

Entreprenörskap och familjeföretag - en paradox?

Leif Melin och Mattias Nordqvist

leif.melin@ihh.hj.se

mattias.nordqvist@ihh.hj.se

Centre for Family Enterprise and Ownership
Jönköping International Business School

www.cefeo.se

www.jibs.se



Familjeföretag är ett globalt fenomen – men alla är inte samma typ av företag



BERTELSMANN
media worldwide



PORSCHE



E&J Gallo Winery

Atteviks



ALESSI

Marriott

**FAMILJEN
DAFGÅRD**

Familjeföretagsmyter

Familjeföretag är små företag

Familjeföretag dör unga, dvs klarar inte att gå vidare till nästa generation pga interna konflikter i familjen

Familjeföretag är inte entreprenöriella eftersom de styrs av tradition och historia

Familjeföretag följer bestämda utvecklingsmönster bestämda av (livs)cykelmodeller

Den i familjeföretagen vanliga sammanflätningen mellan ägande och ledning är negativ och motverkar en positiv utveckling av företaget

Familjeägarlogiken

– gemensamma drag

- **Aktivt, koncentrerat och synligt ägarskap**
- **Stabilitet i ägandet, maktkontinuitet, kontinuitet avseende strategisk inriktning**
- **Långsiktighet och industriellt fokus**
- **Mix av ägarmål, dvs kombination av lönsamhetsatisifiering och ansvar för andra värden (som nästa generation, lokalsamhället, kultur och tradition)**
- **Begränsad tillgång till kapitalmarknader**
- **Flexibla former för bolagsstyrning**
- **Ägarskapet har en stark psykologisk dimension; en känslomässig bindning till företaget**

Bakgrund

- Åtta års forskning om entreprenörskap och familjeföretag
- STEP-projektet
 - Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices
- Temat för en familjeföretagsforskningskonferens 2007
 - EIASM Workshop on Family Firm Management Research
- 'Special issue' av vetenskaplig tidskrift
 - *Entrepreneurship & Regional Development*, (kommer ut 2010)
 - Melin & Nordqvist gästredaktörer
 - Vår introduktionsartikel går igenom litteraturen och ger förslag på en forskningsagenda för framtiden



Utgångspunkter

- Kopplingen mellan företagarfamiljer/familjeföretag och entreprenörskap (entreprenöriella processer och entreprenöriella aktiviteter)
- Forskningsfälten 'entreprenörskap' och 'familjeföretagande' har utvecklats separerade från varandra
- Entreprenörskapsforskningen har fokuserat på:
 - 'pursuit of opportunities, creation of new businesses, renewal of established organizations'
- Familjeföretagsforskningen har fokuserat på:
 - successionsfrågor, bolagsstyrning, konflikthantering, överlevandefrågor
- På senare år har dock de två fälten börjat växa samman
 - Gemensamma frågor är bla grundarens roll och inflytande, livscyklar och finansiering av tillväxt



