0169	1	-.671**	-.266**	-.0184	-.220*	-.0162	-.062
	Sig. (2-tailed)	0,074		0	0,005	0,052	0,02	0,088	0,528
	N	112	112	112	112	112	112	112	106
Bygg og anlegg	Pearson Correlation	0,157	-.671**	1	-.247**	-.0171	-.204*	0,154	0,041
	Sig. (2-tailed)	0,099	0		0,009	0,072	0,031	0,105	0,673
	N	112	112	112	112	112	112	112	106
Funksjonær	Pearson Correlation	0,027	-.266**	-.247**	1	-.068	-.081	0,077	.250**
	Sig. (2-tailed)	0,774	0,005	0,009		0,478	0,397	0,421	0,01
	N	112	112	112	112	112	112	112	106
Industri - jern og metall	Pearson Correlation	0,135	-.0184	-.0171	-.068	1	-.056	-.04	-.0117
	Sig. (2-tailed)	0,157	0,052	0,072	0,478		0,559	0,674	0,232
	N	112	112	112	112	112	112	112	106
Teknologi	Pearson Correlation	-.0117	-.220*	-.204*	-.081	-.056	1	-.036	-.014
	Sig. (2-tailed)	0,221	0,02	0,031	0,397	0,559		0,706	0,152
	N	112	112	112	112	112	112	112	106
ROA	Pearson Correlation	0,17	-.0162	0,154	0,077	-.04	-.036	1	0,028
	Sig. (2-tailed)	0,073	0,088	0,105	0,421	0,674	0,706		0,774
	N	112	112	112	112	112	112	112	106

Eldre bedrifter 2004

		Correlations							
		ROA	Annen virksomhet	Bygg og anlegg	Funksjonær	Industri - jern og metall	Teknologi	Alder	Byttet daglig leder?
ROA	Pearson Correlation	1	-0,247	0,194	-0,173	.399**	-0,182	-0,051	-.339*
	Sig. (2-tailed)		0,09	0,186	0,239	0,005	0,215	0,729	0,02
	N	48	48	48	48	48	48	48	47
Annen virksomhet	Pearson Correlation	-0,247	1	-.627**	-.306*	-0,244	-0,118	0,164	0,075
	Sig. (2-tailed)	0,09		0	0,034	0,095	0,424	0,266	0,618
	N	48	48	48	48	48	48	48	47
Bygg og anleggs	Pearson Correlation	0,194	-.627**	1	-.293*	-0,234	-0,113	-0,083	-0,155
	Sig. (2-tailed)	0,186	0		0,043	0,11	0,445	0,575	0,297
	N	48	48	48	48	48	48	48	47
Funksjonær	Pearson Correlation	-0,173	-.306*	-.293*	1	-0,114	-0,055	-0,063	0,045
	Sig. (2-tailed)	0,239	0,034	0,043		0,441	0,71	0,672	0,765
	N	48	48	48	48	48	48	48	47
Industri - jern og metall	Pearson Correlation	.399**	-0,244	-0,234	-0,114	1	-0,044	-0,184	-0,117
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,095	0,11	0,441		0,767	0,212	0,435
	N	48	48	48	48	48	48	48	47
Teknologi	Pearson Correlation	-0,182	-0,118	-0,113	-0,055	-0,044	1	0,221	.385**
	Sig. (2-tailed)	0,215	0,424	0,445	0,71	0,767		0,131	0,007
	N	48	48	48	48	48	48	48	47
Alder	Pearson Correlation	-0,051	0,164	-0,083	-0,063	-0,184	0,221	1	0,057
	Sig. (2-tailed)	0,729	0,266	0,575	0,672	0,212	0,131		0,704
	N	48	48	48	48	48	48	48	47

