



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2020 30 stp**  
Handelshøyskolen

## **Hvordan kan norske SMBer øke antall ansatte som overtakere?**

*En studie om eierskifteprosessen og ansatte som potensielle overtakere.*

Linnéa Jaksland Brein & Maria Louise Sandberg  
Master i Økonomi og administrasjon

## SAMMENDRAG

På bakgrunn av opphopningen av eldre eiere i SMBer i norsk næringsliv, er det et økende behov for eierskifter. Norges regjering og ulike land i EU har allerede utarbeidet diverse tiltak for å minimere problemet, men omfanget av forskningen tilknyttet eierskifte i norsk næringsliv er begrenset. Forskningen som eksisterer i Norge i dag, har i større grad fokus på et kjøperperspektiv, noe som tyder på at det er manglende forskning sett fra et selgerperspektiv. På bakgrunn av eldreboelgen og at det eksisterer flere salgsinitiativer enn kjøpsinitiativer i markedet, kan det medføre at levedyktige SMBer risikerer nedleggelse. Dette kan skape store konsekvenser for samfunnet, ansatte og bedriftens kunder og leverandører, da disse bedriftene bidrar til store deler av den samlede verdiskapingen og sysselsettingen i norsk næringsliv. I og med at det er få kjøpsinitiativer og den største andelen av eierskifter skjer i små bedrifter, vil det være viktig å kartlegge hvem som kan anses som potensielle overtakere av SMBer i fremtiden, da dette også kan redusere risikoen for nedleggelse. Til tross for at det finnes lite tall på eierskifter i dag spesielt i Norge, har ansatte som overtakere fått mer oppmerksomhet, da de anses å være det mest levedyktige alternativet. Ansatte som overtakere er en eierskifteløsning som sjeldent blir benyttet i Norge, og i den forbindelse har vi benyttet muligheten til å se nærmere på ansatte som overtakere og har kommet frem til følgende problemstilling:

*“Hvordan kan norske SMBer øke antall ansatte som overtakere?”*

Videre har vi formulert følgende forskningsspørsmål for å kunne svare på problemstillingen:

- 1) Hvilke faktorer påvirker ansattes muligheter for overtakelse?*
- 2) Opplever bedriftseiere disse påvirkningsfaktorene som drivere eller barrierer for ansatte som overtakere?*

For å kunne vurdere om påvirkningsfaktorene er drivere eller barrierer, presenterer vi hvordan eierskifteprosessen fungerer og hvilke påvirkningsfaktorer som eksisterer, basert på tidligere forskning. På bakgrunn av modellen vi har utarbeidet som et teoretisk bidrag, er vårt hovedbidrag i denne masteroppgaven å kartlegge hvordan norske SMBer bedriftseiere kan øke

antallet ansatte som overtakere, ved å identifisere faktorer som påvirker de ansattes muligheter for overtakelse og om bedriftseiere opplever faktorene som drivere eller barrierer.

Undersøkelsen er en kvalitativ studie som baserer seg på teoridrevet flercasestudie, hvor vi tar for oss ulike bedrifter og undersøker helheten. Vi skal se nærmere på konteksten eierskifteprosessen i SMBer i Norge, hvor eierskifteprosessen vil være vår analyseenhet. Vi foretok individuelle dybdeintervjuer med tilsammen 12 informanter som var eller har vært eiere av SMBer, og som enten hadde gjennomført eller var i gang med et eierskifte. Vi utarbeidet teoretiske proposisjoner vi ønsket å få testet gjennom intervjuene, og dermed avkrefte eller bekrefte våre forutinntatte antakelser. I tillegg var det ønskelig å forstå informantenes oppfatning av hvordan eierskifteprosessen fungerte, og hva de anså som drivere og barrierer for ansatte som overtakere av sin bedrift. Innsamlet data ble knyttet opp mot vårt teoretiske rammeverk og proposisjoner, og funnene ble deretter analysert og diskutert i lys av oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling.

Resultatene viser i utgangspunktet at alle påvirkningsfaktorene kan fungere som drivere for ansatte som overtakere, men grunnet lite tilgjengelig informasjon og kunnskap tilknyttet eierskifte, oppleves mange av faktorene som barrierer for bedriftseierne. På bakgrunn av dette viser det hvor viktig forberedelsesfasen er, for at ansatte som overtakere skal bli sett på som en attraktiv eierskifteløsning. Resultatet tyder på at bedriftseierne anså *emosjonelle utfordringer, innhente kunnskap tilknyttet finansieringsmuligheter, involvere bedriftsmegler, personlighetstrekk og holdninger, og kunnskapsoverføring* som de faktorene som i størst grad påvirket eierskifteprosessen, samt de ansatte muligheter for overtakere. Utfordringen blir derfor å finne løsninger og tiltak som kan være med på å minimere de største barrierene, for å kunne gjøre ansatte til en mer attraktiv overtaker, da dette blir ansett å være det mest levedyktige alternativet. Formålet med denne masteroppgaven var dermed å konkludere med hvilke tiltak bedriftseiere av SMBer i Norge kan iverksette for å øke antall ansatte som overtakere av bedrifter. I den forbindelse har vi identifisert seks mulige tiltak som kan minimere barrierene for ansatte som overtakere.

## FORORD

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av vår masterstudie i Økonomi og Administrasjon på Handelshøyskolen ved NMBU i Ås.

Som engasjerte studenter og fremtidige arbeidstakere ønsket vi å se nærmere på et tema som er aktuell, samfunnsnyttig og som har et behov for videre forskning. Vi var i kontakt med ulike aktører i næringslivet for innspill til temaer som anses som viktige å få belyst for samfunnet og videre utvikling av norsk næringsliv. Temaet eierskifte vekket interesse hos oss, og på den måten håper vi at vår masteroppgave kan bidra med å sette eierskifte på dagsorden. Arbeidet med denne oppgaven har vært en spennende, lærerik, men også en utfordrende prosess. Vår største utfordring har vært å finne relevant teori og forskning, da det i liten grad er forsket på dette tidligere, men ved effektivt arbeid og godt samarbeid oss imellom kan vi levere en masteroppgave vi er være stolte av.

Først og fremst ønsker vi å takke vår veileder Silja Korhonen-Sande for støttende, inspirerende og nyttig veiledning gjennom vårt arbeid. Hennes bidrag har fått frem vårt potensiale i denne oppgaven, gjennom faglig kunnskap og god konstruktiv tilbakemelding. Takk for alle gode råd, oppmuntring og verdifulle samtaler! Vi vil gjerne også rette en stor takk til våre informanter som har takket ja til å stille til intervju, til tross for at det kan oppleves som et sensitivt tema for mange. De har bidratt med nødvendig informasjon og gode ideer, og vi kunne ikke kommet frem til samme resultat uten deres innsikt og forståelse tilknyttet temaet. Vi setter stor pris på deres tilpasningsevne og at de har tatt seg tid til intervju, til tross pandemien som skapte en ny og utfordrende tid. Videre ønsker vi å takke vår ekspertinformant Geir Samdal som har bidratt med inspirerende samtaler, informasjon og veiledning om temaet underveis. Avslutningsvis vil vi gi en stor takk til Stratema for hjelp til å innhente informanter, å kvalitetssikre våre fakta og ytterligere veiledning. Vi vil også takke dem for at de har disponert sine kontorlokaler og tilgang på kontorrekvisita, spesielt i en vanskelig periode hvor skoler og biblioteker har vært stengt. Det har bidratt til at vi har kunnet opprettholde et engasjement og en motivasjon, samt en jevn arbeidsflyt gjennom hele prosessen.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>1</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>3</b>
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1 Et økende behov for eierskifte .....	7
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Oppgavens struktur .....	9
<b>2.0 TEORI.....</b>	<b>10</b>
2.1 Eierskifteprosessen og påvirkningsfaktorer .....	10
2.1.1 Fase 1: Forberedelser .....	12
Emosjonelle og psykologiske faktorer .....	12
Informere interessenter .....	13
2.1.2 Fase 2: Innhente kunnskap og reflektere rundt ulike valg .....	14
Grad av tilgjengelig informasjon .....	15
Regulering og skatt .....	16
Eierens forventninger .....	18
2.1.3 Fase 3: Valg av eierskifteløsning .....	21
Benytte bedriftsmeglere .....	22
Finansiering .....	23
Personlighetstrekk og kultur .....	26
2.1.4 Fase 4: Gjennomfør valgt løsning .....	27
Eierens rolle og bedriftens struktur .....	28
Kunnskapsoverføring .....	29
<b>3.0 METODE .....</b>	<b>32</b>
3.1 Problemstilling som grunnlaget til forskningsdesign .....	32
3.2 Forskningsdesign .....	34
3.3 Teoriens rolle i oppgaven .....	36
3.4 Datainnsamling og datakilder .....	38
3.4.1 Valg av informanter .....	39
3.4.2 Rekruttering .....	39
3.4.3 Dybdeintervjuer .....	40
3.4.4 Intervjusituasjonen .....	42
3.5 Analysemetoder .....	44
3.6 Kvalitetssikring av forskningsprosjektet .....	46
3.6.1 Bekreftbarhet (objektivitet) .....	46
3.6.2 Intern validitet (troverdighet) .....	48
3.6.3 Ekstern validitet (overførbarhet) .....	49
3.6.4 Reliabilitet (pålitelighet) .....	50
3.7 Etske avveininger .....	51
<b>4.0 ANALYSE OG RESULTAT .....</b>	<b>52</b>
4.1 Eierskifteprosessen .....	53

4.2 Emosjonelle og psykologiske faktorer .....	55
Kan de ansatte minimere de emosjonelle utfordringene? .....	58
4.3 Informere interessenter .....	59
Vil informasjonsdeling føre til større muligheter for ansatte som overtakere?.....	61
4.4 Grad av tilgjengelig informasjon .....	64
Kan manglende informasjon og kunnskap tilknyttet ulike eierskifteløsninger være en barriere?.....	65
4.5 Regulering og skatt.....	67
Kan økt kunnskap tilknyttet regulering og skatt føre til økt attraktivitet for ansatte og minimere barrierene? .....	68
4.6 Eierens forventning.....	71
Kan eierens forventninger være en driver for ansatte som overtakere?.....	73
4.7 Benytte bedriftsmeglere.....	76
Kan bedriftsmegler bidra med kunnskap for å gjøre det mer attraktivt for ansatte som overtakere? .....	77
4.8 Finansiering .....	80
Kan kapitaltilgang være en barriere, og vil fremmedkapitalisering, egenkapitalfinansiering og selgerkreditt minimere denne? .....	82
4.9 Personlighetstrekk og kultur .....	85
Kan gründer- og innovasjonskulturen i Norge være barrierer for ansatte som overtakere?.....	87
4.10 Eierens rolle og bedriftens struktur.....	90
Kan eierens rolle og bedriftens struktur minimere barrierene tilknyttet overgangen fra ansatt til eier og deres holdninger til overtakelse? .....	91
4.11 Kunnskapsoverføring.....	94
Kan ansattes relevante kunnskap om bedriften minimere barrierene for overtakelse og skape trygghet blant omgivelsene? .....	97
<b>5.0 DISKUSJON.....</b>	<b>100</b>
5.1 Hvilke faktorer påvirker ansattes muligheter for overtakelse?.....	101
Emosjonelle utfordringer .....	101
Dialog med ansatte.....	101
Innhente kunnskap om eierskifteløsninger, finansieringsmuligheter og regulering og skatt.....	102
Reflektere rundt eierens forventninger .....	102
Involvere bedriftsmegler.....	103
Valg av finansieringsmulighet .....	104
Personlighetstrekk og holdninger.....	104
Kunnskapsoverføring .....	104
5.2 Opplever bedriftseiere disse påvirkningsfaktorene som drivere eller barrierer for ansatte som overtakere? .....	105
Emosjonelle utfordringer .....	106
Dialog med ansatte .....	106
Innhente kunnskap om eierskifteløsninger, finansieringsmuligheter og regulering og skatt.....	107
Reflektere rundt eierens forventninger .....	108
Involvere bedriftsmegler.....	109
Valg av finansieringsmulighet .....	109
Personlighetstrekk og holdninger.....	110
Kunnskapsoverføring .....	110

<b>6.0 AVSLUTNING</b> .....	<b>111</b>
6.1 Teoretiske implikasjoner .....	111
6.2 Praktiske implikasjoner .....	114
6.2.1 For bedriftsmeglere .....	114
6.2.2 For bedriftseiere .....	115
6.2.3 For ansatte .....	117
6.3 Begrensninger og videre forskning .....	117
6.3.1 Bekreftbarhet (objektivitet) .....	117
6.3.2 Intern validitet (troverdighet) .....	118
6.3.3 Ekstern validitet (overførbarhet) .....	119
6.3.4 Reliabilitet (pålitelighet) .....	120
6.3.5 Forslag til videre forskning .....	121
6.4 Konklusjon .....	122
<b>7.0 LITTERATURLISTE</b> .....	<b>124</b>
<b>8.0 VEDLEGG</b> .....	<b>128</b>
VEDLEGG 1 – Teoretiske perspektiver .....	128
VEDLEGG 2 – Informantskriv .....	129
VEDLEGG 3 – Intervjuguide .....	134
VEDLEGG 4 – Sitatsjekk .....	137

## FIGURLISTE

FIGUR 2.1 Påvirkningsfaktorer tilknyttet ansatte som overtakere i eierskifteprosessens fem faser	11
FIGUR 3.5 Fremstilling av hvordan vi fargekodet våre transkriberte intervjuer	46

## TABELLOVERSIKT

TABELL 3.3 Fremstilling av våre teoretiske proposisjoner	38
TABELL 3.4 Fremstilling av informantenes koder, intervjuets varighet og relevant bakgrunnsinformasjon	43
TABELL 4.2 Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet de emosjonelle og psykologiske faktorer	56
TABELL 4.3 Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet informere interessenter	60
TABELL 4.4 Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet tilgjengelig informasjon	65
TABELL 4.5 Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet regulering og skatt	68
TABELL 4.6 Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet eierens forventning	72
TABELL 4.7 Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet benytte bedriftsmeglere	77
TABELL 4.8 Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet finansiering	81
TABELL 4.9 Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet personlighetstrekk og kultur	86
TABELL 4.10 Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet eierens rolle og bedriftens struktur	91
TABELL 4.11 Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet kunnskapsoverføring	96
TABELL 5.1 Fremstilling av tidligere og nye proposisjoner	103

# 1.0 INNLEDNING

## 1.1 Et økende behov for eierskifte

Ifølge NHO utgjør små og mellomstore bedrifter (SMB) 99% av alle foretak i Norge. Disse bedriftene bidrar med 42% av verdiskapningen og står for 62% av sysselsettingen i norsk næringsliv (*Regjeringen, 2019*). I dagens marked eksisterer det flere salgsinitiativer enn kjøpsinitiativer, og en ser tendenser til opphopning av eldre eiere i SMBer i norsk næringsliv. Grunnet *eldrebølgen* ser en dermed et økende behov for eierskifter fremover (*Gründfeld m.fl, 2012, s. 18*). Rundt 450 000 selskaper i Europa går gjennom eierskifte hvert år, noe som berører 2 millioner ansatte. Som følge av dette mister Europa omtrent 150 000 selskaper, noe som representerer 600 000 jobber i året, utelukkende på grunn av ineffektivitet ved eierskifter (*Bastie m.fl, 2017*). Samtidig ser en at bedriftseiere har en tendens til å vente for lenge med å selge, da bedriftens resultat ser ut til å være fallende med eierens alder og ved et potensielt eierskifte vil bedriftens resultat være stigende (*Gründfeld m.fl, 2012, s. 18 - 22 og 26*).

Hovedkonsekvensen ved få kjøpsinitiativer er at bedriftene kan risikere nedleggelse, hvis de ikke finner en potensiell overtaker før dagens eier skal ut i pensjon eller avslutte sitt arbeidsforhold (*Gründfeld m.fl, 2012, s. 20 og 22-23*). Dette kan bidra til et samfunnsproblem, da unødig arbeidsledighet, tap av kunnskap og kompetanse fører til høye omstillingskostnader. Samfunnet prefererer i den sammenheng videreføring av etablerte bedrifter fremfor nyetableringer. Det kan også medføre konsekvenser for de ansatte, og bedriftens leverandører og kunder, da de ansatte risikerer å miste jobben, og kunder og leverandører risikerer å miste avtaler og relasjoner ved en eventuell nedleggelse (*Handelsdepartementet, 2012, s. 87-88*). I den forbindelse vil det være et økende behov for å sikre eierskifte fremover, hvor det vil være viktig å finne potensielle løsninger og overtakere av SMBer i fremtiden, da det kan være med på å redusere risikoen for at levedyktige bedrifter nedlegges (*Gründfeld m.fl, 2012, s. 20 og 22-23*).

Norges regjering og ulike land i EU har allerede utarbeidet diverse tiltak for å minimere problemet, men omfanget av forskningen tilknyttet eierskifte i norsk næringsliv er begrenset. På bakgrunn av antagelser om at vellykkede eierskifter gir store muligheter for vekst og



opprettholdelse av sysselsetting, har den europeiske kommisjonen gjort en betydelig innsats for å støtte eierskifter (*Bastié m.fl, 2017*). Ifølge Gründfeld m.fl (2009, s. 11-12) er forskningen som eksisterer i Norge i dag i større grad skrevet fra et kjøperperspektiv, noe som tyder på at det er manglende forskning fra et selgerperspektiv. I følge Bastié m.fl (2017) anses de ansatte som det mest levedyktige alternativet når det kommer til potensielle overtakere. Til tross for at det finnes litteratur om effektene av at ansatte tar over eierskapet, er det mangel på empirisk bevis når det kommer til ansatte som et levedyktig alternativ (*Bastié m.fl, 2017*). Ifølge en bedriftsmegler som har arbeidet i feltet i over 25 år og er en av de som har utført flest transaksjoner i Norge, er ansatte en eierskifteløsning som sjeldent blir benyttet i Norge.