Entreprenörskap vs. Familjeföretagande

Den traditionella synen i litteraturen

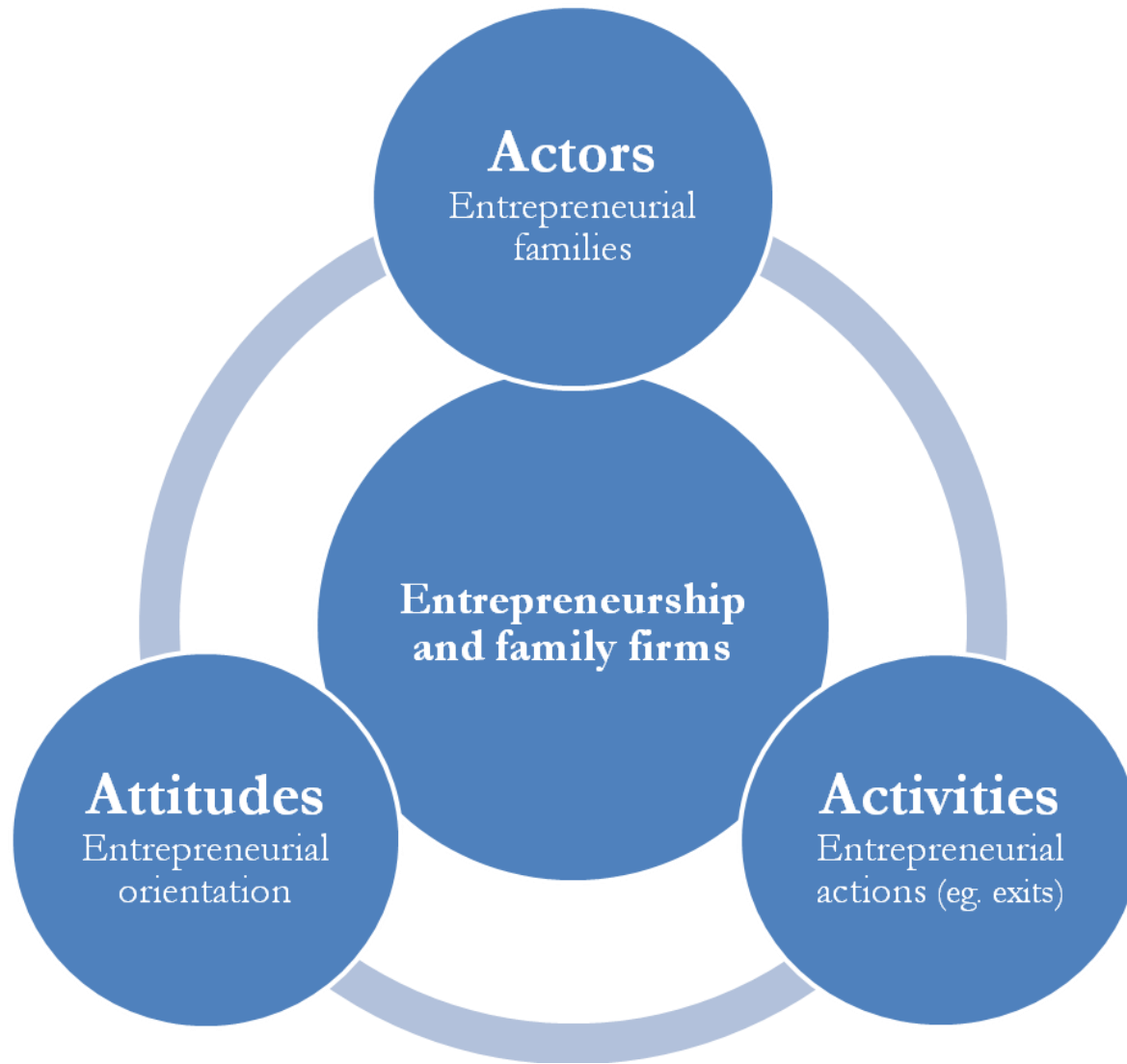
Entrepreneurship research	Family Business research
Type of firm	
Emphasizes creation of new firms, context of young, small growing businesses	Emphasizes the continuity of existing firms, tradition, history and legacy
Family influence	
Often neglected	At core, potentially overemphasized
Resource challenge	
Adding resources	Reconfiguring, shedding resources
Time horizon	
Short	Long
Definition of success and performance	
Growth, profitability, stock market performance	Meeting family demands in terms of financial and non-financial performance (threshold level of performance)
Assumed organizational state	
Change	Stability

Perspektiv och definitioner (1)

- Entreprenörskapsforskare har inte uppmärksammat varken familjen som en entreprenöriell aktör, eller familjeföretaget som ett relevant sammanhang för entreprenöriella aktiviteter
 - *Family businesses seen as an outdated, conservative form or enterprising* (e.g. Chandler, 1990; Landes, 2006)
- **Den entreprenöriella familjen:** familjen sedd som en 'institution' (ett socialt system) som både kan främja och begränsa identifiering av nya möjligheter och entreprenöriella aktiviteter
 - (Aldrich & Cliff, 2003; Heck & Trent, 1999; Steier, 2007)

