

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi/Entreprenörskapsprogrammet
Kandidatsuppsats 10 poäng
Handledare: Karl Gratzer
Höstterminen 2004

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Mikroföretagare

– en studie av plastbranschens mikroföretagare.

Författare:

Thord Hägglund
thord@tiscali.se

Elin Malm-Lindberg
elin.malm-lindberg@bredband.net

ABSTRACT

The small enterprises can be seen as an important part of the social economy in Sweden since they constitute 98% of Swedish enterprises. Their survival can, therefore, be of importance as, for instance, employers. But, who are these small enterprisers? Is it possible to view them as comparable homogenous groups of individuals in a homogenous line of business? Therefore, we have, in this study, investigated who these small enterprisers are in a homogenous line of business, such as the plastic-industry business, and how small enterprisers operate in their enterprising. The study was demarcated to only include enterprisers from the really small limited enterprises, the micro enterprises, with 2-9 employees in the plastic-industry. The selection has been based on the enterprises membership of Svensk Platsindustriförening (Swedish plastic-industry association). The enterprisers were studied based upon their commission of the board in the selection of the plastic enterprises.

The change in management can be a huge and revolutionising change for a small enterprise, usually family enterprise, management and ownership is changed. Therefore, we have, in the study, compared three different groups of enterprises: those who have carried out a change in management, those who are likely to carry out a change in management within the near future and those who, most likely, will not carry out a change in management within the near future, in order to see if there were any differences between these groups. These three groups were studied based upon various dimensions, like employees, sales, gender-distribution, positions on the board and gender, micro enterprises' age, structure of management, age of the enterprisers, family enterprising or partnership and multiple enterprising. It turned out that there were no distinct differences between the three groups of enterprises, thus we cannot see that change in management has a decisive importance for micro enterprises in the plastic-industry.

The study's result showed that it was difficult to see the plastic-industry's micro enterprisers as a homogenous comparable group, since they were extremely different in their enterprising, despite some similarities. Surprisingly many enterprisers could be described as multiple enterprisers, which contributes to the difficulty of seeing them as a homogenous group, since they are active in many different lines of business and industry. This leads to us viewing multiple enterprisers as an area which should be studied further.

SAMMANFATTNING

Småföretagen kan ses som en viktig del av samhällsekonomin i Sverige då de utgör 98 procent av Sveriges företag. Deras överlevnad kan därför vara betydelsefull, bl.a. som arbetsgivare. Men vilka är då dessa småföretagare: är det möjligt att se dem som jämförbara homogena grupper av individer i homogena branscher? Vi har därför i denna studie undersökt vilka dessa småföretagare är i en homogen bransch som plastindustribranschen och hur småföretagarna verkar i sitt företagande. Studien avgränsades till att endast omfatta företagare från de riktigt små aktiebolagen, mikroföretagen, med 2-9 anställda inom plastindustrin. Urvalet är gjort utifrån företagets medlemskap i Svensk Plastindustriförening (SPIF). Företagarna studerades utifrån sina styrelseuppdrag i urvalets plastindustriföretag.

Ledningsskifte kan utgöra en stor och omvälvande förändring för ett litet företag, vanligen familjeföretag, då ofta både ledning och ägare byts. Vi har därför i studien gjort jämförelser mellan tre grupperingar av företag: de som genomfört ledningsskifte, de som troligen kommer att göra ledningsskifte inom en nära framtid och de som troligen inte kommer att göra ledningsskifte inom en nära framtid, för att se om det fanns några skillnader mellan dessa grupper. Dessa tre grupper studerades utifrån olika dimensioner som antal anställda, omsättning, könsfördelning, styrelsepositioner och kön, mikroföretagens ålder, ledningsstruktur, företagarnas ålder, familjeföretagande eller kompanjoner samt multipelt företagande. Det visade sig att det inte förelåg några entydiga skillnader mellan de tre grupperingarna av företag varför vi inte kan se att ledningsskifte har avgörande betydelse för mikroföretag i plastbranschen.

Studiens resultat visade att det var svårt att se plastbranschens mikroföretagare som en homogen jämförbar grupp då de var mycket olika i sitt företagande trots vissa likheter. Överraskande många företagare kunde beskrivas som multipla företagare, vilket bidrar till svårigheten att se dem som homogen grupp då de är verksamma inom många olika branscher och verksamheter. Detta föranleder oss att se multipla mikroföretagare som ett område som borde studeras närmare.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund och problemdiskussion	6
1.2 Syfte	7
1.3 Undersökningsnivå, urval och avgränsningar	10
1.4 Studiens tidsperspektiv	12
2. METOD	13
2.1 Underlag	13
2.2 Tillvägagångssätt	13
2.2.1 Förstudie	14
2.2.2 Studien av mikroföretagare och mikroföretag	15
2.3 Utvärdering av källornas tillförlitlighet	17
2.4 Omständigheter vid datainsamlandet	18
2.5 Författarnas jag och dess inverkan på undersökningen	18
3. PLASTBRANSCHEN	20
3.1 Plast och plastbranschens historiska utveckling	20
3.2 Beskrivning av branschförbundet SPIF och Svensk Industriförening	21
3.3 Plastbranschens storlek och omfattning	22
4. MIKROFÖRETAGARE OCH MIKROFÖRETAGEN	25
4.1 Förstudien	25
4.2 Småföretagsforskningen i Sverige	26
4.3 Små- och mikroföretagande	26
4.3.1 Småföretagens betydelse för näringslivet	27
4.3.2 Mikroföretagen	27
4.3.3 Plastbranschens mikroföretag	28
4.3.4 Sammanfattning	30
4.4 Tillväxt och ledning	31
4.5 Småföretagande och kön	31
4.5.1 Män, kvinnor och företagande	31
4.5.2 Plastbranschens män och kvinnor	32
4.5.3 Sammanfattning	33
4.6 Mikroföretagens ålder	34
4.6.1 Företagsålderns betydelse för småföretag	34
4.6.2 Registreringsår för plastbranschens mikroföretag	35
4.6.3 Sammanfattning	36

4.7 Mikroföretagens ägarstrukturer	36
4.7.1 Ägande i företag	36
4.7.2 Plastbranschens ägarstruktur i mikroföretag	37
4.7.3 Sammanfattning	38
4.8 Mikroföretagens ledning	38
4.8.1 Verkställande direktörens betydelse för framgång	38
4.8.2 Byte av verkställande direktör eller ägande	39
4.8.3 Plastbranschens VD och ägarskiften	41
4.8.4 Sammanfattning	41
4.9 Mikroföretagarnas ålder	42
4.9.1 Ålder som erfarenhetsfaktor	42
4.9.2 Mikroföretagarnas ålder i plastbranschen	43
4.9.3 Sammanfattning	45
4.10 Familjeföretagande och kompanjonskap i mikroföretag	46
4.10.1 Familjeföretag	46
4.10.2 Kompanjonskap	48
4.10.3 Plastbranschens familje- och kompanjonföretag	49
4.10.4 Sammanfattning	51
4.11 Multipelföretagare	52
4.11.1 Nätverksföretagare, mångföretagare eller multipla företagare	52
4.11.2 Plastbranschens mikroföretagares engagemang i företagsstyrelser	52
4.11.3 Sammanfattning	65
5. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER	67
6. DISKUSSION	69
6.1 Metoddiskussion	69
6.2 Fortsatt forskning	72
7. REFERENSER	73

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Vi har de senaste åren sett ett ökat intresse hos politiker, massmedia samt i samhällsdebatten för småföretagens livsbetingelser och betydelse för näringslivet i takt med att storföretagens möjligheter att skapa arbete åt medborgarna ifrågasatts. Enligt proposition 1991/92¹ har små- och medelstora företags roll i näringslivets förnyelse givits mer utrymme i diskussionen allt eftersom samhällsekonomin varit i kris och storföretagen flyttat sin verksamhet utomlands. Detta är vad Bjerke kallar en global revolution². T.ex. har det blivit allt mer populärt att lyfta fram småföretagar- och entreprenörsporträtt som föredömen för näringslivet istället för, som tidigare, storföretagare.

Småföretag är en viktig del i den totala samhällsekonomin, bl.a. genom deras möjligheter att skapa arbetstillfällen³. Detta eftersom 98 procent av de runt 700 000 företag som var verksamma i Sverige år 2002 hade färre än 20 anställda. Av dessa hade genomsnittsföretaget tre anställda.⁴ Småföretagens överlevnad kan därför ses som samhällsekonomiskt intressant. Småföretagen i Sverige står dock inför en omvälvande period i och med att var fjärde företagare är född på 1940-talet⁵ och därför närmar sig den gängse pensionsåldern. Det framhävs ofta i den allmänna debatten att det är viktigt för svensk samhällsekonomi att de, enligt Nutek (Verket för näringslivsutveckling)⁶ cirka 45 000 – 50 000 småföretag⁷, som står inför generationsskifte⁸, d.v.s. vars ägare tillika ledare ska gå i pension, lyckas överleva det skifte i ledning som ett generationsskifte innebär. Anledningen till att detta kan ses som betydelsefullt för småföretag kan bero på att cirka 96 procent av alla Sveriges företag är familjeföretag, enligt Företagarnas rapport *Vem vill ta över*⁹, och större delen av Sveriges företag är småföretag. Det diskuteras allmänt huruvida dagens företag kommer att överleva de förestående pensioneringarna. I denna diskussion ingår även familjeföretag som är större företag. Vidare går inte alla företagare i pension vid en ålder av 65 år, eller så sker överlåtelser av företag genom andra typer av ägarskiften än generationsskifte. Vad som, enligt vår uppfattning, diskuteras för lite är vem dagens småföretagare faktiskt är. Vi tycker oss se en förskjutning när det gäller kopplingen

¹ Wåhlin (1994) s 1

² Bjerke (1989) s 43

³ Företagarna (2003) s 7

⁴ SCB (2004) s 5

⁵ Företagarna (2003) s 11

⁶ Nutek är Sveriges centrala näringspolitiska myndighet, med uppgift att främja tillväxt i hela landet genom finansiering, information och rådgivning.

⁷ Detta gäller småföretag med färre än 50 anställda enligt EU:s definition av småföretag. Dessa inkluderar inte företag som endast sysselsätter en person på heltid och där företagsledaren är äldre än 50 år. Nutek (2004) s 26.

⁸ Kan även innebära ägarskifte. Med ägarskifte kan bl.a. avses ett generationsskifte, då ett företag överlåts inom en familj, eller då företag säljes till anställda, utomstående privatpersoner eller företag.

⁹ Företagarna (2003) s 16

mellan ägande och ledning i småföretag. Vi uppfattar att det, mer än tidigare, talas om externa chefer, externa styrelseledamöter, nätverk, kompanjonskap och näringslivsledare istället för, som tidigare, familjeföretagande. Det kanske inte heller är lika självklart i dagens turbulenta samhälle att barn till företagare vill ta över de verksamheter föräldrarna driver. Det är inte säkert att företagen är livskraftiga nog att leva vidare eller att senare generationer har rätt färdigheter för att driva dessa. I och med att den kommersiella värld som omger dagens företag snabbt förändras, bl.a. den tekniska utvecklingen men också kunders preferenser och tjänstesamhällets framväxt, kan det vara viktigt för många av företagens överlevnad att ha ledare som är lyhörda för marknadens signaler samt innehar relevanta kunskaper. Även själva ledarskapet för små företag kräver i allt större utsträckning specifika kunskaper. Dagens företagare behöver, i större utsträckning än tidigare, vara villiga att förändra både sig själva som företagare och företagets verksamhet utifrån omvärldens förändringar, särskilt som det, enligt Nuteks rapport *Tillväxt i småföretag*, förefaller ”som att företag där företagsledaren är majoritetsägare har haft en något sämre utveckling än övriga” och att ”företag under ledning av yngre företagsledare har haft en högre tillväxt jämfört med företag som leds av personer över 50 år”¹⁰. Utifrån detta perspektiv kan det bli intressant att studera vem småföretagaren är, hur dennes roll som företagare ser ut, om de yngre företagarna liknar de äldre när det gäller företagande, om de hanterar företagandet som levebrödsföretagande med specifik branschkompetens och ett företag som plattform för företagandet, eller om de är yrkesföretagare, multipelföretagare med nätverk som bas, där företagandet i sig är en profession, d.v.s. de är företagare i många företag och branscher. Vanligen behandlas småföretagare i litteraturen och debatten som en homogen grupp. Vi undrar om det överhuvudtaget går att se och jämföra småföretagare som en homogen grupp, som företagare med samma livshistoria, visioner, mål, strategier, förutsättningar och behov, eller om de är unika individer som företagare vilka inte utan vidare går att gruppera in efter företags branschtillhörighet efter verksamhet eller företags storlek efter antal anställda. Vi ämnar undersöka om småföretagare verkligen kan ses som en homogen grupp med liknande individer, vem dagens småföretagare är i en homogen bransch som plastindustribranschen och hur dessa småföretagare verkar i sitt företagande.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka småföretagare utifrån deras engagemang¹¹ i ledningen av mikroföretag¹² i en industribransch, detta för att belysa olika aspekter på småföretagande genom att undersöka plastindustribranschens mikroföretag och hur mikroföretagare verkar i sitt

¹⁰ Nutek (2003) s 6

¹¹ Med engagemang i ledning för företag menas i denna studie styrelseuppdrag, ägande eller VD-uppdrag.

¹² Med mikroföretag menar vi i denna studie EU:s benämning fram till 2004.12.31 på de riktigt små företagen med färre än 10 anställda. Vi kommer att utesluta enmansföretagen och inrikta oss på företag med mellan 2-9 anställda. Vidare kommer vi endast utgå från EU:s definition när det gäller antal anställda och bortse från kriterier som oberoende och överskridelse av EU:s olika tröskelnivåer för omsättning (se <http://europa.eu>).

företagande. Vi har uppfattat plastindustribranschen som en bransch präglad av många småföretag där ett flertal ser ut att stå inför ledningsskifte¹³ p.g.a. ledningens ålder. Detta medför troligen stora förändringar för dessa företag varför det är av intresse att jämföra vilka skillnader det finns i företagandet mellan de företag som genomfört ledningsskifte, de som troligen inte är i behov av att göra ledningsskifte och de som troligen kommer att behöva göra ledningsskifte inom en inte allt för avlägsen framtid.

Vi avser att göra jämförelser mellan följande grupperingar av aktiebolag:

- de mikroföretag som genomfört ledningsskifte. Med företag som gjort ledningsskifte menar vi de företag där vi med säkerhet kan fastställa tidpunkten för ett skifte och de företag vi kan se har genomfört skifte genom jämförelser mellan ledningens ålder och företagets ålder¹⁴, men för vilka vi ej kunnat fastställa tidpunkten för ledningsskiftet.¹⁵
- de mikroföretag som inom en snar framtid troligen kommer att genomföra ledningsskifte. Med företag som inom en snar framtid troligen kommer att genomföra ledningsskifte menar vi de företag, som utifrån den gängse pensionsåldern i Sverige vid 65 år, har en ledning som inom 10 år¹⁶ troligen kommer att gå i ålderspension.
- de mikroföretag som troligen inte är aktuella för ledningsskifte inom en snar framtid. De företag som troligen inte är aktuella för ledningsskifte inom en snar framtid omfattar de företag som har en ledning vars ålder inte föranleder ett antagande om ett förestående ledningsskifte och de företag som är yngre än 10 år.¹⁷ Vi menar att det är rimligt att anta att en ledning vid ett nystartat industriföretag ämnar behålla ledningen för företaget och att det inte är rimligt att anta att industriföretag grundas av någon strax före dennes förestående pensionering.¹⁸

¹³ Med ledningsskifte menar vi då makten över företaget överförs på annan eller andra personer genom generationsskifte, ägarskifte eller genom uppdrag inom företaget.

¹⁴ Om ledningen är yngre än företaget har det med nödvändighet någon gång genomförts ett ledningsskifte.

¹⁵ Det är möjligt att ledningsskifte gjorts av andra skäl än ledningens ålder. Företag kan överlåtas av andra skäl, vilka inte alltid är synliga i vår undersökning, varför det kan finnas företag i de andra grupperna som gjort skifte utan att vi kunnat uppmärksamma dessa.

¹⁶ Med inom 10 år menar vi räknat från år 2004.

¹⁷ Vi utgår här från ett schablonmässigt antagande att företagsledare under 55 år inte ämnar lämna över ledningen av företaget före ordinarie pensionsålder vid 65 år. Det finns undersökningar som visar att detta inte behöver vara fallet, utan företagare går ofta i pension både tidigare och senare. Vi utgår vidare från att företagare med ett relativt nystartat företag ämnar driva det vidare. Detta kan ifrågasättas då det gäller tillväxtföretag som kan vara attraktiva för uppköp, men även detta bortser vi från i denna studie, delvis p.g.a. att branschens mikroföretag inte ser ut att vara tillväxtföretag.

¹⁸ Det finns möjlighet att detta sker av skattetekniska skäl just för att lättare kunna överföra verksamheten till nästa generation, men detta har vi inte haft möjlighet att studera.

Dessa grupperingar utgår från antagandet att de företag som troligen inte är aktuella för ledningsskiftet p.g.a. yngre företagsledare eller nygrundat företag och de som gjort skifte i större utsträckning än de som troligen kommer att göra skifte, präglas av hur dess nuvarande företagsledare hanterar sitt företagande.

När det gäller företagaren ämnar vi utgå från dennes styrelseuppdrag då vi utgår från att det stora flertalet småföretag i plastindustrin är familjeföretag då, enligt Nutek, 96 procent av Sveriges företag är familjeföretag¹⁹ och att de flesta företagare även sitter i styrelsen för sitt företag, d.v.s. att de är ägarledda företag. Endast i åtta procent av småföretagen äger företagsledaren mindre än hälften av företaget. Ägarandelen är i genomsnitt högre ju mindre företaget är²⁰. Med ägarledda småföretag menar vi därför i studien företag där ledning och ägande utgår från samma individ. Att denna statistik ovan kan vara giltig för plastindustrin styrks av författarnas förkunskap om branschen.

Utifrån de tre ovan angivna grupperingar av mikroföretag i plastindustribranschen avser vi att studera olika dimensioner av företagande för att se om det finns skillnader mellan de olika grupperingarna av företag när det gäller:

- Antal anställda i mikroföretagen
- Mikroföretagens omsättning
- Könsfördelning i mikroföretagens styrelser
- Kvinnor respektive mäns styrelsepositioner
- Mikroföretagens ålder
- Ägarförhållanden
- Mikroföretagens ledning och verkställande makt
- Mikroföretagarnas ålder
- Vilka styrelsepositioner de yngre respektive äldre mikroföretagarna har
- Andelen familjeföretag och kompanjonskap²¹
- Om företagarna kan ses som multipelföretagare

¹⁹ Med familjeföretagande menas oftast företag där minst 50 procent av ägandet finns hos individer som har relationer till varandra genom blodsband eller släktskap. Då vi inte inom studiens tidsram haft möjlighet att studera ägandet i sig utgår vi från att företagen vanligen både är ledda och ägda av samma individer. Enligt Nutek (2004) äger 76-100 procent av företagsledarna företaget i 76,4 procent av småföretagen.

²⁰ Nutek (2004) s 21

²¹ Vi menar med kompanjonskap i denna studie att ett mikroföretag leds, då det är fråga om styrelseuppdrag, av två eller flera individer utan familjeband.

1.3 Undersökningsnivå, urval och avgränsningar

Vi kommer att anlägga ett branshperspektiv för studien, d.v.s. vi kommer att studera mikroföretagen och mikroföretagarna inom en bransch, då tidsramen för studien inte tillåter en större undersökning. Generaliseringar kommer att göras när det gäller indelning av vald branschs företag i grupper, vilket kommer att påverka studiens resultat.

En urvalsundersökning kommer att göras av Sveriges småföretagare inom branschen plastindustri, en stabil bransch med typiska småföretag²². Urvalet kommer i första hand att vara ett bekvämlighetsurval utifrån branschförbundet SPIF:s (Svensk Plastindustriförening) medlemsregister²³. Urvalet kommer i och med detta att styras av medlemskap i branschförbund. Branschförbundstillhörighet kan underlätta tillgången till empiriskt material, samt begränsa undersökningen till industriföretag, då SPIF:s medlemmar i huvudsak är plastindustriföretag. Studien kommer inte att behandla företag inom gummiindustrin om det är möjligt att särskilja dessa från plastindustrins företag.

Vi kommer att begränsa undersökningen till små aktiebolag i plastbranschen vilka vanligen är ägarledda. Avgränsningen till aktiebolag motiveras av att dessa är tydligare avgränsade från ägaren juridiskt och ekonomiskt än handelsbolag och enskild firma, liksom att de i större utsträckning har anställda och genom detta påverkar sysselsättningen och därmed samhällsekonomin. I oktober 2004 var alla utom fem av SPIF:s 188 medlemsföretag²⁴ aktiebolag. Dessa fem företag gick inte att återfinna i Företagsfaktas nätbaserade databas²⁵. Av urvalets 73 företag med 2-9 anställda var 100 procent aktiebolag. Med andra ord, avgränsningen till aktiebolag är mycket representativ då aktiebolagsformen är den helt övervägande bolagsformen inom branschen med utgångspunkt från SPIF:s medlemmar. Den stora andelen aktiebolag kan även vara ett tecken på den stabilitet som vi menar råder inom branschen, då aktiebolag kräver ett betydligt högre satsat kapital från ägarna än andra bolagsformer.

²² Valet av bransch härleds delvis från förståelse när det gäller branschen i fråga, då en av uppsatsförfattarna är verksam inom branschen, och delvis från att branschen är relativt lätt att avskilja från annan verksamhet genom bl.a. branschregister, delvis för att verksamheten kräver investeringar i maskinpark, vilket borgar för en viss långsiktighet, samt delvis för att vi fann det intressant att studera en industri med småföretag, den typ av verksamhet som allmänt anses som nedläggningshotad i Sverige. Branschens stabilitet utgår delvis från författarnas förståelse av branschen.

²³ Svensk Plastindustriförening är en branschförening under Sinf (Sveriges Industriförening)

²⁴ Urvalet har utgått från det medlemsregister som fanns tillgängligt på SPIF:s hemsida i oktober 2004.

<http://www.sinf.se/spif>

²⁵ Företagsfakta är en del av AffärsData som studenter vid Södertörns högskola har fri tillgång till via skolans bibliotek. AffärsData är en webben sammanställning av databaser och innehåller Tidningsdatabasen, Börskurser, Nyheter samt Sveriges företag. Den senare innehåller komplett bokslutsinformation om samtliga Sveriges aktiebolag, och basinformation om övriga företag. Databasen Företagsfakta innehåller information om ca 855 000 svenska bolag, samt resultat och balansräkningar från samtliga Svenska koncerner. Information till databasen hämtas från bl.a. PRV och SCB. Uppdatering sker en gång i månaden. Konkursinformation uppdateras dagligen. Information om gamla och aktuella konkurser finns från år 2000. Företagsfakta gav, då studien inleddes, tillgång till både möjlighet att ladda ner hela årsredovisningar samt sammanställningar av dessa. I ett senare skede av studien begränsades tillgängligheten till endast sammanfattningar.

Urvalet kommer ytterligare att avgränsas till de i Sverige verksamma små aktiebolagen inom plastindustrin, de med 2-9 anställda som innefattas av EU:s definition av mikroföretag²⁶. Gränsen har vi satt vid nio anställda eftersom vi är intresserade av de riktigt små företagens förutsättningar då de utgör en stor del av branschens företag. Av SPIF:s medlemsföretag kan drygt 30 procent av företagen klassificeras som mikroföretag. Vi kommer härnäst i denna studie använda benämningen mikroföretag på de studerade företagen. Den nedre gränsen vid minst två anställda innebär att ägaren inte driver företaget ensamt och därmed bidrar till arbetstillfällena för fler än sig själv. Finns det bara en anställd, tillika ledare, påverkar dennes avgång, pensionering eller företagets brist på överlevnad inte sysselsättningen mer än att just denne försvinner från arbetsmarknaden. Detta är något som ändå skulle ha inträffat vid en pensionering. Vi kommer inte närmare att behandla hur företagaren påverkar personal, kunder, leverantörer och samhället. Anställda kontra omsättning kommer endast att användas som beskrivning av mikroföretagen och kommer inte att jämföras sinsemellan.