## 1.2 Problemstilling

På bakgrunn av det økende behovet for eierskifte i årene fremover, mangel på forskning og empiriske bevis omkring temaet, og at ansatte blir ofte ansett som en av de mest levedyktige alternativene for overtakelse, for å sikre videre drift, lønnsomhet og kontinuitet. Vi ønsker derfor å undersøke følgende:

*“Hvordan kan norske SMBer øke antall ansatte som overtakere?”*

Problemstillingen er utarbeidet på bakgrunn av et ønske om å se nærmere på hvorfor ansatte som overtakere ikke er en mer vanlig form for eierskifteløsning i Norge. I forlengelse av dette vil vi undersøke hvilke drivere og barrierer som eksisterer tilknyttet denne eierskifteløsningen, og hvordan disse påvirker ansattes muligheter for overtakelse. For å kunne svare på problemstillingen har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

- 1) *"Hvilke faktorer påvirker ansattes muligheter som overtakere?"*
- 2) *"Opplever bedriftseiere disse påvirkningsfaktorene som drivere eller barrierer for ansatte som overtakere?"*

### 1.3 Oppgavens struktur

Kapittel 2 inneholder oppgavens teoridel. Her innleder vi med teori og tidligere forskning, for å belyse relevante begreper som er tilknyttet vår problemstilling. I tillegg belyser vi våre teoretiske proposisjoner ved hjelp av eksisterende teori. Vårt bidrag er også en utarbeidet modell som illustrerer de ulike fasene i en eierskifteprosess, samt hvilke påvirkningsfaktorer vi anser eksisterer for ansatte som potensielle overtakere. I kapittel 3 beskriver vi metodiske valg i form av forskningsdesign og innsamlingsmetode. Videre i kapittel 4 presenterer vi analyse og funn av resultater. Her fremlegger vi en tabell som systematisk presenterer proposisjonene våre opp mot informantenes sitater fra intervjuene. Dette gjør vi for å kunne bekrefte eller avkrefte våre proposisjoner. Her presenterer vi videre en tolkning av våre resultater koblet opp mot presentert teori, hvor vi konkluderer om våre proposisjoner kan bli stående, må omformuleres eller forkastes. Vi vil dermed presentere en tabell i kapittel 5, som oppsummerer tidligere og reviderte proposisjoner. Tabellen vil illustrere avvik eller bekreftelse tilknyttet våre proposisjoner, og danner grunnlaget for å forstå oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner. I kapittel 6 vil vi avslutningsvis kommentere våre begrensninger og videre forskning, samt konkludere ved å besvare vår problemstilling.

## 2.0 TEORI

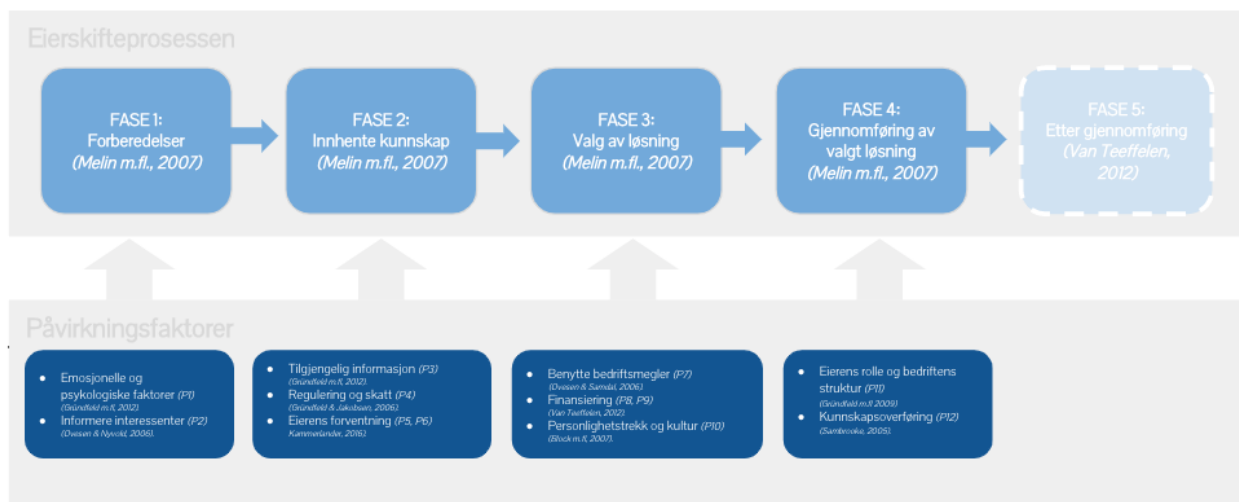
### 2.1 Eierskifteprosessen og påvirkningsfaktorer

Begrepet *eierskifte* definerer Gründfeld m.fl (2012, s. 17) som “en overføring av eierskap til en privatperson eller en annen bedrift som sikrer videre verdiskapning og drift”, og handler om en endring av kontroll over selskapet. Gründfeld m.fl (2012, s. 9) refererer også til eierskiftet som et resultat av endring i strukturelle og demografiske forhold. Det kan eksempelvis være et resultat av at befolkningen og eierne blir eldre, som igjen medfører at noen må videreføre deres virksomhet. *Eldrebolgen* skaper et økende behov for eierskifter fremover og gjør det vanskeligere å finne potensielle løsninger som kan være med på å redusere risikoen for at levedyktige bedrifter trues med nedleggelse (Gründfeld m.fl, 2012, s. 9 og 18-20; Ovesen & Samdal, 2006, s. 5).

Melin m.fl (2007) og Van Teeffelen (2012) har utarbeidet modeller tilknyttet eierskifteprosessen for at bedriftseiere skal kunne sikre kontroll over prosessen, og dermed påvirke den i ønsket retning (Ovesen & Nyvold, 2006 s. 9). Van Teeffelen (2012) deler eierskifteprosessen inn i tre ulike faser: *før eierskiftet, underveis i eierskiftet og etter eierskiftet*. Melin m.fl (2007) mener eierskifteprosessen består av fire ulike faser: *forberedelsene, innhente kunnskap, valg av eierskifteløsning og gjennomføring av valgt løsning*. Vi ser at disse modellene har mange likhetstrekk og er til dels overlapper hverandre. Derfor har vi benyttet Melin m.fl (2007) som et rammeverk for eierskifteprosessen i kombinasjon med deler av modellen til Van Teeffelen (2012).

Vårt bidrag i denne studien er en utarbeidet modell som illustrerer eierskifteprosessen, hvilke påvirkningsfaktorer vi anser eksisterer tilknyttet ansatte som overtakere, og om dette kan virke som en driver eller barriere. På bakgrunn av fasene Melin m.fl (2007) og Van Teeffelen (2012) nevner, identifiserte vi noen av våre påvirkningsfaktorer. Ved hjelp av forskningsartikkelen “*Eierskifter i norsk næringsliv*”, skrevet av Gründfeld m.fl (2012), identifiserte vi flere faktorer som var med på å påvirke eierskifteprosessen. Disse baseres på hvilke faktorer som påvirker ansatte som overtakere i en eierskifteprosess. Videre supplerte vi med andre forskningsartikler

som styrket våre antakelser om de identifiserte påvirkningsfaktorene. De ulike teoretiske perspektivene og dets bidrag er presentert i vedlegg 1. Til tross for at påvirkningsfaktorene kommer til syne i en konkret fase, antyder forskningen at noen av faktorene kan legge føringer og påvirke prosessen videre, samt også påvirke hverandre. Hvilke faktorer forskerne antyder at påvirker hverandre blir tatt opp gjennom teorikapittelet. Likevel har vi antakelser om at det er flere av faktorene som påvirker hverandre i prosessen. I den forbindelse vil dette være en del av vårt bidrag, for å avdekke om det eksisterer flere sammenhenger mellom faktorene og avdekke eventuelle nye viktige faktorer. Dette kommer vi tilbake til i analysedelen.



**Figur 2.1:** Påvirkningsfaktorer tilknyttet ansatte som potensielle overtakere i eierskifteprosessen sine fem faser.

Pilene fra påvirkningsfaktorene til eierskifteprosessen i modellen, illustrerer hvilke påvirkningsfaktorer vi anser eksisterer tilknyttet ansatte som overtakere, og hvilke faser de i størst grad påvirker. Pilene mellom de ulike fasene illustrerer de ulike fasene i rekkefølge. Fase 5 har en stiplet linje, da dette er en del av eierskifteprosessen, men på bakgrunn av forskningsprosjektets hensikt, anser vi ikke dette som like relevant. I og med at vi ikke tar opp noen direkte faktor som påvirker dette i den avsluttende fasen, nevner vi ikke dette videre i oppgaven. Kildene som er listet opp etter hver påvirkningsfaktor er vår hovedkilde, men blir supplert med flere kilder under beskrivelsen av hver faktor.

### 2.1.1 Fase 1: Forberedelser

Melin m.fl (2007) mener den første fasen i eierskifteprosessen handler om forberedelsene tilknyttet et eierskifte. Utgangspunktet for denne fasen er at de fleste bedriftseiere ikke planlegger hva de skal gjøre med selskapet når det er tid for å trekke seg. For å kunne lykkes og på best mulig måte ha kontroll over denne prosessen som bedriftseier, vil det være avhengig av grundig planlegging, forberedelser og refleksjoner rundt eierskiftet (Ovesen & Nyvold, 2006, s. 9). Melin m.fl (2007) nevner også at det aldri er for tidlig å starte en slik prosess. Ved å utføre grundige forberedelser kan en sikre en raskere, billigere og mer tidsbesparende eierskifteprosess (Ovesen & Nyvold, 2006, s. 10).

Vi anser at påvirkningsfaktorene *emosjonelle og psykologiske faktorer*, og *informere interessenter*, vil være spesielt viktige i denne fasen og at de har en påvirkning på forberedelsesfasen i eierskifteprosessen, og ansatte som overtakere.

#### *Emosjonelle og psykologiske faktorer*

Ifølge Kammerlander (2016) og Gründfeld m.fl (2012, s. 22) vil et eierskifte være en stor hendelse for de fleste gründere, da de ofte er emosjonelt tilknyttet og identifiserer seg til bedriften. Samtidig har de et lidenskapelig engasjement og glede tilknyttet driften. I og med at en overføring til ny eier medfører at tidligere eier må avslutte sitt psykologiske engasjement, kan det også føre til en identitetskrise (Melin m.fl, 2007; Kammerlander, 2016).

I og med at eierskiftet anses å være et følsomt tema for mange bedriftseiere, kan dette være med på å bidra til følelsesmessige utfordringer og ha en påvirkning på eierskifteprosessen, da det kan føre til utsettelse (Ovesen & Nyvold, 2006, s. 9). Videre forklarer Melin m.fl (2007) at bedriftseiernes frykt for å skape store endringer i selskapet også kan være årsaker til at et eierskifte utsettes. Bedriftseiernes emosjonelle tilknytning kan med andre ord påvirke lengden på overføringen og om det i det hele tatt finner sted.

Ifølge Bastié m.fl (2017) er overføring av bedriften til en ansatt den enkleste løsningen, da det er lettere å starte overføringen tidlig. En starter gjerne eierskifteprosessen tidligere ved salg til ansatte, enn ved salg til eksterne aktører. I tillegg kan det virke tryggere for en eier å selge til

ansatte versus en ekstern aktør, da dette er noen selgeren har kjennskap til og kan dermed føre til tillit. Van Teeffelen (2012) støtter også dette, da han mener at følelser, emosjonell tilknytning og tillit spiller en sentral rolle ved salg av bedrifter. Oppsummert foreslår dermed tidligere forskning at:

***PI:** Emosjonelle og psykologiske faktorer anses som en driver for ansatte som overtakere, da de emosjonelle utfordringene og sjansene for utsettelse kan minimeres.*

### *Informere interessenter*

I og med at eierskiftet er en svært tidkrevende prosess vil den også i stor grad berøre flere (Ovesen & Nyvold, 2006, s. 9). De mener i den forbindelse at det vil være viktig å drøfte et eventuelt eierskifte med medeiere, ansatte og andre involverte så tidlig som mulig, da det vil være ulike perspektiver og meninger som burde vurderes opp mot hverandre. For at de ansatte skal kunne ha muligheter til å vurdere et eventuelt kjøp, vil det være viktig å informere dem om prosessen, da deres forberedelser også vil kreve tid. Ved å informere bedriften og eventuelle potensielle kjøpere kan eierskifteprosessen oppleves som ryddigere og godt orientert, noe som igjen vil ha en påvirkning på verdivurderingen ved et senere tidspunkt (Ovesen & Nyvold, 2006, s. 9). Økt informasjon direkte mot ansatte og andre interessenter vil også gjøre det lettere å lykkes med eierskifteprosessen (Økland, 2016).

På bakgrunn av dette anser vi derfor at i hvilken grad interessentene er informert om prosessen, vil være med på å påvirke hvilke eierskifteløsninger som vil eksistere ved senere tidspunkt. I tillegg vil graden av informering til interessenter være med på å påvirke reaksjonene fra omgivelsene, da det eksisterer ulike meninger og perspektiver som burde hensyntas. Vi antar dermed at ved å informere de ansatte og andre interessenter tidlig i eierskifteprosessen, vil bedriftseier kunne minimere usikkerheten interessentene opplever, samt de negative reaksjonene. Dette kan igjen ha en påvirkning på selve eierskifteprosessen, da det vil ha en innvirkning på hvilke aktører som eksisterer i markedet og dermed hvilken løsning eieren velger å gå for.

Ved at det eksisterer en informasjonsdeling, individuell oppfølging av medarbeiderne og det er etablert et sterkt bånd mellom medarbeider og bedrift, kan det føre til at de ansatte identifiserer seg sterkere til arbeidsplassen (Økland, 2016). Ved at bedriften aktivt informerer de ansatte og

involverer de i sentrale beslutninger kan det bidra til at de ansatte ønsker å yte mer på vegne av bedriften, samt støtte bedriften i tykt og tynt. Dette kan bidra til at de ansatte har en positiv holdning til bedriften. Derfor kan det tyde på at ved å informere de ansatte tidlig i en eierskifteprosess, kan det føre til et ønske om å støtte bedriften og ha en positiv holdning til prosessen. Ovesen og Nyvold (2006, s. 16) nevner også et eksempel hvor bedriften Byggcon involverte sine ansatte i eierskifteprosessen, der de fikk muligheter til å kjøpe aksjer i bedriften før et eventuelt salg eller oppkjøp. Dette medførte at de fleste takket ja til muligheten, da de ønsket å sikre arbeidsplassen, videre drift og fremtidige planer (Ovesen & Nyvold, 2006, s. 16). Oppsummert tyder tidligere forskning på at:

*P2: Å informere ansatte tidlig kan anses som en driver for ansatte som overtakere i fase 3, da det kan ha en innvirkning på om de ansatte ønsker å overta eller ikke.*

### 2.1.2 Fase 2: Innhente kunnskap og reflektere om ulike valg

Fase 1 handler om forberedelsene bedriften må gjøre for å kunne iverksette en eierskifteprosess, og er ikke tilknyttet noen konkrete aktiviteter. Fase 2 bygger videre på denne forberedelsen, her starter en iverksettelse av de konkrete aktivitetene tilknyttet kunnskapsinnhenting.

Melin m.fl (2007) refererer til *innhenting av kunnskap* som fase 2 i eierskifteprosessen, da de fleste bedriftseiere ikke har noen spesiell erfaring med eierskifter fra før. Derfor er det viktig å tilegne seg kunnskap om relevante problemer rundt eierskifte, samt lære av andres erfaringer. Økt kunnskap om de ulike eierskifteløsningene øker muligheten til å kunne forutse ulike konsekvenser, og ta riktige valg rundt eierskifte. Eierne kan derfor ta ansvarsfulle valg i eierskifteprosessen gjennom å orientere seg om tilgjengelige alternativer (Melin m.fl. 2007). I følge Viljamaa m.fl. (2015) er kjøper og selger hovedaktørene i et økosystem for eierskifte, men det er imidlertid et stort flertall som ikke har tidligere erfaring med nettopp dette. Bevissthet og kunnskap rundt eierskifte for både selger og kjøper er derfor en viktig del av økosystemet.

Det er bedriftseierne som selv må vurdere hva som er den beste løsningen for selskapet, i samarbeid med de andre eierne eller tiltenkte eiere (Ovesen & Nyvold, 2006, s. 10). Da må

aspekter som de juridiske, skattemessige, finansielle, bedriftsmessige, organisatoriske og følelsesmessige tas hensyn til (*Melin m.fl, 2007*).

Å innhente kunnskap om ulike eierskifteløsninger gjør at en kan reflektere rundt disse og gjøre fornuftige valg. Melin m.fl (2007) viser til tre nivåer som vil være viktig å reflektere rundt som bedriftseier i denne fasen. De tre nivåene omhandler hvem en ønsker å selge til, hvor mye av bedriften en skal selge og bedriftseiers fremtidige rolle. Ved at bedriftseieren arbeider seg gjennom de ulike alternativene, kan det medføre oversikt over eierskifteløsningene og fordeler og ulemper tilknyttet disse, samt muligheten til å veie de opp mot hverandre (*Melin m.fl, 2007*).