Alle bedrifter 2010

		Correlations							
		ROA	Annen virksomhet	Bygg og anleggs	Funksjonær	Industri - jern og metall	Teknologi	Alder	Byttet daglig leder?
ROA	Pearson Correlation	1	-0,08	0,111	0,035	-0,09	0,122	.245**	-0,069
	Sig. (2-tailed)		0,244	0,104	0,606	0,188	0,074	0	0,312
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
Annen virksomhet	Pearson Correlation	-0,08	1	-.484**	-.232**	-.497**	-.180**	-0,017	0,022
	Sig. (2-tailed)	0,244		0	0,001	0	0,008	0,802	0,753
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
Bygg og anlegg	Pearson Correlation	0,111	-.484**	1	-.134*	-.287**	-0,104	0,023	-0,012
	Sig. (2-tailed)	0,104	0		0,049	0	0,129	0,738	0,864
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
Funksjonær	Pearson Correlation	0,035	-.232**	-.134*	1	-.138*	-0,05	.169*	-0,064
	Sig. (2-tailed)	0,606	0,001	0,049		0,044	0,467	0,013	0,351
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
Industri - jern og metall	Pearson Correlation	-0,09	-.497**	-.287**	-.138*	1	-0,107	-.167*	0
	Sig. (2-tailed)	0,188	0	0	0,044		0,118	0,014	0,997
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
Teknologi	Pearson Correlation	0,122	-.180**	-0,104	-0,05	-0,107	1	.154*	0,049
	Sig. (2-tailed)	0,074	0,008	0,129	0,467	0,118		0,024	0,475
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
Alder	Pearson Correlation	.245**	-0,017	0,023	.169*	-.167*	.154*	1	0,021
	Sig. (2-tailed)	0	0,802	0,738	0,013	0,014	0,024		0,757
	N	215	215	215	215	215	215	215	215

Yngre bedrifter 2010

Correlations

		ROA	Annen virksomhet	Bygg og anleggs	Funksjonær	Industri - jern og metall	Teknologi	Alder	Byttet daglig leder?
ROA	Pearson Correlation	1	-0,096	0,077	0,148	-0,166	.187*	.296**	-0,002
	Sig. (2-tailed)		0,313	0,419	0,117	0,079	0,047	0,001	0,987
	N	113	113	113	113	113	113	113	113
Annen virksomhet	Pearson Correlation	-0,096	1	-.469**	-.235*	-.426**	-.189*	0,101	0,004
	Sig. (2-tailed)	0,313		0	0,012	0	0,045	0,288	0,966
	N	113	113	113	113	113	113	113	113
Bygg og anlegg	Pearson Correlation	0,077	-.469**	1	-0,173	-.313**	-0,139	-0,069	-0,009
	Sig. (2-tailed)	0,419	0		0,067	0,001	0,142	0,469	0,927
	N	113	113	113	113	113	113	113	113
Funksjonær	Pearson Correlation	0,148	-.235*	-0,173	1	-0,157	-0,07	.198*	-0,093
	Sig. (2-tailed)	0,117	0,012	0,067		0,097	0,463	0,035	0,327
	N	113	113	113	113	113	113	113	113
Industri - jern og metall	Pearson Correlation	-0,166	-.426**	-.313**	-0,157	1	-0,126	-.261**	0,04
	Sig. (2-tailed)	0,079	0	0,001	0,097		0,183	0,005	0,676
	N	113	113	113	113	113	113	113	113
Teknologi	Pearson Correlation	.187*	-.189*	-0,139	-0,07	-0,126	1	0,16	0,047
	Sig. (2-tailed)	0,047	0,045	0,142	0,463	0,183		0,091	0,622
	N	113	113	113	113	113	113	113	113
Alder	Pearson Correlation	.296**	0,101	-0,069	.198*	-.261**	0,16	1	0,122
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,288	0,469	0,035	0,005	0,091		0,198
	N	113	113	113	113	113	113	113	113