Studien undersöker i huvudsak ägarledda mikroföretag då dessa kan påverkas mer än övriga av förändringar när det gäller ledning, p.g.a. att både ägare och ledare byts ut. Här är det nödvändigt att beakta att ledningsmakten inte måste överföras enbart genom ett ägarbyte. Ett ägarbyte kan definieras som, enligt Haglundh & Hydén,

”när ett företag, fastighet eller annan egendom ägs av en eller ett fåtal personer måste egendomen förr eller senare byta ägare – senast vid nuvarande ägares frånfälle. Ett företag byter ägare när 1) företaget säljs till utomstående, 2) en kompanjon ska lösas ut och 3) företaget överlåts inom familjen”²⁷

Men ett ledningsskifte, framförallt i familjeföretag, kan innebära att ägandet i sig inte nödvändigtvis måste skifta, utan ledningsmakten kan överföras successivt, medan det formella aktieinnehavet kan fortsätta att vara kvar hos den ursprungliga ägaren till dennes frånfälle.

Vi kommer att utgå från Johansson & Lewins definition att ägarledda företag tillika familjeföretag är företag ”som ägs eller ägarmässigt kontrolleras av en eller ett fåtal personer och deras familjer, som också är aktivt engagerade i ledningen av företaget”²⁸. I denna studie kommer vi mer preciserat att använda definitionen familjeföretag för mikroföretag där två eller flera personer med släktskap ingår i styrelsen. Vi kommer att vidga begreppet ägarledda mikroföretag till att omfatta även de mikroföretag där ägandet och ledning utgår från samma individer, men där ledningen inte involverar släktrationer. Vi utgår från ovan nämnda statistik

²⁶ <http://europa.eu>

²⁷ Haglundh & Hydén (1997) s 10

²⁸ Johansson & Lewin (1992) förord

från Nutek om familjeföretag som anger att i de flesta småföretag återfinns ägandet och styrningen hos samma individer. Studiens ägarledda mikroföretag kännetecknas av att vara små tillverkningsindustriföretag med relativt stora investeringar när det gäller bl.a. maskiner och specifik kunskap relaterad till dessa maskiner²⁹. De höga ingångskostnaderna och den specialiserade kunskapen kan medföra att företagen tvingas bli relativt stabila. Stabiliteten kan dock medföra att företagen kan bli känsliga för förändringar i ledningen då denna typ av stabilitet med bundet kapital i specialbyggda maskiner kan medföra svårigheter att vara flexibel då efterfrågan förändras på företagets produkter.

Vi kommer att avgränsa litteraturstudien till sådan litteratur som behandlar småföretagande. Avgränsningen i litteraturen innebär vidare att vi endast kommer att studera aspekter av småföretagandet i litteraturen som utgår från ledning, ägande och multipelt företagande³⁰, och vi kommer inte att studera aspekter som finansiering, skatter och dylikt.

Här är det även viktigt att göra vissa förtydliganden för att det ska framgå vad vi menar med vissa begrepp i denna studie. Med företagare menas, om inget annat anges, den individ som leder företaget från en styrelseposition och vanligen också äger det när det gäller mikroföretag.

1.4 Studiens tidsperspektiv

Studien kommer att omfatta all tillgänglig data om urvalets företag bakåt i tiden i syfte att spåra eventuella ledningsskiften och andra förändringar i företagen. Vi är medvetna om att detta kommer att ge olika mycket data för olika företag eftersom det kan finnas stora skillnader mellan företagen då det gäller data i offentliga arkiv och databaser. Studiens huvudfokus kommer att utgå från hur företagandet ser ut för studiens mikroföretagare idag, vilket till stor del kommer att baseras på år 2003:s årsredovisningar för studerade företag p.g.a. att de är det senaste tillgängliga bokslut som finns för merparten av företagen.

²⁹ Denna branschkunskap utgår från författarnas egen förståelse av branschen. Även för ett litet företag krävs ingångskostnader för maskiner på från minst 1 miljon kronor och uppåt, samt kostnader för lokalyta och material. Den kunskap som fordras är ofta relaterad till, för verksamheten specialbyggda maskiner, vilket medför att den behöver erhållas på plats och över en längre tid.

³⁰ Med multipelt företagande menar vi i denna studie när företagare är aktiva i styrelsen för fler än ett företag. Då räknar vi inte det som multipelföretagande om företag två har som enda syfte att förvalta företag ett.

2. METOD

I detta kapitel kommer vi att beskriva hur studien genomförts: vilket underlag som använts, samt hur vi gått tillväga i förstudien och studien av mikroföretagare och mikroföretag. Vidare kommer vi göra en utvärdering över källornas tillförlitlighet, en beskrivning av omständigheterna för datainsamlingen och slutligen tar vi upp aspekten författarnas jag och deras påverkan på studiens resultat. En allmän metoddiskussion kommer att finnas i uppsatsens sista kapitel.

2.1 Underlag

Vi har använt flera sorters underlag för denna studie. För forskningsöversikten har vi studerat rapporter från branschförbund, näringslivsorgan samt näringspolitiska organisationer som komplement till den vetenskapliga litteraturen för den teoretiska ansatsen. Litteraturen har innefattat vetenskapliga böcker, uppsatser, avhandlingar och artiklar. Syftet med detta har varit att söka kunskap och förståelse för forskningsområdet.

För det empiriska underlaget har vi använt både statistiskt jämförbart material från olika databaser över företag och informationsmaterial från företags hemsidor, tidningsartiklar och dylikt. Det statistiska materialet har vi sammanställt i ett eget dataregister ur information från i huvudsak sökningar via Internetbaserade databaser och årsredovisningar. Syftet med detta har varit att sammanställa en så komplett bild av företagen och deras företagare som möjligt för att om möjligt kunna göra jämförelser mellan företagen i undersökningen. Vid sammanställningen av materialet har medlemsmatriklar från branschförbund utgjort stöd. Informationsmaterial kommer från undersökta företags hemsidor och tidningsmaterial som framkommit vid allmänna sökningar på företagsnamn. Syftet med detta var att finna kompletterande information om berörda företag och företagare.

2.2 Tillvägagångssätt

Studien inleddes med fokus på ledningsskifte i plastindustrins mikroföretag och dess betydelse för företagen. Då problem uppstod med tillgänglighet och tillgång till allt nödvändigt material för den longitudinella studie som detta förutsatte, försköts studiens fokus så att denna del av studien fick karaktären av förstudie till det fortsatta arbetet. Förstudiematerialet har givit oss en förståelse och ett underlag för den egentliga studien.

2.2.1 Förstudie

Inledningsvis har litteratursökning gjorts för att ge en uppfattning om och en ökad förståelse för vad som skrivits inom området småföretag, ägarledda företag, ledningsförändring och liknande. Litteratursökningen har i denna del av studien innefattat litteratur, rapporter, vetenskapliga artiklar samt tidningsartiklar om ämnet ägarledda småföretags villkor när det gäller ägar- och ledningsskifte. Under litteratursökning i databaser har sökord som generationsskifte, ägarskifte, ägarskifte i småföretag/familjeföretag, familjeföretag, family firm succes, family firm and change och family firm använts.

I nästa fas av förstudien, att samla empiriskt material, har först en sammanställning av SPIF:s (Svensk Plastindustriförening) medlemmar gjorts. Den aktuella medlemslistan från SPIF:s hemsida har utgjort grunden, vilken i oktober 2004 omfattade 188 företag. Därefter har olika uppgifter som antal anställda och omsättning från medlemsguiderna åren 2003 och 2000 lagts till. Då har även företag som senare försvunnit från den Internetbaserade medlemsguiden noterats. Det senare gjordes för att täcka in så många företag som möjligt inom gruppen mikroföretag inom plastindustrin, även de som eventuellt lagts ned, vilka utifrån studiens ursprungliga fokus skulle kunna ge information om företag som inte haft framgång. Utifrån detta arbete kunde 241 företag noteras i en första sammanställning ur SPIF:s medlemsregister. Dessa företag utsattes för sökningar i Företagsfaktas nätbaserade databas för att fastställa organisationsnummer, registreringsår, antal anställda och omsättning. Därefter har en begränsning i urvalet gjorts så att det endast kom att omfatta de företag i SPIF:s medlemsregister som har 2-9 anställda och befann sig inom rätt kategori vad gäller branschtillhörighet i plastindustrin³¹. Informationen om dessa företag kompletterades med data om förändringar i styrelsesammansättning, styrelsens sammansättning, vem som undertecknat bokslut och eventuella konkurser, fusioner eller uppköp, uppgifter som hämtats från Företagsfaktas databas. Antalet anställda har avgjort om företagen uppfyller studiens avgränsning för vad som är mikroföretag och med tanke på studiens ursprungliga fokus, förstudien, skulle förändringar i antalet anställda kunna visa på hur framgångsrikt företaget varit. Anledningen till att studera omsättning fanns i studiens ursprungliga fokus då det fanns intresse för att se om det skett förändringar vad gäller intäkter. Registreringsår kan visa på graden av etablering. Det kan antas att det finns större förutsättningar för stabilitet hos äldre företag. Förändringar i styrelsesammansättning kan tyda på genomfört ledningsskifte. Styrelsens sammansättning har studerats med tanke på ålder och eventuellt släktskap när det gäller efternamn. Möjlighet till genomfört ägarskifte skulle kunna avläsas genom att en yngre generation innehar styrelseordförande- eller VD-posten eller att den äldre generationen som står upptagen i registret är så gammal att det inte kan förväntas att de aktivt deltar i företagets arbete. Vem som undertecknar bokslut kan visa på vem som är t.ex. VD. Konkurser är intressanta att studera utifrån ett framgångsperspektiv och fusioner eller uppköp utifrån aspekten ägaröverlåtelse.

³¹ Ett antal företag, visade det sig, var medlemmar hos SPIF utan att vara verksamma inom branschen enligt bolagsordning och verksamhetsbeskrivning.

Studiens urval har därefter utsatts för sökningar via Google, i syfte att finna mer information. Sökningar har gjorts via eniro.se/gula sidorna för att verifiera företagens grad av existens, samt på företagens hemsidor, i de fall sådana fanns, för att denna väg finna uppgifter om ägande, ledning och historiska data om ledningsskifte m.m. Utifrån detta har ytterligare begränsningar i urvalet gjorts så att förstudiens företag kom att omfatta 16 plastindustriföretag av mikrostorlek bland SPIF:s medlemmar som gjort ledningsskifte. Av dessa kunde tiden för skiftet fastställas för sex av företagen.

Frågor som ställdes till branschstatistiken var:

- Hur många ägarledda aktiebolag i vald bransch med max 9 och minst 2 anställda fanns det vid genomfört ledningsskifte?
- Hur många av dessa fanns kvar fem år efter ledningsskifte?
- Var företagen större eller mindre efter ledningsskifte än före när det gäller omsättning?
- Har de fler eller färre anställda efter ledningsskifte än före?
- Var de kvar i plastindustribranschen efter ledningsskifte?
- Hur gamla var företagen vid ledningsskiftet?

För ytterligare uppgifter gjordes eftersökningar i Kungliga Bibliotekets (i Stockholm) okatalogiserade material och deras databas för lagrade hemsidor efter material som kunde ge svar på när urvalets företag genomfört generationsskifte.

Sökningar har även gjorts i databaser som Affärsdata, Amadeus, handelskalendrar, mediearkivet, presstext och artikelsök via Södertörns högskolas Bibliotek efter artiklar och fakta utifrån urvalets företag. Kontakter med Bolagsverket i Sundsvall har tagits, där frågor om tillgänglighet till äldre handlingar som årsredovisningar och bolagsinteckningar efterfrågats. Fyra årsredovisningar har beställts för att utröna möjligheten att fastställa när i tiden och hur ledningsskifte gått till, liksom om det var möjligt att se hur detta påverkat företagen. Detta hade troligen varit möjligt, men det hade krävts årsredovisningar för samtliga år företagen varit verksamma. Då företagen är registrerade sedan 1940-talet och framåt var det inte inom studiens tids- och kostnadsram möjligt att genomföra en sådan studie.

2.2.2 Studien av mikroföretagare och mikroföretag

Då problem uppkom med att erhålla tillräckligt mycket relevant historiskt material från de aktuella mikroföretagen för att i flera fall besvara samtliga frågor som ställts till branschstatistiken, har studien fått ändra fokus från ledningsskifte i ägarledda småföretag till mikroföretagare och deras engagemang när det gäller företagande.

En indelning har därför gjorts inom branschurvalet, utifrån SPIF:s medlemsregister, där plastindustrins mikroföretags styrelser granskats när det gäller parametrar som antal anställda, omsättning, könsfördelning, mäns och kvinnors styrelsepositioner, företagens ålder, ägande, ledning, företagarnas ålder, familjeföretagande eller icke familjeföretagande och eventuellt multipelt företagande för att se om det finns skillnader mellan dessa parametrar mellan de olika grupperingarna av företag. Vi utgick från samtliga 241 företag som ursprungligen fanns med i förstudien, gjorde åter en begränsning enligt avgränsningen att endast studera företag med 2-9 anställda bland SPIF:s medlemmar. De kvarvarande företagen indelades i tre grupperingar, där vi i den första gruppen utgick från förstudiens företag som genomfört ledningsskifte.

Den första gruppen om sex företag ur SPIF:s medlemsregister var de företag för vilka vi kunnat fastställa tidpunkt för ledningsskiftet. Dessa kompletterades med de 10 mikroföretag ur SPIF:s medlemsregister för vilka ledningsskifte kunnat fastställas, men inte tidpunkten för detta. Vi fick således en grupp bestående av 16 mikroföretag i plastbranschen som genomfört ledningsskifte.

Ytterligare företag återfördes till studien av de 241 företagen från det ursprungliga urvalet. Den andra gruppen om 22 mikroföretag ur SPIF:s medlemsregister kom att bestå av de företag som ännu inte genomfört ledningsskifte men som troligen kommer att göra detta inom 10 år.

Den tredje gruppen om 35 mikroföretag bestod av de företag ur SPIF:s medlemsregister för vilka ett ledningsskifte inte ser ut att vara aktuellt inom 10 år.

Totalt undersöktes i denna del av studien 73 företag ur SPIF:s medlemsregister. Det var nödvändigt att göra nya sökningar på samtliga företag i Företagsfaktas databas för att säkerställa grupptillhörighet. Sökningarna gjordes i Företagsfakta på företagsnamn.

När indelningen var genomförd och grupperna sammanställda gjordes sökningar på respektive företag i Företagsfakta utifrån dessa tre grupperingar för att dokumentera registreringsår, fyraårssammanställningen vad gäller antal anställda, omsättning och resultat, styrelsens sammansättning när det gäller ålder och eventuellt släktskap utifrån efternamn, verksamhetens inriktning utifrån bolagsordningen, ägarförhållanden, eventuella anmärkningar gällande nedlagd verksamhet, konkurs, avregistrerad verksamhet, pågående fusioner och om företaget lagts ned på grund av att aktiekapitalet inte höjts när så erfordrats.

Därefter undersöktes företagets styrelser och varje enskild styrelsemedlem (utom revisors- och likvidatorsuppdrag) för att utröna deras eventuella delaktighet i flera företags styrelser. Därefter undersöktes och dokumenterades vilken position företagarna innehåft i samtliga företag denne var aktiv i, registreringsår för företagen, samt i fyraårssammanställningarna antal anställda, omsättning och resultat, styrelsens sammansättning när det gäller ålder och eventuellt släktskap utifrån efternamn, verksamhetens inriktning utifrån bolagsordningen, ägarförhållanden,

eventuella anmärkningar gällande nedlagd verksamhet, konkurs, avregistrerad verksamhet, pågående fusioner och om företaget lagts ned på grund av att aktiekapitalet inte höjts när så erfordrats. Materialet har under sökningens gång sammanställts i ett eget dataregister.

Kompletterande litteratursökning har därefter gjorts med fokus på småföretagare, småföretagande och mångföretagande i samma källor som förstudien. Sökord som använts har varit småföretag/familjeföretag, familjeföretag, kompanjonskap, samverkan och nätverk. Forskningsöversikten har därefter reviderats och kompletterats.

Därefter har data sammanställts i tabeller och grafer för att möjliggöra jämförelser mellan företagsgrupperna. Därpå har forskningsöversikten och det empiriska materialet sammanställts i ett kapitel med underkapitel för de olika studerade områdena, varefter analys och slutsatser sammanställts i respektive underkapitel. Slutligen har en sammanställning av dessa gjorts varefter slutsatser dragits.

2.3 Utvärdering av källornas tillförlitlighet

Då material använts från en källa där företagen själva väljer vad som nämns om dem³² var vi medvetna om att det fanns risk för fel i data. Företagsfaktas databas, vars källa är företagens årsredovisningar inskickade till PRV³³, har använts för att kontrollera den ursprungliga informationen. Dock kan även sådana uppgifter innehålla tillrättalägganden. Det är trots allt den källa där sannolikheten för stora avvikelser är minst då materialet är granskat av revisorer och insänt till statlig myndighet för dokumentation.

Till litteraturstudien har nästan uteslutande vetenskaplig litteratur använts, vilket föranleder oss att anta att den har trovärdighet, även om all litteratur är färgad av författarens förförståelse. De rapporter vi använt från Nutek stöder sig på en omfattande enkätstudie som genomförts av Nutek tillsammans med SCB år 2002 med ett urval av 20 000 småföretag. Även den rapport som använts från Företagarna stöder sig till stora delar på denna studie. Men då Företagarna är part som näringspolitisk organisation och företrädare för företag, behöver det beaktas att materialet kan ha vinklats. Då vi i huvudsak använt oss av statistiska siffror från denna rapport är risken för detta dock inte lika överhängande.

Statistiskt material ger aldrig en exakt bild av verkligheten eftersom det bygger på ett urval ur den samma om inte en totalundersökning gjorts utan bortfall. Då vi använt siffermaterial från bl.a. Nutek som utgångspunkt för flera resonemang bör detta beaktas. Siffrorna har inte alltid

³² SPIF:s medlemsguider.

³³ PRV är, från och med 1 juli 2004, Bolagsverket, som bildades genom att Patent- och registreringsverket (PRV) delades i två myndigheter. Dåvarande bolagsavdelningen (PRV Bolag) blev Bolagsverket.

exakt samma kriterier som vår studie har som utgångspunkt. Bl.a. utgår de från småföretag och vi studerar mikroföretag. Det kan endast ses som fingervisningar om vissa fenomen. Vad som syns i siffror för småföretag kan dock vara ännu mer påtagligt för mikroföretag, t.ex. andelen ledare som också äger företagen de leder.

2.4 Omständigheter vid datainsamlandet

Svårigheter uppstod under arbetet med förstudien då den databas vi haft tillgång till för åtkomst av årsredovisningar stängdes, vad gäller åtkomst och utskrift av själva årsredovisningarna. Dock fanns fortfarande tillgång till sammanställningar som utgick från årsredovisningarna. De innehöll tyvärr inte de kommentarer som ofta inleder årsredovisningarna och som kan klarlägga fusioner, styrelseförändringar m.m. De innehöll inte heller de underskrifter som görs av styrelseledamöter som eventuellt kan visa på avvikelser när det gäller faktisk makt att skriva under i jämförelse med uppgifter hämtade från andra källor när det gäller fördelning av ledningsmakt. De kan även visa på vem som är VD för företaget. Då material om mikroföretag visade sig vara svårtillgängligt och bristfälligt ur studiesyfte, innebar det problem att göra en relevant studie som tar hänsyn till alla befintliga faktorer när det gäller mikroföretagande och framgång. Av detta skäl försköts uppsatsens fokus under arbetets gång.

2.5 Författarnas jag och dess inverkan på undersökningen

Som författare är det alltid svårt att bortse från sin egen förförståelse eller att överhuvudtaget vara medveten om denna. Vad vi som författare har för tidigare erfarenheter kommer alltid att vara en del av oss själva och påverka vad vi gör och hur vi förhåller oss i olika situationer, medvetet eller omedvetet. Inför denna studie stod vi inför både fördelen och nackdelen att en av författarna till denna uppsats också sedan drygt tre år äger och driver ett av dessa mikroföretag som studien beskriver. Då verksamhet inom en del av branschen bedrivits inom släkten sedan 80-talets början förstärks branschkunskapsbasen ytterligare både genom det kontaktnät som finns och de erfarenheter som dragits. Fördelen är given, vi som författare har redan kunskap om branschen, en del av företagen och företagarna. Nackdelarna är svårare att vara klar över. Det blir ibland problematiskt att förhålla sig saklig till vissa fenomen, då vi som författare på förhand tror oss veta svaret. Vissa delar av branschen och vissa företag vet vi mer om än andra p.g.a. personliga kontakter o.dyl. Det kan också uppstå mindre problem. Exempelvis som att vi vet att något är på ett visst sätt p.g.a. praktisk kunskap inom branschen, men till denna kunskap blir det svårt att redovisa en opartisk källa då den utgår från många års engagemang inom området. Vi har i dessa fall fått redovisa denna information som författarnas förförståelse. Vi har i möjligaste mån försökt se vår förförståelse som en tillgång och i möjligaste mån försökt uppmärksamma och

åtgärda de förutfattade meningar, förskjutningar, kunskapsbrister o.d. som kunnat uppstå p.g.a. denna.

Som Engwall beskriver det:

”In i varje studie (kvalitativ som kvantitativ) bär vi med oss föreställningar om världens och studieobjektets beskaffenhet som både påverkar studiens inriktning och dess resultat. Människan är en historisk varelse, vilket gör att vi aldrig kan befria oss från att ha en förförståelse av det fenomen som skall studeras.”³⁴

³⁴ Engwall (2003) s 29

3. PLASTBRANSCHEN

Vi kommer här att göra en kort beskrivning av materialet plast och plastindustribranschens utveckling som en bakgrundsinformation till studien av branschens företag och företagare. Materialet om plastbranschen bygger i huvudsak på information från Plastinformationsrådets hemsida www.plastinformation.com, uppgifter från Focus uppslagsverk 4:e upplagan, samt författarnas förförståelse inom området. Vi kommer därefter ge en kort beskrivning av branschorganisationen SPIF. Slutligen kommer vi visa ett urval nyckeltal från branschen vad gäller dess utveckling i fråga om storlek, anställda och omsättning.

3.1 Plast och plastbranschens historiska utveckling

För att förstå inom vilken bransch de undersökta företagen verkar är det på sin plats att beskriva plasten och plastbranschens historiska framsteg fram till idag. Plasten har med tiden blivit en del av vår vardag och finns i vår närmaste omgivning utan att vi närmare reflekterar över det. Plastens utbredning är stor när det handlar om användningsområden. Vi finner plasten främst inom förpackningsmaterial, transportmedel och byggmaterial.

Plast är en stor grupp ämnen och benämningen plast härleds från att materialet under något skede av tillverkningen har varit flytande eller plastiskt formbart. Plasterna utgörs vanligen av syntetiska material bestående av en eller flera polymerer³⁵ och tillsatser. Dessa polymerer är organiska ämnen som utgörs av kolföreningar. Den vanligaste råvaran är olja eller naturgas, men det går även att tillverka plast från t.ex. skogsråvaror eller jordbruksprodukter. Inledningsvis under tillverkningen av plaster hettas oljan upp tills den delas upp i olika delar, fraktioner. Av dessa bearbetas vissa fraktioner vidare till plast. Vid tillverkning av plastföremål utgår man från pulver eller granulat av basplasten ofta i kombination med något fyllmedel, mjukmedel eller hårdare. Plasten formas genom formpressning³⁶, form³⁷- och strängsprutning, gjutning³⁸, extrudering³⁹, kalandrering, filmblåsning o.d. samt genom att tillsätta armering. Genom extrudering, kalandrering och filmblåsning tillverkas olika plastfilmer som kan efterbearbetas industriellt bl.a. genom svetsning, laminering o.d. Vanliga strängsprutade produkter i vår vardag är olika typer av slangar. Vanliga typer av formpressade produkter i vår vardag är hinkar, plastkrukor o.d.

³⁵ Plaster består av långa molekylkedjor, s.k. polymerer.

³⁶ Plastmaterialet formas under formpressning till en härdad produkt under värme och tryck.

³⁷ Genom formsprutning sprutas smält material ner i en kall form för att, efter det att den har svalnat, bilda ett stabilt formstycke.

³⁸ Detaljer gjuts i öppna eller slutna formar.

³⁹ Genom extrudering tvingas plastmassan genom en matarskriv samtidigt som den värms upp till en mer eller mindre lättflytande form. Därefter kyls materialet ned varvid materialet får sin slutgiltiga form.