I og med at det er viktig med tilgjengelig informasjon om eierskifteprosessen for å kunne innhente kunnskap, anser vi *grad av tilgjengelig informasjon* som en viktig påvirkningsfaktor. På bakgrunn av aspektene Melin m.fl (2007) nevner som viktige i en eierskifteprosess, anser vi det skattemessige aspektet som viktigst, da vi tror det i størst grad kan påvirke ansatte som overtakere. For at bedriftseier skal kunne ta avgjørelser på vegne av bedriften vil det derfor være spesielt viktig at en innhenter kunnskap tilknyttet *regulering av skatt*, som dermed blir den andre påvirkningsfaktoren. I og med at Melin m.fl (2007) mener det er viktig å reflektere rundt hvem en ønsker å selge til, hvor mye av bedriften en skal selge og bedriftseiers fremtidige rolle, antar vi at *eierens forventninger* tilknyttet disse nivåene, er den siste påvirkningsfaktoren.

### *Grad av tilgjengelig informasjon*

Ifølge Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) og Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH) er det en økning i antall henvendelser fra medlemmer som ønsker informasjon om hvordan en skal gjennomføre et eierskifte. Det kan dermed tyde på at etterspørselen etter tilgjengelig informasjon er høyere enn eksisterende tilbud. I den forbindelse har NHO vært en pådriver for oppfølgingen av EUs foreslåtte tiltak for å styrke markedet for eierskifter. Fokuset er å informere og diskutere viktigheten av å starte eierskifteprosessen tidlig og utarbeide informasjonsmateriell og verktøy for eierskifter (Gründfeld m.fl, 2012, s. 20). Det var også ment som informasjonsarbeid mot gründere om at kjøp av en bedrift kan være et godt alternativ sammenlignet med å starte selv (Handelsdepartementet, 2012, s. 91). Vi forsøkte å



gjøre søk etter informasjon om eierskifteprosessen, men opplevde ikke dette som lett tilgjengelig, og derfor kan det virke som om det ikke har vært noen forbedringer på dette området.

For å lykkes med prosessen er en avhengig av å tilegne seg kunnskap og informasjon rundt eierskifteprosessen, og dette kan være vanskelig å få til dersom det ikke finnes lett tilgjengelig informasjon. Da de fleste bedriftseiere ikke har tidligere erfaring, er de avhengige av å kunne tilegne seg noe informasjon og kunnskap om prosessen på egenhånd. Lite tilgjengelig informasjon er derfor en faktor som kan virke hemmende for å orientere seg om de ulike alternativene og deretter ta ansvarsfulle valg.

På bakgrunn av at bedriftseiere sitter inne med lite kunnskap og informasjon om de ulike alternativene, kan dette virke hemmende for ansatte som en potensiell overtaker. Ved lite tilgjengelig informasjon og kunnskap om alle eierskifteløsningene som eksisterer og tilhørende fordeler og ulemper, vil ikke bedriftseier kunne gjøre en fullstendig vurdering på senere tidspunkt. Det vil med andre ord være avgjørende hvilken kunnskap bedriften besitter i forkant, for å kunne ta overveide valg senere i prosessen. Ved at bedriftseier har mer kunnskap om eierskifteløsningene, kan dette føre til at en vurderer ansatte på like linje med andre potensielle kjøpere. Oppsummert antyder forskning at:

*P3: Ved manglende informasjon og kunnskap tilknyttet ulike eierskifteløsninger, kan det medføre at ansatte ikke blir vurdert som en potensiell overtaker, og kan derfor oppleves som en barriere for ansatte.*

### *Regulering og skatt*

Ip og Jacobs (2006) nevner at faktorer som blant annet *regulering* og *skatt*, er noe bedriften må hensynta i forkant av et eierskifte. For å kunne hensynta dette må bedriftseier innhente kunnskap tilknyttet regulering og skatt. De ulike reguleringene varierer ut fra hvilken type bedrift som skal gjennom et eierskifte. I tillegg må bedriften også ta hensyn til en rekke lovgivninger tilknyttet ansettelse. Dette er med på å påvirke bedriftens suksess når det kommer til eierskifteprosessen (Ip & Jacobs, 2006).

Ifølge Gründfeld og Jakobsen (2006, s. 222-223) er det viktigste for eiere av bedrifter at det eksisterer en stabil og forutsigbarhet i de økonomiske rammebetingelsene. Uforutsigbare politiske signaler som eksempelvis endringer i investeringskatten, er med på å skape usikkerhet blant bedrifter. De fleste eiere ønsker derfor å rette deres oppmerksomhet mot politiske rammebetingelser for å kunne tilpasse seg eventuelle endringer, samt forsøke å påvirke disse, da det er stor risiko tilknyttet investeringer og næringsvirksomhet. En av de viktigste elementene i rammebetingelsene for eierskap i næringslivet mener Gründfeld og Jakobsen (2006, s. 230) er skatt på eierskap og investeringer. Dette kan eksempelvis være skatter som selskapskatten, formuesskatten og skatt på utbytte og kapitalgevinster. Samtidig vil inntektsskatten også være med på å påvirke det totale kostnadsperspektivet for en eier (*Gründfeld & Jakobsen, 2006, s. 232-235*).

Ip og Jacobs (2006) anser skatt som den viktigste økonomiske komponenten bedriften må ta hensyn til, når de forbereder et eierskifte. Hvilke skatter som eksisterer varierer fra land til land. Norge er det landet i verden som har hardeste reguleringer når det kommer til formuesskatt (*Gründfeld & Jakobsen, 2006, s. 233; Gjems-Onstad, 2019*). Ifølge NHO (2008) kan det høye nivået på formuesskatten virke konkurransehemmende for bedrifter, da andre land ikke har denne skatten. Dette er blant annet med på å svekke nasjonalt eierskap, samtidig som regjeringen sliter med å tilpasse reguleringene tilknyttet formuesskatt slik at det ikke skader verdiskapningen (*NHO, 2008*).

Grunnet lite tilgjengelig kapital for norske bedrifter i dag, kan det ofte føre til at høy formuesskatt og inntektsskatt utgjør mer enn avkastningen til bedriften (*NHO, 2019b*). Gründfeld og Jakobsen (2006, s. 233) mener også at formuesskatten har en effekt på nordmenns investeringsvilje, da den er med på å redusere avkastningen på investeringene. Ved en regulering i formuesskatt eller en eventuell fjerning av dette kan legge til rette for sterke bedrifter og også trygge arbeidsplassene (*NHO, 2019a*). Dette kan være med på å øke lønnsomheten og fremme nasjonalt eierskap av bedrifter i Norge (*NHO, 2008*).

På bakgrunn av dette anser vi dermed at det er viktig at bedriftseier innhenter kunnskap tilknyttet reguleringer og skatt, for å lettere kunne ta et grundig, gjennomtenkt valg når det kommer til valg

av eierskifteløsning på senere tidspunkt. Ved at bedriftseier innhenter denne kunnskapen kan en identifisere og unngå eventuelle problemer, som igjen kan føre til en mer vellykket eierskifteprosess som bedriftseier også er fornøyd med. Innhenting av kunnskap tilknyttet reguleringer og skatt kan dermed være med på å påvirke eierskifteprosessen på senere tidspunkt.

I den forbindelse anser vi at dette kan være en barriere for ansatte som overtakere. Ved at en bedriftseier ikke har innhentet kunnskap tilknyttet regulering og skatt, kan det dermed være med på å utelukke eventuelle potensielle overtakere, da de ikke er klar over hvilke utfordringer som eksisterer. På den måten mister bedriftseierne muligheter til å iverksette tiltak og ordninger som kan gjøre det mer attraktivt for ansatte som overtakere, og regulering og skatt oppleves dermed som en barriere. Oppsummert foreslår tidligere forskning at:

*P4: Økt kunnskap tilknyttet regulering og skatt kan føre til økt attraktivitet for ansatte som overtakere og kan dermed minimere barrierene.*

#### *Eierens forventninger*

Melin m.fl (2007) mener at det er viktig å reflektere rundt hvem en ønsker å selge til, hvor mye av bedriften en skal selge og bedriftens fremtidige rolle. Dette for å kunne gjøre fornuftige og gjennomtenkte valg på senere tidspunkt, når en kommer til fase 3 som omhandler valg av eierskifteløsning. I den forbindelse anser vi at eierens forventninger er med på å påvirke hvilke valg som blir reflektert rundt og hvilke eierskifteløsninger som blir aktuelle på senere tidspunkt.

Ip og Jacobs (2006) mener at det eksisterer et viktig element når det kommer til den økonomiske bekymringen, som også kan være med på å påvirke eierskifteprosessen. Det er verdsettelse av bedriftens økonomiske verdi i forbindelse med salg, og innebærer at bedriftens verdi bestemmes ut fra kjøpers betalingsvillighet, snarere enn bedriftens egentlige verdi (*Ip & Jacobs, 2006*).

Kammerlander (2016) nevner faktorer han mener er med på å påvirke selgers vurderinger til salgspris, da det for noen eiere kan være viktigere å minimere det ikke-økonomiske tapet enn å oppnå en høy salgspris. Dette mener han er faktorer som blant annet *tillit* og *muligheter til videre påvirkning og kontroll*. I og med at eieren ofte er preget av emosjonell tilknytning til bedriften,

vil de ofte være forsiktige med valg av overtaker, da de er bekymret for hva som vil skje med bedriften i fremtiden (*Kammerlander, 2016*).

Van Teeffelen (2012) mener at eiere ofte opplever at det er vanskelig å forlate bedriften, da følelser og *tillit* spiller en sentral rolle i salg av bedrifter. Ved at selger har tillit til den potensielle kjøperen, kan det skape en trygghet om at bedriften vil videreføre en vellykket drift og unngå at bedriften går tapt. *Videre påvirkning* handler om i hvilken grad selgeren har tilgang på informasjon om bedriften etter eierskiftet, og dermed i hvilken grad selgeren kan påvirke videre drift (*Van Teeffelen 2012*). En slik mulighet for indirekte og direkte kontroll, medfører at tidligere bedriftseier har større muligheter til å påvirke sentrale beslutninger og videre drift etter eierskiftet. Dette er noe Økland (2016) mener er med på å øke bedriftseiers motivasjon for salg. Årsaken til det er fordi bedriftseier i større grad kan føle seg trygg på bedriftens fremtidige planer og dermed redusere eventuell misnøye (*Økland, 2016*).

Det vil være viktig for bedriftseieren å innhente kunnskap tilknyttet de ulike eierskifteløsningene, slik at eieren i større grad kan reflektere rundt hvilke løsninger som eksisterer og hva som skal til for at en ender på et fornuftig valg. Melin m.fl (2007) mener det vil være viktig å reflektere rundt spesielt tre ulike nivåer: 1) *hvem en ønsker å selge til*, 2) *hvor mye av bedriften en skal selge* og 3) *bedriftseiers fremtidige rolle*.

Bedriftseiers forventninger tilknyttet de økonomiske faktorene (salgspris) antyder vi at kan være med på å påvirke hvem bedriftseieren ønsker å selge til, samt hvor mye av bedriften en ønsker å selge. Hvis bedriftseier har forventninger og ønsker om å maksimere salgsprisen, kan dette være med på å utelukke noen av eierskifteløsningene. Det er ikke nødvendigvis alle eierskifteløsningene som kan tilfredsstillе bedriftseiers forventninger og ønsker til salgspris. Det betyr med andre ord at kjøpers tilgang på kapital vil være med på å avgjøre hvilke eierskifteløsninger som eksisterer.

Når det kommer til bedriftseiers forventning tilknyttet de ikke-økonomiske faktorene, antyder vi at bedriftseiers vektlegging av *tillit* og *muligheter til videre påvirkning og kontroll*, vil ha en påvirkning på 1) *hvem eieren ønsker å selge til*, 2) *hvor mye av bedriften som skal selges*, og

eierens ønske om 3) sin fremtidige rolle. Hvis bedriftseieren i stor grad vektlegger tillit og muligheter for påvirkning og kontroll, vil det medføre at eieren er mer forsiktig med valg av overtaker, da overtakeren må tilfredsstillere disse behovene. Hvilke eierskifteløsninger som eksisterer på et senere tidspunkt, vil med andre ord være avhengig av hvem som kan tilfredsstillere bedriftseiers behov om tillit og at eieren får muligheter til videre påvirkning og kontroll etter eierskiftet.

På den måten vil bedriftseierens forventninger til de økonomiske og ikke-økonomiske faktorene påvirke de tre nivåene Melin m.fl (2007) mener er viktige å reflektere rundt.

På bakgrunn av at vi antar at eierens forventninger tilknyttet de økonomiske og ikke-økonomiske faktorene kan være med på å påvirke hvilke refleksjoner bedriftseier gjør i forbindelse med hvem de anser som potensielle overtagere, vil deres forventninger også legge føringer på hvilke eierskifteløsninger som eksisterer i fase 3. Ved at bedriftseier i stor grad vektlegger de økonomiske faktorene, antar vi at det kan være en driver å selge til ansatte, da de i større grad ser bedriftens verdi og har derfor muligens høyere betalingsvillighet enn eksterne aktører. På en annen side bestemmes også kjøpers betalingsvillighet av tilgjengelig kapital, og på den måten kan det være vanskelig å si om det er en driver eller barriere for ansatte som overtagere.

I situasjoner hvor bedriftseier er mer opptatt av å minimere det ikke-økonomiske tapet, anser vi det som en ~~ekstra~~ driver å selge til ansatte, da det kan være stor sannsynlighet for at de ansatte kan tilfredsstillere selgers behov om tillit og videre påvirkning og kontroll. På den måten kan selger føle seg tryggere på at de ansatte har samme motivasjon om å videreføre driften, uten å gjøre store endringer. Oppsummert tyder forskning på at:

***P5:** Bedriftseiers forventning tilknyttet de økonomiske faktorene kan oppleves som både en driver og en barriere for ansatte som overtagere, da det er avhengig av tilgjengelig kapital og bedriftens verdi.*

***P6:** Bedriftseiers forventninger tilknyttet de ikke-økonomiske faktorene anses som driver for ansatte som overtagere, da det kan skape tillit, og øke muligheten for videre påvirkning og kontroll.*

### 2.1.3 Fase 3: Valg av eierskifteløsning

Fase 3 dreier seg om valg av eierskifteløsning og består av flere veivalg og ulike forutsetninger. Det finnes ulike typer potensielle overtakere ved et eierskifte, og Bastié m.fl (2017) viser til tre overordnede overføringer; generasjonsskifte, ekstern overføring og intern overføring. Den mest vanlige formen for eierskifte i dag er overføring til ikke-familiære overtakere. Eksterne overføringer inkluderer MBI (Management Buy In) der andre privatpersoner kjøper bedriften, via et meglerapparat, oppkjøp eller fusjon av eksterne bedrifter. Intern overføring inkluderer MBO (Management Buy Out) der en gruppe i bedriften sammen kjøper ut eieren, eller at kun en enkeltperson kjøper bedriften (Ovesen & Samdal, 2006, s. 20). En intern overføring innebærer ulike eierskifteløsninger som eksempelvis ansatte som overtakere og er dermed den mest relevante formen for overføring i vår oppgave.

Ifølge Ovesen og Nyvold (2006, s. 11) er eierskifter i stor grad tilknyttet økonomiske og juridiske konsekvenser, men innebærer også sterke personlige og følelsesmessige konsekvenser. Årsaken til det er at bedriften kan være en sentral del av eierens identitet. I den forbindelse nevner Ovesen og Nyvold (2006, s. 11) to råd for hvordan bedriftseiere kan oppnå et mer vellykket eierskifte. Det første rådet omhandler at bedriftseier burde *lytte til omgivelsene*, da eierskiftet kan påvirke eierens relasjoner til omverden. Dermed kan det være en fordel hvis eieren diskuterer eventuelle løsninger med bedriftens interessenter, for å kartlegge deres ønsker før eieren tar sitt endelige valg (Ovesen & Nyvold, 2006, s. 11).

Det andre rådet innebærer å finne *gode hjelpere som kan bidra*. En kan benytte hjelp i form av profesjonelle rådgivere eller utenforstående, som besitter kunnskap og informasjon som vil være nyttig for et vellykket eierskifte, hvis dette ikke er kunnskaper bedriftseieren selv har tilgang til (Ovesen & Nyvold 2006, s. 11). Dette er noe Viljamaa m.fl (2015) støtter, da mindre selskaper ofte er svært avhengige av råd fra profesjonelle rådgivere. Likevel ser en ofte tilfeller hvor profesjonelle rådgivere ikke er klar over sin viktige rolle i eierskifteprosessen og økosystemet. Årsaken til dette er blant annet at de ikke anser det som deres oppgave å fremme muligheter for eierskifte, til tross for at dette kan være ~~høest~~ nødvendig for å sikre overlevelse av levedyktige bedrifter (Viljamaa m.fl, 2015).

For at bedriftsmeglere skal kunne velge den mest optimale eierskifteløsningen for sin bedrift, vil det derfor være viktig at eieren besitter nok kunnskap om omgivelsene og eierskifteprosessen, før en velger hvilken eierskifteløsning en skal gå for (*Ovesen & Nyvold, 2006, s. 11*).

Valg av eierskifteløsning innebærer ofte et behov for verdivurdering av bedriften, samt å identifisere en potensiell kjøper som har tilstrekkelig med kapital (*Melin m.fl, 2007*). Van Teeffelen (2012) nevner også at kjøpers ressurser i form av kapital er med på å påvirke valget. I den forbindelse vil tilgjengelig kapital være avgjørende for hvilke eierskifteløsninger som eksisterer for bedriftseier, som igjen vil være med på å påvirke valg av løsning. Videre nevner Van Teeffelen (2012) kjøpers egenskaper som eksempelvis risikoholdning, menneskelige ressurser, utholdenhet, markedsforståelse og lignende, som også er noe som kan påvirke valg av løsning.