Eldre bedrifter 2010

Correlations

		ROA	Annen virksomhet	Bygg og anleggs	Funksjonær	Industri - jern og metall	Teknologi	Alder	Byttet daglig leder?
ROA	Pearson Correlation	1	-0,029	0,132	-0,168	-0,003	-0,015	0,052	-0,134
	Sig. (2-tailed)		0,774	0,185	0,091	0,975	0,88	0,603	0,181
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Annen virksomhet	Pearson Correlation	-0,029	1	-.491**	-.214*	-.588**	-0,15	0,091	0,028
	Sig. (2-tailed)	0,774		0	0,031	0	0,132	0,365	0,779
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Bygg og anlegg	Pearson Correlation	0,132	-.491**	1	-0,094	-.257**	-0,065	0,024	-0,007
	Sig. (2-tailed)	0,185	0		0,35	0,009	0,513	0,809	0,947
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Funksjonær	Pearson Correlation	-0,168	-.214*	-0,094	1	-0,112	-0,029	-0,049	-0,015
	Sig. (2-tailed)	0,091	0,031	0,35		0,262	0,776	0,622	0,878
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Industri - jern og metall	Pearson Correlation	-0,003	-.588**	-.257**	-0,112	1	-0,078	-0,095	-0,042
	Sig. (2-tailed)	0,975	0	0,009	0,262		0,433	0,345	0,674
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Teknologi	Pearson Correlation	-0,015	-0,15	-0,065	-0,029	-0,078	1	-0,035	0,068
	Sig. (2-tailed)	0,88	0,132	0,513	0,776	0,433		0,73	0,499
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Alder	Pearson Correlation	0,052	0,091	0,024	-0,049	-0,095	-0,035	1	-0,116
	Sig. (2-tailed)	0,603	0,365	0,809	0,622	0,345	0,73		0,248
	N	102	102	102	102	102	102	102	102

7.13. Vedlegg 13: Multipel regresjonsanalyse hypotese 1

Familiebedrifter 2004

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.323 ^a	0,104	0,067	0,09679982

a. Predictors: (Constant), Bransje teknologi, Ikke byttet admin de siste 3 årene, Bransje Industri - jern og metall, Eldre eiergenerasjon, Bransje funksjonær, Bransje bygg og anlegg

b. Dependent Variable: TOTALRENTABILITET

ANOVA^b

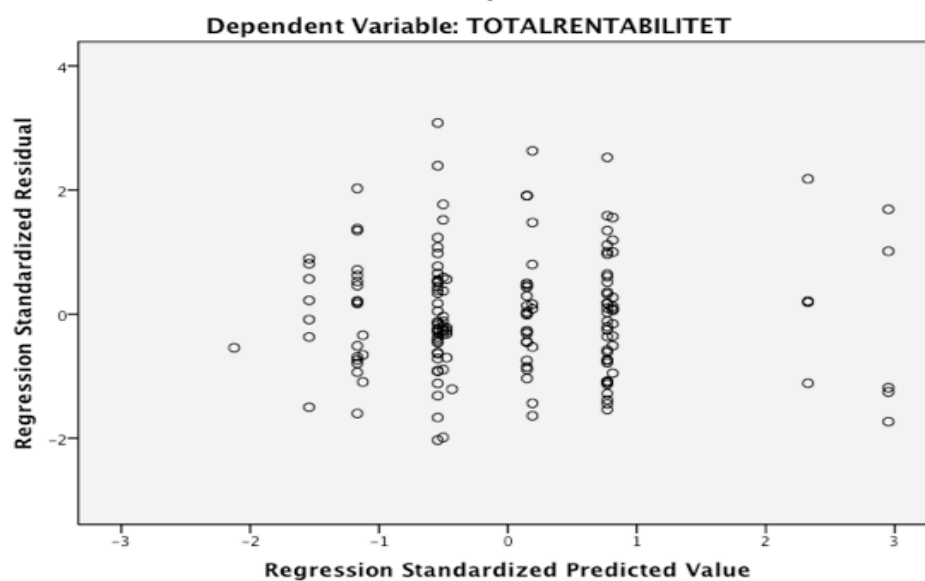
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,159	6	0,027	2,829	.012 ^a
	Residual	1,368	146	0,009		
	Total	1,527	152			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,112	0,021		5,314	0
	Eldre eiergenerasjon	-0,02	0,017	-0,093	-1,171	0,244
	Ikke byttet admin de siste 3 årene	-0,001	0,021	-0,005	-0,066	0,948
	Bransje bygg og anlegg	0,043	0,018	0,207	2,415	0,017
	Bransje funksjonær	0,022	0,028	0,067	0,791	0,43
	Bransje Industri - jern og metall	0,113	0,035	0,266	3,252	0,001
	Bransje teknologi	-0,032	0,037	-0,072	-0,884	0,378