Plasten uppfattas i många fall som ett relativt nytt material som mer och mer ersätter traditionella material som stål, glas och liknande. Men att plast skulle vara något nytt material stämmer inte. Plasten som material har existerat länge, men det var först när plasten fick sitt industriella genombrott inom tillverkning under perioden 1920-1940 som dess fördelar och funktion började uppmärksammas i större skala och har idag blivit allmänt förekommande och mer eller mindre oundgänglig i våra liv. Plastens sena genomslagskraft inom den industriella tillverkningen förklarar branschens och dess företags relativt ringa ålder.

För att söka plastens ursprung får man söka sig tillbaka så långt som till 1530-talet, då den tyske alkemisten B. Schobinger tog fram ett recept för tillverkning av så kallad *Kaseinplast* ur ost. Syftet med det nya materialet var att det skulle ersätta djurhorn vid intarsiaarbeten, d.v.s. inläggningsarbeten i bl.a. träarbeten.

I början av 1900-talet tog utvecklingen av plast fart, bland annat beroende på att en ny råmaterialkälla för plasttillverkning upptäcktes i stenkolstjära. Företaget Dupont tillverkade plasten bakelit till bland annat elektriska isoleringar. Bakelit användes även för kamerahus och radioapparater. Under denna tidsperiod började också kemisterna förstå de kemiska reaktioner som registrerats vilket innebar att utvecklingen av plast och sökandet av nya råvaror tog ytterligare fart. Under 1930-talet fortskred utvecklingen och tillverkningen av plaster, bl.a. började man basera tillverkningen av plaster på råvaror framställda av olja. Det tillverkades styrenplaster, akrylplaster och vinylkloridplaster. Under decennierna som följde utvecklades många olika plastsorter med olika egenskaper och för olika ändamål. Idag finns det ungefär 700 olika typer av plast som delas in i 18 polymerfamiljer. Plast är ett uppskattat och framgångsrikt material p.g.a. egenskaper som lätthet, smidighet och kostnadseffektivitet och att det fungerar både vid tillverkning av högteknologiska produkter och vardagsvaror.

3.2 Beskrivning av branschförbundet SPIF och Svensk Industriförening.

Svensk Plastindustriförening, SPIF, är en av Svensk Industriförenings, Sinf, cirka 20 branschföreningar. SPIF har cirka 200 medlemmar inom den plastbearbetande industrin. Föreningens syfte är att stödja den mindre och medelstora plastindustrin i Sverige bl.a. med råd, service och information i företagar- och branschfrågor.⁴⁰ Svensk Industriförening grundades på 1940-talet. Syftet med föreningen är att stödja den mindre och medelstora industrin, bl.a. med rådgivning inom affärsjuridik, arbetsrätt, kollektivavtal och försäkringar.⁴¹

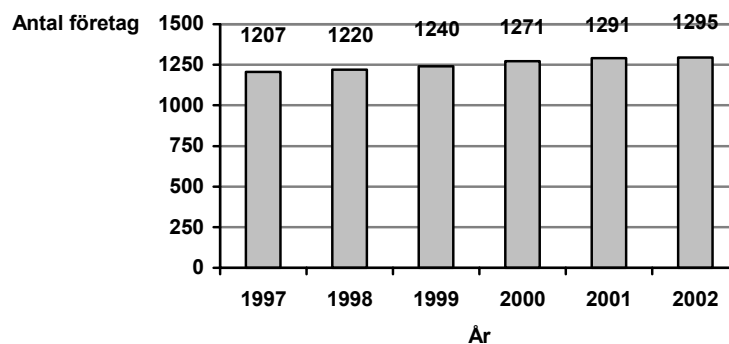
⁴⁰ <http://www.sinf.se/spif>

⁴¹ <http://www.sinf.se>

3.3 Plastbranschens storlek och omfattning

Plastbranschen i Sverige är en relativt stor bransch. Plastens möjligheter som material och dess påverkan på människans tillvaro gör att intresset för branschen och antalet registrerade företag inom branschen ökat, dock i små steg, vilket kan ses i figur 3.1.

Figur 3.1 Antal företag inom plastvaruindustrin i Sverige, år 1997-2002

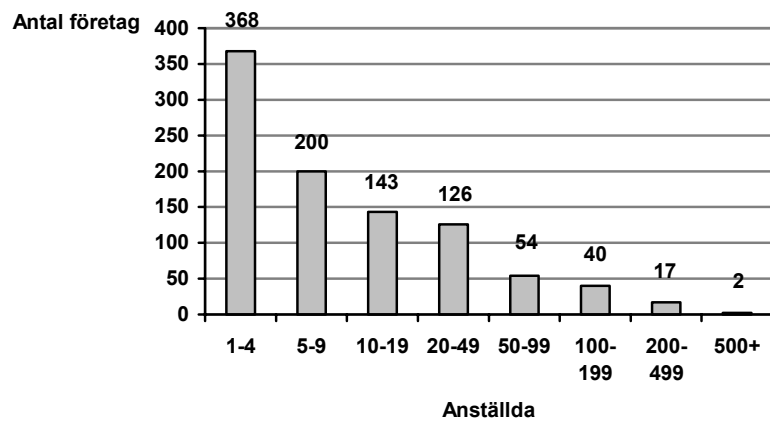


Källa: Statistiska Centralbyrån (SCB)

Plastvaruindustrin omfattar tillverkning av plasthalvfabrikat, plastförpackningstillverkning, byggplastvarutillverkning och annan plastvarutillverkning. Enligt figur 3.1 har antalet verksamma företag inom plastindustrin ökat med i genomsnitt knappt 1,5 procent per år sedan år 1997 till och med år 2002, vilket ger en liten men stabil ökning. Siffrorna visar endast branschen som helhet och inte om olika delar av branschen har en annorlunda utveckling. Siffrorna beaktar både stora och små företag, vilket inte gör dem jämförbara med studiens företag. Men de kan ändå ge en beskrivning av branschens utveckling som helhet.

Inom den plastbearbetande industrin finns cirka 700 företag med olika inriktning. Bland dessa återfinns i huvudsak studiens mikroföretag.

Figur 3.2 Antal företag inom gummi- och plastvaruindustrin, fördelat på antal anställda år 2003

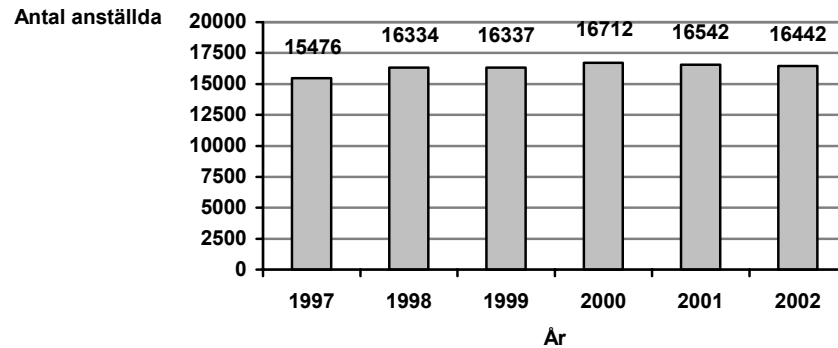


Källa: Statistiska Centralbyrån (SCB)

Figur 3.2 visar på dominansen av småföretag med upp till 10 anställda inom gummi- och plastvaruindustrin. Dessa står för nära 60 procent av det totala antalet plastföretag. Den bild som ges av dessa två branscher stämmer väl överens med antalet anställda per företag sett utifrån Sveriges samtliga företag, varför branschen kan ses som en användbar representant när det gäller att studera små industriföretags påverkan på arbetstillfällena. Figur 3.2 bygger på siffror beräknade på både gummi- och plastvaruindustrin då det varit svårt att få fram statistik om antalet företag fördelat på antalet anställda när det gäller enbart plastvaruindustrin. Det innebär att det blir svårt att jämföra dessa siffror med studiens. Men de kan utgöra en fingervisning om hur branschen ser ut när det gäller antalet företag med få anställda. Det är värt att beakta att gummiindustrin i huvudsak domineras av ett fåtal stora bolag⁴².

⁴² Denna information utgår från författarnas förståelse om plastbranschen.

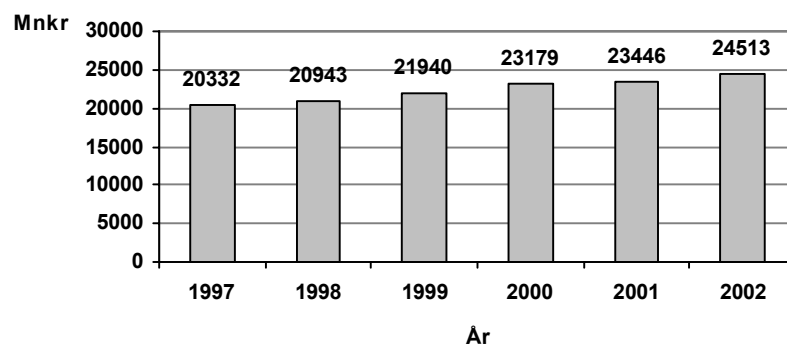
Figur 3.3 Antal anställda inom plastvaruindustrin i Sverige, år 1997-2002



Källa: Statiska Centralbyrån (SCB)

Figur 3.3 beskriver antalet människor som är sysselsatta inom plastvaruindustrin i Sverige. Antalet sysselsatta har sjunkit något år 2001 och 2002. Anledningen till detta är inte känt, men kan bero på att plastindustrin har mött en allt hårdare konkurrens från företag utanför Sveriges gränser, varvid företagen har rationaliserat eller flyttat verksamhet utomlands. Antalet företag ökar ju trots minskningen i antalet anställda. Detta kan även vara förklaringen till den ökade omsättningen trots minskat antal anställda. Liksom tidigare figurer visar denna på branschens samtliga företag, stora som små.

Figur 3.4 Nettoomsättningen i mnkr för plastvaruindustrin i Sverige, år 1997-2002



Källa: Statistiska Centralbyrån (SCB)

Figur 3.4 visar på att nettoomsättningen i plastbranschen ökat sedan år 1997 fram till och med år 2002. En anledning till att branschens omsättning ökat är med stor sannolikhet att antalet företag under samma period blivit fler. Det finns inga indikationer på om utvecklingen kommer att fortsätta då statistiskt material saknas som kan påvisa detta. Även denna figur beaktar alla företag inom branschen.

4. MIKROFÖRETAGARE OCH MIKROFÖRETAGEN

Denna del av studien har delats in i flera underkapitel, som vart och ett redovisar en dimension av mikro företagandet när det gäller tidigare forskning, resultatet av vår forskning, samt en sammanfattning som inkluderar en analys av avsnittet i fråga. Efter ett inledande underkapitel om förstudiens resultat följer, som utgångspunkt för studien av mikro företagare, en kortare forskningsöversikt som inledning av varje underkapitel. I dessa forskningsöversikter har vi försökt sammanställa vad som finns skrivet inom området små- och mikro företagande inom studiens och underkapitlens ram.

4.1 Förstudien

Av de 241 företag som noterats utifrån uppgifter från SPIF:s medlemsregister, var 50 företag omöjliga att hitta i Företagsfaktas databas, vilket kan bero på att de 1) inte existerar längre 2) arbetar under annat namn. Av de 241 mikro företagen var 225 företag inte aktuella i förstudien när det gällde genomfört ledningsskifte p.g.a. att de 1) uppenbarligen inte genomför ledningsskifte med hänsyn taget till företagets ålder i kombination med företagsledningens ålder, d.v.s. företagets ledning var av åldersskäl inte tillräckligt unga i förhållande till företagets ålder för att ett ledningsskifte borde ha inträffat 2) hade fler eller färre anställda (färre än nio stycken) än vad som var uppsatta avgränsningar för denna studie 3) för att två företag var så nystartade att bokslut inte inkommit, 4) företaget har en extern VD, vilket inte uppfyller avgränsningen för ägarlett företag, 5) för att företagets branschtillhörighet var tveksam i tre fall. Av de som inte var aktuella för ledningsskifte kunde vi se att 22 företag kunde ses som aktuella för skifte inom 10 års tid med tanke på att ledningen närmade sig pensionsåldern. Vidare hade sju företag gått i konkurs och åtta varit inblandade i fusion eller uppköp efter år 2000, samt ett företag varit med om rekonstruktion efter år 2000. Av de 241 företagen var merparten, 131 företag, verksamma inom formsprutning.

Ur det slutliga urvalet av 16 företag vet vi med säkerhet att sex företag har genomfört ett ledningsskifte, och vi kan på sannolika skäl förmoda att 10 företag har genomfört ett ledningsskifte. Vidare vet vi genom vår tidigare branschkunskap med säkerhet att två företag genomfört ledningsskifte i olika former som inkluderar försäljning till utomstående, startande av nytt bolag som köper verksamheten.

Så långt är förstudiens resultat beskrivet. Hädanefter kommer endast studiens resultat att redovisas.

4.2 Småföretagsforskningen i Sverige

Den svenska forskningen om småföretagande inleddes på 1960-talet, initierad av Dick Ramström vid Umeå Universitet. Forskningen beskrev småföretagssektorns struktur i Sverige, men också de speciella behov, problem och fördelar som förknippades med småföretagande. Den starka tillbakagången i svensk ekonomi på 1970-talet innebar att storföretagens förmåga att skapa arbetstillfällen ifrågasattes. Stora förhoppningar lades i och med denna utveckling på småföretagens förmåga att skapa arbetstillfällen där småföretagandets tillväxt sågs som intressant att studera närmare då ytterligare kunskap om detta eftersträvades. Till följd av det ökande intresset för småföretagande, fick också småföretagsforskningen ett uppsving som räckte under hela 1980-talet. Forskarna började kalla sig för specialister inom områdena entreprenörskap och småföretagande, områden som tidigare inte funnits som forskningsområden. År 1989 grundades den första institutionen för entreprenörskap och företagsutveckling vid Lunds Universitet under Bengt Johannisson's ledning. Under 1990-talet fortsatte utvecklingen med flera liknande institutioner vid andra universitet och högskolor.⁴³

De senaste årtiondena har forskningen kring entreprenörskap och småföretagande varit ett av de snabbast växande områdena inom forskning om ledarskap och företagande, hävdar Johannisson & Landström. Forskningen har väckt politikernas och beslutsfattares intresse för ny- och småföretagande. Ny- och småföretagande har börjat ses som viktiga element i samhället oavsett vilken strategi som används för att hantera problemen med stagnerande samhällsekonomi och ökande arbetslöshet. Men forskningen om entreprenörskap och småföretagande är fortfarande fragmentarisk och heterogen, vilket bland annat beror på att det inte finns en enhetlig klar definition av entreprenörskaps- och småföretagarbegreppen och att den teoretiska basen skiftar, menar Johannisson & Landström.⁴⁴

4.3 Små- och mikroföretagande

Då fokus försköts under arbetet med denna studie, blev det som tidigare var tänkt att vara studien istället en förstudie till den nuvarande studien. Efter förskjutning av fokus kom studien att omfatta 73 mikroföretag i plastbranschen som grupperats i tre företagsgrupper: de företag som genomfört ledningsskifte, 16 stycken, de företag som troligen kommer att göra ett ledningsskifte inom 10 år, 22 stycken och de företag som troligen inte kommer att göra ett ledningsskifte inom 10 år, 35 stycken. Av dessa företag är 46 verksamma inom området formsprutning, det största området inom branschen.

⁴³ Johannisson & Landström (1999) s 9

⁴⁴ Ibid s 7

4.3.1 Småföretagens betydelse för näringslivet

Johansson beskriver hur den svenska samhällsekonomin och det svenska näringslivet under historiens gång har präglats av enskilda småföretagares vilja och förmåga att driva sitt företagande framåt. Den utveckling och tillväxt som finns i näringslivet är ett resultat av en ständigt pågående förändringsprocess, där småföretag spelat och spelar en avgörande roll, i många fall som grogrund för framväxt av medelstora företag, som vartefter utvecklats till storföretag. I denna utveckling har ägarförändringar och ägarskiften varit nödvändiga och setts som naturliga inslag i utvecklingsprocessen. Men det är av vikt, menar Johansson, att företagsstrukturen i samhället har en bred bas av småföretag, varur ett antal medelstora företag kan utvecklas, vilka har möjlighet att bli framtida storföretag. Problemet Johansson pekar på är att strukturen idag snarare består av, enligt hans mening, alldeles för få medelstora företag för att de ska kunna utgöra en grund för att Sverige i framtiden ska kunna ha tillräckligt många storföretag. Detta beror på att alltför få småföretag har intresserat sig för tillväxt eller av olika skäl upphört att existera.⁴⁵ Johansson menar vidare att det måste finnas förutsättningar för ledningen att ta beslut för tillväxt och utveckling, då

”avgörande kritiska faktorer för medelstora familjeföretags framtid är ägarsystemets vilja och förmåga att i varje enskilt fall lösa generationsskiftet och successionen i ledningen, samhällets (statens) utformning av skattesystemet och nivån på beskattningen samt utformningen av de politiska spelreglerna för konkurrensklimate”⁴⁶.

De företag som försvinner vid t.ex. misslyckade ägarskiften får konsekvenser för den nationella ekonomin i och med att arbetstillfällena kan gå förlorade. Vidden av detta kan belysas genom att studera företagsstrukturen i Sverige. Företag med upp till 20 anställda domineras utslutande av familjeföretag av vilka många står inför stundande ägarskiften.⁴⁷

4.3.2 Mikroföretagen

Inom EU sätts gränsen för medelstora företag vid färre än 250 anställda och företag med mellan 10 och 49 anställda klassificeras som småföretag. Gränsen för mikroföretag går vid färre än 10 anställda.⁴⁸ De flesta företag inom gruppen 1-9 anställda brukar ses som levebrödsföretag, vilket innebär att dessa företag inte har för avsikt att växa, enligt Johansson & Falk.⁴⁹

⁴⁵ Johansson (2000) s 29

⁴⁶ Ibid s 37

⁴⁷ Johansson & Falk (1998), s 20ff

⁴⁸ <http://europa.eu>

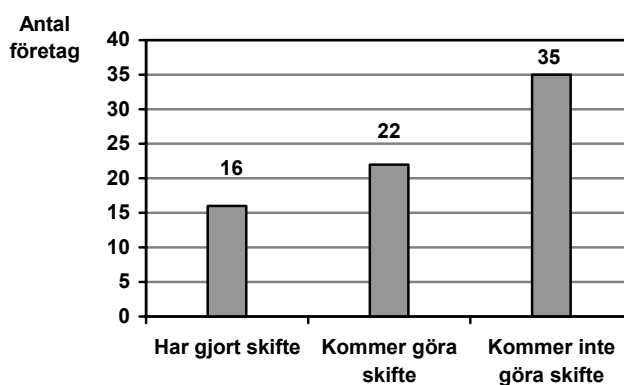
⁴⁹ Johansson & Falk (1998), s 26

4.3.3 Plastbranschens mikroföretag

Vi kommer här att göra en kort presentation av studiens utvalda mikroföretag inom plastbranschen utifrån antal företag i de olika grupperingarna, antal anställda och omsättning.

De mikroföretag i plastbranschen, som utgör denna studiens urval från SPIF:s branschregister, uppgår till totalt 73 stycken (se Fig. 4.1). Av dessa har relativt få, 16 företag, gjort ledningsskifte, 22 företag kommer troligen att göra ett ledningsskifte inom 10 år med tanke på att ledningen närmar sig 65 år, den gängse åldern för ålderspension. Av företagen i urvalet kommer sannolikt 35 företag inte att göra ledningsskifte inom 10 år p.g.a. att företagen är nysstartade, att företagen nyligen har genomfört ledningsskifte eller att ledningens ålder föranleder ett antagande att ett ledningsskifte inte är aktuellt. Hänsyn är inte tagen till att det kan finnas andra skäl för ledningsskiften än ovan angivna.

Figur 4.1 Antal studerade företag fördelat i tre företagsgrupperingar, år 2004

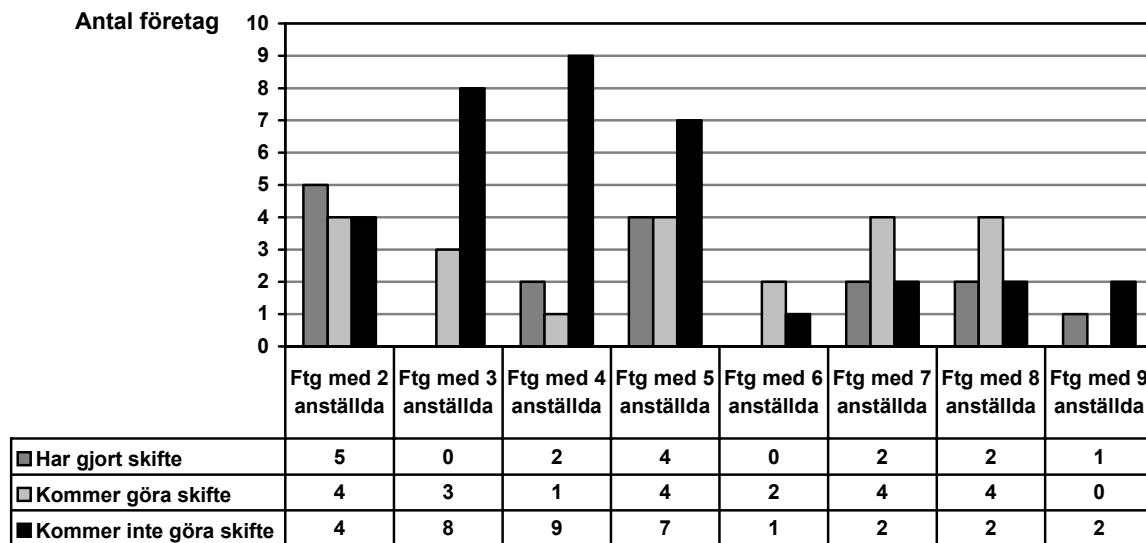


Källa: Eget dataregister

Figur 4.1 visar studiens antal företag i de olika företagsgrupperingarna.

Figur 4.2 visar att det inom plastbranschens studerade mikroföretag finns fler företag med 2 -5 anställda än 6-9 anställda, framförallt inom gruppen som troligen inte kommer att vara aktuella för ledningsskifte.

Figur 4.2 Antal anställda per företag i företagsgrupperingarna, år 2003



Källa: Eget dataregister

Figur 4.2 visar hur många företag med 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 och 9 heltidsanställda det finns i studerade företagsgrupperingar. Det bör beaktas att alla grupper inte innehåller lika många företag.

Av totalt 16 företag i gruppen som genomfört ledningsskifte är ett koncernmoder med två anställda. Fyra företag är dotterbolag och har fem, fyra, fem respektive sju anställda. Ett företag i denna grupp är både koncernmoder och dotterbolag och har åtta anställda.

Av totalt 22 företag som troligen kommer att göra ledningsskifte finns ett företag som är koncernmoder och har fem anställda. De sex företag som är dotterbolag i denna grupp har två, sju, sju, tre, fem och sex anställda.

Av totalt 35 företag som troligen inte kommer att göra ledningsskifte finns två företag som är koncernmoder och har fyra respektive fem anställda. De nio företag som är dotterbolag i denna grupp har sju, fem, tre, fem, sju, tre, sex, fyra respektive nio anställda. Utöver dessa företag finns det också ett företag som är både moder- och dotterbolag, vilket har åtta anställda.

I tabell 4.1 visas studiens mikroföretags omsättning i varje företagsgrupp. Den genomsnittliga omsättningen för de företag som har gjort ledningsskifte är 5 742 000 kr, medan motsvarande siffra för de företag som troligen kommer att göra ledningsskifte är 6 193 000 kr. De företag som troligen inte kommer att göra ledningsskifte inom 10 år har en genomsnittlig omsättning på 5 687 000 kr. Den genomsnittliga omsättningen i samtliga tre grupper är runt 6 miljoner kronor.

Dock är det viktigt att poängtera att de genomsnittliga siffror som presenteras påverkas av att ett fåtal företag har en avsevärt högre omsättning än majoriteten av plastföretagen. Men det är dock intressant att konstatera att nästan samtliga företag har en omsättning under 10 miljoner kronor, med undantag för nio företag av samtliga 73 företag. Av de företag som genomfört ledningsskifte är det endast ett företag som har en omsättning över 10 miljoner kronor, men denna företagsgrupp innehåller färre företag än de två övriga grupperna.