På bakgrunn av at denne fasen dreier seg om å valg av eierskifteløsning, anser vi at *hjelp fra profesjonell rådgivning, tilgang på kapital og kjøpers egenskaper* som påvirkningsfaktorer til hvilke løsninger som blir vurdert. På bakgrunn av at bedriftsmegler i større grad er med på å påvirke eierskifteprosessen og dets resultat, velger vi derfor kun å se på denne formen for rådgivning, og velger derfor å kalle den første faktoren for *benytte bedriftsmegler*. Den andre faktoren som omhandler tilgang på kapital har vi valgt å kalle for *finansiering*. Når det kommer til den siste påvirkningsfaktoren kjøpers egenskaper, har vi valgt å benytte en fellesbetegnelse for egenskapene og kaller derfor påvirkningsfaktoren for *personlighetstrekk og kultur*.

### *Benytte bedriftsmeglere*

Det finnes ulike former for profesjonell rådgivning. Bedriftsmeglere er en relativt ny markedsaktør som de siste årene har spilt en viktig rolle ved effektiviseringen av eierskifter. Meglere kan bidra til å synliggjøre de positive sidene ved transaksjonen, og de har ofte et betydelig nettverk blant potensielle kjøpere (*Gründfeld m.fl, 2009, s. 61-63*).

Van Teeffelen m.fl. (2011) legger vekt på at bedre markedsforståelse vil hjelpe eiere å få et mer realistisk bilde på bedriftens verdi, og at de dermed kan lettere ta selvstendige valg. Grunnet lite tilgjengelig informasjon tilknyttet en eierskifteprosess kan det oppleves som nødvendig med

profesjonell hjelp for å kunne gjennomføre et eierskifte (*Ovesen & Nyvold, 2006, s. 20-21*). Gründfeld m.fl (2009, s. 61) legger vekt på bedriftsmeglere og deres rolle i et eierskifte. Å velge en riktig rådgiver er en viktig del, da dette i stor grad kan påvirke resultatet. Selger må velge rådgiver som på best mulig måte kan dekke definerte behov for salg (*Gründfeld m.fl, 2009, s.61*). Eierskiftets tredje fase legger vekt på valg av ulike løsninger, og avhenger av visse forutsetninger for å ta riktige valg. Ved å benytte seg av en bedriftsmegler som kjenner eierskifteprosessen, kan dette medføre at bedriftseier lettere kan ta et gjennomtenkt valg, som gjør at bedriftsmeglere er med på å påvirke denne fasen.

Å bruke en bedriftsmegler i eierskifteprosessen kan fungere som en driver for ansatte som potensielle overtakere. Ved å benytte en bedriftsmegler i denne fasen av eierskifteprosessen kan en dermed identifisere mulige tiltak eller løsninger for å kunne tilpasse alternativet til bedriftseiers behov. I den forbindelse kan kunnskapen en bedriftsmegler besitter i større grad påvirke mulighetene til å håndtere eventuelle utfordringer tilknyttet ansatte som overtakere, og dermed gjøre dette alternativet mer attraktivt for bedriftseier. Oppsummert antyder tidligere forskning at:

*P7: Ved hjelp av bedriftsmegler kan bedriftseier lettere komme frem til spesifikke tiltak og løsninger, som kan gjøre det mer attraktivt for ansatte som overtakere, og dermed minimere barrierene.*

### *Finansiering*

Et av hovedtemaene for kjøper ved et eierskifte, er hvordan transaksjonen skal finansieres. For kjøperen vil det som regel være umulig å finansiere en overtakelse kun ved egne finansielle ressurser (*Aabø-Evensen, 2011, s. 522*). I den forbindelse mener Aabø-Evensen (2011, s. 522) at det eksisterer tre ulike alternativer for finansiering: fremmedkapitalisering, egenkapitalfinansiering eller en kombinasjon av disse. *Fremmedkapitalisering* handler om å låne penger, enten gjennom et ordinært banklån eller gjennom gjeldsinstrumenter i form av obligasjonslån. Dette betraktes som gjeld. *Egenkapitalfinansiering* innebærer å utstede nye aksjer og betraktes som egenkapital.



Ifølge Aabø-Evensen (2011, s. 547) og Lundberg og Ingerø (2003) er selgerkreditt en annen mulighet for finansiering. Å benytte selgerkreditt som finansieringsmulighet innebærer at selger er villig til å bidra i finansieringen av overtakelsen. Denne finansieringsmuligheten vil være spesielt aktuelt i tilfeller hvor kjøper ikke er villig eller har muligheter til å betale den opprinnelige prisen på tidspunktet for overføringen, men har likevel betalingsvillighet på lengre sikt (Aabø-Evensen, 2011, s. 547). En forutsetning for denne finansieringsmuligheten er at selskapets virksomhet oppnår avtalte resultater over en viss tidsperiode (Aabø-Evensen, 2011, s. 522 og 547). En slik utsatt betaling kan enten struktureres som en *earnout*, og innebærer at “deler av kjøpesummen gjøres opp i form av løpende ytelser over en bestemt tidsperiode etter at transaksjonen er gjennomført.” (Aabø-Evensen, 2011, s. 177). Det kan også struktureres som gjeld fra kjøper til selger, eller som lån fra selger til kjøper. Dette alternativet kan også kombineres med fremmedkapitalisering og egenkapitalfinansiering (Aabø-Evensen, 2011, s. 547).

Det finnes også andre muligheter for finansiering, blant annet *inkubatormiljøer, forretningengler, vekstfond, venturefond og institusjonelle investorer og oppkjøpsfond*. På bakgrunn av at dette er finansieringsmuligheter som er mer tilrettelagt for bedrifter som befinner seg i en oppstartsfase, anser vi disse mulighetene som mindre relevante (Aabø-Evensen, 2011, s. 530-531). Årsaken til det er fordi vi fokuserer på finansieringsmuligheter i forbindelse med eierskifter, noe som gjør at mulighetene kunne fungert i teorien, men er vanskeligere å utføre i praksis. På bakgrunn av dette fokuserer vi derfor på finansieringsmulighetene: *fremmedkapitalisering, egenkapitalfinansiering og selgerkreditt*.

Hvilken finansieringsmulighet som velges blir gjerne påvirket av de finansielle, juridiske, skattemessige og kommersielle vilkår som eksisterer (Aabø-Evensen, 2011, s. 522). Hvis vi ser på hvordan kapitalmarkedet har utviklet seg fra 2002 til deler av 2009, kan vi se at de juridiske og skattemessige vilkårene er med på å påvirke kapitaltilbydernes oppfatning av risiko og tilgangen på kapital. I perioden mellom 2002 og 2007 var det gunstige vilkår i form av lave rentesatser på fremmedkapitalisering. Dette medførte at det var muligheter for billigere gjeldsfinansiering, som dermed satt kjøper i en posisjon hvor det var enklere å ta opp lån. I slutten av 2009 snudde kredittmarkedet, da det var økonomiske nedgangstider og dermed en

knapphet på kapital. Dermed ble prisen på lånekapital dyrere, men etter 2011 har dette blitt mer normalisert. Dette viser med andre ord at økonomiske nedgangstider eller forventninger om dette påvirker bankenes villighet til å ta risiko, som igjen påvirker hvordan kjøpere velger å finansiere en overtakelse. (*Aabø-Evensen, 2011, s. 525-527*).

Kapitaltilbyderens vurdering av risiko tilknyttet overtakelse av eksisterende bedrifter avhenger også av forretningsstørrelse, beliggenhet, sektor, og i hvilken grad det er tilstrekkelig tilgang og kunnskap tilknyttet finansieringsmuligheter (*Ip & Jacobs, 2009*). Tilgang på kapital anerkjennes som et problem for SMBer i de fleste land, og skyldes i stor grad at det er vanskelig å vurdere vekst- og lønnsomhetspotensialet (*Gründfeld & Jakobsen, 2006, s. 224*). I tillegg er avslag tilknyttet finansiering av overtakelse noe Van Teeffelen (2012) mener er en av de mest nevnte grunnene til at eierskifteprosessen ikke går som planlagt. Ved at bankene har innført strengere krav for kapital, og at låntaker i større grad behøver sikkerhet enn tidligere, har kostnadene og rentenivået steget. Årsaken til at avslag på finansiering kan føre til at eierskifteprosessen ikke går som planlagt, er med andre ord på bakgrunn av at bankene er hovedtilbyderne av kapital for SMBer i Europa. Dette bidrar til et stort press i kapitalmarkedet. Dette er noe Braaksma og Smit (2011) støtter, da de mener at bankene blir mer risikoaverse i kritiske tider. Dette medfører at kapitaltilbyderne ofte kun ser på sektorens profil, fremfor bedriftens resultat og kjøperens gründerprofil (*Sitert i Van Teeffelen, 2012*).

Vi antar derfor at kapitaltilbyderens vurdering av risiko vil være med på å påvirke antall potensielle overtakere i markedet, da de også avgjør hvem som har tilgang på kapital. Vi anser derfor kapitaltilgangen og avslag på finansiering som en barriere for ansatte som overtakere, hvis en kun skal betrakte fremmedkapitalisering som finansieringsmulighet. Årsaken til dette er fordi vi antar at det vil oppleves som mindre attraktivt for ansatte hvis de er nødt til å finansiere hele kjøpet kun ved hjelp av banklån, som fører til at de blir sittende på høy privat gjeld. På den måten anser vi at en kombinasjon av de tre finansieringsmulighetene: *fremmedkapitalisering*, *egenkapitalfinansiering* og *selgerkreditt* vil minimere disse barrierene for de ansatte når det kommer til finansiering. På en annen side kan det godt tenkes at kun fremmedkapitalisering er en mulighet i tilfeller hvor bedriften har en relativt lav verdi eller er i oppstartsfasen, men på

bakgrunn av at vi studerer små og mellomstore bedrifter som har eksistert i lengre tid, kan vi anta at verdiene blir for høye, og at en derfor er avhengig av flere finansieringsmuligheter.

***P8:** Kapitaltilgangen og avslag på finansiering anses som en barriere for ansatte som overtakere.*

***P9:** Ved en kombinasjon av fremmedkapitalisering, egenkapitalfinansiering og selgerkreditt kan en minimere barrieren for ansatte som overtakere.*

### *Personlighetstrekk og kultur*

Block m.fl (2012) argumenterer for at individets psykologiske egenskaper påvirker attraktiviteten for overtagelse. Dette innebærer faktorer som risikoholdning, innovasjonsorientering, menneskelig kapital, vekstambisjoner og oppfinnsomhet (Block m.fl, 2012). Beugelsdijk (2007) og Shane (1993) viser også til at land med mer “gründerkultur” vil være mer vellykket med innovasjon, entreprenørskap og overtagelse (Siter i Block m.fl, 2012). Kulturelle faktorer i et land kan med andre ord påvirke befolkningenes holdninger tilknyttet overtagelse og entreprenørskap. Ovesen og Nyvold (2006, s. 2) henviser til ulike undersøkelser som viser at gründere generelt foretrekker å etablere en egen bedrift, selv om det kan være enklere å ta over en allerede etablert bedrift. Det tyder med andre ord på at Norge mangler en kultur for eierskifte og at bedriftene står i fare for å bli nedlagt (Ovesen & Nyvold, 2006, s. 2). Dette kan igjen føre til negative konsekvenser for både enkeltpersoner, lokalsamfunnet og nasjonen (Ovesen & Nyvold, 2006, s. 2). Block m.fl (2012) legger vekt på at kultur kan ha en påvirkningskraft på individnivå. Enkeltpersoner kan være nølende til å overta eierskap fordi det assosieres med risiko, usikkerhet og at en opplever stor sannsynlighet for å mislykkes (Block m.fl, 2012).

Velden (2005) har også observert ulike karaktertrekk som risikotaking, utholdenhet, lederegenskaper, strategiske evner og markedsforståelse, som kan tilknyttes eierskiftets suksess (Siter i Van Teeffelen m.fl, 2011). Vi anser at årsaken til dette gjenspeiles i norsk kultur, samt individenes personlighetstrekk, som igjen gjør at færre ønsker å overta en eksisterende bedrift.

Med andre ord anser vi Norges manglende kultur tilknyttet eierskifte, som hemmende for eierskifteprosessen, da det kan påvirke hvilke potensielle eierskifteløsninger som eksisterer.

Ansvar og risikoen tilknyttet eierrollen kan med andre ord oppleves som en barriere for ansatte, da det er avhengig av personlighetstrekk og en innprentet kultur som medfører en mer avslappet holdning til dette. Det kan godt tenkes at de ansatte ikke oppfatter det potensielle økonomiske overskuddet tilknyttet eierrollen som verdt risikoen, hvis de er tilfreds med sitt lønnsnivå som ansatt og slipper derfor å ta noen ytterligere risiko. Oppsummert foreslår tidligere forskning at:

*P10: Gründer- og innovasjonskulturen i Norge og personlighetstrekk anses å påvirke ansattes holdninger, og er dermed en barriere for en eventuell overtakelse.*

#### 2.1.4 Fase 4: Gjennomfør valgt løsning

Ovesen og Nyvold (2006, s. 11-12) mener fase 4 handler om gjennomføring av valgt løsning, og innebærer at en del aktiviteter blir iverksatt for å kunne overføre bedriften til ny eier. I og med at bedriften skal kunne drives normalt under en eierskifteprosess, vil det være en fordel at eieren også er forberedt på ulike endringer som kan oppstå underveis. Det kan blant annet føre til en endring i ledelsen som igjen kan skape nye roller i bedriften (Ovesen & Nyvold, 2006, s. 11-12). Endringsprosessen må bli en del av den vanlige og hverdagslige delen av driften, og at det å skulle selge bedriften fremstår som en naturlig del av bedriftens livssyklus (Viljamaa m.fl, 2015).

Ved et eierskifte overføres bedriftens byggesteiner til nye eiere. Det finnes det tre ulike faktorer som definerer bedriftens byggesteiner, nemlig kunnskap, kontakter og kultur. *Kunnskap* vil si ansatte og produkter, *kontakter* er kunde- og leverandørforhold, og *kultur* er bedriftens historie, tradisjoner og grunnleggende verdier. I den forbindelse vil det være viktig at en eventuell endring tar hensyn til disse byggesteiner og dermed inkluderes i planleggingen. Når en skal tilpasse en endring til bedriftens byggesteiner, er det viktig å huske på at dette er en prosess som krever tid (Ovesen & Nyvold 2006, s. 11-12).

En annen ting som er viktig i gjennomføringsfasen er kommunikasjon. Dette gjelder både internt og eksternt, og er viktig for å unngå og skape usikkerhet og spekulasjoner blant ansatte, kunder og leverandører (*Ovesen & Nyvold 2006, s. 11-12*).

På bakgrunn av byggesteinene Ovesen og Nyvold (2006, s. 11-12) trekker frem som viktige i en eierskifteprosess, anser vi *eierens rolle og bedriftens struktur* som en av påvirkningsfaktorene i denne fasen. Ved endringer i eierens rolle og bedriftens struktur kan det legges føringer for bedriftens byggesteiner i form av kunnskap, kontakter og kultur, da dette bestemmes av den nye eieren etter et eierskifte. Videre anser vi derfor også *kunnskapsoverføring* som en viktig påvirkningsfaktor for denne fasen, hvor kommunikasjon vil være essensielt for en eventuell kunnskapsoverføring.

#### *Eierens rolle og bedriftens struktur*

Ifølge Gründfeld m.fl (2012, s. 18) er 75% av tilfellene i SMB at majoritetseier også er daglig leder i bedriften. I og med at det å eie en bedrift også gir styringsrett og beslutningsmyndighet, innebærer det at eieren også definerer bedriftens struktur (*Gründfeld & Jakobsen, 2006, s. 22*). Organisasjonsstruktur påvirker bedrifters atferd, ytelse og innovasjonsevne. Strukturen kan også ha konsekvenser på individnivå og bedriftsnivå (*DeCanio m.fl, 2000*). I følge Gründfeld m.fl (2009, s. 12) er eierskifte i SMBer ofte vanskelig i bedrifter hvor det skjer store strukturelle endringer. En flatere struktur åpner for tilpasningsevne, fleksibilitet og kreativitet i situasjoner preget av usikkerhet. Slike bedrifter kjennetegnes som dynamiske, innovative og kreative arbeidsplasser. Velger man en nærmere hierarkisk struktur fokuserer bedriften på høyere grad av stabilitet og kontroll, og en har klare linjer mellom individers myndighet, standardiserte regler og prosedyrer (*Cameron & Quinn, 2013, s. 41-52*).

Ved at eieren har flere roller i bedriften anser vi det som en utfordring tilknyttet en eierskifteprosess, da bedriften kan være mer avhengig av eieren. I tillegg vil en eierskifteprosess også medføre endringer i roller og struktur, da det vil være opp til ny eier å definere dette. I følge Viljamaa m.fl (2015) er det viktig at eierskifteprosessen integreres i den daglige driften, for at salget av bedriften skal oppleves som en naturlig del av bedriftens livssyklus. På den måten vil det derfor være viktig at bedriftseieren iverksetter tiltak som gjør dette til en fin overgang for

sine ansatte, for at det skal oppleves på denne måten. Vi vil dermed si at eierens rolle og bedriftens struktur kan være med på å påvirke hvor vellykket eierskifteprosessen blir.