Perspektiv and definitioner (2)

- Familjeföretagen - den totalt dominerande företagsformen i världen - representerar också en mycket stor resurspool för nya företagsinitiativ och för entreprenöriell utveckling
- **Det entreprenöriella familjeföretaget** – familjeföretaget som en typ av organisation med särskilda kännetecken, vilka kan både underlätta och motverka entreprenöriella processer och resultat
 - (Craig & Lindsay, 2002; Hall, Melin & Nordqvist, 2001; Naldi, et al, 2007; Zahra, 2005; 2004; Kellermanns & Eddleston, 2006)



Aktörer

- Entreprenöriella familjer

- Fokus på familjen – inte individen eller företaget – som den aktör som genomför entreprenöriella aktiviteter
- Familjen som analysenhet håller på att etableras som viktig i entreprenörskapsforskningen
- Att missa familjen som analysenhet betyder en potentiell negligering av en stor mängd entreprenöriella aktiviteter i näringslivet
- Däremot har familjens/hushållets roll i samhälle och ekonomi beaktats inom både sociologi and nationalekonomi



• Menu •

- Home
- Sitemap
- BIM
- Quality & Environment
- R&D
- Niche Specialization
- Surface Treatment
- Only Pulp & Paper
- Customer Intimacy
- The BIM Spirit
- Entrepreneurship
- Long-term view
- Our Paper Mill
- News
- Contact us

• Search •

Search the BIM website. Type your search string and press the search button.

Your Query

• BIM Group •

> BIM Group

• Family Vision • Tuesday, January 23, 2007

The Wallberg Family Vision



We shall build a strong united family where our basic values encourage the development of independent and competent individuals.

We want to feel comfortable together as a team and thus become an asset for our companies.

Our dream is a dynamic, long-term, healthy and united family company with a high level of entrepreneurship based on sound business principles, creating values for coming generations.



Family Vision & Values



Family Core Values



Family Corporate Philoply



Long-term View

Aktörer

- Entreprenöriella familjer (forts)

- Entreprenöriella team
 - ”Most new firms are formed not by individuals, but by teams, the most common being ’romantic couples’” (Reuf, Aldrich & Carter, 2003)
 - Entreprenören konsulterar ofta sina make/maka eller är påverkade av dem när de startar ett nytt företag
- Familjebaserat ’portföljentreprenörskap’
 - Många företagarfamiljer startar nya företag, de utvecklar inte bara det ursprungliga företaget (även om den fortfarande är i fokus)
 - Företagarfamiljer bygger upp en portfölj av företag (ofta orelaterade)
- Nästa generations entreprenörskap
 - Döttrar/söner i familjeföretag startar nya, fristående företag
 - Baserat på finansiellt och socialt kapital från föräldrarna och deras företagande

Forskningsproblem - familjen

- Definitionen av familj
 - Kärnfamiljen
 - Flera generationer (dynastier)
 - Hela släkten (klaner)
 - Olika betydelser i olika kulturer
- Antagandet om familjen som en sammanhållen enhet
 - Hur enad är familjen?
 - Konflikter vanliga samtidigt som namnet, historien och familjens intressen kan vara gemensamma
 - ”Family is a collective subject” (Bourdieu, 1996)

Aktiviteter

- Entreprenöriell 'entry' och 'exit'

- Aktiviteter som familjen och/eller deras företag genomför och som har entreprenöriell betydelse för familjen, företagen eller samhället
- Aktiviteter kopplat till identifiering och utveckling av entreprenöriella möjligheter (t ex. Shane och Venkataraman, 2000)
- Arbetet med att skapa nytt ekonomiskt eller socialt värde
- "New entry" (skapandet av ny affärsverksamhet) är kärnan i entreprenörskapet (t ex. Lumpkin and Dess, 1996)
- Familjeföretag är framgångsrika inom produktinnovation (t ex. Väderstad-Verken)