Tabell 4.1 Omsättning per företagsgrupp, tkr

Ftgrupp	Har gjort skifte	Kommer göra skifte	Kommer inte göra skifte
Omsättning, tkr	Antal företagare	Antal företagare	Antal företagare
0-999	1	1	2
1000-1999	1	3	2
2000-2999	3	1	10
3000-3999	1	2	7
4000-4999	1	2	3
5000-5999	2	1	2
6000-6999	2	5	1
7000-7999	1	1	1
8000-8999	1	3	2
9000-9999	2		
10000-10999		1	
11000-11999			
12000-12999			
13000-13999			1
14000-14999	1		
15000<		2	4
Totalt	16	22	35

Källa: Eget dataregister

4.3.4 Sammanfattning

Mikroföretagen är var för sig inte märkbara för samhället i stort, varken när det gäller sysselsättning eller för BNP. Men p.g.a. sin mängd kan de tillsammans utgöra en viktig bas i samhället, framförallt om man beaktar att de just p.g.a. sin obetydlighet för samhället som enskilt företag inte påverkar samhället i lika stor utsträckning som ett stort företag vid eventuell nedläggning. Detta gör det tänkvärt att begrunda huruvida det är eftersträvansvärt att se småföretag som en grund för kommande storföretag, då dessa ur detta perspektiv gör samhället mer sårbart.

4.4 Tillväxt och ledning

För att förstå mikroföretag och företagare ges här en kort sammanfattande bild av vad olika forskare skrivit om ledningens betydelse för företagets utveckling och tillväxt.

Berggren, Lindström & Olofsson menar att nästan alla tillväxtföretag anger att marknaden är ny och obearbetad, vilket kan vara en konsekvens av att de ligger nära teknikfronten, men vill trots detta inte skylla på externa förhållanden. De är mer benägna än icke-tillväxtföretag, att erkänna brister i ledningskompetens som en tillväxthämmande faktor.⁵⁰ Davidsson, Delmar & Wiklund menar att tillväxten i betydande grad bestäms av egenskaper hos företagaren själv och åtgärder som denne har kontroll över.⁵¹

Detta bekräftas av Johansson, som menar att det är viktigt vid studiet av företagande att se vilka faktorer som påverkar de enskilda företagets utveckling. I ledarskapslitteratur betonas ofta det individuella ledarskapets betydelse för företags utveckling och tillväxt, där ledarens personlighet, drivkraft, kompetens och förmåga att se och hantera situationen är avgörande. Men ett företags verksamhet, strategiska val och tillväxttakt bestäms också av ägarnas personliga vilja och ambitioner, vilket när det gäller småföretag är påtagligt.⁵² Även Wiklund menar att företagarna själva är avgörande för företagets utveckling genom de beslut de fattar.

Samtidigt anser Box att företagares möjligheter att påverka företagets utveckling ofta är begränsade och att det snarare är makrofaktorer som samhällsekonomi och branschutveckling som är avgörande för utvecklingen.⁵³

Vi menar att dessa forskare utgår från olika perspektiv när det gäller småföretag, varför båda aspekterna kan vara värda att beakta. På mikronivå kan troligen företagarens beslut spela roll när det t.ex. gäller att ta beslut angående byte av bransch och verksamhet. Men dessa besluts framgång är troligen beroende av olika omvärldsfaktorer.

4.5 Småföretagande och kön

4.5.1 Män, kvinnor och företagande

Enligt Wiklund spelar kön inte någon roll för företags tillväxt. Det finns samtidigt studier som ser en något sämre tillväxt i företag under ledning av kvinnor, men då behöver inte könet i sig ha något förklaringsvärde.⁵⁴

⁵⁰ Berggren, Lindström & Olofsson (2001) s 267f

⁵¹ Delmar, Davidsson & Wiklund (2001) s 28f

⁵² Johansson (2000) s 33

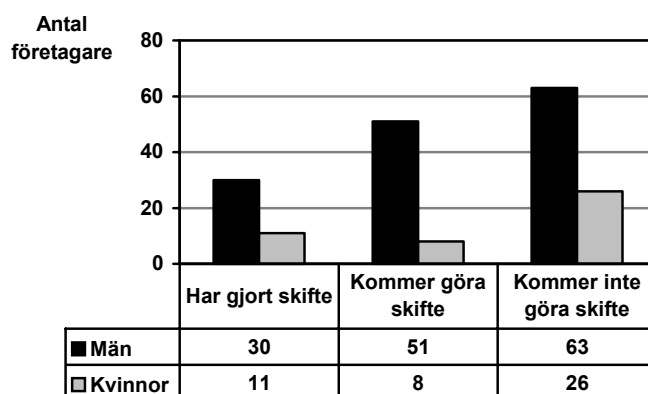
⁵³ Nutek (2003) s 28

⁵⁴ Ibid s 22

4.5.2 Plastbranschens män och kvinnor

Studien av plastbranschens mikroföretag visar på en klart manlig dominans inom de små företagen i branschen.

Figur 4.3 Antal män och kvinnor i företagens styrelser, år 2004



Källa: Eget dataregister

Figur 4.3 inkluderar både styrelseposter som ordinarie ledamot och suppleant. I gruppen som gjort ledningsskifte finns sammanlagt 41 företagare, i gruppen som troligen kommer att göra ledningsskifte finns 59 företagare och i gruppen som troligen inte kommer att göra ledningsskifte finns 89 företagare.

Figur 4.3 visar att det finns en tydlig överrepresentation av manliga styrelsemedlemmar i samtliga undersökta företagsgrupper i plastbranschen. Den kvinnliga representationen följer i stort samma kurva som den manliga, utom i de företag som troligen kommer att göra skifte inom 10 år. Där är representationen av kvinnor procentuellt betydligt lägre, 13,6 procent mot 26,8 procent för de företag som gjort ledningsskifte och 29,2 procent för de som inte är aktuella för ledningsskifte (se tabell 4.2). Den manliga representationen (se Fig. 4.3) följer i stort sätt antalet företag i varje gruppering (se Fig. 4.1 och 4.3).

Tabell 4.2 Män och kvinnor i företagens styrelser, år 2004, procentandelar

Företagsgrupp	Män	Kvinnor	Totalt
Har gjort skifte	73,2 %	26,8 %	100 %
Kommer göra skifte	86,4 %	13,6 %	100 %
Kommer inte göra skifte	70,8 %	29,2 %	100 %

Källa: Eget dataregister

Det visas i tabell 4.3 att det är betydligt vanligare att män innehar de ordinarie styrelseposterna jämfört med kvinnorna, vilka i större utsträckning är suppleanter.

Tabell 4.3 Män och kvinnors styrelsepositioner i de olika företagsgrupperingarna, procentandelar, år 2004

Företagsgrupp	Har gjort skifte	Kommer göra skifte	Kommer inte göra skifte
Ord. ledamot män	73,3 %	80,4 %	90,5 %
Suppleant, män	26,7 %	19,6 %	9,5 %
Totalt	100 %	100 %	100 %
Ord. ledamot, kvinnor	36,4 %	25,0 %	19,2 %
Suppleant, kvinnor	63,6 %	75,0 %	80,8 %
Totalt	100 %	100 %	100 %

Källa: Eget dataregister

Tabell 4.3 omfattar inte uppdrag som verkställande direktör eller vice verkställande direktör, utan omfattar endast styrelseuppdrag. Tabellen belyser ytterligare det faktum att männen har en stor dominans när det gäller styrelseuppdrag, men visar däremot att kvinnorna dominerar när det gäller suppleantuppdrag. De företag som har gjort ett ledningsskifte har flest ordinarie kvinnliga ledamöter. I de övriga två företagsgrupperna är den procentuella andelen kvinnor lägre, vilket kan tyda på ett företagande där kvinnor, om de har plats i styrelsen, innehar positionen som suppleant. Detta är tydligt i den företagsgrupp som troligen inte kommer att göra ett ledningsskifte inom 10 år, där andelen kvinnliga suppleanter är nästan 81 procent vilket, inom samma grupp, kan jämföras med manliga suppleanter som endast utgör 9,5 procent. Inom gruppen återfinns den klart största andelen manliga ordinarie ledamöter och den klart lägsta andelen manliga suppleanter.

4.5.3 Sammanfattning

Den låga kvinnliga representationen visar på en klart manlig dominans när det gäller ledning i branschen. Resultatet stärker bilden av att kvinnor fortfarande inte i någon större utsträckning är involverade i branschens småföretags styrelsearbete. Att den kvinnliga representationen är så låg bland företag som inte gjort ledningsskifte kan tyda på att den manliga dominansen långsamt förändras i de andra företagsgrupperna, då det i dessa finns nya ledningar och nya företag vilka kan ha en något högre procentandel kvinnor med i styrelserna, men då är både ordinarie ledamöter och suppleanter medräknade.

Att kvinnorna i så stor utsträckning är suppleanter i de företag som troligen inte kommer att göra ledningsskifte inom en nära framtid tyder knappast på att den manliga dominansen håller på att brytas utan snarare på att kvinnorna i större utsträckning går in i styrelserna, men då som suppleanter utan rösträtt i styrelsesammanhang. Detta kan i sin tur tyda på att de är mer accepterade som styrelsemedlemmar än tidigare om än inte med en avgörande position. Den stora andelen kvinnliga suppleanter kan tyda på att kvinnorna är betydligt mindre aktiva i företagen än männen, men också på att företagen är familjeföretag, där man hellre tillsätter en inaktiv familjemedlem i styrelsen än en extern part.

Om det låga kvinnliga deltagandet i företagens styrelser har något förklaringsvärde för om kvinnligt företagande leder till lägre tillväxt, är omöjligt att se. Det kan snarare peka på en lång tradition av manligt företagande inom branschen eller att branschen inte ses som attraktiv för kvinnor.

4.6 Mikroföretagens ålder

4.6.1 Företagsålderns betydelse för småföretag

Wiklund har funnit att stora företag växer snabbare än små när det gäller antal anställda, vilket beror på, menar han, att de som redan tidigare haft tillväxt har lättare att fortsätta växa. Samtidigt visar Storeys undersökningar att mindre företag växer snabbare när det gäller antal anställda. Men samtidigt reserverar han sig då flera av hans undersökningar visar något annat.⁵⁵ Carroll & Hannan menar att det, för att studera tillväxthinder i mindre företag, är nödvändigt att även beakta företagets specifika situation avseende dess utveckling och mognad. Hinder för mindre företag finns, men de har olika effekt beroende på vilka resurser som är tillgängliga för företaget, vilken typ av bransch företaget är verksam inom och hur länge företaget har bedrivit verksamheten.⁵⁶ Kazanjian & Drazin menar å sin sida att företaget genomgår olika stadier i sin utveckling och företagen ställs inför en serie hinder som är sekventiella till sin natur.⁵⁷ Både Storey och Wiklund menar att yngre företag växer mer än äldre när det gäller antal anställda, vilket kan bero på avtagande motivation för tillväxt när en viss nivå på inkomsterna nåts.⁵⁸ Barth sammanfattar med att

*”flera olika faktorer kan hindra mindre företag att växa. Vidare varierar effekten av dessa tillväxthinder beroende på företagets branschtillhörighet, storlek och ålder.”*⁵⁹

⁵⁵ Ibid s 25

⁵⁶ Barth (2001) s 234

⁵⁷ Ibid s 244

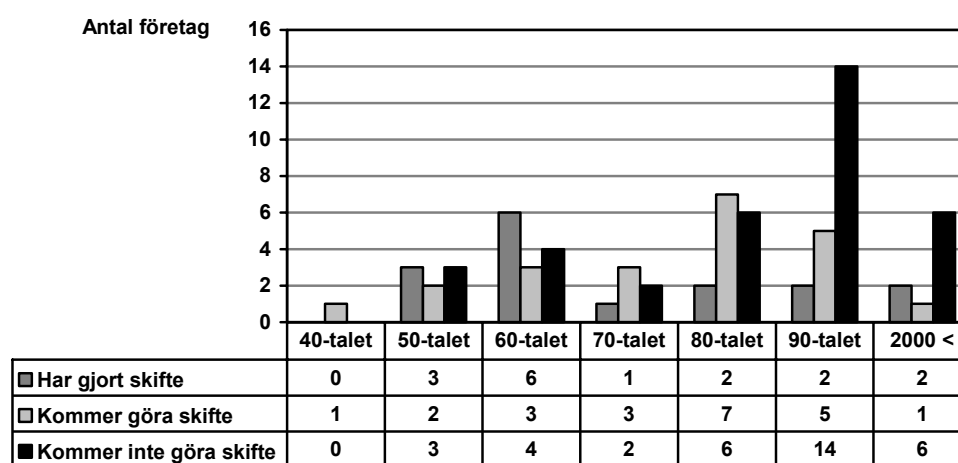
⁵⁸ Nutek (2003) s 25

⁵⁹ Barth (2001) s 241

4.6.2 Registreringsår för plastbranschens mikroföretag

Figur 4.4 visar hur många företag i de olika företagsgrupperna som registrerats under årtiondena från och med 1940-talet, då de första av studiens plastföretag registrerats som aktiebolag, till 2000-talet och framåt.

Figur 4.4 Tidpunkt för företagets registrering per årtionde



Källa: Eget dataregister

Företag som troligen inte är aktuella för ledningsskifte är främst registrerade under 1990-talet, då 14 aktiebolag är registrerade, jämfört med de företag som genomfört ledningsskifte där två företag registrerats och med de som troligen kommer att genomföra ledningsskifte där fem företag registrerats under samma årtionde. De företag som inte är aktuella för ledningsskifte är den klart största gruppen företag som grundats under främst 1990-talet och i viss mån även under 2000-talet⁶⁰. Då har det inte beaktats att företagsgrupperingarna innehåller olika antal företag.

Vad som bör beaktas är att det finns företag som är betydligt äldre än vad året för registrering anger, då detta bara beaktar när företaget blev aktiebolag. Företagen har i flera fall varit verksamma som enskild firma eller handelsbolag tidigare och sedan omvandlats, ofta vid ett generationsskifte, till aktiebolag. Då information om handelsbolag och enskild firma är mycket knapphändig har detta inte kunnat beaktas.

⁶⁰ 2000-talet och framåt innefattar endast tre år, varför siffrorna inte är helt jämförbara med de övriga decenniernas siffror.

4.6.3 Sammanfattning

Att företag som troligen inte är aktuella för ledningsskifte främst är registrerade under 1990-talet bekräftar att dessa företag utifrån sin ringa ålder och yngre styrelsesammansättning troligen inte kommer att genomföra ett ledningsskifte under de närmsta 10 åren. Många av företagen är unga med unga ledare.

Om de yngre företagen växer mer än de äldre har inte varit möjligt att studera med studiens metod då det för detta krävts en studie som studerat företagen över en längre tid. Om de större företagen växer snabbare än de mindre ingår inte i denna studie att undersöka då den inte innefattar större företag.

Då de studerade mikroföretagen generellt har registrerats löpande under branschens existens, med vissa avvikelser under 1990-talet, skulle det vara möjligt att dra slutsatsen att det finns mikroföretag av olika ålder inom branschen, varför det finns företag inom olika livscyklar. Detta skulle kunna borga för en stadig återväxt. Då bör det beaktas att vi enbart studerat mikroföretag och att plastbranschen i övrigt kan uppvisa en annan trend.

4.7 Mikroföretagens ägarstrukturer

4.7.1 Ägande i företag

Berggren, Lindström & Olofsson visar på att tillväxtföretag har en lägre andel familjeägande i företagsledning än icke-tillväxtföretag. I ett genomsnittligt tillväxtföretag kontrollerar ledningen med familj hälften av rösterna, medan det i icke-tillväxtföretag är cirka två tredjedelar av rösterna som kontrolleras av familjen⁶¹, vilket även Wiklund pekar på och menar att ägandet är diversifierat i de företag som växer snabbt. Storey menar att det trots detta är vanligt bland företagare att motsätta sig ett delat ägarskap, även om det, enligt hans studier, ofta får negativa effekter för företagets tillväxt.⁶² Finns det då något värde i att företag drivs som familjeföretag? Johansson menar att det är mångfald i företagsägandet som bör vara i fokus och skilda ägarformer bör uppmuntras och ges förutsättningar att utvecklas och prövas utifrån verklighetens krav. Han konstaterar även att yngre företag är mer tillväxtorienterade än äldre, att tillväxtorienterade företag är mer intresserade och i större utsträckning aktivt söker delägare, då de är intresserade av det kapital som dessa kan tillföra.⁶³

⁶¹ Berggren, Lindström & Olofsson (2001) s 258f, 267

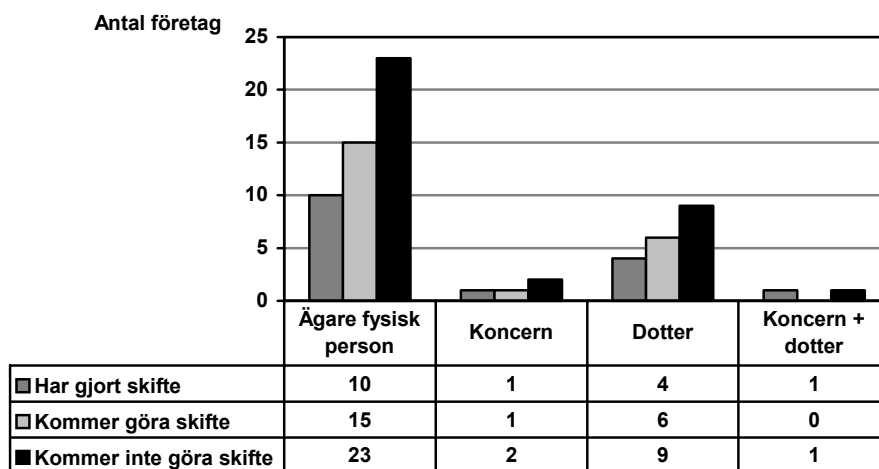
⁶² Nutek (2003) s 22

⁶³ Johansson (2002) s 32

4.7.2 Plastbranschens ägarstruktur i mikroföretag

Olika former av koncernarrangemang kan vara ett sätt att organisera ägandet av flera mindre företag. När vi studerat plastbranschens mikroföretag då det gäller ägandestrukturer har vi undersökt hur många i respektive företagsgruppering som är ägda av fysisk⁶⁴ eller juridisk person⁶⁵, vilket framgår av figur 4.5.

Figur 4.5 Ägarförhållanden i studiens företag per företagsgrupp, år 2004



Källa: Eget dataregister

Figur 4.5 visar hur ägandet ser ut i de olika företagsgrupperingarna. Figuren visar hur stor andel av företagen som är ägda av fysisk person, som är koncernmoder⁶⁶, dotterbolag⁶⁷ eller båda delarna. Med båda delarna, d.v.s. företaget är både koncern och dotterbolag, menas här t.ex. ett företag som är dotterbolag till en koncernmoder men även i sin tur är moderbolag till ett annat företag, dotterbolag, inom koncernen.

Under kategorin företag ägda av fysisk person finns de företag som i Företagsfaktas databas saknar angivna ägarförhållanden. Det innebär att företagen är ägda av fysisk person. Av figur 4.5 går det inte att utläsa om dessa företag är familjeföretag eller kompanjonföretag. Även

⁶⁴ Med fysisk person menas en person i egentlig mening, en mänsklig varelse eller individ, till skillnad från juridisk person.

⁶⁵ Med juridisk person menas en sammanslutning som äger egen rättskapacitet på samma sätt som fysisk person. En juridisk person kan t.ex. vara en stat, kommun, aktiebolag, förening, stiftelse, dödsbo eller konkursbo.

⁶⁶ Med koncern menas en sammanslutning av företag till en ekonomisk enhet grundad på moderbolagets aktie- eller röstmajoritet i dotterbolagen.

⁶⁷ Med dotterbolag menas ett bolag vars aktiekapital ägs till minst 50 procent av ett annat bolag, moderbolaget. Dessa ingår tillsammans i en koncern.

koncernmodern kan vara ägd av fysisk person, men dessa ingår inte i de företag som här angetts under denna benämning.

Vi kan konstatera att det vanligaste är att plastbranschens mikroföretag är ägda av fysisk person, vilket förekommer i mellan 60-70 procent i alla företagsgrupperingar. Dessa ingår inte i något koncernarrangemang. Mellan 25-28 procent är dotterbolag och mellan 5-7 procent är koncernmoderbolag av studerade mikroföretag.

Tabell 4.4 Ägarförhållanden i studiens företag per företagsgrupp, år 2004, procentandelar

Företagsgrupp	Ägare fysisk person	Koncern	Dotter	Koncern + dotter	Totalt
Har gjort skifte	62,5 %	6,25 %	25 %	6,25 %	100 %
Kommer göra skifte	68,2 %	4,5 %	27,3 %	0 %	100 %
Kommer inte göra skifte	65,7 %	5,7 %	25,7 %	2,9 %	100 %

Källa: Eget dataregister

Tabell 4.4 visar hur ägandet ser ut i de olika företagsgrupperingarna i procentandelar.

4.7.3 Sammanfattning

Det kan ses som ett problem inom branschen att en stor del av mikroföretagen inte ingår i en koncernstruktur, då ägandet genom detta skulle kunna bli diversifierat och därmed skulle företagen kunna bli mer tillväxtorienterade. Men vi har kunnat konstatera att koncerntillhörighet inte nödvändigtvis medför att det finns en mångfald av ägande i företagen.

4.8 Mikroföretagens ledning

4.8.1 Verkställande direktörens betydelse för framgång

På senare år har det förts fram argument som berör vikten av att familjeföretag har aktiva styrelser. Familjeföretags strategiska utveckling och tillväxt gynnas troligen av ett aktivt styrelsearbete, menar Melin & Nordqvist. Deras huvudargument är att aktivt styrelsearbete kan ge upphov till att företaget öppnar sig för externt inflytande vilket kan ha en stimulerande och erfarenhetshöjande effekt.⁶⁸

⁶⁸ Melin & Nordqvist (2000) s 47

Att vi lever i en föränderlig och instabil omvärld där företag måste hantera både lokal, nationell och internationell konkurrens är något som upplevs av många. Westerberg har i studier sett att VD:ns erfarenheter, utbildning, självtillit, osäkerhetstolerans och personlighet har stor betydelse för företagets överlevnad och framgång då det påverkar dennes beslutsfattande.⁶⁹ ”De två faktorer som hade störst positiv påverkan på företagets prestationer bland överlevare var VD:ns osäkerhetstolerans och VD:ns självtillit. Den faktor som hade störst negativ inverkan på företagets prestationer var VD:ns erfarenheter i företaget.”⁷⁰

Westerberg menar att VD:n har en central roll för framgång i omvälvande omgivningar. Det är även denne som har störst möjligheter att påverka företagets handlingar, vilket medför att dennes betydelse ökar vid turbulens i omgivningen.⁷¹ Han menar att man kan tänka sig att ”mindre företag är än mer beroende av en väl fungerande ledare (VD) när omvärlden, och därmed företagets livsbetingelser, förändras i snabb takt”.⁷² VD:n sitter som spindeln i nätet och samlar in extern och intern information som sedan används som grund för företagets handlingar.