Videre antar vi at bedriftens struktur også kan være med på å påvirke hvilke holdninger de ansatte har til en potensiell overtakelse. Ved at en ansatt har større beslutningsmyndighet, handlingsfrihet, muligheter til å være kreative og lignende, anser vi som drivere for en eventuell overtakelse, da overgangen fra ansatt til eier kan oppleves mindre. Oppsummert foreslår tidligere forskning at:

***P11:** Eierens rolle og bedriftens struktur anses som påvirkningsfaktorer tilknyttet ansattes holdninger til overtakelse, da det kan minimere barrierene og overgangen fra ansatt til eier.*

### *Kunnskapsoverføring*

Sambrooke (2005) har undersøkt problemer knyttet til overtakelse av SMBer for å kunne sikre overlevelse og vekst. Undersøkelsen viser til tre typer kunnskap som kreves for en vellykket overtakelse, og som må overføres fra ledelsen til overtakerne; teknisk kunnskap, kunnskap om organisasjonen og kunnskap relatert til ledelse. *Teknisk kunnskap* inkluderer kunnskap om skatt, juss og næringsliv, og kan videreformidles og læres uformelt og/eller formelt. *Kunnskap om organisasjonen* inkluderer kunnskap om hvordan organisasjonen fungerer, lykkes og vokser. Dette er kunnskap som relativt lett kan gjøres eksplisitt og derfor enkelt kan overføres eller utveksle til andre, også til potensielle overtakere. *Kunnskap relatert til ledelse* inkluderer beslutninger, risikotaking og har mer fokus på prosess enn oppgave. Dette er kunnskap som er vanskelig å gjøre eksplisitt og kan være vanskelig å identifisere (Sambrooke, 2005). Van Teeffelen m.fl. (2011) legger også vekt på kunnskap som er vanskelig å overføre eller kopiere. Dette inkluderer personlig erfaring, noen typer egenskaper og evne til å se muligheter. De argumenterer for at dette er vanskelig fordi det er knyttet til en person, deres erfaring og kan ikke gjøres eksplisitt (Van Teeffelen m.fl, 2011).

I følge Melin m.fl (2007) er det flere eiere som frykter problemer med overføring av kunnskap til potensielle overtakere. I SMBer er den *tause kunnskapen*, og ikke den eksplisitte kunnskapen, den viktigste ressursen og skaper konkurransefortrinn. Denne kunnskapen kan ikke enkelt

formaliseres eller kommuniseres, og er knyttet til kunnskap og erfaring. Dette gjør at det er vanskelig å overføre, og da spesielt med tanke på et eierskifte. Ved et eierskifte er det viktig at taus kunnskap blir utviklet til uttalt kunnskap. Dette kan gjøres ved å utvikle modeller for selskapets mest betydningsfulle prosesser, eller gjennom sosialisering (*Melin m.fl., 2007*). Taus kunnskap kan overføres og læres gjennom kommunikasjon, observasjon og handling (*Nonaka, 1991, sitert i Melin m.fl., 2007*). Dette er nøkkelen for overføring av kunnskap, men er en prosess som tar lang tid og kan derfor virke utfordrende i en eierskifteprosess.

På bakgrunn av at bedriftseier kan ha en frykt for at viktig kunnskap ikke blir overført til ny eier, anser vi at kunnskapsoverføring kan påvirke eierskifteprosessen. Ved at bedriftens byggesteiner i form av kunnskap, kontakter og kultur, ikke blir overført og benyttet av ny eier, kan det bli ansett som en utfordring. Dersom byggesteinene blir tatt med i eventuelle endringer og planlegging, vil det sannsynligvis føles enklere for bedriftseier å gjennomføre valgt løsning. Likevel vil kunnskap være vanskelig å overføre, da mye er knyttet til personer og deres erfaringer. Med andre ord vil overføring av kunnskap og andre viktige byggesteiner i stor grad føles som en utfordring og påvirke prosessen, dersom flere endringer oppstår når en gjennomfører eierskifte.

I utgangspunktet anser vi at kunnskapsoverføring oppleves som en barriere for ansatte som overtakere, dersom de opplever at de ikke besitter den rette kunnskapen til å overta bedriften. På en annen side besitter de mer kunnskap om bedriften enn en ekstern aktør, som gjør at kunnskapsoverføringen tilknyttet organisasjonskunnskap ville vært lettere å overføre til en ansatt. Dette medfører at hvis en kun ser på kunnskapsoverføring i forbindelse med organisasjonskunnskap, kan det i større grad oppleves som en driver til å velge ansatte som overtakere, da deres arbeidsforhold har medført at de allerede har tilegnet seg denne kunnskapen.

Når det kommer til den tause kunnskapen er det også større sannsynlighet for at de ansatte allerede har tilegnet seg denne kunnskapen gjennom observasjon, kommunikasjon og handling, gjennom de årene de har arbeidet for bedriften. Overføring av bedriftens byggesteiner i form av kontakter og kultur, er også noe vi anser som driver for ansatte som overtakere. De ansatte har allerede kjennskaper og relasjoner til bedriftens kunder og andre interessenter, som medfører at de i større grad kan minimere negative reaksjoner fra omgivelsene når eierskiftet blir offisielt

*(Bastie m.fl, 2017)*. Dette er med på å skape trygghet, da kundene og interessentene er mer sikre på fremtidige planer, enn hvis en ekstern aktør hadde tatt over *(Bastie m.fl, 2017)*.

På den måten konkluderer vi med at kunnskapsoverføring i størst grad kan anses å være en driver for ansatte som overtakere, da en lettere kan overføre organisasjonskunnskap, taus kunnskap, bedriftens byggesteiner i form av kundeforhold til ansatte som overtakere.

***P12:** Kunnskapsoverføring fra ledelse til overtaker anses å være en driver for ansatte som overtakere, da de besitter relevant kunnskap om bedriften, og kan minimere negative reaksjoner, samt skape trygghet for omgivelsene.*



## 3.0 METODE

Metode er ulike teknikker vi kan anvende for å tilegne oss kunnskap om virkeligheten. Dette brukes for å belyse problemstillinger og antakelser om den sosiale virkeligheten, og for å samle inn data vi senere kan analysere og tolke (*Johannessen m.fl, 2016, s. 25*). I denne delen av oppgaven skal vi se nærmere på fremgangsmåten og metoden vi har benyttet oss av, for å kunne besvare problemstillingen i vår masteroppgave. Vi benytter vi oss av Yin (2018) som hovedlitteratur, men supplerer med annen litteratur som blant annet Johannesen m.fl (2016) og Jacobsen (2015), for å forklare våre metodevalg.

### 3.1 Problemstilling som grunnlaget til forskningsdesign

Første steg i forskningsprosessen har vært å utforme en problemstilling. Problemstillingen fungerer som et fundament for resten av oppgaven, og styrer valg av metode og forskningsdesign (*Yin, 2018, s. 27*). Yin (2018, s. 27) anbefaler i den forbindelse å innhente en viss kunnskap om temaet en ønsker å forske på i forkant av utformingen av problemstillingen, slik at en kan identifisere relevante problemstillinger som en kan se nærmere på. Bakgrunnen for valg av problemstilling var å identifisere et problemområde som både var interessant for oss personlig, men ikke minst samfunnet generelt. Vi ble introdusert for temaet eierskifte gjennom en bedriftsmegler, som igjen satte oss i kontakt med Geir Samdal, en av de som har forsket mest på eierskifter i Norge. I den forbindelse ble vi introdusert for problemstillingen tilknyttet få tilgjengelige overtakere i bedriftsmarkedet for SMBer. Vi ble informert om at få tilgjengelige overtakere i bedriftsmarkedet anses som problematisk, da det medfører at mange SMBer trues med nedleggelse. Dette er et svært stort tema som ikke er forsket så mye på i Norge, som førte til at vi måtte bruke en del tid på å finne ut av hva vi faktisk ønsket å undersøke. Vi undersøkte derfor problematikken nærmere og identifiserte i den sammenheng at overføring til ansatt er en svært sjelden løsning av eierskifte i Norge, og bestemte oss derfor å fokusere på ansatte som potensielle overtakere.

Ifølge Jacobsen (2015, s. 72-74) er det viktig å konkretisere problemstillingen, da det kan være med på å skape grunnlag for utarbeidelse av intervjuguiden. Gjennom mye arbeid har vi klart å

konkretisere problemstillingen, samt avgrense vårt forskningsområde. Problemstillingen er utarbeidet på bakgrunn av et ønske om å forstå hvorfor ansatte som overtakere ikke er et mer vanligere valg av eierskifteløsning i dag, samt et ønske om å se nærmere på drivere og barrierer tilknyttet denne løsningen. Med andre ord ønsker vi å se nærmere på hvilke faktorer bedriftseiere opplever at påvirker de ansattes muligheter for overtakelse. På bakgrunn av dette bestemmer vi oss for hvilke informanter vi anser som relevante for undersøkelsen og avgrenser dermed forskningen til å undersøke eiere som har vært igjennom eierskifter eller eventuelt er i en prosess i dag.

Ifølge Yin (2018, s. 9) finnes det tre ulike måter å definere forskningens hensikt på: a) *forklarende*, b) *beskrivende (deskriptiv)* eller c) *utforskende (eksplorativ)*. I og med at det er mangel på informasjon tilknyttet eierskifter i Norge i dag, og vi ikke vet om det er sammenheng mellom faktorene og deres påvirkningskraft, er problemstillingen noe uklar. Samtidig øker gjerne klarheten i problemstillingen etter hvert som vi arbeider med den, ved å innhente informasjon fra eksisterende teori og empiriske undersøkelser. Vi ønsker å se nærmere på *hvordan* bedriftseiere av norske SMBer kan øke antall ansatte som overtakere, hvor vi vil se nærmere på hvilke drivere og barrierer som er med på å påvirke *hvorfor* ansatte ikke er en mer vanlig overtaker i et eierskifte. På bakgrunn av dette anser vi vår problemstilling og forskningsspørsmål som forklarende (Yin, 2018, s. 10-11).

I følge Yin (2018, s.10-11) benyttes en forklarende problemstilling og forskningsspørsmål i tilfeller hvor du benytter deg av et bredere utvalg av dokumenterende informasjon, i tillegg til at en innhenter data gjennom intervjuer. På bakgrunn av at vi i utgangspunktet har en forklarende problemstilling og forskningsspørsmål, påpeker Yin (2018, s. 36) at det er viktig å ta i betraktning at måten å definere forskningens hensikt på kan endre seg etter datainnsamlingen. Årsaken til dette er at forskningsprosjekter hvor temaet er lite forsket på og det eksisterer lite tilgjengelig informasjon, vil funnene i vår datainnsamling ha en større påvirkning på hvordan oppgaven utformes (Yin, 2018, s. 36). På bakgrunn av at det eksisterer et lite utvalg av dokumenterende informasjon rundt temaet eierskifte, er vi forberedt på at vår problemstilling kan oppleves noe testende, da vi ønsker å bekrefte eller avkrefte våre teoretiske proposisjoner ved hjelp av datainnsamling.

## 3.2 Forskningsdesign

Etter formulering av problemstillingen er det nødvendig å velge et forskningsdesign som på best mulig måte kunne belyse forskningsprosjektets problemstilling (*Jacobsen, 2015, s. 89*). Her må vi se på hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (*Johannessen m.fl, 2016, s. 69*).

Vi har valgt å benytte et casedesign som forskningsdesign. Casedesign er mest hensiktsmessig i tilfeller hvor den representerte casen er kritisk, ekstrem eller et unikt tilfelle og der en prøver å avdekke viktige fenomener, hendelser eller situasjoner. Årsaken til at vi ønsker å benytte et casedesign er fordi det gir forskeren muligheter til å undersøke fenomener fra ulike perspektiver som dermed kan gi en større forståelse (*Johannessen, m.fl, 2016, s. 206-207*). Vårt forskningsprosjekt representerer noe unikt, da det finnes lite forskning på dette feltet fra før. Casestudier er en prosess som innebærer utforming av problemstilling, valg av teoretiske perspektiver, analyseenheter og datainnsamlingsteknikk for å analysere og tolke data (*Johannessen m.fl, 2016, s. 205*). Det er ingen fasit på hvordan en casestudie skal gjennomføres, men målet er at analysen, tolkningen og rapporteringen skal gi en forståelse av tematikken til leserne.

I tillegg anser vi det som hensiktsmessig å benytte oss av et flercasedesign. Det er med bakgrunn i at vi har en teoridrevet casestudie, hvor vi ønsker å samle inn informasjon fra flere ulike bedrifter for å sammenligne med den overordnede teorien. I den forbindelse anser vi at det å benytte én analyseenhet, hvor vi samler inn informasjon om én begrenset enhet innenfor et avgrenset område, er det som på best måte kan belyse vår problemstilling. Årsaken til dette er fordi vi ønsker å innhente informasjon om bedriften på et helhetlig perspektiv og studere denne bedriften på et overordnet nivå (*Johannessen m.fl, 2016, s. 206*). Med andre ord benytter vi oss av et flercasedesign, hvor vi samler inn informasjon fra ulike case, som da er de ulike bedriftene vi intervjuer. I og med at vi kun ønsker å studere disse bedriftene på et overordnet nivå og se på analyseenheten eierskifteprosessen, anser vi det ikke som nødvendig å ha flere analyseenheter.

Yin (2018, s. 51-53) nevner også at det er viktig å ta i betraktning at et slikt design kan føre til at forskeren må gjøre mulige endringer senere i forskningsperioden, da datainnsamlingen er med

på å påvirke forskningsspørsmålet. Derfor er vi forberedt på å gå inn i forskningsprosessen med åpenhet, slik at vi lettere kan tilpasse oss eventuelle funn som krever at vi gjør visse endringer i forskningsspørsmålet og muligens designet (Yin, 2018, s. 51-53).

Det finnes to vitenskapelige tilnærminger for å undersøke virkeligheten: *kvalitativ* og *kvantitativ metode* i casestudien. På bakgrunn av valgt problemstilling og et ønske om å gå i dybden på eierskifte som tema, velger vi å benytte oss av kvalitativ metode. Vi er opptatt av å forstå og beskrive hvordan mennesker oppfatter verden, og hvilke relasjoner som har betydning for oss mennesker. På denne måten kan vi undersøke spesielle kjennetegn og egenskaper ved fenomenet som studeres, som gjøres ved hjelp av intervjuer hvor en går i dybden på ulike temaer. Her oppfatter vi også informantenes reaksjoner og følelser knyttet til det en snakker om (Johannessen m.fl, 2016, s. 95-96).

Vi har en forklarende problemstilling, hvor vi ønsker å forklare årsaker til *hvorfor* ansatte ikke er en mer vanlig eierskifteløsning som blir benyttet i Norge og *hvordan* bedriftseiere av SMBer i Norge kan øke antall ansatte som overtakere. Slike problemstillinger skiller seg fra beskrivende problemstillinger vet at en ønsker å finne ut av hva som er årsaken til at noe skjer (Jacobsen, 2015, s. 81). På den måten krever det en metode som tillater oss å gå i dybden på det vi ønsker å studere, en såkalt intensiv undersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 90). Til tross for at vi har en flercasestudie, vil vi konsentrere oss om få undersøkelsesenheter og ta hensyn til konteksten personene befinner seg i, altså analyseenheten eierskifteprosessen. Slik kan vi gå i dybden og oppnå en grundig og detaljert forståelse av hvordan virkeligheten oppfattes, samt hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2015, s. 90-91).

Jacobsen (2015) mener at “*en god beskrivelse og forståelse av virkeligheten er det beste grunnlaget for å formulere mer allmenngyldige teorier og hypoteser*” (Jacobsen, 2015, s. 91). I forbindelse med dette skriver han at intensive undersøkelser er godt egnet til teoretisk generalisering og dermed er med på å øke den interne gyldigheten, noe vi også ønsker å oppnå i denne studien (Jacobsen, 2015, s. 90-91). Ettersom vi også ønsker å få frem flere mulige variasjoner hos undersøkelsesenheterne våre, er det derfor hensiktsmessig å ta utgangspunkt i et intensivt forskningsdesign.

### 3.3 Teoriens rolle i oppgaven

Johannessen m.fl (2016, s. 35) mener samfunnsforskning handler om å utforske en hverdagsvirkelighet som vi gjerne tar for gitt. Det handler om forhåndsoppfatninger om det vi ønsker å undersøke. Disse forhåndsoppfatningene er gjerne basert på forskerens erfaringer og oppfatninger, eller eventuelt forskningsbasert kunnskap. Våre kunnskaper og antagelser vil med andre ord være med på å konstruere våre oppfatninger om hvordan ting henger sammen i virkeligheten, og dermed skape hverdagsteori. Vitenskapelig teori derimot utvikles på en mer systematisk og åpen måte enn i hverdagen, men en kommer aldri helt unna forhåndsoppfatningene forskeren har, da det er med på å legge føringer for hva en ønsker å undersøke. Når en skal undersøke et bestemt fenomen, eksisterer det ulike perspektiver en kan velge å ta i betraktning. Valget for hvilket perspektiv en ønsker å benytte, blir dermed svært avgjørende for hvilken side av virkeligheten forskningen avdekker. Grunnen til det er fordi forskerens oppmerksomhet rettes mot et spesielt område (Johannessen m.fl, 2016, 35-37).