a. Dependent Variable: TOTALRENTABILITET

Scatterplot



Familiebedrifter 2010

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.220 ^a	0,048	0,021	0,08885133

a. Predictors: (Constant), Ikke byttet admin siste 3 årene, Bransje industri - jern og metall, Eldre eiergenerasjon, Bransje teknologi, Bransje funksjonær, Bransje bygg og anlegg

b. Dependent Variable: TOTALRENTABILITET

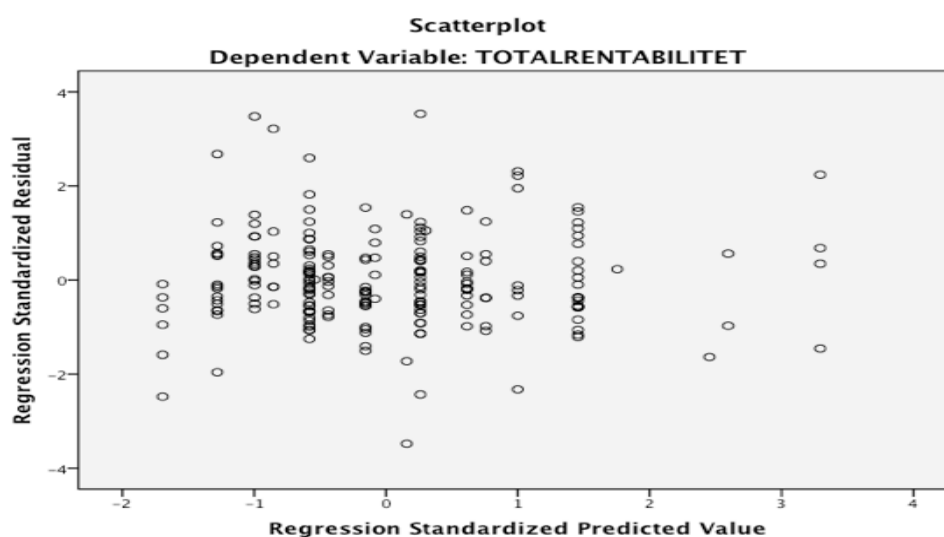
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,083	6	0,014	1,76	.109 ^a
	Residual	1,642	208	0,008		
	Total	1,725	214			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,116	0,015		7,651	0
	Eldre eiergenerasjon	-0,017	0,012	-0,093	-1,345	0,18
	Bransje bygg og anlegg	0,024	0,016	0,109	1,484	0,139
	Bransje funksjonær	0,015	0,026	0,039	0,551	0,582
	Bransje industri - jern og metall	-0,008	0,016	-0,038	-0,527	0,599
	Bransje teknologi	0,06	0,033	0,126	1,819	0,07
	Ikke byttet admin siste 3 årene	0,014	0,014	0,068	1	0,318

a. Dependent Variable: TOTALRENTABILITET



HYPOTESE 2

7.14. Vedlegg 14: T-test antall styremedlemmer og lønnsomhet

T-test av styremedlemmer og lønnsomhet i ulike eiergenerasjoner

Familiebedrifter 2004:

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Antall styremedlemmer totalt	Yngre eiergenerasjon	106	4,121	1,284	0,125
	Eldre eiergenerasjon	47	4,594	1,659	0,242