4.8.2 Byte av verkställande direktör eller ägande

När det är dags att göra förändringar när det gäller VD-uppdraget i ett familjeföretag, menar Melin & Nordqvist att det oftast handlar om att någon inom familjen ska ta över. Alternativt kan beslut tas om extern VD. En av anledningarna till att företag väljer att behålla VD-uppdraget inom familjen är att familjens kulturella kännetecken då har möjlighet att fortleva och att ett VD byte inom familjen garanterar ett direkt strategiskt inflytande. Att ta in en utomstående VD kan upplevas som problematiskt då man inte vet något om denne eller om denna person delar familjens värderingar om hur företaget bör utvecklas. Företagets värderingar och traditioner väger tungt, men det finns en uppenbar risk att den nya VD-kandidaten, utsedd inom familjen, saknar kompetens för uppgiften. Det är därför viktigt att i god tid låta den övertagande generationen förberedas, utbildas och tränas för ägarövertagande och därmed följande ledningsfunktioner. Dessutom präglas familjeföretag i stor utsträckning av att VD:ar stannar kvar längre än i icke familjeägda och drivna företag. Om VD:n i ett familjeföretag avgår är det inte ovanligt att denne stannar kvar inom företaget och intar någon annan operativ roll i företaget. Detta kan ställa till problem, speciellt om personen är grundaren av företaget eftersom denne personifierar den verkställande makt som familjeägandet innebär, en makt som inte automatiskt övergår till efterträdaren. Familjeföretag leds ofta av legendariska, på posten långvariga företagsledare, som många gånger även är grundare. Dessa personer sätter sin personliga prägel

⁶⁹ Westerberg (2001) s 168ff

⁷⁰ Ibid s 169f

⁷¹ Ibid s 168ff

⁷² Ibid s 168

på företaget, som utgör företagets kultur, vars värderingar och normer kan leva vidare långt efter det att de har lämnat sina företag.⁷³

Melin & Nordqvists resultat bekräftas av Emling, som i sina studier om svenskt familjeföretagande, kommit fram till att VD:n innehar sin post genomsnittligt betydligt längre i familjeföretag än i icke familjeföretag. Enligt Emlings undersökningar, omfattande 1087 företag, har VD:ar i familjeföretag i genomsnitt innehaft sin post i 14 år vilket kan jämföras med motsvarande siffra för icke familjeföretag som är knappt 10 år. Vidare pekar Emlings studier på att drygt 91 procent av familjeföretagsledarna också är medlemmar i ägarfamiljen. Dessa har i genomsnitt suttit på sin post i 14,6, år vilket kan jämföras med 5,4 år för de företagsledare i familjeföretag som inte tillhör ägarfamiljen. Med detta finns risker, menar Emling: en generell risk att stelbenthet, bristande flexibilitet och maktfullkomlighet uppkommer hos en ledare som innehaft sin position länge, vilket kan innebära att ledarskapet upplevs som autokratiskt och bristfälligt beträffande flexibilitet och förmåga att delegera ansvar.⁷⁴

”...family business owners typically fail to recognize the needs of the future in managing their business. Instead they prefer the comfort of past visions, the safety of old routines. They enjoy the fixed power of their positions. And when it comes to the future, they choose the refuge of ambiguity – instead of the risk of a new plan, purpose, or review.”⁷⁵

När det gäller byte av ägare, menar Gersick, Davis, Hamton och Lansberg, att det finns flera olika typer av ägarskiftet som i huvudsak går att dela upp i två kategorier; utom och inom familjen. Ägarskifte utom familjen kan ske till kompanjoner, som antingen varit med och grundat företaget och/eller drivit företaget tillsammans med avgående ägare. Försäljning utom familjen kan innebära försäljning till anställda, att utomstående företag förvärvar verksamheten eller, i vissa fall, försäljning till riskkapitalbolag. Även generationsskifte är ett ägarskifte, men inom familjen.⁷⁶

Succession är ett omvälvande skede för företag. Melin & Nordqvist finner att många familjeföretag generellt sätt är dåliga på att skilja successionen gällande ägandet och den verkställande ledningen. Ett ägarskifte mellan två generationer leder fram till en ny ägarledning, vilket får till följd att maktstrukturer förändras i företaget. Då många familjeföretag kännetecknas av en kontinuerlig ägarinblandning i företagets strategiska verksamhet blir, enligt Gersick, ägarmaktens reella struktur och fördelning kritisk för företagets utveckling.⁷⁷

⁷³ Melin & Nordqvist (2000), s 50ff

⁷⁴ Emling (2000), s 53ff

⁷⁵ Ward (1987), s xi

⁷⁶ Hällmark & Markström (2003) s 1f

⁷⁷ Melin & Nordqvist (2000) s 51

Ward anser att det största hotet troligen är att planering associeras med förändring. För ägarna av ett familjeföretag skapar detta problem eftersom det är tätt sammankopplat med de kompromisser som förändringar oftast ser ut att kräva, något många ägare därför uppfattar som onödigt. Ägare motsätter sig ofta planering till förmån för mer intuitiva sätt att fatta beslut. Oturligt nog, vartefter verksamheten mognar, lider detta sätt att ta beslut av bristande förmåga att hantera nya utmaningar.⁷⁸

4.8.3 Plastbranschens VD och ägarskiften

Studiens företagsgrupperingar är gjorda utifrån styrelseuppdrag, men det kan ändå vara av intresse att se hur den verkställande makten ser ut i de olika grupperingarna. Men då bör det beaktas att det inte alltid är möjligt att se vem som är VD (verkställande direktör) i mikroföretag, då småföretag inte alltid uppger vem som innehar den verkställande makten. Därför kan nedanstående siffror endast ses som fingervisningar om hur det kan se ut i en del av de studerade företagen.

När det gäller positioner som VD finns det bland de 16 företag som har genomfört ledningsskifte (vad vi har kunnat utläsa) tre män som innehar en VD-position, varav en är ordinarie ledamot och de andra två är suppleanter. Utöver dessa tre återfinns en man som vice VD. Två kvinnor i samma grupp är både ordinarie ledamot och VD.

Av de 22 företag som troligen kommer att göra ledningsskifte inom 10 år finns det sju män som är VD, men ingen kvinna.

Inom den grupp av 35 företag som inte är aktuella för ledningsskifte finns 15 ordinarie ledamöter som också innehar uppdraget som VD för samma företag. Av dessa är tre kvinnor.

När det gäller generationsskifte inom företagen har vi inte kunnat konstatera några faktiska förändringar vad gäller ägande i de företag som ägs av fysisk person, d.v.s det stora flertalet av studiens mikroföretag. Däremot har vi kunnat se förskjutningar vad gäller ålderssammansättning i styrelserna och VD-uppdraget. Det ingår i många fall upp till tre generationer företagare i en styrelse. Det går i många av dessa fall att se att det skett byten när det gäller VD-uppdraget till andra eller till och med tredje generation.

4.8.4 Sammanfattning

Av det lilla datamaterial som varit tillgängligt för oss har vi kunnat konstatera att VD:n i större utsträckning är man än kvinna i de undersökta företagen. Vidare kan vi se att ett skifte ser ut att

⁷⁸ Ward (1987) s 4ff

ha inträffat i flera av de studerade företagen vad gäller positionen som VD. Detta kan också tyda på att ett skifte när det gäller ägande har skett eller förbereds, då ägande och verkställande makt associeras med varandra när det gäller småföretag.

Att det saknas kvinnliga VD:ar i företagsgrupperingen som troligen kommer att göra ledningsskifte inom 10 år, men att de finns i de andra grupperingarna, om än i få fall, kan tyda på en förändring i uppfattningen om kvinnliga VD:ar i en mansdominerad bransch. Med tanke på att det anses vara så att den verkställande och beslutande makten ofta utgår från samma individer när det gäller småföretag och då framförallt små familjeföretag, är det av intresse att göra en sådan iakttagelse. Däremot tyder inte ovan (se tabell 4.3) beskrivna fördelning mellan kvinnor och män på ordinarie ledamots uppdrag och suppleantuppdrag i dessa grupper på att en ny trend håller på att växa fram när det gäller kvinnlig styrelseaktivitet.

Frågan är vad det tyder på att det i stor utsträckning saknas kvinnliga VD:ar, med tanke på vad Westerberg beskriver om VD:n som en central roll för företaget, framförallt för de små företagens, framgång i tider av förändring? Enligt Wiklund är det troligen inte någon större skillnad på manligt och kvinnligt företagande vad gäller företagens framgång.

Vidare är det uppenbart att branschens mikroföretagare är försiktiga med förändringar vad gäller ledningsförändringar både när det gäller att involvera flera kvinnor som aktiva styrelserepresentanter och när det gäller den verkställande makten, vilket kan tyda på en obenägenhet att göra förändringar. Vad detta får för betydelse för branschen återstår att se.

4.9 Mikroföretagarnas ålder

4.9.1 Ålder som erfarenhetsfaktor

Ju äldre en person är, desto mer livserfarenhet har han eller hon haft möjlighet att skaffa sig, varför ålder är den i forskningen vanligast förekommande erfarenhetsfaktorn. Erfarenhet ger genom förförståelse verktyg för att klara situationer som företaget råkar ut för. Samtidigt menar Miller att det finns en risk att erfarenhet kan göra en VD *stale in the saddle*, d.v.s. att erfarenhet används som en mall för hur man ska handla även i framtiden. En yngre VD kan därför vara mer innovativ, mindre riskundvikande och mer intresserad av differentiering än kostnadseffektivitet. Westerbergs studie visade att erfarenheten inte kunde användas på ett positivt sätt, vilket innebar att mer erfarenhet var förknippat med sämre prestationer.⁷⁹ Storey och Wiklund bekräftar båda att unga företagares företag växer mer i jämförelse med äldres företag. Storey menar att det borde

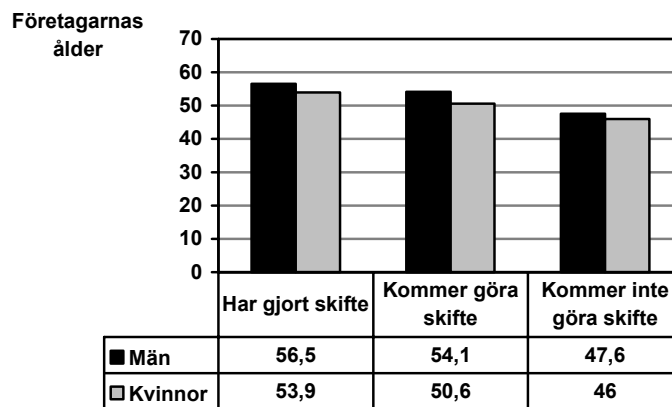
⁷⁹ Westerberg (2001) s 168ff, 179

vara fördelaktigast att företagare är tillräckligt unga för att ha energi och vilja för tillväxt samtidigt som de är tillräckligt gamla för att ha trovärdighet och erfarenhet.⁸⁰

4.9.2 Mikroföretagarnas ålder i plastbranschen

Bland mikroföretagarna i alla företagsgrupperingar har kvinnorna en något lägre genomsnittsålder än männen (se Fig. 4.6).

Figur 4.6 Genomsnittsåldern för män och kvinnor i företagsgrupperingarna, år 2004



Källa: Eget dataregister

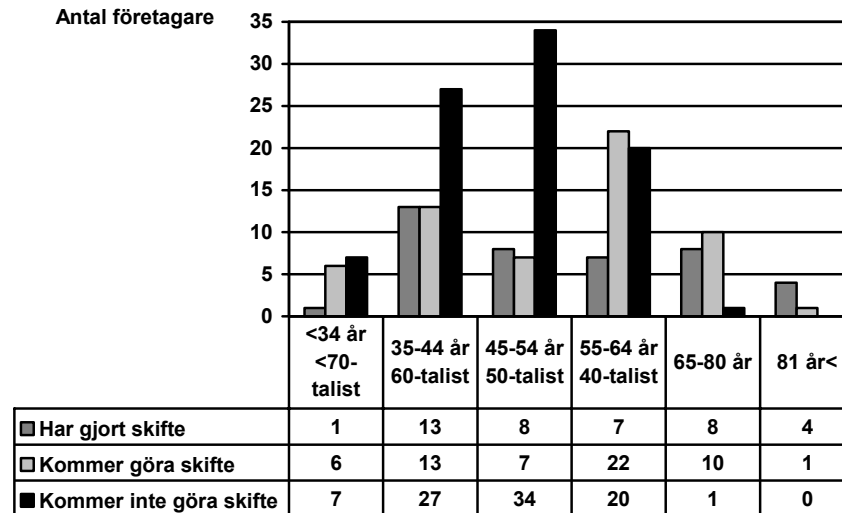
Figur 4.6 visar att i företagsgruppen där företagen genomfört ledningsskifte är medelåldern högst både vad gäller män och kvinnor, 56,5 år respektive 53,9 år. Även suppleanter ingår i underlaget.

Figur 4.6 illustrerar också att i den företagsgrupp, där företagen troligen är aktuella för ledningsskifte, är medelåldern något lägre trots att ledningsskifte inte genomförts.

I företagsgruppen som troligen inte är aktuell för ledningsskifte visar figur 4.6 att medelåldern är lägst vad gäller både män och kvinnor.

⁸⁰ Nutek (2003) s 24

Figur 4.7 Styrelseledamöternas ålder i företagsgrupperingarna, år 2004



Källa: Eget dataregister

Figur 4.7 förtydligar hur åldersfördelningen för styrelseledamöterna ser ut bland mikroföretagens styrelser. Den skiljer dock inte på ordinarie ledamöter och suppleanter.

Figur 4.7 visar att inom företagsgrupperingen som genomfört ledningsskifte, totalt 41 företagare, finns det relativt många 60-talister, 13 företagare eller 31,8 procent, men också den största procentandelen över 80 år, 9,8 procent (se tabell 4.5 nedan). De flesta av dessa företagare är dock suppleanter. De övriga företagarna över 80 år kan av ålderskäl samt p.g.a. att det finns en betydligt yngre VD inom samma familj, inte förväntas ta aktiv del i ledningen. 17 procent eller sju företagare är inom 10 år vid gränsen för ålderspensionering. Förklaringen till att dessa trots det finns inom gruppen som genomfört ledningsskifte är för det första att de de facto genomfört ledningsskifte. Dessutom är flertalet inom denna ålderskategori suppleanter. En är aktiv i dotterbolag till en stor koncern och två i företag där ledningsskifte konstaterats trots nuvarande lednings ålder, varför vi gör ett antagande att kommande ledningsskifte dröjer. Det är möjligt att dessa företag kommer att göra ytterligare skifte i framtiden, varför dessa även kunnat ingå i gruppen företag som troligen kommer att göra skifte inom 10 år.

Inom företagsgrupperingen som står inför ett troligt ledningsskifte finns ett stort antal företagare som är födda på 1940-talet, 37,3 procent. Även här gäller att många av de övriga företagarna inom de andra ålderskategorierna är suppleanter eller att det finns andra uppgifter som placerar företaget i denna företagsgruppering. Det är vidare ganska intressant att studera att det finns relativt många företagare i denna grupp som är födda på 1960-talet.

Inom företagsgrupperingen som troligen inte kommer att göra ledningsskifte inom 10 år finns många företagare som är födda på 1960 och 1950-talen, men även på 1940-talet. De motsvarar 30,3 procent, 38,2 procent och 22,5 procent av företagarna inom grupperingen. Den senare kategorin utgörs även i denna gruppering av suppleanter i de flesta fall.

Inom de tre olika företagsgrupperna finns det totalt fem styrelsemedlemmar som är äldre än 80 år, två som ordinarie ledamöter och tre som suppleanter. Samtliga är män förutom en kvinnlig suppleant. Endast en liten del av företagen har styrelseledamöter som är yngre än 34 år. Vid en närmare granskning visar det sig att ordinarie styrelseledamöter under 30 år saknades i samtliga studerade bolag, däremot fanns fyra suppleanter under 30 år av vilka två var kvinnor och två var män.

I både äldre och nystartade företag kan det finnas äldre företagare som suppleanter och yngre som ordinarie ledamöter, då äldre företagare eventuellt går in som rådgivare, finanssär eller liknande. Det är inte möjligt att med den för studien använda metoden utläsa om det faktiskt förhåller sig så.

Tabell 4.5 Styrelseledamöternas ålder i de olika grupperna, år 2004, procentandelar

Företagsgrupp	<34 år - 70-talist	35-44 år 60-talist	45-54 år 50-talist	55-64 år 40-talist	65-80 år	81 år<	Totalt
Har gjort skifte	2,4 %	31,8 %	19,5 %	17,0 %	19,5 %	9,8 %	100 %
Kommer göra skifte	10,2 %	22,0 %	11,9 %	37,3 %	16,9 %	1,7 %	100 %
Kommer inte göra skifte	7,9 %	30,3 %	38,2 %	22,5 %	1,1 %	0 %	100 %

Källa: Eget dataregister

4.9.3 Sammanfattning

Att medelåldern är högst i företagsgruppen där företagen genomfört ledningsskifte (se Fig. 4.6) kan bero på att trots att en ny generation tagit över verksamheterna är den äldre generationen fortfarande kvar inom företagets styrelse, men inte som aktiv ledning, vilket höjer medelåldern för styrelsen då även suppleanter ingår i underlaget. Detta kan bero på att det faktiskt är svårt för den äldre generationen att helt släppa kontrollen över företaget som de kanske varit med att grunda och i vilket de fortfarande kanske har ett stort ägande. Ledningsskifte i företag kan därför ske sent och den övertagande generationen kan ha hunnit uppnå en relativt hög ålder innan detta sker. Att inneha en styrelsepost behöver inte betyda ett aktivt deltagande i styrelsearbetet, utan kan bero på ägande, avsaknad av andra styrelsekandidater, behov av familjesammanhållning, svårigheter att avgå av känslomässiga skäl o.s.v.

Att medelåldern är något lägre i den företagsgrupp, där företagen troligen är aktuella för ledningsskifte (se Fig. 4.6) trots att ledningsskifte ännu inte genomförts, kan bero på att den yngre generationen i flera företag är verksamma inom styrelsen som suppleanter utan att inneha aktiv ledning, vilket kan sänka medelåldern för gruppen.

Orsaken till den lägre medelåldern i företagsgruppen som troligen inte är aktuell för ledningsskifte (se Fig. 4.6) kan bero på att denna grupp företagare består av företagare som generellt är från yngre generationer än i de andra företagsgrupperna. Det finns bl.a. nygrundade företag inom gruppen vilket innebär att styrelserna sällan består av flera generationer. Företagen är generellt yngre i denna grupp.

Att det finns många företagare, i företagsgrupperingen som står inför ett troligt ledningsskifte, som är födda på 1960-talet kan tyda på att det finns flera generationer från samma familj i flera företag inom denna grupp, då flera av 40-talisterna kan vara föräldrar till flera av 60-talisterna. Det borde på detta sätt kunna vara fördelaktigt för företagen då de kombinerar de, som Storey kallar tillräckligt unga för att ha energi och vilja för tillväxt, med de som är tillräckligt gamla för att ha trovärdighet och erfarenhet. En lösning på både ung drivkraft och ålderns erfarenhet och acceptans kan just vara ett familjeföretagande med flera aktiva generationer.

De företagare som är äldre än 80 år, särskilt de två som är ordinarie ledamot, kan möjligen tyda på att ett fåtal företag har problem med en äldre styvnackad ledning som har svårt att släppa taget. Men det är inte sannolikt att dessa personer verkligen är drivande vad det gäller företagets ledning. De innehar troligen ett ägande och vill därför inte släppa kontrollen av företaget helt.

4.10 Familjeföretagande och kompanjonskap i mikroföretag

4.10.1 Familjeföretag

Som tidigare beskrivits i denna studie, drivs det stora flertalet företag i Sverige som familjeföretag. Bland småföretag är familjeföretagande särskilt utmärkande.

Det finns inte någon särskild teori om familjeföretag och familjeföretagande i sig och det förefaller som ägande och drivande av familjeföretag kan rymmas under samma teorier som småföretag, småföretagande och entreprenörskap. Vad som utmärker familjeföretagande är att ägande och ledning ofta sammanfaller i samma individ eller grupp av individer som är förenade med blodsband eller släktskap, vilket numer inte alltid är helt lätt att definiera.⁸¹

⁸¹ Gandemo (2002) s 2ff, 7, 13

”Avlider ägaren till ett familjeföretag faller i regel också både den styrande och drivande kraften i verksamheten.”⁸²

Gratzer menar å sin sida att det kan vara en förhastad slutsats att tro att ägande, ledarskap och affärskoncept alltid utgår från en och samma individ när det gäller småföretagare. Han visar i sin studie om automatrestauranger att det i olika skeden av företagets livscykel framträder olika typer av engagemang från ägare, styrelse och idébärare.⁸³

Gandemo menar att troligen har merparten av familjeföretagen startats med syfte att vara levebrödsföretag. Familjeföretag förknippas i de flesta fall med lågt behov av riskkapital och långsam tillväxt, där affärserfarenhet av tradition oftast är viktigare än akademisk eller professionell utbildning. Det senare är något som håller på att förändras då även dessa företag behöver professionella kunskaper för att möta den internationella eller globala konkurrensen. Vidare, menar Gandemo har familjeföretagen inte stöttats av samhället, då de möts av misstänksamhet. Däremot har forskningen om familjeföretag ökat under 1990-talet.⁸⁴

Melin & Nordqvist betonar att ägande och ägarstyrning samt företagsledning i familjeföretag är centrala frågor för forskning. De menar att det finns ett stort behov av insikt och kunskap om ägande och strategisk ledningen i familjeföretag. Även de framhåller att familjeföretaget ofta präglas av ett ägande som är starkt koncentrerat till en familj eller till ett fåtal personer inom en familj. Ägarfamiljen kan utöva kontroll över sitt företag, dels genom att som ägare kunna överlåta den exekutiva rollen till en anställd företagsledare eller att som ägare vara delaktig och verksam i företagets ledning. I det senare fallet får delar av familjen en avgörande makt över företagets strategiska utveckling.⁸⁵

”En ägarstyrning kan kategoriseras som de processer, principer, strukturer och relationer som hjälper företagets ägare att förverkliga deras visioner och mål med sitt företag.”⁸⁶

Ägarstyrning i familjeföretag kan ha både en strukturell- och processuell dimension. Den strukturella dimensionen omfattas, enligt Neubauer & Lank, av familjen själv och dess mötesforum, styrelsen och den verkställande ledningen. Den andra dimensionen representerar den reella ägarstyrningen över tid, och omfattar även dynamiken i samspelet mellan de strukturella formerna för familjens ägarstyrning. Vilken av de tre strukturella dimensionerna som är dominerande gällande ägarstyrning skiljer sig mellan olika familjeföretag. Det som dock är klart, enligt Melin & Nordqvist, är att familjeföretag tenderar att inte använda sig av

⁸² Danielsson & Sund (2003) s 11

⁸³ Gratzer (1999) s 100ff

⁸⁴ Gandemo (2002) s 2ff, 7, 13

⁸⁵ Melin & Nordqvist (2000) s 45f

⁸⁶ Ibid s 46

bolagsstämmor eller styrelser i samma utsträckning som företag med spritt ägande. Ägarskap i familjeföretag präglas mer av informella arenor där de processuella faktorerna spelar stor roll. Det är också allt som oftast svårt att avgöra var och hur det konkreta ägarintresset kommer till utlopp när det gäller familjeföretags ägarstyrning.⁸⁷

John Ward menar att en av de svåraste ledningsuppgifterna som finns är att hålla ett familjeföretag vid liv. Enligt Wards undersökningar är det endast 13 procent av familjeföretagen som framgångsrikt överlever till en tredje generation och mindre än två tredjedelar överlever en andra generation.⁸⁸ Johansson menar att:

”Kraven på inriktningen och kvalitén i ägarstyrningen och professionalismen i lednings- och styrelsearbetet kommer emellertid att vara stora, sannolikt större än i ett historiskt perspektiv, inte minst eftersom tillväxten och utvecklingen måste hanteras på ett sådant sätt att det finansiella oberoendet bibehålls i ett allt hårdare konkurrens klimat.” och ”Avgörande kritiska faktorer kommer att vara ägarsystemets vilja och förmåga att i varje enskilt fall lösa generationsskiftet och successionen i ledningen, samhällets (statens) utformning av skattesystemet och nivån på beskattningen samt utformningen av de politiska ”spelreglerna” för konkurrens klimatet.”⁸⁹

4.10.2 Kompanjonskap

Kompanjonskap är, enligt Gandemo, en form av ägande mellan två eller flera individer tillhörande olika familjer som gemensamt driver företag. Detta är, menar han, ett område som inte är vidare utforskat ännu.⁹⁰ Storey menar att det krävs olika sorters kunskap i företagsledningen och detta kan småföretag med flera ägare och ledare få och har därför större utvecklingsmöjligheter.⁹¹ Davidsson, Delmar & Wiklund menar vidare att företagaren inte måste kunna allt själv utan kan dra nytta av andras kompetens. Framgångsrika företagare utnyttjar kompanjoner, konsulter, styrelseledamöter, anställda och nätverkskontakter.⁹²

⁸⁷ Ibid s 46f

⁸⁸ Ward (1987) s 1

⁸⁹ Johansson (2000) s 37

⁹⁰ Gandemo (2002) s 3

⁹¹ Nutek (2003) s 23

⁹² Delmar, Davidsson & Wiklund (2001) s 28f

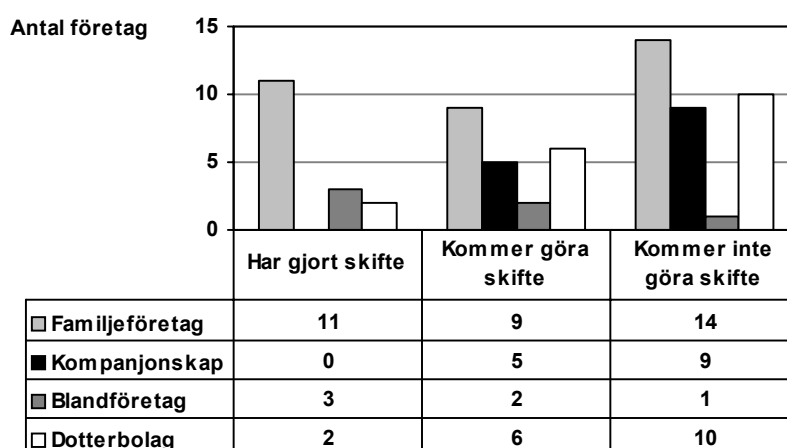
4.10.3 Plastbranschens familje- och kompanjonföretag

För att klargöra hur vanligt det är med familjeföretagande respektive kompanjonskap i de studerade mikroföretagen behövde hänsyn även tas till de företag som är dotterbolag, då dessa ägs av juridisk person, d.v.s. av ett annat företag. Dessa är då varken familjeföretag eller företag drivet av kompanjoner, då styrelsen är tillsatt av moderbolaget för att driva dess intressen. Däremot kan koncernmodern vara familjeföretag, kompanjonföretag eller en blandning av dessa. Blandföretag är de företag där vi kan se att det finns släktskap mellan två eller flera personer samt att vi kan se att det även finns kompanjonskap mellan två eller flera personer. Familjeföretag omfattar bara de företag där det finns ett släktskap som går att utläsa av efternamn eller i vissa få fall, där det finns annan information⁹³ om personerna, som gör det mycket rimligt att anta eller veta att dessa är släkt. Kompanjonföretag omfattar de företag där det inte går att utläsa ett släktskap mellan någon ordinarie styrelseledamot eller suppleant.