Yin (2018, s. 37 og 42) påpeker at teoriutviklingen i casestudier er komplekse og vil ta tid, men at teorien og de teoretiske proposisjonene vil være med på å legge føringer for videre arbeid i forskningen, som valg av passende forskningsdesign, hvordan vi samler inn data i etterkant og generalisering i slutten av prosjektet (Yin, 2018, s. 37 og 42). Som vi var inne på i forrige del, startet vi prosessen med å lære mer om temaet eierskifte, for å kunne identifisere gode forskningsspørsmål. Da problemstillingen ble identifisert, valgte vi dette på bakgrunn av vår interesse tilknyttet temaet *ansatte som potensielle overtakere*, da dette er en svært sjelden form for eierskifte i Norge. Vi ønsket i den forbindelse å finne ut av hvorfor, og ønsket derfor å se nærmere på hvilke drivere og barrierer norske SMBer anser som eksisterende for de ansatte. Dette var også med på å begrense vårt litteratursøk for videre teoriinnhenting. Dette er noe Yin (2018, s. 27) også anbefaler, da det gjør det lettere å dykke inn i temaet. Han mener det handler om å ha en balanse mellom *for mye informasjon* og *for lite informasjon*, og at det dermed er viktig at en begrenser litteratursøket til akkurat det en ønsker å se nærmere på (Yin, 2018, s. 27).

Etter avgrensning av forskningsprosjektet utførte vi dermed litteratursøk på ulike databaser, for å innhente relevant litteratur som belyser vårt problemområde. Vi benyttet blant annet søkemotorene Oria og Scopus som vi fikk tilgang til gjennom NMBUs bibliotek, Google Scholar

og andre tilgjengelige bøker på ulike bibliotek. Gjennom forskningsartiklene vi har benyttet, har vi også identifisert nye relevante kilder, ved å se på deres referanselister og antall siteringer i andre artikler, som viser til kvaliteten på forskningen. Vi benyttet oss også av vanlig Googlesøk for å supplere med artikler, rapporter og annen informasjon til spesifikke temaer.

Videre i prosessen fulgte vi Yin (2018, s. 27-28) sitt råd om å utarbeide egne proposisjoner basert på innsamlet teori. Formuleringen av proposisjoner innebærer at en ser nærmere på ulike retninger innenfor det temaet en har valgt å forske på. Dette er med på både å reflektere rundt viktige teoretiske problemstillinger, samtidig som en finner ut hvor en skal undersøke for å innhente relevante forskningsbevis. På bakgrunn av at vår problemstilling og forskningsspørsmål retter seg mot *hvordan* og *hvorfor* noe er som det er, gir ikke spørsmålene i seg selv tydelig retning til hva en skal studere. Det medfører at det vil være lettere å besvare forskningsprosjektets problemstilling ved hjelp av teoretiske proposisjoner (Yin, 2018, s. 27-28). Samtidig er det viktig å ta i betraktning at en ikke overser viktig informasjon, da proposisjonene kan legge føringer på forskningens retning (Yin, 2018, s. 35-36).

Ifølge Johannessen m.fl (2016, s. 46-47) etterprøves proposisjonene og sammenhenger mellom fenomener gjennom innhenting av data. Vi danner oss med andre ord ulike proposisjoner som vi ønsker å teste videre gjennom en undersøkelse. Undersøkelsene bidrar dermed med å bekrefte eller avkrefte våre forutinntatte proposisjoner og eventuelt finne ut i hvilken grad disse er relevante for vår problemstilling. Ved å integrere teori og empiri, kan vi dermed unngå at proposisjonene våre ender opp som spekulasjoner (Johannessen m.fl, 2016, s. 46-47).

Proposisjonene vi har utformet er sett fra et selgerperspektiv. Følgende proposisjoner er:

## PROPOSISJONER

### HVILKE FAKTORER PÅVIRKER EIERSKIFTEPROSESSEN OG OPPLEVES DISSE PÅVIRKNINGSFAKTORENE SOM DRIVERE ELLER BARRIERER FOR ANSATTE SOM OVERTAKERE?

**P1:** Emosjonelle og psykologiske faktorer anses som en driver for ansatte som overtakere, da de emosjonelle utfordringene og sjansene for utsettelse kan minimeres.

**P2:** Å informere ansatte tidlig kan anses som en driver for ansatte som overtakere i fase 3, da det kan ha en innvirkning på om de ansatte ønsker å overta eller ikke.

**P3:** Ved manglende informasjon og kunnskap tilknyttet ulike eierskifteløsninger, kan det medføre at ansatte ikke blir vurdert som en potensiell overtaker, og kan derfor oppleves som en barriere for ansatte.

**P4:** Økt kunnskap tilknyttet regulering og skatt kan føre til økt attraktivitet for ansatte som overtakere og kan dermed minimere barrierene.

**P5:** Bedriftseiers forventning tilknyttet de økonomiske faktorene kan oppleves som både en driver og en barriere for ansatte som overtakere, da det er avhengig av tilgjengelig kapital og bedriftens verdi.

**P6:** Bedriftseiers forventninger tilknyttet de ikke-økonomiske faktorene anses som driver for ansatte som overtakere, da det kan skape tillit, og øke muligheten for videre påvirkning og kontroll.

**P7:** Ved hjelp av bedriftsmegler kan bedriftseier lettere komme frem til spesifikke tiltak og løsninger, som kan gjøre det mer attraktivt for ansatte som overtakere, og dermed minimere barrierene.

**P8:** Kapitaltilgangen og avslag på finansiering anses som en barriere for ansatte som overtakere.

**P9:** Ved en kombinasjon av fremmedkapitalisering, egenkapitalfinansiering og selgerkreditt kan en minimere barrieren for ansatte som overtakere.

**P10:** Gründer- og innovasjonskulturen i Norge og personlighetstrekk anses å påvirke ansattes holdninger, og er dermed en barriere for en eventuell overtakelse.

**P11:** Eierens rolle og bedriftens struktur anses som påvirkningsfaktorer tilknyttet ansattes holdninger til overtakelse, da det kan minimere barrierene og overgangen fra ansatt til eier.

**P12:** Kunnskapsoverføring fra ledelse til overtaker anses å være en driver for ansatte som overtakere, da de besitter relevant kunnskap om bedriften, og kan minimere negative reaksjoner, samt skape trygghet blant omgivelsene.

*Tabell 3.3: Fremstilling av våre teoretiske proposisjoner.*

Proposisjonene vi har utformet benytter vi som utgangspunkt for analysen, men vi er samtidig åpne for å identifisere nye resultater utover disse.

## 3.4 Datainnsamling og datakilder

De vanligste måtene å samle inn kvalitativ informasjon på er observasjoner, intervjuer og gruppeintervjuer. All datainnsamling må dokumenteres i form av tekst, lyd eller bilde. Formålet er å komme nærmere inn på personer i målgruppen vi er interessert i. Dette innebærer at vi velger ut et begrenset antall informanter, og henter ut rikelig og relevant informasjon fra disse (*Johannessen m.fl., 2016, s. 29 og 113*). Vi ønsker å studere eierskifte i små og mellomstore bedrifter, og derfor skal vi i hovedsak intervju tidligere eiere av bedrifter. Dette for å få kunnskap om deres tanker og kjennskap rundt det å skulle selge en bedrift, og hva de tenker om

ansatte som potensielle overtakere. Vi kommer i utgangspunktet til å intervju eiere som allerede har utført et eierskifte, men også noen som er i prosessen. Det er også viktig å få kunnskap fra andre informanter som har erfaring og kjennskap til kjøp og salg av bedrifter.

### 3.4.1 Valg av informanter

Utvelgelse av informanter er en av de viktigste avgjørelsene i alle typer forskning. Dette vil ha stor betydning for videre analyse av data og hvilken konklusjon som skal trekkes. Ifølge Johannessen m.fl. (2016, s. 116-117) er den vanligste formen for utvelgelse i kvalitativ metode *strategisk utvelgelse*. Her bestemmer forsker hvilken målgruppe som må delta for å samle inn nødvendig data. I følge Patton (1990) og Miles og Huberman (1994) finnes det ulike måter å sette sammen strategisk utvalg på (*Sitert i Johannessen m.fl, 2016, s. 117*). Vi benytter oss av kriteriebasert utvelgelse (*Johannessen m.fl, 2016, s. 120*), hvor vi setter opp noen utvalgs-kriterier, og velger informanter som oppfyller disse kravene. Vi setter opp følgende kriterier:

- 1) Informanten må ha vært eller er bedriftseier, eventuelt deleier av en norsk SMBer.
- 2) Bedriften er i prosessen eller har vært gjennom eierskifteprosessen.

Vi var i kontakt med 21 potensielle informanter som tilfredsstilte disse kriteriene. I tillegg til at de potensielle informantene var bedriftseiere, var noen også administrerende direktør, styreleder og daglig leder i bedriften.

### 3.4.2 Rekruttering

Å kontakte informanter avhenger ofte av hva som er fornuftig gitt forskningsmålet, samt forsker sitt komfortnivå. I følge Peticca-Harris m.fl. (2016) er en mulighet for kontakt gjennom et mellomledd, noe vi benyttet oss av i vårt forskningsprosjekt. Vi har fått tilgang til en transaksjonsdatabase fra et bedriftsmeglerkontor, som inneholder en samling av de fleste transaksjoner som har skjedd i små og mellomstore bedrifter i Norden. Peticca-Harris m.fl (2016) mener at det å ha en tredjepart med i prosessen, som informanten kjenner til fra før, kan være med på å skape tillit og bygge sterk relasjon mellom forsker og informant. Samtidig kan dette være med på å utsette prosessen, da kommunikasjonen tar lengre tid når det er flere parter involvert (*Peticca-Harris m.fl, 2016*). Dette gjorde rekruttering av informanter enklere for oss, da



det hadde vært vanskelig å finne et offentlig register for bedrifter som har vært gjennom et eierskifte. Samtidig var det allerede etablert en viss grad av tillit, da våre informanter allerede kjente til bedriftsmeglerkontoret og deres arbeid. Dette er spesielt viktig da vår problemstilling tar for seg noen sensitive temaer, og det vil være informasjon informanter kanskje ikke ønsker å dele med omverden.

I den forbindelse har vi hatt tilgang til kontaktinformasjonen til de relevante bedriftene og vært i kontakt med disse over e-post og telefon for å få godkjenning til intervju, samt avtale intervjutidspunkt og sted. Som vises i vedlegg 2, sendte vi også ut et informasjonsskriv med flere detaljer om undersøkelsen. Her trengte vi et informert samtykke dersom de ønsket å delta i forskningsprosjektet. Totalt ble 12 av de 21 informantene vi var i kontakt med rekruttert videre til intervju. Disse hadde enten vært igjennom et eierskifte eller var i en prosess. På bakgrunn av studiets omfang og at temaet for undersøkelsen kan oppfattes som relativt sensitivt å prate om, mener vi 12 antall informantintervjuer er av informasjonsrik, utfyllende og tilfredsstillende karakter.

### 3.4.3 Dybdeintervjuer

I kvalitativ metode er intervju den mest brukte måten å samle inn data på (*Johannessen m.fl, 2016, s. 145*), og er den viktigste kilden til informasjon i et casestudie (*Yin, 2018, s. 118*). Vi ønsker å gi informantene frihet til å uttrykke seg, slik at vi skal få innsikt i deres erfaringer og oppfatninger om tema. Derfor valgte vi å ha individuelle dybdeintervjuer for å oppnå nettopp dette. På denne måten vil informantene få mulighet til å gi fylldige og detaljerte beskrivelser av deres forståelse, følelser og refleksjoner knyttet til eierskifte (*Johannessen m.fl, 2016, s. 145-146*).

I følge Yin (2018, s. 118) kan et intervju i en casestudie minne om en guidet samtale, og ikke en strukturert spørsmålsrunde. Peticca-Harris m.fl. (2016) har undersøkt hvordan en gjennom kvalitativ undersøkelse på best mulig måte kan innhente informasjon fra informanter, og hvilke utfordringer som er knyttet til det. Dette har resultert i en prosessmodell med fire elementer: formulering av planen videre, identifisere potensielle informanter, kontakte informantene og samarbeid med informantene under datainnsamling. I en intervjusituasjon, viser forskningen

deres til noen potensielle problemer en burde være klar over før en går inn i situasjonen. Dette innebærer usikkerhet knyttet til innhenting av samtykket, at autoriteten som forsker blir undergravd, og finne den riktige balansen mellom å være forsker og venn. Ved å forberede seg på dette, kan man i større grad håndtere et intervju, sette grenser for seg selv som forsker og samtidig opprettholde profesjonalitet (*Peticca-Harris m.fl, 2016*).

Det er ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer, men en tommelfingerregel er at utvalget skal være stort nok til å kunne belyse problemstillingen. Forskere hevder at det burde gjennomføres datainnsamling helt til en ikke lenger får noe ny informasjon, men det er ikke uvanlig med et utvalg på 10 til 20 informanter (*Johannessen m.fl, 2016, s. 114*). I den forbindelse identifiserte vi nye informanter helt til vi opplevde at vi ikke lenger fikk ny informasjon og svarene var gjentakende. De siste to intervjuene fungerte derfor som bekreftelsesintervju.

Yin (2018, s. 126) viser til at de studiene som har brukt flere kilder er vurdert høyere når det gjelder kvalitet, sammenlignet med studier som kun har brukt en kilde. Behovet for å bruke flere kilder og informanter er større ved bruk av casestudie enn andre metoder, og konklusjonen vil i større grad være troverdig og riktig (*Yin, 2018, s. 126 - 127*). Med kvalitativ metode ønsker vi at datamaterialet inneholder rikelig informasjon om det vi skal undersøke og med flere variasjoner. Jacobsen (2015, s. 146) legger vekt på at personlige og individuelle intervjuer er en tidkrevende prosess. Selve intervjuet tar tid, og dessuten må forskeren administrere det enkelte intervjuet og forflytte seg fra sted til sted. Et personlig og åpent intervju vil som regel gi store datamengder i form av notater og lydopptak. Dette vil være med på å begrense antall informanter vi kan intervjuer, og samtidig redusere risikoen for å ende opp med mer informasjon enn forsker klarer å håndtere (*Jacobsen, 2015, s. 146*).

Vi utarbeidet en semistrukturert intervjuguide hvor vi etablerte visse retningslinjer for hvordan intervjuet skulle utvikle seg, og hvilke temaer som skulle belyses (*se vedlegg 3*). Disse temaene var strukturert ut ifra eierskifteprosessens fem faser. Vi brukte intervjuguiden som et utgangspunkt, men hadde mulighet til å bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden dersom det skulle være nødvendig. Dette gir informantene større frihet og fleksibilitet, noe som gjør at deres erfaringer og oppfatninger kommer best mulig frem. Intervjuguiden ble utformet av de teoretiske

proposisjonene, problemstilling og vårt teoretiske rammeverk. Vi identifiserte sentrale deltemaer og delte de inn i de ulike fasene i eierskifteprosessen. Det inngår underpunkter og underspørsmål som vi ønsket å få dekket og utdypet gjennom intervjuet. Vi ønsket i stor grad å ha åpne spørsmål, og unngå ledende spørsmål, for at informantene skal kunne gi ærlige svar. Intervjuguiden ble kvalitetssikret gjennom diskusjon med veileder for å kunne øke prestasjonsnivået og avklare eventuelle uklarheter. Innspill ble tatt med i utformingen av den endelige intervjuguiden.

#### 3.4.4 Intervjusituasjonen

Sted og tidspunkt for intervjuene ble avtalt i samarbeid med hver enkelt informant, slik at intervjuet skulle bli komfortabel og tillitsfull, samt gjennomført i rolige omgivelser. Intervjuene fant sted på informantenes arbeidsplass eller hjemme hos vedkommende. Når et intervju blir utført med bakgrunn i informantenes ønsker og preferanser, er sannsynligheten større for at en oppnår en kvalitetsrik intervjuopplevelse (*Tjora, 2012, s. 107*).

I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt, men på bakgrunn av pandemien som utviklet seg i verden på dette tidspunktet, førte det til ulike utfordringer. Vi opplevde blant annet at samtlige informanter på dette tidspunktet ikke ønsket å stille ansikt-til-ansikt, men ifølge Jacobsen (2015, s. 147) har den teknologiske utviklingen bidratt til nye muligheter når det kommer til gjennomføring av individuelle intervjuer. Jacobsen (2015, s. 148) mener at telefonintervju i liten grad bidrar til å etablere tillit og åpenhet, noe som igjen fører til at intervjuer kan miste kontroll over intervjusituasjonen. Vi utførte i den forbindelse mesteparten av intervjuene over videosamtaler på internett, da dette er det nærmeste vi kommer et ansikt-til-ansikt-intervju, samt at det gir muligheter til å minimere ulempene tilknyttet intervju per telefon.

Vi opplevde også at noen intervjuer ble utsatt eller i verste fall kansellert, da det var mange bedrifter som befant seg i en krisesituasjon og måtte prioritere dette. I og med at noen av intervjuene ble kansellert førte dette til at vi måtte starte nye søk etter ytterligere informanter, for å tilfredsstille ønsket om mellom 10 til 20 informanter. Dette gjorde at prosessen for datainnhenting og rekruttering av informanter tok lengre tid enn vi hadde forutsett, og det dermed ble en del forsinkelser videre i forskningsprosessen.

Intervjuene ble tatt opp via lydopptak og tilleggsnotater ble skrevet for å sikre materialet. På denne måten var vi sikre på å få en ordrett gjengivelse av det som ble sagt, og samtidig fokusere på deres uttrykk og kroppsspråk. Dette ble informantene informert om før intervjustart, og alle utenom én, samtykket til at vi kunne bruke disse verktøyene. Våre enkle notater underveis ga oss en bedre oversikt under transkriberings- og analyseprosessen. Intervjuene varte mellom 30 minutter til 1,5 time, avhengig av hvor informasjonsrike og snakkesalige informantene var.