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 totalt	Equal variances assumed	7,605	0,007	-1,913	151	0,058	-0,472	0,247	-0,960	0,015
	Equal variances not assumed			-1,735	71,446	0,087	-0,472	0,272	-1,015	0,070

Familiebedrifter 2010:

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Antall styremedlemmer totalt	Yngre eiergenerasjon	112	4,018	1,439	0,136
	Eldre eiergenerasjon	102	4,677	1,743	0,173

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 totalt	Equal variances assumed	10,495	0,001	-3,024	212	0,003	-0,659	0,218	-1,088	-0,229
	Equal variances not assumed			-2,997	196,462	0,003	-0,659	0,220	-1,092	-0,225

7.15. Vedlegg 15: Bivariate korrelasjonsanalyse antall styremedlemmer og lønnsomhet

Yngre eiergenerasjoner 2004

Correlations

		TOTALRENTABILITET	Antall styremedlemmer totalt
TOTALRENTABILITET	Pearson Correlation	1	-0,007
	Sig. (2-tailed)		0,944
	N	112	106
Antall styremedlemmer totalt	Pearson Correlation	-0,007	1
	Sig. (2-tailed)	0,944	
	N	106	106

Eldre eiergenerasjoner 2004

Correlations

		TOTALRENTABILITET	Antall styremedlemmer totalt
TOTALRENTABILITET	Pearson Correlation	1	0,042
	Sig. (2-tailed)		0,778
	N	48	47
Antall styremedlemmer totalt	Pearson Correlation	0,042	1
	Sig. (2-tailed)	0,778	
	N	47	47

Yngre eiergenerasjoner 2010

Correlations

		TOTALRENTABILITET	Antall styremedlemmer totalt
TOTALRENTABILITET	Pearson Correlation	1	-0,001
	Sig. (2-tailed)		0,995
	N	113	112
Antall styremedlemmer totalt	Pearson Correlation	-0,001	1
	Sig. (2-tailed)	0,995	
	N	112	112

Eldre eiergenerasjoner 2010

Correlations

		TOTALRENTABILITET	Antall styremedlemmer totalt
TOTALRENTABILITET	Pearson Correlation	1	0,002
	Sig. (2-tailed)		0,987
	N	102	102
Antall styremedlemmer totalt	Pearson Correlation	0,002	1
	Sig. (2-tailed)	0,987	
	N	102	102

7.16. Vedlegg 16: Multipl regressjonsanalyse hypotese 2

Familiebedrifter 2004

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.323 ^a	0,104	0,067	0,0968

a. Predictors: (Constant), Bransje teknologi, Bransje Industri - jern og metall, Eldre eiergenerasjon, Bransje funksjonær, Antall styremedlemmer totalt, Bransje bygg og anlegg

b. Dependent Variable: TOTALRENTABILITET

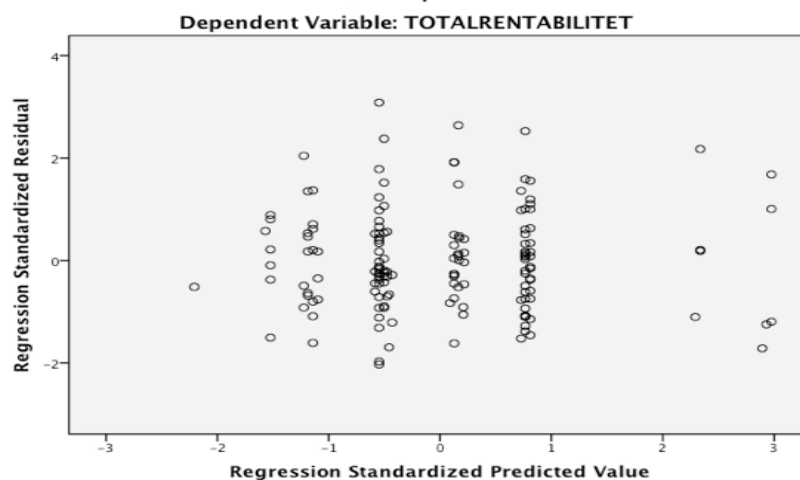
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	0,159	6	0,027	2,831	.012 ^a
1 Residual	1,368	146	0,009		
Total	1,527	152			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	0,108	0,027		4,049	0
	Eldre eiergenerasjon	-0,021	0,017	-0,096	-1,191	0,236
	Antall styremedlemmer totalt	0,001	0,006	0,01	0,128	0,899
1	Bransje bygg og anlegg	0,042	0,018	0,207	2,413	0,017
	Bransje funksjonær	0,023	0,028	0,069	0,822	0,412
	Bransje Industri - jern og metall	0,113	0,035	0,265	3,248	0,001
	Bransje teknologi	-0,033	0,037	-0,074	-0,897	0,371