Aktiviteter

- Entreprenöriell entry och exit

- Forskning om entreprenörskap i familjeföretag är relevant i samband med frågan om "exit" (avslut)
- Den entreprenöriella processen är inte komplett utan en exit (avslut) (t ex. DeTienne, 2009)
- Möjligt att se ägarskiften i familjeföretag som en entreprenöriell exit
 - Nya ägare/ledare kan bidra med ny energi och nya resurser för strategisk förnyelse och innovation
 - Detta gäller både om nya ägare/ledare är externa eller nästa generation i familjen
 - Försäljning av företaget frigör resurser som kan satsas på nya entreprenöriella aktiviteter (Mason och Harrison, 2006)
- Familjeföretagare möter tuffa utmaningar när de lämnar sitt företag
 - Svårt på grund av den känslomässiga bindningen till vad tidigare generationer byggt upp och förlusten av familjeföretagaridentiteten

Attityder

- **Entreprenöriellt förhållningsätt (EF)** *(Entrepreneurial Orientation, EO)*

- Attityder inkluderar de värderingar, prioriteringar och tänkesätt som formar en familjs förmåga att ta nya initiativ och genomföra förändringar
- EO/EF består av fem dimensioner, risktagande, proaktivitet och innovationsförmåga, samt autonomi och konkurrensmässig aggressivitet
- EO/EF-dimensionerna varierar i olika organisatoriska och ägarmässiga sammanhang
- Familjens betydelse för EO/EF-dimensionerna

Attityder

- Entreprenöriellt förhållningsätt (EF)

- Kulturens roll för EO/EF - både familjens och företagets kultur
- Familjeresursers roll för EO/EF
 - Kunskap
 - Socialt kapital
- Skillnader mellan familjeföretag avseende (samband mellan) de olika dimensionerna av EO/EF
 - Relativ betydelse av de fem dimensionerna, t ex. ett sätt att kategorisera olika typer av familjeföretag
 - "Entrepreneurial orientation" vs. "family orientation" eller "family entrepreneurial orientation" (FEO)

Kombinationen entreprenörskap och familjeföretag i forskningen

– Några slutsatser från vår ERD-artikel

- Stora möjligheter att bidra till både entreprenörskaps- och familjeföretagsforskningen
- Stort behov av metodologisk pluralism
- Stort intresse i forskningssamfundet, ”hot topic” som ger goda publiceringsmöjligheter
- ”Transgenerational entrepreneurship”, ett nytt sätt att se på och beforska familjeföretag och generationsskiften
- Ett angreppssätt som praktiker och studenter tycker om
 - Praktiker uppskattar att bli sedda och erkända som entreprenörer
 - Studenter får en ny bild av vad det kan innebära att ta över eller ta jobb i ett familjeföretag

Övriga artiklar i ERD special issue

“Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses”

Tom Lumpkin, Keith Brigham and Todd Moss

“The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement”

Jose Casillas and Ana Moreno

“Can’t get no satisfaction? Evaluating the sale of the family business from the family’s perspective and deriving implications for new venture activities”

Christian Niedermayer, Peter Jaskiewicz and Sabine Klein

“A farewell to the business: championing exit and continuity in entrepreneurial family firms”

Carlo Salvato, Francesco Chirico and Pramodita Sharma

“Corporate venturing in family businesses: The effects on the family and its members”

Gaia Marchisio, Pietro Mazzola, Salvatore Sciascia, Morgan Miles and Joseph Astrachan