INFORMANTKODER	INTERVJUETS VARIGHET	BAKGRUNNSINFORMASJON
INFORMANT 1	1,5 TIME	Har vært i en eierskifteprosess. CEO og tidligere deleier. Bedriftsmegler representerte kjøper.
INFORMANT 2	1 TIME	Har vært i en eierskifteprosess. Tidligere CEO og deleier. Bedriftsmegler representerte kjøper.
INFORMANT 3	1,5 TIME	Har vært i en eierskifteprosess. Tidligere CEO og eier. Bedriftsmegler representerte kjøper.
INFORMANT 4	40 MINUTTER	Har vært i en eierskifteprosess. Daglig leder og tidligere deleier. Bedriftsmegler representerte kjøper.
INFORMANT 5	40 MINUTTER	Har vært i en eierskifteprosess. Tidligere gründer og deleier. Bedriftsmegler representerte kjøper.
INFORMANT 6	40 MINUTTER	Har vært i en eierskifteprosess. CEO og tidligere deleier. Bedriftsmegler representerte kjøper.
INFORMANT 7	30 MINUTTER	Har vært i en eierskifteprosess. Daglig leder og tidligere deleier. Bedriftsmegler representerte selger.
INFORMANT 8	30 MINUTTER	Var i en eierskifteprosess. Styreleder og eier. Bedriftsmegler representerte selger.
INFORMANT 9	30 MINUTTER	Har vært i en eierskifteprosess. Director og tidligere deleier. Bedriftsmegler representerte selger.
INFORMANT 10	30 MINUTTER	Har vært i en eierskifteprosess. Gründer og tidligere daglig leder. Bedriftsmegler representerte selger.
INFORMANT 11	1 TIME	Har vært i en eierskifteprosess. Gründer og tidligere eier. Bedriftsmegler representerte selger.
INFORMANT 12	1 TIME	Har vært i en eierskifteprosess. Gründer og tidligere daglig leder. Bedriftsmegler representerte kjøper.

**Tabell 3.4:** Fremstilling av informantenes koder, intervjuets varighet og relevant bakgrunnsinformasjon.

Vi innledet intervjuene med å fortelle hva vi undersøkte og hvorfor, uten å direkte si hva vår problemstilling var. Intervjuene ble ledet av den ene forskeren, mens den andre fungerte som observatør, tok notater og stilte nødvendige tilleggsspørsmål. Dette ga intervjueren full frihet til å føre samtalen uten forstyrrelser, da vi ønsket at informanten kun trengte å forholde seg til en

intervjuer. Når informanten kom inn på et tema vi synes var interessant, sørget vi for å stille oppfølgingsspørsmål rundt dette. Telefonintervjuene fungerte på samme måte, men her fikk vi ikke mulighet til å observere kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Det var kun 3 av intervjuene som foregikk over telefon, derfor hadde dette lite påvirkning på resultatet. Vi avsluttet alle intervjuene med en åpen “sikkerhetsventil” der vi fortalte hva problemstillingen var, og om de hadde noe å tilføre som vi ikke hadde vært inne på. På denne måten prøvde vi å unngå at informanten satt inne med informasjon han eller hun ønsket å si, og som kunne være til nytte for å besvare problemstillingen, da det kunne være temaer vi ikke hadde tenkt på (*Jacobsen, 2015, s. 158-159*).

### 3.5 Analysemetoder

Dataanalyse har i utgangspunktet to hensikter, og det første er å organisere data etter temaer der en reduserer, systematiserer og ordner datamaterialet. Den andre hensikten er å analysere og tolke data. Da utvikler vi fortolkninger og perspektiver på den informasjonen som ligger i det allerede reduserte datamaterialet (*Johannessen m.fl, 2016, s. 161-162*).

Det er en felles bekymring blant kvalitative forskere om hvordan en skal gjennomføre en studie med *kvalitativ strenghet*, og samtidig beholde kreativiteten og potensialet for å generere nye konsepter og ideer (*Gioia m.fl, 2013*). Deres bekymringer tilknyttet den tradisjonelle tilnærmingen er i hovedsak at forskning som er sterkt forankret i forhåndsoppfatninger, kan avgrense det vi potensielt kan finne ut av (*Gioia m.fl, 2013*).

Vi gjennomførte intervjuene og transkriberte disse, og endte opp med 105 sider samlet. Dette datamaterialet organiseres og deles inn i ulike kategorier. Vi sitter igjen med en mengde notater, nedtegnelser og lydopptak. I analysen benytter vi oss av (...), da det er behov for å korte ned sitatene slik at det kun er relevant informasjon som blir presentert. Videre sensurerer vi eventuelle navn og kaller de for *bedriftsmegleren* eller *kjøperen*, for å opprettholde kravet om anonymitet. For å analysere og tolke data, opererer Yin (2018, s. 168-173) fire ulike strategier: *analyse basert på teoretiske proposisjoner, analyse med utgangspunkt i empiri, utvikle casebeskrivelser og utvikle troverdige rivaliserende forklaringer*. I og med at vi går fra teori til empiri, benytter vi oss av den første strategien, der vi baserer analysen på teoretiske

proposisjoner. Proposisjoner er dermed med på å påvirke og strukturere analysen (Yin, 2018, s. 168-169).

Ifølge Mason (2002) kan en benytte seg av tverrsnittbasert datareduksjon og kategorisk inndeling av data, som innebærer at en setter merkelapper på ulike sitater eller avsnitt, som gjør det mulig å identifisere og finne spesielle kategorier i datamaterialet (Siert i Johannessen m.fl, 2016, s. 163). Intervjuguiden og de teoretiske proposisjonene danner utgangspunktet for denne kategoriske inndelingen (Mason 2002, sitert i Johannessen m.fl, 2016, s. 163). I den forbindelse starter vi analyseprosessen med å benytte påvirkningsfaktorene som kategorier for analysen. Ved at vi benytter oss av fargekoding, sorterer vi sitatene fra hver informant etter de ulike påvirkningsfaktorene. Årsaken til dette er for at vi lettere kan ha oversikt over hvilken kategori sitatene tilhører. Deretter sorterer vi sitatene systematisk under de ulike kategoriene, hvor vi også noterer hvilken informant sitatet tilhører, ved hjelp av informantkoder. Figur 3.3 illustrerer hvordan vi fargekoder våre transkriberte intervjuer og er sensurert, da vi ønsker å opprettholde informantenes anonymitet.



Figur 3.5: Fremstilling av hvordan vi fargekodet våre transkriberte intervjuer.

Ifølge Yin består analysen av ulike teknikker: *mønstermatching*, *forklaringskjede*, *tidsserieanalyse*, *logiske modeller* og *sammenligning med andre case*. Vi benytter oss av den første teknikken, *mønstermatching* (Yin, 2018, s. 175-199). Når kategoriene er utarbeidet, resultatene er sortert og strukturert, vil vi enklere kunne se koblinger og sammenhenger mellom

de ulike kategoriene (*Johannessen m.fl, 2016, s. 163-164*). Her identifiserer vi ulike mønstre mellom informantenes sitater og våre proposisjoner, altså *mønstermatching*. Det vil si at vi benytter sitatene for å kunne avkrefte eller bekrefte våre teoretiske proposisjoner. I noen tilfeller ser vi at informantenes svar er varierende, hvor noen også er avvikende fra våre proposisjoner. Disse avvikene blir diskutert og vurdert, for å kunne vurdere om de teoretiske proposisjoner må endres. Ved at vi er to observatører som analyserer datainnsamlingen, og diskuterer mulige tolkninger, bidrar det til et velfungerende samarbeid som får frem ulike perspektiver. Dette ser vi på som en stor fordel, da det kan være med på å øke kvaliteten i forskningsprosjektet. I analysen presenterer vi en tabell som fremstiller våre teoretiske proposisjoner tilknyttet våre funn. I diskusjonen diskuterer vi våre resultater og besvarer oppgavens forskningsspørsmål, hvor vi avslutningsvis presenterer en konklusjon som kan være med på å besvare problemstillingen som helhet.

### 3.6 Kvalitetssikring av forskningsprosjektet

Vi er forberedt på at grunnet liten tid til forskningsprosjektet kan validitet og reliabilitet bli en utfordring. Det er derfor viktig å gjøre valg som kan være med på å styrke muligheten for å oppnå validitet og reliabilitet, da det er med på å måle kvaliteten på forskningen. For å kunne gjøre dette stilles det visse krav til kvalitativ metode, for at resultatet og konklusjoner skal oppleves som troverdig. I den forbindelse vil det være viktig at forskeren reflekterer over valg og resultatenes gyldighet ved å se på bekreftbarhet, og den interne og eksterne validiteten. Videre vil det være viktig å evaluere resultatets pålitelighet og reliabilitet (*Johannessen m.fl, 2016, s. 232*).

#### 3.6.1 Bekreftbarhet (objektivitet)

Johannessen m.fl. (2016, s. 234) nevner at det er en forventning til forskere i kvalitativ metode om at “de bringer inn et unikt perspektiv i studiene som gjennomføres, men at det samtidig er viktig at funnene er et resultatet av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger” (*Johannessen m.fl, 2016, s.234*). Han mener i den forbindelse at bekreftbarhet kan være med på å sikre dette (*Johannessen m.fl, 2016, s.234*).

For å kunne konkludere om det er bekreftbarhet og objektivitet i forskningsprosjektet, er det viktig at resultatene våre kan trekke gyldige slutninger om det vi har som formål å studere. Dermed vil det være viktig at vi undersøker det vi sier at vi skal, for å gjøre det så objektivt som mulig. Samtidig er vi klar over at dette er en utfordring, da noe subjektivitet alltid vil bli tatt inn i et forskningsprosjekt, i og med at våre antakelser vil være med på å påvirke hvilke perspektiver vi undersøker (*Gibbert & Ruigrok, 2010, s. 712-713; Johannessen m.fl, 2016, s. 234*). Gibbert og Ruigrok (2010) nevner blant annet at det er viktig at aktivitetene vi utfører er grundig planlagte fremfor subjektive avveininger. Vi tar dermed dette i betraktning og gjør grundige avveininger under hele prosessen for å optimalisere bekreftbarheten i vårt prosjekt. Måten vi gjør dette på er at vi følger ulike anbefalinger fra Yin (2018) og Gibbert og Ruigrok (2010).

Gibbert og Ruigrok (2010) nevner at det er viktig å benytte ulike perspektiver som belyser vårt fenomen. Vi benytter ulike forskningsartikler og undersøkelser som angriper fenomenet fra ulike perspektiver, for å kunne sette oss inn i hvilke perspektiver som eksisterer for det problemområdet vi skal studere. Vi utformer også egne proposisjoner ut ifra dette, som vi tar med oss videre inn i intervjusituasjonen, men med et åpent sinn om at disse proposisjonene kan endres eller eventuelt utvides ved observasjon og innhenting av data.

Videre anbefaler Gibbert og Ruigrok (2010) at det er viktig å ha klare argumentasjoner og bevis gjennom hele forskningsprosjektet, slik at leseren kan følge med prosessen og gjøre vurderinger fra utforming av problemstilling og frem til våre konklusjoner. Dette gjør vi ved å grundig forklarer hvordan vi planlegger innhenting av data, og hvordan det fungerer i praksis, samt diskuterer våre prosedyrer tilknyttet dataanalysen. Dette for å dokumentere eventuelle avvik eller skjevheter som blir identifisert underveis i prosessen, og for å analysere prosessen på en selvkritisk måte. Johannessen m.fl. (2016, s. 234) mener også at ved egenvurdering, og at våre fortolkninger støttes av annen litteratur og informantene i undersøkelsen, vil bekreftbarheten styrkes i forskningsprosjektet.

Videre nevner Yin (2018, s. 43) at det er viktig at en benytter ulike nøkkelinformanter eller personer som kan kvalitetssikre forskningen, for å øke muligheten for bekreftbarhet. I den forbindelse benytter vi oss av en ekspertinformant, som driver med eierskifte i Norge. Han leser



igjennom vår oppgave for å kvalitetssikre våre fakta og komme med veiledning ved feilinformasjon eller mangler i forskningsprosjektet. Vi benytter oss også av en annen ekspertinformant, Geir Samdal, som er en av de som har forsket mest på eierskifte i Norge. Han bidrar med råd og veiledning om temaer hvor det var vanskelig å innhente informasjon. Disse ekspertinformantene får ikke tilgang til datainnsamlingen og sensitiv informasjon om våre informanter, men leser kun selve oppgaven. Videre har vi tilgang til en veileder ved NMBU og benytter rådgivning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), som hjelper oss med kvalitetssikring av selve forskningsprosessen. Til slutt får våre informanter tilsendt sitater fra intervjuet for å bekrefte disse, og sikre at det ikke oppstår misforståelser (*se vedlegg 4*).

### 3.6.2 Intern validitet (Troverdighet)

Ifølge Johannessen m.fl. (2016, s. 232) handler intern validitet om at det er en sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som blir samlet inn. Det betyr at forskerens fremgangsmåter og funn må kunne reflektere formålet med forskningen, og representere virkeligheten (*Johannessen m.fl, 2016, s. 232*). Bekreftbarhet er noe av det samme, men er mest relevant til fasen for datainnsamling. Intern validitet er mest relevant for selve analysefasen, til tross for at en gjerne tar avgjørelsene under en designfase (*Gibbert & Ruigrok, 2010*).

Ifølge Gibbert og Ruigrok (2010) har forskere gjerne et så stort ønske om å oppnå validitet i forskningsprosjektet at det kan by på problemer. Forskere klarer som regel å konstruere et sannsynlig årsaksargument som er overbevisende nok til å forklare forskningskonklusjonen, når det legges frem funn fra deres datainnsamling. I slike sammenhenger er det viktig å ta i betraktning at eksemplene og argumentene en trekker frem fra datainnsamlingen representerer hele datamaterialet og ikke kun forskerens antakelser. Dette mener de kan bidra til forfalskning av sammenhenger mellom fenomener og data (*Gibbert & Ruigrok, 2010*).

Yin (2018, s. 43) anbefaler i den forbindelse at ved å trekke frem konkurrerende perspektiver kan en styrke intern validitet. I slike tilfeller kan en derfor prøve å finne andre situasjoner eller caser for å teste eventuelle antagelser for å forsterke bevisene om at antagelsene er riktig tolket (*Gibbert & Ruigrok, 2010*). Dette tar vi hensyn til i vår oppgave ved å ta frem argumentasjoner som belyser ulike perspektiver, for å kunne se hvilke avvik som eksisterer fra våre proposisjoner.

På denne måten kan vi fremstille våre funn på en ærlig og troverdig måte, for å kunne styrke den interne validiteten.

Videre anbefaler Gibbert og Ruigrok (2010) at forskere burde rapportere om de ulike teoretiske perspektivene som blir benyttet i oppgaven, enten om det er benyttet som rammeverk for datainnsamling eller for å kunne tolke funn. Johannessen m.fl. (2016, s. 232) trekker også frem dette som en viktig del for å kunne øke sannsynligheten for validitet i forskningsprosjektet. De skriver at det er viktig å benytte tid i feltet for å kunne skille mellom informasjon som er relevant og ikke, slik at det kan bygge opp tillit. Grunnen til det er fordi det vil være vanskelig å forstå et fenomen hvis en ikke kjenner konteksten. En annen måte en kan optimalisere den interne validiteten på er å bruke ulike metoder, som eksempelvis observasjon og intervju (*Johannessen m.fl, 2016, s. 232*).

Ved å benytte teorien vi har samlet inn fra tidligere forskning og våre proposisjoner som et rammeverk for datainnsamlingen, utformer vi også forutinntatte mønstre. Dette gjør det lettere for oss å observere de antatte mønstrene under intervjuene, slik at vi får sammenlignet våre proposisjoner med det vi får av informasjon under intervjuene. Vi velger i den forbindelse å utføre intervjuene med to observatører, for å identifisere og sørge for at vi måler det vi skal, og dermed øke sannsynligheten for indre validitet. Etter endt datainnsamling sender vi sitatene tilbake til informantene, slik at de kan bekrefte dette, for å oppnå økt troverdighet. I og med at det også er to som analyserer dataene, diskuterer og sammen kommer frem til konklusjoner, øker sannsynligheten for at fortolkningene stemmer. Vår veileder vil blir også involvert for å kunne komme med råd og tilbakemeldinger tilknyttet vår analyse og tolkning, hvis det er noe som virker uforståelig eller uklart. På denne måten forsikrer vi oss om at vår fortolkning er tydelig.

### 3.6.3 Ekstern validitet (Overførbarhet)

Forskningsprosjektets overførbarhet handler om hvorvidt en klarer og lykkes med å etablere begreper, fortolkninger, beskrivelser og forklaringer, som er nyttige på andre områder enn det det forskes på (*Johannessen m.fl, 2016, s. 233*). Det betyr med andre ord at resultatet fra forskningsprosjektet må kunne overføres til lignende fenomener og kunne representere en populasjon og ikke kun studiens utvalg (*Gibbert & Ruigrok, 2010; Johannesen m.fl, 2016, s.*

233). For å kunne gjøre dette må teorien bli presentert på en måte som redegjør for fenomenet, ikke kun i forskningens setting, men også andre (*Gibbert & Ruigrok, 2010*). I vår oppgave gir vi derfor en tydelig begrunnelse for casevalget, hvor vi kommer med rikelige detaljer om casestudiens kontekst. Dette gjør vi for at leseren skal kunne sette pris på vårt utvalg. Videre er vårt utvalg på 12 informanter, hvor vi stoppet innsamling etter vi hadde nådd et metningspunkt og det kom lite ny informasjon til syne. Dette bidrar til å øke sannsynligheten for at vårt utvalg er representativt for populasjonen, som igjen kan føre til ekstern validitet.