Scatterplot



Familiebedrifter 2010

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.206 ^a	0,042	0,015	0,0884

a. Predictors: (Constant), Bransje teknologi, Antall styremedlemmer totalt, Bransje funksjonær, Bransje bygg og anlegg, Eldre eiergenerasjon, Bransje industri - jern og metall

b. Dependent Variable: TOTALRENTABILITET

ANOVA^b

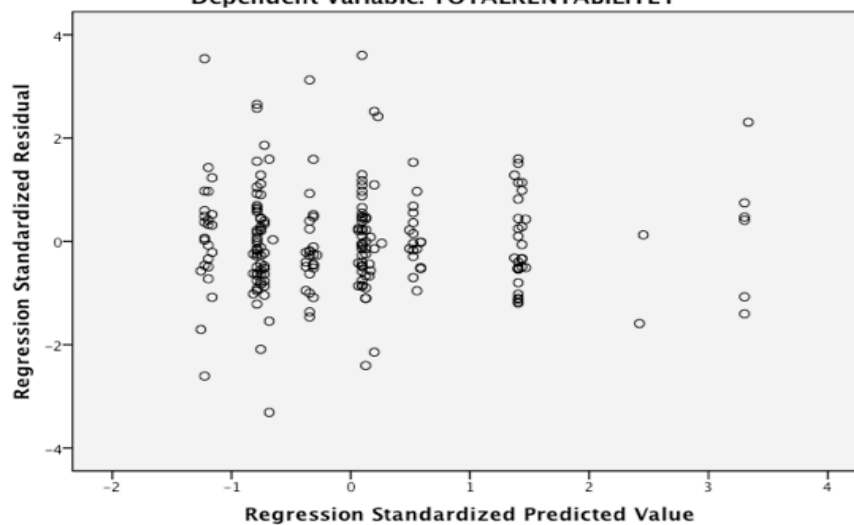
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,071	6	0,012	1,524	.172 ^a
	Residual	1,617	207	0,008		
	Total	1,688	213			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,125	0,019		6,54	0
	Eldre eiergenerasjon	-0,016	0,013	-0,091	-1,288	0,199
	Antall styremedlemmer totalt	0	0,004	0,005	0,075	0,94
	Bransje bygg og anlegg	0,024	0,016	0,112	1,517	0,131
	Bransje funksjonær	0,002	0,027	0,005	0,069	0,945
	Bransje industri - jern og metall	-0,008	0,015	-0,038	-0,52	0,604
	Bransje teknologi	0,059	0,033	0,125	1,796	0,074