STEP - Global Partners



Latin America

- IAE Universidad Austral, Argentina
- Fundação Dom Cabral, Brazil
- Universidad Adolfo Ibáñez, Chile
- Universidad de Los Andes, Colombia
- PUCMM, Dominican Republic
- Universidad San Francisco de Quito, Ecuador
- Tecnológico de Monterrey, Mexico
- INCAE Business School, Costa Rica/Nicaragua
- IESA, Venezuela
- Inter American University of Puerto Rico
- CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú

Europe

- ESADE, Spain
- HEC, France
- Jönköping International Business School, Sweden
- UCD, Ireland
- Università Bocconi, Italy
- University of Edinburgh, Scotland
- Universität St. Gallen, Switzerland
- Universität Witten/ Herdecke, Germany
- Universiteit Antwerpen, Belgium
- Lancaster University, England
- University of Jvaskilä, Finland

Asia Pacific

- Chinese University of Hong Kong, Hong Kong
- Nankai University, Tianjin, P.R. China
- Sun Yat-Sen University, Taiwan
- Sun Yat-sen University, Guangzhou, P.R. China
- Kyungpook National University, Korea
- Waseda University, Japan
- Queensland University of Technology, Australia
- Bond University, Australia
- Indian School of Business, Hyderabad, India
- UNITAR, Malaysia
- Singapore Management University, Singapore

Entreprenörskap handlar om att *skapa det nya* och att *se och agera på affärsmöjligheter*

- Nya produkter
- Innovation
- Förnyelse och förändring

Entreprenörskap leder ofta till bra resultat

- Finansiellt
- Socialt

Entreprenörskap leder ofta till ett långt företagsliv (longevity) tack vare förnyelse- och anpassningsförmåga

- Framgång över flera generationer – “Transgenerational Entrepreneurship“

Entreprenörskap som process och förhållningssätt

The STEP Project

Case Studies

- Global pool of 60+ cases currently
- Same Methodology / Framework

Summits

- Average 25 family members and 25 Academics per Summit
- 5 delivered, 3 Summits planned for 2009

Survey

- In completion phase
- Fall/Winter 2009/2010 launch

Human Resources

- 32 Partner Universities and Research Teams
- 100+ Scholars
- Project office at Babson College, USA