Ett problem vid fastställandet av företagens typtillhörighet är att vi utgick från att personer med olika efternamn är kompanjoner. Det kan i själva verket vara t.ex. syskon, kusiner o.s.v. med olika efternamn. Men vi anser det dock sannolikare att det i de flesta fall handlar om kompanjonskap då vi även gjort jämförelser med annan tillgänglig information. I de fall vi kunnat utläsa släktskap ur andra källor än efternamn har företagen placerats därefter. Dock går det inte att med full säkerhet säga att alla företag är rätt placerade, då uppgifterna ofta är knapphändiga och fragmentariska om småföretag.

Ytterligare ett beaktande måste göras: Siffrorna i figuren 4.8 kan vara missledande då det föreligger skillnad i antalet företag i varje gruppering.

Figur 4.8 Antal familjeföretag respektive icke-familjeföretag, år 2004



Källa: Eget dataregister

⁹³ Annan information kan komma från tidningsartiklar, företags hemsidor, bolagshandlingar, medlemsmatriklar odyl.

Figur 4.8 innehåller de totalt 16 företag som genomfört ledningsskifte, de 22 företag som troligen kommer att genomföra ledningsskifte och de 35 företag som troligen inte kommer att genomföra ledningsskifte. Av den senare gruppen utgick ett företag då företagets styrelse ej är komplett och godkänd enligt aktiebolagslagen. Företaget har endast en styrelseledamot varför det är omöjligt att se om företaget är familje- eller icke familjeföretag. Enligt aktiebolagslagen krävs det minst en ordinarie och en suppleant i styrelsen för ett aktiebolag. Gruppen som troligen inte kommer att genomföra ledningsskifte innehåller därför i denna figur 34 företag.

Figur 4.8 visar att familjeföretag är den dominerande företagstypen i samtliga företagsgrupperingar med en klart högre procentandel i de företag som gjort ledningsskifte, 68,8 procent jämfört med de 40,9 procent för de som troligen kommer att göra ett skifte, och de som troligen inte kommer att göra ledningsskifte med 41,2 procent.

Även blandföretagen är dominerande hos de företag som genomfört ledningsskifte med 18,8 procentandelar, i jämförelse med de övriga företagsgruppernas 9,1 respektive 2,9 procentandelar.

När det gäller rena kompanjonföretag finns dessa inte alls hos de företag som gjort ledningsskifte, utan kompanjonskap finns i denna grupp endast i kombination med familjeföretagande. Däremot har de företag som troligen kommer att göra ledningsskifte och de företag som troligen inte kommer att genomföra ledningsskifte 22,7 respektive 26,5 procentandelar kompanjonföretag.

Företagsgrupperingen som genomfört ledningsskifte har lägst procentandel dotterbolag, 12,5 procent, medan de övriga har 27,3 respektive 29,4 procentandelar dotterbolag. Det finns ett dotterbolag, i företagsgruppen som gjort ledningsskifte, vilket är ägt av en koncernmoder som är familjeföretag och ett som är ägt av en koncernmoder som är kompanjonföretag. Inom gruppen som troligen kommer att göra ledningsskifte finns det tre dotterbolag som är ägda av en familjekoncern, ett dotterbolag som är ägt av en kompanjonkoncern, ett dotterbolag som är ägt av en blandkoncern och ett dotterbolag som har utländskt ägande varför det inte gått att utläsa typen av företag när det gäller denna koncernmoder. I företagsgruppen som troligen inte kommer att göra ledningsskifte finns det sex dotterbolag som är ägda av ett koncernbolag som är familjeföretag, ett dotterbolag som ägs av en kompanjonkoncern och tre dotterbolag som är ägda av blandkoncerner.

När en företagare är engagerad i fler än en företagsstyrelse har vi kunnat se att det är vanligt att det finns minst ett företag som har till uppgift att förvalta⁹⁴ företagandet, ett holdingbolag, vilket då är koncernmoder.

⁹⁴ Dessa förvaltningsföretags bolagsordning anger en verksamhet med syfte att äga, driva och förvalta företag eller bedriva handel med värdepapper och aktier.

4.10.4 Sammanfattning

Framgångsrika företagare utnyttjar kompanjoner, konsulter, styrelseledamöter, anställda och nätverkskontakter, menar Davidsson, Delmar & Wiklund. Externa styrelseledamöter eller kompanjoner som driver företagande innebär att det borde finnas ett större nät av kontakter i och runt dessa företag jämfört med rena familjeföretag och att dessa därför borde ha större förutsättningar att bli framgångsrika. Att det inte alls finns kompanjonföretag hos de företag som genomfört ledningsskifte kan, ur detta perspektiv, ses som problematiskt för framtiden då dessa företag inte kan förväntas göra ändringar i ledningsstrukturen inom den närmaste tiden. Däremot finns det i denna gruppering företag med både familjeband och kompanjonskap, vilket kan innebära både fördelarna av de kompletterande erfarenheter och nätverk som kompanjoner har, samtidigt som de kan dra nytta av familjeföretagandets fördelar som kontinuitet och gemensam kultur. Men man kan fråga sig hur det i dessa blandföretag går att enas, om olika kulturer råder och om familjeföretagandets mer intuitiva agerande får ge plats för ett mer planerat agerande.

De övriga två grupperingarna av företag, de som troligen kommer att göra ledningsskifte och de som troligen inte kommer att genomföra ledningsskifte, har vardera cirka en fjärdedel kompanjonföretag. Att göra ledningsskifte kan för den senare gruppens kompanjonföretag innebära något helt annat än för familjeföretagen i gruppen, då frågan alltid kan ställas vem som ska ta över eller köpa ut den andre. Samtidigt behöver inte familjeföretag ha någon arvinge vilket kan vara än mer problematiskt, då sådana företag vanligen drivs mer ad hoc, enligt Melin & Nordqvist.

Att det finns relativt många kompanjonföretag hos de företag som troligen inte är aktuella för ledningsskifte kan både betyda att dessa faktiskt har lättare för att göra ledningsskifte och därför, trots våra antaganden, kommer att göra det inom en snar framtid. Men det är också möjligt, i och med att denna grupp innehåller relativt många nygrundade företag, att det är vanligare bland dessa med kompanjonskap då det rimligen måste gå en viss tid innan ett företag börjar betraktas som familjeföretag. Dessa nygrundade företag kanske inte har *hunnit* bli familjeföretag, vilket föder en intressant tanke: när i tiden blir ett företag familjeföretag? Enbart när ett antal familjemedlemmar placeras i dess styrelse eller när dessa aktivt tar del av verksamheten? Det kanske är, så som Gratzer påpekar, att det kan vara förhastat att tro att ägande, ledarskap och affärskoncept alltid utgår från en och samma individ när det gäller småföretagare. Detta är något som kan förändras över tid.

Att många företagare är aktiva i minst två företag, varav det ena är förvaltningsbolag för de andra, kan ha flera förklaringar. En möjlighet är att dagens företagare driver små företag med olika verksamheter (vilket vi kunnat se när vi studerat multipelföretagandet) i stället för att ha ett större bolag med många olika verksamheter. En koncern kan även möjliggöra koncernbidrag mellan företagen. Förvaltningsbolagen kan möjligen även underlätta försäljning eller avveckling av vissa delar av koncernen utan att den övriga verksamheten behöver beröras.

4.11 Multipelföretagare

4.11.1 Nätverksföretagare, mångföretagare eller multipla företagare

Wåhlin beskriver vad han kallar näringslivsledare, ledare som inte enbart är ledare i ett företag eller organisation utan snarare är engagerad i flera företag och organisationer samtidigt, som han menar är ledare för en del av näringslivet. Dessa bildar ett nätverk med erfarenhetsförmedling mellan företag. Han kallar detta ett interorganisatoriskt fenomen. Han menar vidare att detta pekar på ett fenomen mot ökat inslag av större företag som kan förknippas med separation mellan ägande och ledning. Dessa ledare verkar på en mesonivå i näringslivet medan företag- och organisationsledare agerar på mikronivå och ägare/huvudmän agerar på makronivå.⁹⁵ Wåhlins studie tar sin utgångspunkt från små och medelstora företag och har till syfte att:

*”utveckla kunskap om och förståelse för näringslivsledares aktiviteter och relationer i samband med ledning i och för små och medelstora företag”.*⁹⁶

Wåhlin drar slutsatsen att ledares handlingsutrymme är interaktivt sammansatt. Det finns ett beroende av aktörers vägval och förväntningar och graden av social interaktion avgör i vilken utsträckning andra personers förväntningar överrensstämmer med ledarens föreställningar om vilka uppgifter och funktioner som är centrala.⁹⁷

4.11.2 Plastbranschens mikroföretagares engagemang i företagsstyrelser

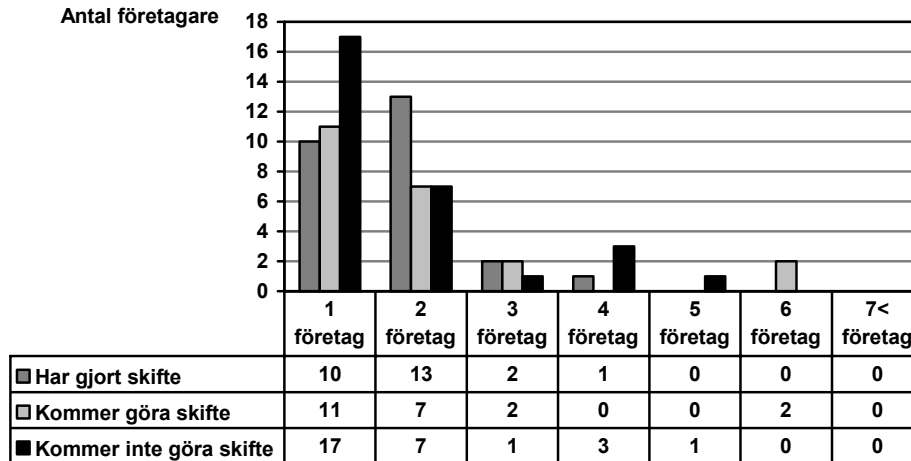
Figur 4.9 visar hur många företagare som är engagerade i familjeföretagens styrelser som är engagerade i flera än ett företags styrelse och i hur många företags styrelser de är engagerade.

⁹⁵ Wåhlin (1994) s 4f

⁹⁶ Ibid s 6

⁹⁷ Ibid s 201

Figur 4.9 Familjeföretagens styrelseledamöters engagemang i flera företagsstyrelser, år 2004



Källa: Eget dataregister

I familjeföretagen som gjort ledningsskifte finns det totalt 26 företagare, varav 10 styrelsemedlemmar är aktiva endast i ett företags styrelse, 13 styrelsemedlemmar som är aktiva i två företags styrelser och därefter endast tre företagare som är aktiva i fler än två företags styrelser. Ingen är aktiv i fler än fyra företags styrelser.

I de familjeföretag som troligen kommer att göra ledningsskifte finns det totalt 22 företagare, av vilka 11 företagare är aktiva i ett företags styrelse, sju företagare är aktiva i två företags styrelse, två företagare är aktiva i tre företags styrelser och två företagare är aktiva i sex företags styrelser. Ingen är aktiv i fler.

I de familjeföretag som troligen inte kommer att göra ledningsskifte finns det totalt 29 företagare, av vilka 17 företagare är aktiva endast i ett företags styrelse, sju i två företags styrelser samt fem företagare i tre till fem företags styrelser. Ingen är aktiv i fler än fem företags styrelser.

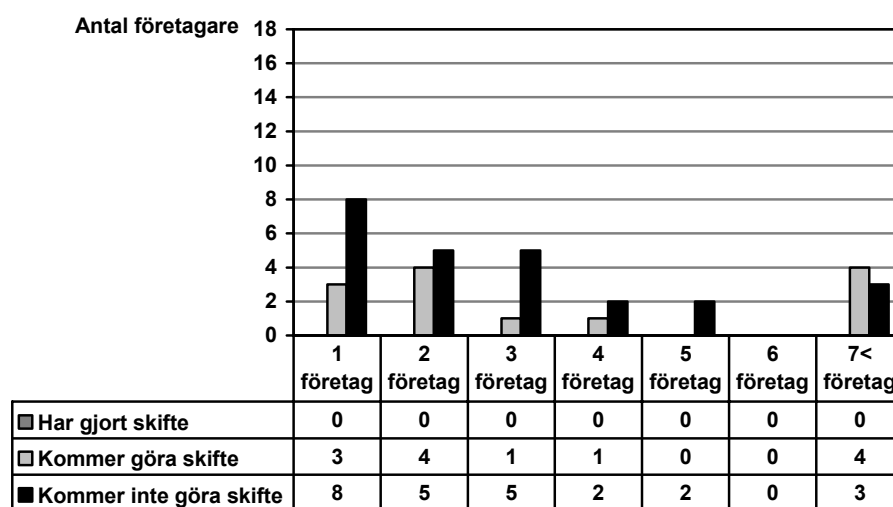
Det är tydligt att bland familjeföretagarna är engagemang i många företagsstyrelser inte prioriterat. Av de företagare som är engagerade i upp till två företagsstyrelser, är det 88,5 procent av företagen som genomfört ledningsskifte. Motsvarande siffra för de som troligen kommer att göra ledningsskifte och de som troligen inte kommer att göra ledningsskifte är 81,8 procent respektive 82,8 procent. Det är mycket få som är aktiva i fler än två företags styrelser.

Vidare har vi sett att familjens medlemmar håller ihop i företagandet och innehar ofta liknande styrelsepositioner i liknande konstellationer om de är aktiva i flera företags styrelser. De är

vanligen aktiva i samma företagsstyrelser oavsett hur många styrelser de är engagerade i. Familjeföretagarna är vanligen familjeföretagare i hela sitt företagsengagemang.

Figur 4.10 visar hur många företagare som är engagerade i kompanjonföretagens styrelser som är engagerade i flera företagsstyrelser och i hur många företags styrelser.

Figur 4.10 Kompanjonföretagens styrelseledamöters engagemang i flera företagsstyrelser, år 2004



Källa: Eget dataregister

I kompanjonföretagen som genomfört ledningsskifte finns det inga företagare överhuvudtaget.

I de kompanjonföretag som troligen kommer att göra ledningsskifte finns det totalt 13 företagare, av vilka tre företagare är aktiva i ett företags styrelse, fyra företagare är aktiva i två företags styrelser, två företagare är aktiva i tre till fyra företags styrelser och fyra företagare är aktiva i sju eller flera företags styrelser.

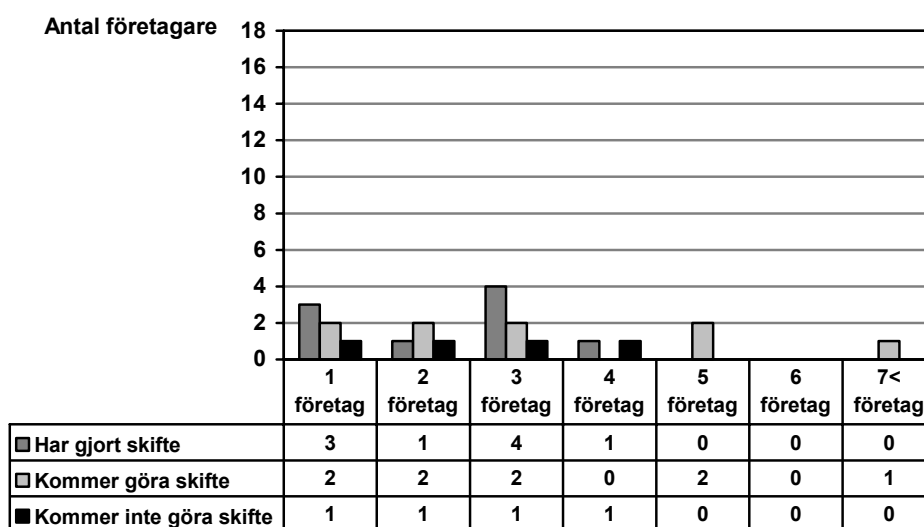
I de kompanjonföretag som troligen inte kommer att göra ledningsskifte finns det totalt 25 företagare, av vilka åtta företagare är aktiva endast i ett företags styrelse, fem i två företags styrelser, fem företagare i tre företags styrelser, samt fyra företagare i fyra till fem företags styrelser. Tre företagare är aktiva i sju eller fler företags styrelser.

Det är tydligt bland kompanjonföretagen att det finns fler företagare än hos familjeföretagen som är engagerade i fler än sju företags styrelser.

Det går att se ett liknande mönster som hos familjeföretagen, att styrelsemedlemmarna håller ihop i företagandet, om än inte i riktigt lika stor utsträckning.

Figur 4.11 visar hur många företagare som är engagerade i blandföretagens styrelser som är engagerade i flera företagsstyrelser och i hur många företags styrelser.

Figur 4.11 Blandföretagens styrelseledamöters engagemang i flera företagsstyrelser, år 2004



Källa: Eget dataregister

I blandföretagen som gjort ledningsskifte finns det totalt nio företagare, varav tre styrelsemedlemmar är aktiva endast i ett företags styrelse, en styrelsemedlem är aktiv i två företags styrelser och därefter fem företagare som är aktiva i tre till fyra företags styrelser. Ingen är aktiv i fler än fyra företags styrelser.

I de blandföretag som troligen kommer att göra ledningsskifte finns det totalt nio företagare, av vilka två företagare är aktiva i ett företags styrelse, två företagare är aktiva i två företags styrelser, två företagare är aktiva i tre företags styrelser, två företagare är aktiva i fem företags styrelser, samt en företagare är aktiv i fler än sju företags styrelser.

I de blandföretag som troligen inte kommer att göra ledningsskifte finns det totalt fyra företagare, av vilka det finns en företagare i varje företag upp till och med fyra företag. Ingen är aktiv i fler än fyra företags styrelser.

Spridningen av företagare i flera företagsstyrelser ser ut att vara större hos blandföretagen än hos de övriga företagstyperna, framförallt i jämförelse med familjföretagarna. Men det är samtidigt svårt att ta ställning till detta då företagarna i blandföretagen är få.

Tabell 4.6 Styrelseledamöternas delaktighet i andra företag, år 2004

Ftggrupp	Har gjort skifte	Kommer göra skifte	Kommer inte göra skifte
Antal ftg	Antal företagare	Antal företagare	Antal företagare
1	14	16	30
2	15	22	21
3	6	5	12
4	2	2	10
5		4	5
6		4	2
7	1		1
8		1	2
9	1	2	1
10			1
12		1	
13			1
15	1		
18		1	
19	1		
20 <		1	3
Totalt	41	59	89

Källa: Eget dataregister

Tabell 4.6 beskriver om styrelseledamöter/företagarna i företagens styrelser är aktiva i fler företags styrelser och i sådana fall hur många. Vidare visar tabellen det totala antalet styrelseaktiva i de olika företagsgrupperingarna.

Styrelseuppdrag som likvidator eller revisor är inte medräknade i tabellen. Om en företagare är involverad som likvidator tas detta enbart upp i texten för att beskriva företagarens mångfacetterade verksamhet.

Vid en granskning av de tre företagsgrupperingarna blev det tydligt, att alla styrelsemedlemmar i ett enskilt företag, vanligen har ett liknande engagemang som företagare då det gäller styrelseuppdrag. I t.ex. ett företag där en styrelseledamot är delaktig i ett företags styrelse har vanligen även de andra styrelsemedlemmarna liknande engagemang, d.v.s. även de är endast aktiva i ett företags styrelse. Detta blir ännu tydligare vid engagemang i tre eller fler företagsstyrelser. Det är relativt många, 60 företagare av totalt 189 företagare som inte är verksamma i fler än ett företag, studiens urvals företag.

Vi kommer här att närmare beskriva de 19 företagare som har engagemang i sju och fler företags styrelser, då dessa kan ses som avvikelser från det stora flertalet. De kan i större utsträckning än övriga företagare ses som multipelföretagare. Vi ansåg det omöjligt att rymma alla dessa företagare med sina olika engagemang i företag i en tabell, då det visade sig svårt att se dem som en homogen grupp som kunde klassificeras efter olika verksamheter.

Multipla företagare inom gruppen företag som har genomfört ledningsskifte.

Inom den grupp företag som genomfört ledningsskifte avviker fyra företagare från de övriga när det gäller antalet styrelseuppdrag.

Den ena är en företagare (man, född 51) som är aktiv i 19 företag. Detta beror på att personen ifråga innehar en ledande position i en större koncern, vari 17 av de 19 företagen ingår, däribland det för studien aktuella företaget. Koncernen handlar med kontorsprodukter, men har också ett tillverkningsföretag i plastbranschen för kontorsvaror. Företagaren ser ut att verka som professionell styrelseledamot, vars uppdrag är att ta till vara koncernens intresse i varje enskilt företag genom att ingå i företagets styrelser som ordinarie styrelseledamot. De två övriga företagen, utan koncerntillhörighet, består dels av ett handelsbolag som bedriver konsultverksamhet inom bokföring, redovisning och administration, och dels i ett aktiebolag som köper, tillverkar, hyr ut och säljer fastigheter där företagaren är suppleant.

Detsamma gäller för den andra företagaren (kvinna, född 40) som är delaktig i 15 företag. Denna person är verksam i samma koncern som företagaren med 19 uppdrag och hennes styrelsemedverkan är uteslutande i företag som koncernen kontrollerar. I 13 av totalt 15 företag är hon ordinarie ledamot.

Den företagare (man, född 53) som är delaktig i nio (9) företag inom den grupp företag som genomfört ledningsskifte visar sig vid närmare granskning vara engagerad dels i två ekonomiska föreningar, varav den ena inte omfattar någon verksamhet, dels i två förvaltningsbolag som fusionerat men fortfarande är registrerade som egna företag. Det företag som ingår i studiens urval bedriver tillverkning och försäljning av plastartiklar samt mekanisk verkstadsrörelse. Ett av de nio företagen har inlett fusion med urvals företaget. Detta bedriver agentur- och försäljningsverksamhet av patent och licenser, samt utvecklar egna elektrotekniska produkter. Ytterligare två företag är nystartade i juni år 2004. Det ena företaget ska enligt bolagsordningen bedriva ägande och förvaltning av värdepapper och det andra ska bedriva forskning och utveckling av plastprodukter. Flera av de nio företagen kan inte ses som egna eller verksamma företag. Denna företagare är ordinarie ledamot i samtliga företag.

Den företagare (kvinna, född 53) som är delaktig i sju (7) företag är delaktig i samma företag som ovanstående person. Företagaren är i samtliga fall suppleant i motsatts till företagaren ovan.

Multipla företagare inom gruppen företag som troligen kommer att göra ledningsskifte inom 10 år.

Inom den grupp företag som troligen kommer att göra ledningsskifte inom 10 år avviker sex företagare från de övriga när det gäller antalet styrelseuppdrag.