Scatterplot

Dependent Variable: TOTALRENTABILITET



HYPOTESE 3

7.17. Vedlegg 17: T-test av lønnsomhet og profesjonelle styremedlemmer

Familiebedrifter 2004		Profesjonelle styremedlemmer	N	Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Alle	Totalrentabilitet	Ja	84	0,1221	-0,0139	0,3970
		Nei	69	0,1359		
Yngre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Ja	57	0,1297	-0,0069	0,7360
		Nei	49	0,1366		
Eldre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Ja	27	0,1058	-0,0283	0,3350
		Nei	20	0,1341		
Grunnlegger som daglig leder	Totalrentabilitet	Ja	12	0,1329	-0,0391	0,3920
		Nei	12	0,1720		
Etterkommer som daglig leder	Totalrentabilitet	Ja	48	0,1197	-0,0175	0,4270
		Nei	36	0,1371		
Profesjonell som daglig leder	Totalrentabilitet	Ja	22	0,1081	0,0037	0,9040
		Nei	17	0,1044		
Familiebedrifter 2010		Profesjonelle styremedlemmer	N	Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Alle	Totalrentabilitet	Ja	114	0,1170	-0,0154	0,2170
		Nei	100	0,1325		
Yngre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Ja	63	0,1218	-0,0275	0,1240
		Nei	49	0,1493		
Eldre eiergenerasjoner	Totalrentabilitet	Ja	51	0,1112	-0,0052	0,7690
		Nei	51	0,1163		
Grunnlegger som daglig leder	Totalrentabilitet	Ja	14	0,1249	-0,0687	0,0800
		Nei	7	0,1937		
Etterkommer som daglig leder	Totalrentabilitet	Ja	66	0,1153	-0,0093	0,5420
		Nei	67	0,1246		
Profesjonell som daglig leder	Totalrentabilitet	Ja	28	0,1219	-0,0218	0,3880
		Nei	24	0,1438		

7.18. Vedlegg 18: Bivariate korrelasjonsanalyse

Korrelasjonsanalyse lønnsomhet og styrets involvering og kontroll yngre 2004

Correlations

		TOTALRENTABILITET	Involverende styre	Kontrollerende styre
TOTALRENTABILITET	Pearson Correlation	1	-0,066	-0,067
	Sig. (2-tailed)		0,5	0,492
	N	112	106	106
Involverende styre	Pearson Correlation	-0,066	1	-0,052
	Sig. (2-tailed)	0,5		0,598
	N	106	106	106
Kontrollerende styre	Pearson Correlation	-0,067	-0,052	1
	Sig. (2-tailed)	0,492	0,598	
	N	106	106	106

Korrelasjonsanalyse lønnsomhet og styrets involvering og kontroll eldre 2004

Correlations

		TOTALRENTABILITET	Involverende styre	Kontrollerende styre
TOTALRENTABILITET	Pearson Correlation	1	-.291*	-0,191
	Sig. (2-tailed)		0,047	0,198
	N	48	47	47
Involverende styre	Pearson Correlation	-.291*	1	0,119
	Sig. (2-tailed)	0,047		0,424
	N	47	47	47
Kontrollerende styre	Pearson Correlation	-0,191	0,119	1
	Sig. (2-tailed)	0,198	0,424	
	N	47	47	47

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

Korrelasjonsanalyse lønnsomhet og styrets involvering og kontroll yngre 2010

Correlations

		TOTALRENTABILITET	Involverende styre	Kontrollerende styre
TOTALRENTABILITET	Pearson Correlation	1	-0,114	0,018
	Sig. (2-tailed)		0,233	0,849
	N	113	112	112
Involverende styre	Pearson Correlation	-0,114	1	-.189*
	Sig. (2-tailed)	0,233		0,046
	N	112	112	112
Kontrollerende styre	Pearson Correlation	0,018	-.189*	1
	Sig. (2-tailed)	0,849	0,046	
	N	112	112	112

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

Korrelasjonsanalyse lønnsomhet og styrets involvering og kontroll eldre 2010

Correlations

		TOTALRENTABILITET	Involverende styre	Kontrollerende styre
TOTALRENTABILITET	Pearson Correlation	1	-0,123	0,013
	Sig. (2-tailed)		0,22	0,895
	N	102	102	102
Involverende styre	Pearson Correlation	-0,123	1	.209*
	Sig. (2-tailed)	0,22		0,035
	N	102	102	102
Kontrollerende styre	Pearson Correlation	0,013	.209*	1
	Sig. (2-tailed)	0,895	0,035	
	N	102	102	102

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