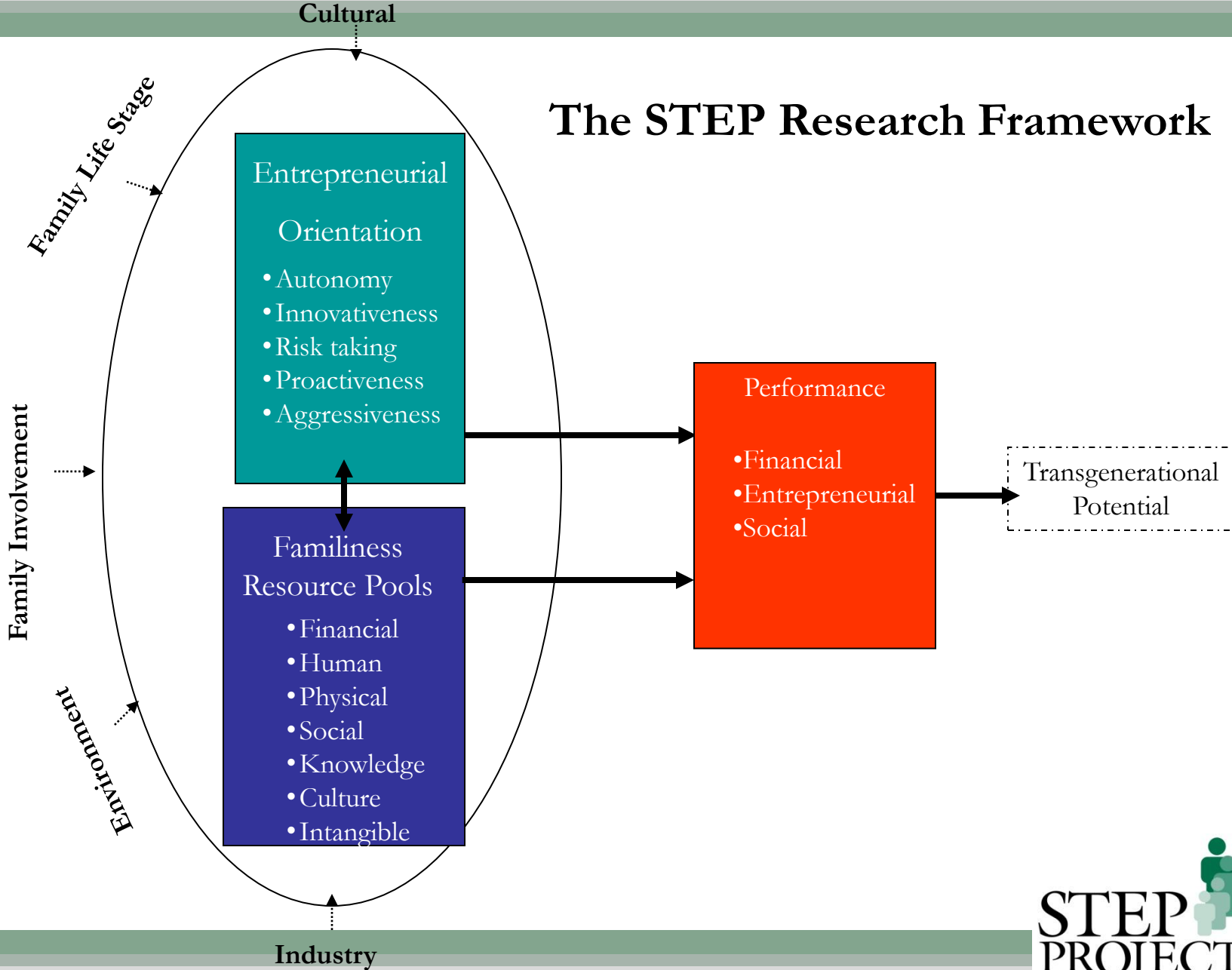
‘Transgenerational entrepreneurship’

- ett nytt sätt att se på och beforska familjeföretag och generationsskiften

*The process through which a family passes on the entrepreneurial **mindset** and the **capabilities** to create new streams of **economic and non-economic value** across many generations through **new entrepreneurial activities***

**Sustaining the Family, not the business,
as the Transgenerational Engine
– Creating the Entrepreneurial Family**

The STEP Research Framework



Kulturen i familjeföretag

- Familjen är en stark bas för överförandet av värderingar mellan generationer, med nära relationer mellan familjen och företaget och där familjevärderingarna påverkar strategiska utvecklingen i företaget
- Kulturen är ett filter genom vilken nya händelser ses och struktureras
- *”...there is little, if any, disagreement, that a company’s culture is a major factor in encouraging or discouraging innovation and entrepreneurship...”* (McMillan, 1993)

En ägarcentrerad kultur I familjeföretag



- Grundarens syn på familjeföretaget bidrar till att skapa relativt stabil kultur med värderingar, normer, intressen och mål som lever vidare över generationer både inom ägarfamiljen och I familjeföretaget
- En grundarcentrerad kultur reproduceras över generationer som en ägarcentrerad kultur, med ägarfamiljen som bas
- En stark, ägarcentrerad kultur kan både främja och motverka en entreprenöriell utveckling, beroende på bl.a.
 - Långsiktighet, vision
 - Traditionens betydelse
 - Förmågan att attrahera 'rätt' personal



- **Den ägarcentrerade kulturen kan...**
- ...främja och driva fram en strategisk förnyelse (ofta varsam)
- ... karakteriseras av flexibilitet, förändringsorientering och innovationsdrivande



- **Den ägarcentrerade kulturen kan också...**
- ...vara stark i negativ bemärkelse och leda till förändringströghet
- ...innebära centralisering av makt, kontrollbehov, totalt dominerad av grundarens sätt att tänka kring företagets situation och utveckling