Den företagare (man, född 44) som finns representerad i fler än 20 företag i denna gruppering har styrelseuppdrag i 22 bolag. Dessutom är företagaren likvidator i 36 företag och är advokat med eget bolag. Två av de 22 företagen är advokatbolag där företagaren är suppleant. Vidare har företagaren styrelseuppdrag i ett flertal företag verksamma inom tidningsbranschen, vari företagaren är ordinarie ledamot. Dessa tidskriftsföretag ingår i en större utländsk koncernmoder. I det i studien delaktiga företaget är företagaren ensam ordinarie ledamot. Företaget bedriver plastförpackningstillverkning. Företagaren är ordinarie ledamot i ett företag som bedriver handel med dataprodukt och tillverkning av plastprodukter, i två företag som har verksamhet med ur, i ett företag som bedriver inköp och försäljning av ingredienser och råvaror till livs- och läkemedelsindustrin, i ett aktiebolag som ger konkursförvaltare fortbildning och service i konkursrättsliga frågor. Företagaren är också delaktig som ordinarie styrelseledamot i två förvaltningsaktiebolag. Det ena ska bedriva handel med värdepapper samt ägande och förvaltning av fast egendom. Det andra skall äga och förvalta varumärken, patent och andra immateriella tillgångar, samt handla med och förvalta obearbetade ädelstenar och konst, samt driva leasingverksamhet beträffande kontorsutrustning. I det senare är företagaren enda ordinarie ledamot med sin fru som suppleant. Företagaren är även verksam som ordinarie styrelseledamot i två företag som ska bedriva distribution av undervisnings- och övrigt utbildningsmaterial, men också tillverka, importera och exportera datatillbehör. Dessa två företag genomgår för tillfället en fusion. Det ena företaget är sedan tidigare ett dotterbolag till det andra.

En företagare (man, född 46) är involverad i 18 företags styrelser. Det företag som tillhör studiens urval ska bedriva verksamhet inom konsultation, utvecklingsarbete och produktion av plastartiklar. Av de 18 företagen har ett, som bedrev fabriks- och handelsrörelse inom byggvaror, gått i konkurs vari företagaren var ordinarie ledamot och VD. Företagaren var även verksam inom ett, nu avregistrerat, handelsbolag som bedrev mäklarverksamhet, samt ett nedlagt aktiebolag som tillverkat och sålt metallpartier. Två av bolagen, som företagaren är delaktig i, är verksamma inom kokkärlstillverkning samt förvaltning och ägande av fast och lös egendom. Ett företag bedriver utveckling, tillverkning och marknadsföring av produkter baserade på spannmål, samt tillverkning av etanol. Företagaren är ordinarie ledamot och VD för ett koncernbolag som omfattar tre företag, genom vilka koncernbolaget ska bedriva konsultverksamhet, produktutveckling och försäljning inom databranschen. Av de tre dotterbolagen är företagaren ordinarie ledamot och VD i två bolag. Företagaren är verksam som ordinarie ledamot och VD inom ytterligare ett koncernbolag som driver konsultverksamhet inom affärsutveckling och företagsledning samt förvaltning av fastigheter och värdepapper. I koncernmoderns två

dotterbolag är företagaren ordinarie ledamot samt VD i det ena. Det ena dotterbolaget konstruerar och tillverkar dörr- och fönsterpartier samt metall- och glasfasader. Det andra dotterbolaget bedriver verksamhet inom storköksutrustningar, fönster, dörr och fasadelement av stål, samt rederirörelse och förvaltning av fast och lös egendom. Företagaren är också verksam inom ett kommanditbolag som ska äga och förvalta fastigheter.

En företagare (man, född 41) är involverad i nio (9) företag. Av dessa är en ekonomisk förening, ett handelsbolag och resterande aktiebolag vari företagaren är ordinarie ledamot. I studiens urvalsföretag är företagaren förutom ordinarie ledamot även VD. Företaget bedriver plastvarutillverkning, samt utvecklar, tillverkar och marknadsför sjukvårdsprodukter. Av de resterande åtta företagen har fyra nedlagd verksamhet eller gått i konkurs. Ett av företagen som gått i konkurs drev webbhotelverksamhet samt datautbildning. Det andra företaget som gått i konkurs hade 88 anställda vid sista bokslutet år 2001. Bolagets verksamhet bestod av datakonsulttjänster. Av de två företag med nedlagd verksamhet har ett ägnat sig åt tillverkning av delar och tillbehör till motorfordon och motorer. Företagaren är även verksam i detta företags koncernmoder som fortfarande bedriver verksamhet inom tillverkning och försäljning av pressade, svetsade och maskinbearbetade plåtkomponenter och har de senaste fyra åren haft cirka 55 anställda. Det andra företaget med nedlagd verksamhet har ägnat sig åt tillverkning av pressade och svetsade plåt detaljer. Av de resterande företagen med verksamhet är ett verksam inom områdena företagskonsult- och mäklarverksamhet, samt inom agentur för hus- och trädgårdsprodukter. Den ekonomiska föreningen företagaren är verksam i har till ändamål att genom erfarenhetsutbyte och utbildning höja kvaliteten i ett aktivt styrelsearbete. Handelsbolagets bedriver konsultverksamhet inom marknadsföring och reklam, samt distribution av trädgårdsmaskiner och plastprodukter.

Den företagare (man, född 47) som finns representerad i 12 företag är i likhet med föregående företagare delaktig i samma urvalsföretag, vilket bedriver plastvarutillverkning. I övrigt är de inte delaktiga i samma företag. Ett av de tolv företagen är handelsbolag, elva är aktiebolag, varav ett gått i konkurs. Aktiebolaget som gått i konkurs bedrev handel med förädling av trävaror. Företagaren är aktiv i styrelsen och VD för ytterligare ett plastvarutillverkningsföretag, som förädlar osorterade plast- och trärestprodukter till råvara. Företaget hade 21 anställda år 2003. Handelsbolaget, som äger två dotterbolag, ska äga och förvalta fast egendom och värdepapper, samt bedriva konsultverksamhet inom beräkningutvecklingsprovning inom mekanik-, elektro- och husteknik. Företagaren är även verksam i dotterbolagens styrelser. Det ena, där företagaren förutom ordinarie styrelseledamot också är VD, driver plåtslageriverksamhet inom bygg- och ventilationsmarknaden. Företaget har 10 anställda. Det andra dotterbolaget bedriver handel- och fabriksrörelse inom möbelbranschen. Av de övriga aktiebolagen, i vilka företagaren är aktiv i styrelsen, bedriver ett företag verksamhet inom systemutveckling, konsultation och utbildning i databaserade system, ett företag, med 19 anställda, tillverkar och säljer möbler och ett företag bedriver utveckling, tillverkning och försäljning av mobila lyftanordningar, samt

konsultverksamhet, fastighetsförvaltning och värdepappershandel. Ett företag formger och producerar interiör och exteriör. Detta bolag startade under första halvan av år 2003 och saknar uppgifter om antalet anställda. Ytterligare ett företag bedriver tillverkning, uthyrning och försäljning av dryckesmaskiner, dryckeshållare samt tillbehör. Företaget grundades år 2000 och har inte uppgett några anställda. Det sista företaget som företagaren är delaktig i är verksam inom underhållningsbranschen: driver en portal för underhållning på Internet, restauranger, nattklubbar och konserter. Företaget har fördubblat antalet anställda under två år till 14 anställda år 2003.

Den andra företagaren (man, född 45) som är delaktig i nio (9) företag är ordinarie styrelseledamot i samtliga aktiebolag. Studiens urvals företag bedriver tillverkning av plastprodukter och ska förvalta och handla med fast och lös egendom samt värdepapper. Ytterligare ett företag, där företagaren är aktiv i styrelsen, finns inom plastindustribranschen och bedriver tillverkning och försäljning av blomvårdsprodukter, företrädesvis blomkrukor i plast. Ett företag ägnar sig åt uthyrning av plastmaskiner, datorer med kringutrustning, båtar och bilar, samt ska även förvalta och handla med fast och lös egendom och värdepapper. Ett företag ägnar sig åt försäljning av lek-, bild-, och förbrukningsmaterial samt värdepapper. I tre av de bolag företagaren är aktiv i styrelsen för återfinns även föregående företagare med 12 företag. Av dessa tre företag ägnar sig ett företag åt handel med dataprodukter, tillverkning av plastprodukter samt handel med värdepapper och två företag åt distribution av undervisnings- och utbildningsmaterial, samt tillverkning, import och export av datatillbehör. De två sistnämnda företagen är inne i en fusionsprocess. Av de sista två företagen, som företagaren är aktiv i styrelsen för, bedriver det ena företaget försäljning av kontorsmaterial samt förvaltning av egna och andras fastigheter. Det andra företaget ska idka tillverkning och försäljning av rationaliserade hjälpmedel för kontor och arkiv.

En av företagarna (man, född 64) är delaktig i åtta (8) företag. Av dessa åtta företag är sju samma företag som föregående företagare med nio företag är delaktig i. Det åttonde företaget är nerlagt. Det bedrev försäljning av textiletiketter, textilmaskiner och material för textiletikettsproduktion. Utöver dessa 8 företag är företagaren även inblandad i 17 företag som revisor och likvidator.

Multipla företagare inom gruppen företag som troligen inte kommer att göra ledningsskifte inom 10 år.

Inom den grupp företag som troligen inte kommer att göra ledningsskifte inom 10 år avviker nio företagare från de övriga när det gäller antalet styrelseuppdrag.

Den företagare (man, född 46) som finns representerad i 94 olika företags styrelser varav 48 företag är inaktiva p.g.a. fusioner, ett företag är kommanditbolag med nedlagd verksamhet och många av de övriga företagen är dotterbolag i koncernen Industrieförvaltningsaktiebolaget Kinnevik. Även av de företag som fusionerat var nästan samtliga dotterbolag i koncernen

Industrieförvaltningsaktiebolaget Kinnevik. Studiens urvalsföretag befinner sig inom Kinnevikkoncernen och ska äga och förvalta fastigheter samt bedriva tillverkning av pappersprodukter. Företaget har som koncernmoder Industrieförvaltningsaktiebolaget Kinnevik, vars dotterbolag Kinnevik International AB är moder till Korsnäs Holding AB, Korsnäs Packaging AB, som i sin tur är moderbolag till urvalsföretaget. I moderbolaget återfinns företagaren som ordinarie ledamot tillsammans med andra företagare från Stenbeckssfären. I koncernmodern Industrieförvaltningsaktiebolaget Kinnevik har företagaren varit extern VD innan fusionen med Investment AB Kinnevik, där företagaren nu är extern VD. Investment AB Kinnevik skall äga och förvalta fast och lös egendom och bedriva verksamhet inom jordbruk och skogsbruk, massa-, pappers- och förpackningstillverkning, kraftproduktion och energiutvinning samt produktion, utveckling och konstruktion av tele- och annan elektronikutrustning. Företaget ska även bedriva finansiell verksamhet, media och telekommunikation, utveckla och marknadsföra produkter och tjänster inom spel, lotteri och tävlingar. Även här återfinns andra företagare från Stenbeckssfären i styrelsen. Av de aktiva företag som ingår i Kinnevikkoncernen och där företagaren är aktiv i styrelserna, visade sig ett antal ha nedlagd verksamhet. Dessa sju nedlagda företag inom koncernen har varit verksamma inom handel med flygplan, inom reklam, säkerhet, media- och telekommunikation, entreprenadmaskiner och truckar, inkassoverksamhet samt uthyrning och förvaltning av bostäder. Inom ytterliggare ett företag där företagaren är aktiv i styrelsen, tillika dotterbolag till koncernmodern, pågår en fusion. Av de aktiva företagen som ingår i koncernen och där företagaren är aktiv i styrelserna, är 10 företag verkligen aktiva. Dessa är verksamma inom telekommunikation och lantbruk, utformning av lojalitetsprogram, lantbruksverksamhet, anläggningsmaskiner, fastighetsverksamhet, ägande och förvaltning av egendom, jord och skogsbruk, massa-, pappers- och förpackningstillverkning, kraftproduktion och energiutvinning och produktion, finansiell verksamhet samt utveckla och marknadsföra produkter och tjänster inom spel, lotteri och tävlingar. Även här återfinns ett bolag inom media och telekommunikation som är under fusion. Av de aktiva företag som inte ingår i Kinnevikkoncernen och där företagaren är aktiv i styrelserna, var 10 företag i verkligheten nedlagda. Dessa återfinns i verksamheter som kaféverksamhet, försäkringar, reparation av motorfordon, förvaltning av aktier, förvaltning och försäljning av fordon, hotell, båt charter, byggnad och fastighetsbranscherna, förvaltning av värdepapper, uthyrning av kapitalvaror samt företag utan verksamhet. Även här finns ett företag där fusion pågår. Flera av företagen har kopplingar till Stenbeckssfären. Av de 11 företag som verkligen visade sig vara aktiva företag som inte ingår i koncernen och där företagaren är aktiv i styrelserna, finns verksamheter som skogsindustri, reparation av motorfordon, kabel-TV verksamhet, kabel-TV drift, telekom, öltillverkning, restaurang, försäljning av kontorsvaror samt ett företag som förvaltar värdepapper vari fusion pågår. Även här ingår flera företag på olika sätt i Stenbeckssfären. Sammanfattningsvis går det att konstatera att denne företagare inte är typisk småföretagare utan är verksam inom en av Sveriges stora företagssfärer även om han också är delaktig i några mindre företag. men även dessa finns vanligen inom Stenbeckssfären.

En företagare (man, född 59) är aktiv i styrelsen för 57 företag, av vilka 50 företag är samma företag som äger och förvaltar skogsfastigheter som föregående företagare med 94 företag är aktiv i. Av övriga sju företag är företagaren ordinarie ledamot i samtliga. Flera av dessa företag finns också inom Kinnevikkoncernen. Ett företag med nedlagd verksamhet har förmedlat sjötransporttjänster av skogsindustriella produkter samt förvaltning av fastigheter. Ett annat företag, med fem anställda, bedriver utgivning av programvara, samt utveckling, marknadsföring och försäljning av tränings- och kunskapssystem. Ett tredje och fjärde företag inom koncernen har ännu inte någon verksamhet. Det ena ska köpa och förvalta industri- och skogsfastigheter, samt idka sågverksrörelse, pappersmasse- och papperstillverkning och det andra ska direkt eller genom delägarskap i andra bolag bedriva industri och handel. Av de företag som inte befinner sig inom Kinnevikkoncernen ska ett av företagen genom ett dotterbolag bedriva konsultverksamhet inom mikrodataområdet och försäljning av produkter inom elektronisk betalning. Ett annat företag idkar industriell rörelse inom elektronik. Ett tredje företag, med 184 anställda, bedriver tekniskt vetenskapligt forskningsarbete kring massa- och pappersindustri och ett fjärde företag är ett nedlagt handelsbolag som bedrev organisations- och språkkonsultverksamhet.

En företagare (man, född 46) finns i 55 företags styrelser, men i 20 av dessa företag är företagaren likvidator. Företagaren är involverad i fyra advokatfirmor. Utöver likvidatorsuppdragen är företagaren involverad i 35 olika företags styrelser. Av dessa företag är 34 aktiebolag och ett handelsbolag. Företagaren är nästan uteslutande ordinarie ledamot. Studiens urvalsföretag ägnar sig åt formsprutning av termoplast och startade år 2003. Fyra företag är nedlagda eller har genomfört fusioner. Ett av de företag som gått i konkurs ägnade sig åt köp och försäljning av byggnadsmaterial, ett företag som är nedlagt var tillverkare av lådor, ett företag, vari företagaren var suppleant, bedrev konsultverksamhet inom underhållning och turism och ett företag bedrev liftverksamhet i fjällen. Företagaren är verksam inom det företag, med 62 anställda, som övertog liftverksamheten. Ett holdingbolag, vari företagaren är aktiv, är under fusion med ett annat bolag och bedriver endast förvaltning av lös och fast egendom. Ett annat förvaltningsbolag skall äga och förvalta aktier och fastigheter, samt utföra uppdragstjänster inom friskvård. Detta bolag hade inga anställda år 2003, men året innan fanns det 85 anställda samt året före detta inga anställda. Ett företag, med 10 anställda, ägnar sig åt ekonomiska konsultationer, förvaltning, leasing och finansiering av fast och lös egendom, företrädesvis fordon, maskinutrustning för industrin och kontorsutrustning mm. Ett företag, utan anställda, bedriver förvaltning av kommersiella fastigheter och har en svensk kommun som koncernmoder. Företagaren är aktiv i styrelsen för ytterligare ett annat av kommunens bolag vars verksamhet består av att äga och uppföra fastigheter. Ett företag är koncernmoder till tre dotterbolag som är verksamma inom markentreprenad. Ett företag där företagaren är aktiv i styrelsen och som ägnar sig åt uthyrning och handel med fordon och tillbehör inom bilbranschen samt förvaltning av fast egendom och handel med värdepapper, har två dotterbolag med liknande verksamhet som koncernbolaget. Företagaren finns i styrelsen för företag med verksamhet inom biltekniska arbeten, glasmästeri, två inom snickeriindustri, ett inom figurskärning i plåt, ett inom

kontorsservice och komponenttillverkning av kablar, där företagaren är suppleant och fru ordinarie ledamot, ett med 19 anställda inom underhåll av järnvägsspår, ett inom installationer av ljud- och ljusutrustning med över 30 anställda. Vidare är företagaren aktiv i styrelsen för ett företag som utför tjänster inom sjukvård mot kemiskt beroende, en bowlingrörelse och ett företag som sysslar med handel med sport och fritidsartiklar. Handelsbolaget handlar och förvaltar värdepapper samt ägnar sig åt konsultverksamhet. I styrelsen för detta handelsbolag finns företagaren och dennes fru.

En företagare (man, född 57) sitter eller har suttit i styrelsen för sammanlagt 13 företag vari företagaren är ordinarie ledamot i samtliga. Studiens urvalsföretag ägnar sig åt återvinning av papper och plastförpackningar. Företaget är dotterbolag med samma styrelsesammansättning som koncernmodern. Koncernmoderbolaget skall bedriva handel med kontorsvaror och livsmedel, men också förvaltning av värdepapper. Ytterligare fyra dotterbolag finns i koncernen, vari företagaren är engagerad. Ett dotterbolag med 39 anställda, i vilket företagaren är VD, skall bedriva grossist- och detaljhandel med pappers-, plast- och matvaror, uthyrning av kontorsmaskiner samt äga och förvalta värdepapper. Ett annat dotterbolag, med fem anställda skall bedriva partihandel med frukt och grönsaker. Ett tredje dotterbolag, som drivs av företagaren och dennes bror, skall bedriva grossisthandel med företagsförnödenheter och förbrukningsartiklar, som papper, engångsprodukter, städ, kem samt kaffe och andra drycker. Det fjärde dotterbolaget, i vilket företagaren är ordinarie ledamot och VD medan brodern är suppleant, skall bedriva försäljning av livsmedel och andra förnödenheter för hotell, restauranger, gatukök och kiosker. Företaget har haft 70 anställda men har minskat till 42 anställda. Detta företag har fusionerat med ett nu nedlagt företag som bedrev grossistförsäljning av kiosk och konfektyr. Även i detta bolag var företagaren och dennes bror de enda aktiva i styrelsen. Företagaren är aktiv i styrelsen för ytterligare en koncern med dotterbolag. Koncernmodern, med sju anställda, ska köpa och sälja varor som har anknytning till gatukök och storkök, samt bedriva företagsekonomisk konsultverksamhet. Dotterbolaget är ett konsultbolag som ska förvalta aktier och bedriva konsult- och serviceverksamhet inom livsmedelsbranschen. Trots att företaget är registrerat år 1976 har det ännu ingen verksamhet. Företagaren återfinns endast som extern firmatecknare i ett företag med 13 anställda, vilket ska bedriva grossist- och detaljhandel med pappers-, plast- och matvaror, uthyrning av kontorsmaskiner samt äga och förvalta värdepapper. Två företag, där företagaren är aktiv i styrelsen, skall bedriva handel med pappersvaror och kontorsmaterial. Slutligen finns inom samma verksamhetsområde ett företag som gått i konkurs.

Den företagare (man, född 62) som återfinns i åtta (8) företag är bror till föregående företagare. Av de åtta företag denne företagare är delaktig i är samtliga samma som den äldre brodern med 13 företag är aktiv i.

En företagare (man, född 57) är aktiv i åtta (8) företags styrelser. Sju av företagen är aktiebolag och ett är handelsbolag. I studiens urvalsföretag, vilket bedriver tillverkning och försäljning av formsprutade plastprodukter, är företagaren VD. Handelsbolaget är avregistrerat, men ägnande sig dessförinnan åt produktionsslipning åt industrin. I två företag, som saknat anställda och vars verksamheter är nedlagda, var företagaren suppleant. Det ena bedrev tidigare lackeringsarbeten och handel med råvaror för plast- och metallindustrin. Det andra företaget bedrev tillverkning och försäljning av metallartiklar. Ett företag, med sju anställda, där företagaren är aktiv i styrelsen, är ett koncernmoderbolag med produktionsslipning av metallprodukter, samt slipning av maskiner och verktyg åt verkstadsindustrin som verksamhet. Företagaren är aktiv i styrelsen även för detta företags dotterbolag med fyra anställda, vars verksamhet består av slipning av industriverktyg. Företagaren är aktiv i ytterligare två företags styrelser vars verksamhet liknar varandra: bearbetning, tillverkning och handel med metallartiklar. Företagen skiljer sig dock när det gäller antal anställda, fyra respektive 25 anställda.

En företagare (man, född 34) är delaktig i nio (9) företag. Åtta av dessa är även föregående företagare med åtta företag aktiv i. Bland dessa återfinns de två där föregående företagare var suppleant och där denna företagare är ordinarie ledamot. Även studiens urvalsföretag finns bland dessa och har verksamhet inom tillverkning och försäljning av formsprutade plastprodukter. Företagaren var delaktig i ytterligare ett företag, ett handelsbolag, som är avregistrerat. Handelsbolaget bedrev ägande och förvaltning.

En företagare (man, född 57) återfinns i 10 företag. Samtliga företag är aktiebolag vari företagaren är ordinarie ledamot och VD i några. Studiens urvalsföretag, där företagaren är VD, skall bedriva tillverkning och försäljning av plastprodukter och produkter inom dentalområdet. Företaget tillhör ett koncernbolag. Koncernbolaget, vari företagaren är aktiv och som saknar anställda, ska bedriva utvecklings, konsult- och agenturverksamhet inom plastindustri samt äga och förvalta fastigheter. Företagaren är även aktiv i styrelsen och VD för fyra dotterbolag till urvalsföretaget, ett dotterbolag som ska bedriva tillverkning och försäljning av plast- och dentalprodukter, ett dotterbolag, utan anställda eller ekonomiska siffror, inom plastindustribranschen som ska bedriva tillverkning och försäljning av kontorsmaterial, ett dotterbolag som ska bedriva tillverkning, legoproduktion och försäljning av fritidsmöbler och ett dotterbolag som tillverkar och säljer plastprodukter, samt förvaltar fastigheter. Det senare har nerlagd verksamhet och är utan anställda. I ett dotterbolag till det sista dotterbolaget återfinns företagaren i styrelsen. Företaget utför ritningsarbeten, verktygsslipning, verktygsunderhåll, verktygstillverkning, konsultationer och datatjänster. I ett företag, utan koncerntillhörighet, med en anställd är företagaren ordinarie ledamot och frun suppleant. Företagets verksamhet består av att bedriva konsultverksamhet, i form av föreläsningar och kurser inom plastteknologi, utbildning och verksamhet inom dentalområdet, samt förvalta värdepapper. Ytterligare två företag utan koncerntillhörighet finns inom plastbranschen. Det ena företaget, med 36 anställda, tillverkar och säljer plastartiklar och textilprodukter, samt äger och förvaltar fastigheter. Det andra företaget

med företagaren som VD, som var verksamt inom svetsade plastprodukter samt vidareförädling av dessa genom montering och tryckning, är avregistrerat av PRV p.g.a. att aktiekapitalet inte höjts.

En företagare (man, född 63) är delaktig i sju (7) företag. Sex av dessa företag är de samma som föregående företagare är aktiv i. I det sjunde företaget är denna företagare revisor.