Risken med en stark grundare

Den grundarcentrerade starka kulturen med en VD/grundare som stannar många decennier som VD riskerar bli en stabiliserande kraft som motverkar förändring

"When faced with a crisis, the leader continue to operate as in the past - often with more vigor than before" (Dyer)

- Det entreprenörledda företaget riskerar förlora sin entreprenöriella förmåga

MEN det är inte kulturen som sådan som motverkar

Grundare kan också skapa kulturer med starka inslag förändringsvilja och förmåga att tänka kreativt, faktorer som kan bidra till utvecklingen av en flexibla organisation med ett flöde av nya produkter och lösningar

“Han stimulerar till nytänkande i företaget, han försöker få anställda att bli mera öppna för förändringar. Han försöker påverka alla att öppna ögonen och inte tänka för snävt. Att bibehålla entreprenörskapsandan är det centrala”

(Sonen om sin far, grundaren av BIM Kemi)

Entreprenöriellt förhållningssätt

(Entrepreneurial Orientation)

Den entreprenöriella processen, dvs, den attityd och de metoder och arbetssätt som individer och grupper använder för att agera entreprenöriellt

Entreprenöriellt förhållningssätt:

- fem dimensioner

Autonomi:

Den frihet som ges till individer och grupper för att få utrymme för sin kreativitet och möjlighet att komma på och driva nya idéer.

Innovationsförmåga:

Tendens att engagera sig i och stödja nya idéer, experimentering och kreativa processer som leder till nya produkter, tjänster och/eller processer

Rishtagande:

I hur stor utsträckning ägare och ledare förbinder sig till stora och osäkra investeringar och resursallokeringar, dvs, sådana som har en rimlig chans att leda till kostsamma misslyckanden

Proaktivitet:

Tendensen att förutse och agera på framtida behov genom att söka nya affärsmöjligheter kopplade till befintliga eller helt nya verksamhetsområden, dvs. introducera nya produkter, tjänster och processer innan konkurrenterna gör det.

Konkurrensmässig aggressivitet:

Tendensen att direkt och intensivt utmana konkurrenter “rakt på”, med syfte att göra inträde på en ny marknad eller att förbättra positionen på en befintlig marknad

Dessa dimensioner kan framträda i olika kombinationer i olika företagssammanhang.

- EF i företaget
- EF i familjen

Entrepreneurial Orientation in Transgenerational Family Firms



Likelihood
of transgenerational
success

**Transgenerational
Entrepreneurial Family Firms**
Focused and balanced
entrepreneurial activities
„Score clever and stay forever“

**Long-established family
firms**

Overcoming:
Liability of oldness

Avoiding:
Inertia
„Score low and go“

**Often young founder-
led firms**

Overcoming:
Liability of newness

Avoiding:
Hyperchange
„Score high and die“

Mean level of entrepreneurial orientation

‘Summits’ i STEP Europe

Syftet med ‘Summits’

- Arena för dialog mellan familjerna och forskarna
- Presentation av och diskussion kring forskningsresultat
 - familjer som ‘levande praktikfall’
- Föra samman familjer för erfarenhetsutbyte
- Leverera värde till familjerna – underlag för nya åtgärder
- Fortsatt observation av familjerna
- www.stepproject.org

- 2006: HEC, Paris
- 2007: ESADE, Barcelona
- 2008: Bocconi, Milan
- 2010: Vård/plats bestäms inom kort

2008 European Summit: Milan, August 29-20 2008

- Vård: STEP teamet från Bocconi University
- 8 familjer, 15 familjemedlemmar
- 20 forskare från 9 europeiska forskarteam
- Teman under detta 'Summit' (formade från forskningsresultaten):
 - Owner Centric Culture
 - Entrepreneurial Succession
 - Portfolio Entrepreneurship
 - Governance Effect on Entrepreneurship