4.11.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis går det att se att i samtliga företagsgrupperingar är alla, utom en företagare, män av de företagare som är engagerade i sju och fler företags styrelser, totalt 19 företagare. Den enda kvinnan kan ses som professionell styrelseledamot då hon sitter i många styrelser för en koncern. I samtliga företagsgrupper är de studerade företagarna vanligen födda i slutet av 1940-talet och under 1950-talet. Tre företagare är födda på 1960-talet. Nästan samtliga företagare är aktiva inom en eller flera koncerner och har varit inblandade i en eller flera konkurser, nedläggningar och fusioner. I de flesta företagsengagemang är de ordinarie ledamot och i många fall även VD, även om det med studiens tillvägagångssätt inte alltid går att avgöra om företagaren är VD i något av företagen. Plast, födelsedecennium, styrelsepositioner, koncernaktivitet och konkurser ser ut att vara nästan det enda dessa företagare har gemensamt vad gäller företagande. De är engagerade i allt från några av Sveriges största företagssfärer till små bolag med få anställda. Företagen de är verksamma inom återfinns i de mest skilda branscher och verksamheter förutom plastbranschen, som kommunala bolag, fastighetsbolag, tidningsutgivning, plåtslageri, metallarbeten, livsmedels- och sjukvårdsindustri, underhållning och turism, sportutrustning och bowling, trädgårdsmaskiner, snickeri, skogsbruk och jordbruk, etanoltillverkning, datakonsulter, kontorsmaskiner, ritningsarbeten, bilar, båtar, glasmästeri, ekonomisk konsultation, utbildningsverksamhet, konfektyr, friskvård, järnväg, belysning, inredning, markentreprenad, liftverksamhet med flera verksamheter. Även inom samma bolag kan det förekomma vitt skilda verksamheter som försäljning av plastprodukter och livsmedel eller distribution av trädgårdsmaskiner och plastprodukter.

Det är uppenbarligen så att företagarna inom plastbranschen inte kan ses som en homogen grupp då de varierar kraftigt vad gäller antal styrelseuppdrag, arten av dessa, bransch och verksamhet. Även om aktiebolag är den nästan helt dominerande företagsformen och familjeföretagandet är i majoritet finns det andra typer av företagande, som kompanjonskap, kommanditbolag och handelsbolag. Många av de företagare som är engagerade i sju eller flera företagsstyrelser möts i olika konstellationer i flera av företagen. Det går vidare inte att iaktta någon större skillnad i mönster vad gäller multipelföretagande mellan de olika företagsgrupperingarna.

Även bland de företagare, som har färre än sju företag de är aktiva i men fler än två företag, finns det en trend att vara aktiv inom flera olika verksamheter, om än inte lika starkt som hos de

företagare som är verksamma i sju eller fler företags styrelser. Vi kan däremot konstatera att familjeföretagare inte prioriterar ett multipelföretagande på samma sätt som övriga företagare och om de är multipelföretagare håller de samman i sitt företagande i de olika företagen i större utsträckning än kompanjon- eller blandföretagens styrelsemedlemmar gör. Detta kan tyda på ett, som Wåhlin skriver, mindre interaktivt sammansatt handlingsutrymme. De har en mindre grad av social interaktion eller nätverkande med andra företagare. Detta borde påverka företagets framgång, även på sikt, då erfarenhetsutbytet blir mindre. Spridningen på engagemang i olika företagsstyrelser är störst hos de företag som har en blandad ledning vad gäller familje- och kompanjonföretagande, vilket skulle kunna betyda att detta sätt att driva företag kan komma att vara framgångsrikt för mikroföretagarna i plastbranschen.

5. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

Inledningsvis kan vi konstatera att de tre företagsgrupperingar som studien baserats på inte visade några tydligt särskiljande och jämförbara mönster varför succession i mikroföretag i plastbranschen inte ser ut att ha avgörande betydelse för de studerade företagen när det gäller engagemang i styrelsearbete, ägande eller VD-uppdrag. Däremot kan vi se tydliga och oväntat starka mönster av olika sorters företagande och engagemang i företag. Vad som förefaller intressant är sättet på vilket företagare arrangerar sitt företagande. Det ser ut att vara genom högst individuella lösningar för olika företag och företagare. Det finns kompanjoner som tillsammans är engagerade i sex olika bolag. Det finns företagare som är helt ensamma i sitt företagande och det finns företag där det går att urskilja en glidande maktförskjutning från den ursprungliga ledaren till söner, döttrar, svärsöner eller i vissa fall även till barnbarn. Många generationer samsas om företagets ledning från olika positioner i företaget. I många företag ingår flera generationer i styrelsen. Vi har kunnat konstatera att det finns mikroföretag med mycket gamla styrelseledamöter, samt företag med betydligt yngre ledamöter, även om det saknas de riktigt unga inom företagens styrelser som ordinarie ledamöter. Även om medelåldern är relativt hög bland företagarna finns även här en relativt stor spridning.

Vad gäller företagens åldersstruktur har nya plastindustriföretag grundats kontinuerligt sedan 1940-talet, vilket innebär att det finns företag av olika ålder och i olika faser av mognad inom branschen. Det går utifrån detta inte att se dem som en homogen grupp då de innehåller erfarenheter från olika tidsepoker under 1900-talet, var och en med sin speciella historia. Beaktas bör då också att många av företagen har börjat sitt liv som enskild firma eller handelsbolag, vilket ger en längre historik under andra förhållanden än vad registreringsår föranleder oss att tro.

Även om de flesta mikroföretag har mellan 2-5 anställda, är många av företagarna även involverade i stora företag med antal anställda mätt. Vad som är gemensamt för nästan alla företagare, bortsett från engagemang i plastindustrin, är den tydligt manliga dominansen, både inom styrelser och på VD-poster. Visst dominerar kvinnorna suppleantposterna, men från dessa har de ingen officiell makt att påverka företagen. Den manliga dominansen har troligen sin förklaring i traditioner inom branschen och industrin vad gäller könens representativitet.

Den dominerande typen av företagande inom plastbranschens mikroföretag är familjeföretagande där familjemedlemmarna följs åt i företagandet. Men det förekommer även olika former av koncernkonstellationer, där både familje- och kompanjonskap förekommer, samt företag som enbart baseras på kompanjonskap i ledningen. Koncerttillhörighet och kompanjonskap leder i mikroföretagens fall inte nödvändigtvis till ett diversifierat ägande där olika kompetenser kan komplettera varandra, men det ger större förutsättningar för nätverkande och gemensamt

erfarenhetsbyggande. Detta är tydligt om man beaktar studiens företagare med styrelseposter i sju eller fler företag, vanligen som ordinarie ledamot. Dessa är i stort sätt samtliga aktiva inom olika koncernkonstellationer och kompanjonföretagande.

Studiens mikroföretagare med uppdrag i sju eller fler bolagsstyrelser har några saker gemensamt: de har oftast varit aktiva i ett eller flera företag inom en eller flera koncerner, de har varit aktiva i företag som gjort konkurs eller fusion, de är oftast ordinarie ledamot, d.v.s. de har officiell makt vad gäller beslut inom företagen och de är män. Vidare är de flesta födda under 1950-talet, samt verksamma inom familjeföretag. Utöver detta har de inte mycket gemensamt förutom plastbranschen. Det finns de som är verksamma inom stora företagssfärer eller koncerner, samt de som är verksamma inom många eller ett mikroföretag. Många är verksamma inom både stora och små företag, samt i vitt skilda verksamheter och branscher. Verksamhetsspridningen finns även inom företagen. Utifrån verksamhetsbredd går det att tala om verkliga multipelföretagare med egna unika sätt att arrangera sitt företagande och företag på. Att många företagare är aktiva i förvaltningsbolag som har till syfte att förvalta flera av de övriga företag som företagaren är aktiv i, möjliggör ytterligare ett mångföretagande, då flera olika verksamheter kan bedrivas parallellt inom dotterbolagen. Att driva många småföretag parallellt kan vara ett sätt att låta företagandet växa i stället för företagen.

De företagare som är aktiva i färre företag, d.v.s. är mindre multipla företagare, är vanligen aktiva i familjeföretag, medan de verkligt multipla företagarna är aktiva i kompanjonföretag, men främst en blandning av familjeföretagande och kompanjonskap. Det är hos dessa blandföretagare vi återfinner de företagare som har störst spridning på sitt engagemang vad gäller styrelseuppdrag i olika företag. Det kan därför, som vi tidigare beskrivit, möjligen ses som ett framgångsrikt sätt att bedriva småföretagande på.

Vi undrade om det gick att se småföretagare som en homogen grupp där det går att jämföra den ena företagaren med den andra. Vi måste konstatera att detta är svårt att se utifrån företagens olika åldrar och företagarnas många olika engagemang i styrelser för helt olika verksamhetsområden. Samtidigt kan vi se vissa likheter när det gäller företagarnas ålder, vilja att utsätta sig för företagande som kan leda till konkurs, dominans av män i styrelserummen och viljan att engagera sig i helt skilda verksamheter vad gäller innehåll.

Vi ämnade undersöka om det går att se småföretagare som en homogengrupp eller som olika individuella företagare. Vem är dagens mikroföretagare inom plastbranschen? Vad vi har sett, utifrån vår studie, är denna fråga inte helt lätt att besvara då det inte går att jämföra eller klassificera mikroföretagarna i homogena grupper eftersom de är verksamma i allt från liftverksamhet och bowling till plåt, glasmästeri och konsultverksamhet inom telekom.

6. DISKUSSION

6.1 Metoddiskussion

Vad som nedan kommer att diskuteras utgår från den iakttagelsen att företagaren och företagen är mycket svåra att kategorisera och därför jämföra, även inom samma bransch. De är allt för olika för att generella jämförelser ska vara möjliga.

Det visade sig att det var mycket få företag i vald bransch, enligt vår urvalsmetod i SPIF:s medlemsregister, som genomfört ledningsskifte. Däremot står många mikroföretag i branschen uppenbarligen inför ett sådant. Vi kunde se att vissa företag troligen har gjort vissa drag, som att överlåta delar av makten till en trolig efterträdare. Men vi kunde därav inte utläsa hur sådana genomförda ledningsskiften och påbörjade ledningsskiften påverkade företagens resultat med det material som var tillgängligt inom studiens tids- och kostnadsram. Detta medförde att vi fick ett mycket litet antal företag att studera, i det som senare kom att benämnas förstudien, vilket innebar svårigheter att dra några slutsatser om företagens framgång. Den begränsade materialtillgången innebar att frågeställningar om framgång för familjeföretag och succession ej blev forskningsbart. Genom att vi ändrade fokus för uppsatsen undveks denna problematik och därmed kunde betydligt fler företag beaktats i studien. Problem med tillgång till material om småföretag kvarstod dock i viss mån då sådant material är begränsat.

Det visade sig också att ledningsskifte i mikroföretag inte alltid är lätt att urskilja då de kan ske gradvis i flera steg under mycket lång tid. Det ser ut som flera äldre företagsledare har haft mycket svårt att släppa greppet om företaget till sin efterträdare. Men detta är inte möjligt att konstatera säkert utan att fråga berörda personer inom företagen.

Vårt antagande att makt eller ledning för företagen finns hos styrelsen eller/och VD:n kan vara missvisande, även om det är troligt att dessa har den reella makten i ett litet företag, särskilt om det är ett familjeföretag. Osäkerhetsfaktorn på denna punkt kan dock ha medfört att vi kan ha misstagit oss på gruppstillhörighet hos de studerade företagen, vilket kan ha fått konsekvenser för jämförelser mellan företagsgrupperingarna. Vi har försökt motverka sådana misstag genom att kontrollera materialet mot alla för oss tillgängliga källor.

Antaganden om att styrelseuppdrag och verkställande ledning utgår från samma individ är inte alltid överensstämmande med verkliga förhållanden. Vidare kan företag drivas i kompanjonskap. Men då reglerna för aktiebolag innebär att styrelsen måste bestå av minst en suppleant, om styrelsen består av färre än tre personer exklusive revisor, medför detta att officiellt är en av två kompanjoner (eller t.ex. syskon) styrelseledamot och den andre suppleant. Detta kan vara missvisande för reella maktförhållanden inom företaget.

Antagandet att små aktiebolag i plastbranschen vanligen är ägarledda behöver inte stämma med verkligheten för enskilda företag även om det statistiskt är sannolikt.

Studiens metod att klassificera släktskap huvudsakligen utifrån likheter i efternamn kan ha påverkat resultatet då denna metod kan missa individer med släktskap med olika efternamn eller individer med samma efternamn utan släktskap, även om dessa troligen inte är många då kontroller gjorts även med annat material om sådant funnits.

Det ser vidare ut som att varje företag och företagare har sin unikt egna metod för att driva företag, vilket medför att det inte finns en enkel definition för vad företagande egentligen är, varför det kan uppstå tveksamheter vad som faktiskt studerats. Vidare kan det diskuteras huruvida antal anställda är ett relevant sätt att kategorisera vad som är ett mikroföretag, då omsättningen kan variera kraftigt mellan dessa, vilket medför att ett företag som är mycket stort vad gäller omsättningen kan klassificeras som mikroföretag utifrån antalet anställda. Antalet anställda har inget egentligt förklaringsvärde för vad för företag vi studerat.

Vi är medvetna om att det finns många faktorer långt bortom företagets kontroll som kan påverka företag och som gör att olika ledningsbesluts verkningar är mer eller mindre omöjliga att förutse. Konjunktursvängningar, opinion, lagar, normer och dylikt kan vara till företags nack- eller fördel vid vissa tidpunkter. Beroende på företagets situation för tillfället kan detta slå olika hårt för olika företag inom samma grupp och därför påverka jämförelserna mellan företagsgrupperingarna.

Vidare har lokalisering som faktor inte beaktats i studien, vilket kan medföra vissa svårigheter att göra jämförelser då dessa faktorer kan påverka företagets situation. Det finns regionala skillnader inom Sverige som påverkar olika företag olika vid olika tidpunkter: om det görs förändringar i infrastruktur, om utflyttningen är stor, om det grundas en högskola i regionen och liknande kan i högsta grad påverka ett företags överlevnad och framgång. Vidare kan företagsledningens sammansättning vara lokalt betingat, vilket kan påverka jämförelserna mellan grupperna och kan göra sådana missvisande då samma grupp kan innehålla företag från olika regioner med olika förutsättningar. Det behöver t.ex. inte vara lika lätt att få extern styrelsekompetens i glesbygden som i storstadsregioner, vilket kan påverka om företaget drivs som familjeföretag eller ej. Det behöver inte heller vara lika lätt att få arbete i glesbygden varför det kan vara lättare att rekrytera den yngre generationen till verksamhet inom företaget.

Faktorer som kan spela roll för företags situation och framgång, oavsett ledning, är företagets ålder. Äldre företag har generellt en större överlevnadsgrad än unga företag statistiskt sätt, vilket gör att jämförelser mellan grupper som innefattar företag med olika ålder kan bli missvisande. Då det inom studerad företagsgrupp finns en relativt stor spridning när det gäller företagets ålder måste detta läsaren ha detta i åtanke när det gäller studiens jämförelser och företags grupperingar inom studien. Då företagen är industriföretag bör det även beaktas att företagens

produktsortiment och maskinpark kan vara mer eller mindre tidsanpassade, vilket kan påverka framgång och rörelseutrymme oavsett ledning, även om det kan finnas äldre ledningsbeslut bakom dessa faktorer. Det är troligen lättare att driva, sälja eller ta över ett företag med en uppdaterad maskinpark och produktsortiment.

Med utgångspunkt från studiens resultat och flera ovan angivna punkter kan vi konstatera att de tre företagsgrupperingar studien utgått från inte hade den bärighet vi förväntat då helt andra mönster framträtt som i större utsträckning utgick från de individuella multipelföretagarna. Inga företag eller företagare visade i större utsträckning något jämförbart mönster vilket medfört att generaliserande jämförelser inte varit möjliga att göra, även om vissa likheter kunnat urskiljas. Men dessa likheter har inte entydigt kunnat härledas till de tre grupperingarna varför troligen andra indelningar borde ha gjorts.

Då ledningsförändringar i ett litet ägarlett företag påverkar företaget för lång tid framåt p.g.a. att ledningen är en stor och central del av företaget är det nödvändigt att studera företagen över en längre tidsperiod om vi vill ha svar på frågor om hur företag påverkas av ledningsskifte. Problem med studier av småföretag, särskilt longitudinella studier, är dels svårigheter med bristande dokumentation, men också svårigheter att få tillgång till den dokumentation som faktiskt finns. Den dokumentation som faktiskt finns är dock mycket informationsfattigare än motsvarande för större företag. Detta beror delvis på att reglerna för dokumentation är mycket mer omfattande för stora företag än för små, men kanske framförallt för att småföretag inte har resurser i form av tid för omfattande dokumentation.

Svårigheterna att få tillgång till material om småföretag gör att informationsinsamlingen för denna studie har liknat ett pusselläggande där bitar har kommit från olika källor i varje enskilt företagsfall. Detta medför att det inte alltid går att jämföra de olika företagen och företagarna på samma villkor. Mer information hade säkerligen kunnat erhållas om företagarna sökts upp personligen, antingen genom enkäter eller intervjuer. Detta hade kunnat ge en djupare förståelse för orsaken till vissa fenomen, som successiv överlåtelse av makten i familjeföretag. Men problemet med olika informationsmängd för olika företag inom samma grupp hade troligen kvarstått. Då det insamlade materialet kommer från flera vitt skilda källor har det krävts tolkningar av olika tecken för att kunna påvisa och tyda olika fenomen inom mikroföretagandet. Vi är medvetna om att det troligen går att göra andra tolkningar av materialet.

”att tolka är att tyda tecken”⁹⁸

⁹⁸ Engwall (2003)

6.2 Fortsatt forskning

Under arbetet med denna studie har det om och om uppstått situationer då vi önskat oss en djupare och vidare förståelse i tid och rum när det gäller studiens företagare. Vilka är de och hur har deras liv som företagare sett ut fram till den ögonblicksbild av deras företagargärning som denna studie försökt ge. Att göra longitudinella studier av plastbranschens mikro företagare borde kunna komplettera denna studie och visa på om vissa antagande och uppmärksammade tendenser faktiskt har relevans över tid. En sådan studie skulle kanske kunna ge svar på varför så många av företagarna varit verksamma i företag som gått i konkurs, likviderats eller fusionerats och hur detta påverkat deras företagande i dag. Svårigheten med detta tillvägagångssätt torde dock vara att det i mikro företagens fall inte alltid går att få tillgång till nödvändigt och relevant material om samtliga studerade företag från samma tidsperioder, om det överhuvudtaget finns något material.

Ytterligare frågor, som skulle kunna besvaras med studier över tid, är hur och med vilken verkan familjeföretag övergår till att vara icke familjeföretag, eller när i ett företags livscykel det börjar benämnas familjeföretag, samt hur ett successivt ledningsskifte faktiskt går till.

Slutligen ser vi multipelföretagandet i mikro företag som en stor frågeställning att vidare studera och utveckla, då det ser ut att vara en framgångsrik möjlighet för mikro företagare att låta sin företagssamhet växa på istället för att skapa stora bolag. Det är möjligt att dessa företagare kan ta till vara de små företagens möjlighet till flexibilitet på ett sätt som saknas hos stora företag. Vad vi kan se har man troligen förbisett många företags verkliga tillväxt då man enbart studerat företag utifrån den juridiska definitionen av ett enskilt företag och förbisett att företagarna låter företagen växa genom avknoppningar, minikoncerner och liknande konstruktioner.

7. REFERENSER

Böcker

Barth, H, Tillväxthinder i mindre företag. I Davidsson, P, Delmar, F & Wiklund, J, (red), (2001), *Tillväxtföretagen i Sverige*, SNS Förlag, Stockholm.

Berggren, B, Lindström, G, & Olofsson, C, Tillväxt och finansiering i mindre företag. I Davidsson, P, Delmar, F & Wiklund, J, (red), (2001), *Tillväxtföretagen i Sverige*, SNS Förlag, Stockholm.

Bjerke, B, (1989), *Att skapa nya affärer*, Studentlitteratur, Lund.

Danielsson, H & Sund, L-G, (2003), *Familjeägda aktiebolag och generationsskiften – En översikt*, Lustus Förlag, Uppsala.

Emling, E, (2000), *Svenskt Familjeföretagande*, Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan, Stockholm.

Engwall, M, (2003), *Jakten på det effektiva projektet*, 2:a upplagan, Thomson Fakta AB, Stockholm.

Gandemo, B, Inledning – en bok om familjeföretag och Ekonomi och finansiering – en jämförelse mellan familjeföretag och icke-familjeföretag. I Gandemo, B, (red), (2000), *Familjeföretag och familjeföretagande*, FSF Forum för småföretagsforskning, Örebro.

Gratzer, K, The Making of New Industry – the Introduction of Fast Food in Sweden. I Johannisson, B & Lanström, H, (Eds.), (1999), *Images of Entrepreneurship and Small Business – Emergent Swedish Contributions to Academic Research*, Studentlitteratur, Lund.

Haglundh, G & Hydén, S, (1997), *Generationsskifte i familjeföretag*, Björn Lundén Information AB, Näsviken.

Johannisson, B & Lanström, H, Furnishing a research field. I Johannisson, B & Lanström, H, (Eds.), (1999), *Images of Entrepreneurship and Small Business – Emergent Swedish Contributions to Academic Research*, Studentlitteratur, Lund.

Johansson, S-E, Utveckling och ägarskifte i medelstora företag. I Gandemo, B, (red), (2000), *Familjeföretag och familjeföretagande*, FSF Forum för småföretagsforskning, Örebro.

Johansson, S-E & Falk, M, (1998), *Ägarskiften i Företag*, Ekerlids Förlag, Stockholm.

Johansson, S-E & Lewin, S, (1992), *Det ägarledda företaget*, IHM Förlag AB, Göteborg.

Melin, L, & Nordqvist, M, Ägande och strategisk ledning i familjeföretag. I Gandemo, B, (red), (2000), *Familjeföretag och familjeföretagande*, FSF Forum för småföretagsforskning, Örebro.

Ward, J, (1987), *Keeping the family business healthy – How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Westerberg, M, Vad krävs av småföretagaren i tider av omvälvning? I Davidsson, P, Delmar, F & Wiklund, J, (red), (2001), *Tillväxtföretagen i Sverige*, SNS Förlag, Stockholm.

Uppsatser och avhandlingar

Hällmark, P & Markström, B, (2003), "Generationsskifte; Framgångsfaktorer förknippade med övergången av ledarskapet i två familjeföretag", *Uppsats FEK KAND 2004:30*, Examensarbete vid Luleå Tekniska Universitet.

Wählin, N, (1994), *Näringslivsledares arbete i nätverk – identitetsskapandets dynamik*, Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorsexamen vid Umeå Universitet.

Rapporter

Verket för näringslivsutveckling, (2003), *Tillväxt i småföretag*, Stockholm: NUTEK B 2003:4.

Verket för näringslivsutveckling, (2004), *Generationsskiften i företag – en problemanalys*, Stockholm: NUTEK B 2004:2.

Företagarna, (2003), *Vem vill ta över? – De företagsamma 40-talisterna går snart i pension*, Stockholm: Företagarna.

Statistiska Centralbyrån, (2004), *Företagsstatistik för industri-, bygg- och tjänsteföretag 2002 – ekonomisk redogörelse för företagen*, ISSN 1403-1663.

Uppslagsverk

Focus uppslagsbok, (1981), 4:e upplagan, Esselte Focus uppslagsböcker AB, Stockholm.

Internetkällor

Databaser:

<http://www.eniro.se>

<http://80-www.ad.se.till.biblextern.sh.se/index.php?serv=foretagsfakta>

<http://www.google.se>

<http://www.ssd.scb.se>

Informations länkar:

<http://europa.eu.int/scandplus/printversion/sv/lvb/n26001.htm>

<http://www.analyskritik.press.se/Miljo/vaxthuseffekten.htm>

http://www.elmia.se/subcontractor/nyheter/nyheter_meny/arkiv2002_4/cortega.htm

<http://www.entrepreneur.se/ABC/main.html?c=19&i=5761>

<http://www.hultsfred.se/nyhetsbrev/brev.htm>

<http://www.hultsfred.se/nyhetsbrev/2002/tio.htm>

http://www.plastinformation.com/om_plast/om_plast_index.html

<http://www.sinf.se>

<http://www.sinf.se/spif>

<http://vimmerbytidning.se/article/articleview/2163/1/4>

<http://vimmerbytidning.com/article/articleview/2342/1/4>

<http://www.vimmerbytidning.se/index.php/article/articleview/11128/1/69/>

<http://www.vimmerbytidning.se/article/mailtofriend/4398/1/69>

Företagsrelaterade länkar:

<http://www.acimo.seom>

<http://www.aronsson.st/Gemla1.html>

<http://www.helmertsplast.se>

<http://www.incaplast.com>

<http://www.kaljot.se>

<http://www.kavlinge.se/naringsl/vinnare%202003.html>

<http://www.kjellbergsplast.se>

<http://www.kpskylt.se>

<http://www.lbplast.se>

<http://www.lerum.se/krregister/attioattionio.htm>

<http://www.pekaplast.se>

<http://www.wetaplast.se>

<http://www.vplast.se>

Övrigt

SPIF (Svensk Plastindustriförening), Medlemsguide 2003

SPIF (Svensk Plastindustriförening), Medlemsguide 2000