#### 3.6.4 Reliabilitet (Pålitelighet)

Reliabilitet kan defineres som fraværet av feil og mangler i et forskningsprosjekt, som kan øke sannsynligheten for at forskningen kan være overførbar og kan gjenskapes over tid (*Gibbert & Ruigrok, 2010*). Reliabilitet er tilknyttet forskningens data, og innebærer hvilke data som er samlet inn, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides i etterkant (*Johannessen m.fl, 2016, s. 231-232*). En kan teste reliabiliteten på ulike måter, men i kvalitativ forskning er reliabilitet en utfordring på ulike måter. I og med at samtalen under kvalitative intervjuer styres av datainnsamlingen, er det vanskelig å oppnå kravet om strukturerte datainnsamlingsteknikker, som er med på å styrke reliabiliteten i et forskningsprosjekt. På denne måten vil det være vanskeligere for en annen forsker å gjenskape disse intervjuene i etterkant, da samtaler vil variere (*Johannessen m.fl, 2016, s. 231*). Dette grunnet utfordringen ved å fryse omstendigheter og den sosiale settingen, men også fordi forskeren er et instrument for forskningsprosjektet (*Bell m.fl, 2018, s. 362*). Ved at forskeren benyttes som et instrument til innhenting av data, vil det være utfordringer tilknyttet forskerens erfaringer og deres tolkning av data, som gjør det vanskeligere å gjenskape for en påfølgende forsker (*Johannessen m.fl, 2016, s. 231*).

Til tross for utfordringer tilknyttet reliabilitet i kvalitativ forskning, tar vi valg basert på et ønske om å oppnå økt sannsynligheten for reliabilitet i vårt forskningsprosjekt. Vi benytter blant annet to observatører og har informanter i ulike settinger, for å bidra til både intern og ekstern reliabilitet. I og med at fenomenet vi forsker på ikke avhenger av hvilken organisasjon eller bransje en analyserer, anser vi at fenomenet eierskiftet i liten grad kommer til å endre seg over tid. Vi benytter oss av lydopptak, har videointervjuer ansikt-til-ansikt, transkriberer intervjuene, samt tydelige beskrivelser av vår prosess og fremgangsmåte, for datainnhenting og analyse.

Dette gir leseren et større innblikk i konteksten og kan øke påliteligheten. Videre legger vi også vekt på hensiktsmessige kriterier for evaluering, som nevnes under prosjektets validitet, for også å styrke reliabiliteten.

### 3.7 Etiske avveininger

I alle former for undersøkelser med bakgrunn i menneskelig betraktning, vil spørsmål om forskningen er etisk utført alltid være aktuell. Gentikow (2005, s. 64) beskriver de viktigste etiske retningslinjene ut ifra tre hovedpunkter: *informert samtykke, konfidensialitet og lojalitet* (Gentikow, 2005, s. 64). Formålet med denne oppgaven er ikke å innhente personopplysninger, og derfor er alle informantene anonymiserte. Informasjonen i oppgaven er ikke gjenkjennelig for andre enn forskeren og den enkelte informant, men på bakgrunn av at bedriftsmeglerkontoret allerede besitter kunnskaper og opplysninger om våre informanter, vil det være muligheter for at informantene kan gjenkjennes. Dette er noe våre informanter er informert om. Det er også sendt inn en søknad om vårt forskningsprosjekt og tilhørende utfordringer til NSD, med referansenummer 638476, hvor søknaden er godkjent så lenge alle parter er klare over tilhørende utfordringer, noe vi sørger for. Vi understreker at ingen informasjon eller opplysninger om informantene deles med bedriftsmeglerkontoret, da de kun har tilgang til vår masteroppgave på lik linje med alle andre.

Våre informanter er forespurt om bruk av lydbåndopptak i forkant av intervjuet, og må gi samtykket til dette. I tråd med god etisk forstand, er lydopptakene blitt lagret på våre personlige telefoner, som er beskyttet med personlig passord. Som informantene er gjort oppmerksom på, vil all informasjon og data, inkludert lydopptak, slettes ved forskningens avslutning (Bell *m.fl.*, 2018, s. 115). Informanten bestemmer intervjusted, da det kan føre til at informanten føler seg tryggere og er i kjente omgivelser. Trygghet er viktig, da vi stiller noen spørsmål som kan oppleves som sensitive. Samtidig er det viktig at intervjuet foregår bak lukkede dører, da vi ønsker å unngå at det oppstår støy og forstyrrelser underveis i intervjuet (Bell *m.fl.*, 2018, s. 126).

Informasjonsskrivet forsikrer informantene om vår *konfidensialitet*, sørger for et *informert og frivillig samtykke* og at vi ønsker å *ivareta informantens integritet* i oppgaven (Fangen, 2015). Dette er noe vi nevner underveis og i etterkant av intervjuet. For å formidle konfidensialitet, er

det viktig at informanten føler at de er med på å avgjøre hvilken informasjon som blir delt med offentligheten (Fangen, 2015). Vi ønsker å tydelig presentere forskningsprosjektet, informere om at det er frivillig deltakelse og at informanten kan trekke seg hvis ønskelig. Videre ønsker vi å ivareta informantens integritet ved å informere om at de vil bli anonymisert i vår oppgave, og at sensitiv informasjon ikke vil være identifiserbart annet enn for de involverte parter.

## 4.0 ANALYSE OG RESULTAT

I dette kapittelet blir datainnsamlingen presentert og tolket gjennom en analyse som er basert på våre teoretiske proposisjoner. Her vil vi benytte oss av mønstermatching, som er nærmere beskrevet i metodekapittelet. I analysen vil vi ta for oss forskningsspørsmålene: *“Hvilke faktorer påvirker muligheten for ansatte som overtakere?”* og *“Opplever bedriftseiere disse påvirkningsfaktorene som drivere eller barrierer for ansatte som overtakere?”*, hvor vi identifiserer ulike mønstre mellom informantenes sitater og våre proposisjoner. Dette blir presentert i en tabell hvor vi legger frem våre teoretiske proposisjoner tilknyttet påvirkningsfaktorene, og sitater fra datainnsamlingen som kan være med på å bekrefte eller avkrefte disse. Videre tolker vi datainnsamlingen, hvor vi trekker inn de teoretiske perspektivene, for å komme frem til om vi skal beholde eller endre på tidligere proposisjoner.

I dette kapittelet ønsker vi å finne ut av om faktorene vi identifiserte i teorikapittelet faktisk er med på å påvirke eierskifteprosessen, og om det eventuelt eksisterer andre faktorer som også påvirker prosessen. For å kunne vurdere om påvirkningsfaktorene er drivere eller barrierer for ansatte som overtakere, har vi måttet sette oss inn i hvordan eierskifteprosessen fungerer og hvilke faktorer som påvirker denne prosessen. I den forbindelse vil vi starte dette kapittelet med å ta for oss ulike funn tilknyttet eierskifteprosessen, for å kunne forstå nærmere hvordan dette fungerer i praksis og ikke kun i et teoretisk perspektiv.

Videre presenterte vi hvilke faktorer vi anså var med på å påvirke eierskifteprosessen, basert på tidligere forskning (se vedlegg 1). Ved å sammenligne vår litteraturgjennomgang i teoridelen og datainnsamlingen fra våre informanter, har vi kunnet danne oss et helhetsinntrykk av

eierskifteprosessen, samt hvilke faktorer som faktisk er med på å påvirke prosessen. Modellen vi utarbeidet og presenterte i teoridelen (*se figur 2.1*) vil dermed være utgangspunktet for sammenligningen og analysen av datainnhentingene.

#### 4.1 Eierskifteprosessen

I vår teoridel nevner vi at Melin m.fl (2007) og Van Teeffelen (2012) anser fasene i eierskifteprosessen som til dels overlappende, men videre i oppgaven har vi behandlet eierskiftet som en lineær prosess. Etter å ha sett nærmere på vår datainnsamling innser vi at prosessen ikke er lineær, men tilfeldig og uordnet. Informantene viser til at det ikke er noen tydelig inngang i eierskifteprosessen, da de startet i ulike faser. Noen hadde tydelige forberedelser, mens andre gikk rett til valg av løsning.

Ifølge Ovesen og Nyvold (2006, s. 9) planlegger ikke bedriftseierne hva de skal gjøre med bedriften før det er tid for å trekke seg. Dette kan med andre ord bety at det er mange bedriftseiere som utsetter prosessen for lenge, som gjør at det blir vanskeligere å lykkes og å ha kontroll over eierskifteprosessen. Ovesen og Nyvold (2006, s. 9) mener nemlig at en er avhengig av grundig planlegging, forberedelser og refleksjoner rundt eierskiftet for å få til dette. 8 av 12 informanter startet forberedelsene selv og tok initiativ til eierskifteprosessen på egenhånd. 4 av disse 8 involverte bedriftsmegler i fase 3, og 3 involverte de allerede i fase 1. Den siste informant valgte å ikke benytte seg av bedriftsmegler i det hele tatt. Det kan derfor tyde på at disse informantene så et større behov for en eierskifteprosess, da 4 av 12 informanter ble kontaktet av bedriftsmegler som tok initiativ til prosessen. I disse tilfellene hadde ikke bedriftseieren selv noen tanker om å selge eller å gå inn i prosessen. De av informantene som selv tok initiativ til prosessen, antar vi dermed at benyttet mer tid på refleksjoner og planlegging, enn de som ikke så behovet for å selge, som nærmest ble fremtvunget til å ta stilling til et eierskifte.

Samtidig mener jo Ovesen & Nyvold (2006, s. 9) at en er avhengig av grundig planlegging, forberedelser og refleksjoner for å kunne ha kontroll over prosessen og at den blir vellykket, men av de 8 informantene som startet prosessen med forberedelser, var det kun 2 av disse som mente

at de var fornøyde i etterkant av eierskiftet. I de tilfellene hvor prosessen startet senere og det var liten grad av forberedelser, var alle informantene fornøyde med prosessen, men la også til at dette var mye takket være hjelp av bedriftsmegleren. I og med at informantene ikke har gått detaljert inn på hvordan de utførte forberedelsene, er det også vanskelig å si om dette var en grundig prosess.

På bakgrunn av dette ser vi at informantene startet i ulike faser i eierskifteprosessen. I og med at mange utsetter prosessen, kan det føre til et tidspress hvor en er avhengig av å utføre prosessen raskere. Dette tror vi kan være en av årsakene til at noen av informantene starter eierskifteprosessen i fase 3: *valg av eierskifteløsning*. Vi ser heller ikke noen tydelig sammenheng mellom grad av forberedelser og om prosessen anses å være vellykket eller ei. På en annen side benyttet nesten alle våre informanter seg av bedriftsmegler, og har lent seg på deres kunnskaper tilknyttet en eierskifteprosess, som kan tyde på at de ikke besitter nok kunnskap til å kunne se hvilke andre muligheter som eksisterer. På den måten vil det være lettere å si seg tilfreds med en eierskifteløsning og gjennomføringen, da de ikke besitter kunnskap om hvordan det kunne blitt gjort annerledes. I slike tilfeller kan det med andre ord tyde på at eierskifteprosessen ikke alltid er en steg-for-steg-prosess, men at fasene er mer flytende. Den lineære prosessen som vi har fremstilt, fungerer dermed ikke alltid i praksis, men vi tror likevel at det kan legge gode forutsetninger for et godt resultat.

Vi velger likevel å beholde den lineære fremstillingen av vår eierskifteprosess, da vi mener dette tydeligere kan illustrere hva som er viktig i en slik prosess. På den måten vil den være mer anvendelig i ulike tilfeller, som dermed kan øke overførbarheten. Det betyr med andre ord ikke at en eierskifteprosess krever at en går igjennom alle fasene, men at dette kan være et utgangspunkt.

## 4.2 Emosjonelle og psykologiske faktorer

Vi ønsker å starte med å presentere proposisjonen vår tilknyttet de emosjonelle og psykologiske faktorene i en tabell, hvor vi legger frem sitater fra datainnsamlingen vi mener er med på å bekrefte eller avkrefte denne proposisjonen. I denne tabellen presenterer vi en oversikt over resultatene, som vi har benyttet som bakgrunn for vår diskusjon og tolkning videre i teksten.

BEKREFTER	AVKREFTER
<p>P1: Overføring av bedriften til ansatte anses som en driver, da de emosjonelle utfordringene kan minimeres.</p>	
<p>"For min del så kjente jeg jo på et vemod. At det ikke var mitt lenger, men samtidig så gikk jo jeg inn i en ny rolle og fikk et nytt ansvar." (Informant 1).</p> <p>"Vi lette etter noen som hadde ønsker om å drive og utvikle den kompetansen og kapasiteten som vi hadde. (...) Vi styrte unna kjøpere hvor de kun ser på kundemasser og mulighetsrom i det for så å legge ned kontorene og fjerne de ansatte osv." (Informant 2).</p> <p>"Det er kanskje enda større følelser etter at navnet forsvinner. Eierskapet er en ting, men identifikasjon som folk har til selskapet gjennom navn er enda sterkere tror jeg enn aksjeposten." (Informant 2).</p> <p>"Jeg har mentalt forberedt meg på å gi slipp, i den forbindelse med lederskifte i første omgang og etterhvert ved salg av firma. Jeg har hatt ansvaret veldig lenge og innsett at lederskifte og eierskifte vil være det beste for firmaet fremover. (...) Jeg har hatt hjelp av en coach og brukt et par år på det. Så etter salget var det helt greit. Da var jeg ferdig." (Informant 3).</p> <p>"Vi hadde ikke tenkt til å selge på det tidspunktet. Styret mente vi måtte "tenke to tanker" ved å sørge for avlastning for meg som leder og samtidig for å være åpen for muligheten til å selge. Jeg tenkte ikke så mye på det akkurat da, siden vi levde godt sånn som det var. Så tidspunktet for salget var veldig tilfeldig." (Informant 3).</p> <p>"Det har vært naturlig å knytte nøkkelpersoner til seg, for å sikre at den kompetansen og den videreutdanningen som de har fått i jobben blir mest mulig til nytte for bedriften mest mulig." (Informant 3).</p> <p>"Det er alltid noen som er allergiske mot endringer. Som er veldig negative og sier 'nå kommer alle til å miste jobben', men så viser det seg jo at det ikke er riktig. Alle har blitt tatt godt vare på." (Informant 4).</p> <p>"Jeg er opptatt av at de ansatte skulle ha et godt arbeidsforhold videre. Så kommer forholdet til våre kunder, og at de også skulle ha en leverandør som ikke bare tenkte pris. Den forretningsutviklingsdelen, den var viktig." (Informant 5).</p> <p>"Selv så kjente jeg at jeg nærmet meg pensjonsalder og måtte ta en vurdering om hva vi skulle gjøre med bedriften i fremtiden. Enten måtte vi selge, eller så måtte vi gjøre andre ting. Jeg sa til styret at enten så selger vi nå, eller så venter vi fem år." (Informant 5).</p> <p>"Det var soleklart følelsesmessige utfordringer tilknyttet salget. Når du har gitt omtrent blod, svette og tårer, og vel så det gjennom 25 år, så var dette et livsverk som du slettes ikke hadde lyst til å selge. På den andre siden må du være pragmatisk og prøve å tenke det beste for helheten." (Informant 6).</p> <p>"Vi hadde et par andre som var med lenge i prosessen, og det var folk som kjente til selskapet (...). De var veldig på og det var betryggende for begge parter. Du kjenner selskapet du kjøper, og hvem du blir kjøpt opp av." (Informant 7).</p> <p>"Det var følelsesmessige utfordringer. Det har vært 12 år med hardt arbeid og man får jo litt følelser for det man har vært med å bygge. På den måten blir det litt kjærlighetssorg i en eller annen form. Men det går jo også over, og nå er jo den epoken over. Nå er det jo greit, men det var litt lugging." (Informant 9).</p> <p>"Det er mye følelser involvert og det er viktig å hensynte i en slik prosess. Vi har tross alt bygget bedriften." (Informant 12).</p>	<p>"At kundene skulle føle en trygghet for at vi er her om et, tre, fem og 10 år, at vi er en seriøs aktør i markedet. Det ville jo ikke blitt slik dersom ansatte overtok." (Informant 1).</p> <p>"Når jeg sier at vi har vært bevisste på å gjennomføre mange slike møter, så ligger det masse energi i det, mental energi. Det er mange av de selskapene vi har hatt samtaler med som har vært veldig positive og ser masse muligheter. Det har ikke vært så enkelt som jeg kanskje fremstiller det, følelsesmessig og mentalt tungt, det tar energi." (Informant 5).</p> <p>"Nei, det har ikke vært noen følelsesmessige utfordringer for meg, men for kollegaen min var det kanskje det. Jeg synes det var litt deilig. (...) Det har også vært godt å slippe det ansvaret økonomisk." (Informant 7).</p> <p>"Det var egentlig ikke noen følelsesmessige utfordringer, men mest fokus på fremtiden". (Informant 10).</p>

**Tabell 4.2:** Bekreftelse eller avkrefte av vår teoretiske proposisjon tilknyttet de emosjonelle og psykologiske faktorer.



Flesteparten av informantene mente det var følelsesmessige og emosjonelle utfordringer tilknyttet eierskiftet. Noen sammenlignet dette med kjærlighetssorg og en epoke i livet som er over. *Informant 1* forklarte at han *“følte på et vemod, da bedriften ikke lengre var min”*, mens andre så på det som en sorgprosess som de måtte forberede seg på. *Informant 2* la stor vekt på at identifikasjonen en har til selskapet gjennom bedriftsnavnet var det største følelsesspekteret og at det veide tyngre enn selve eierskapet. *Informant 3* brukte flere år på å forberede seg på å gi slipp på bedriften, og fikk i den forbindelse hjelp av en coach til å håndtere dette. Mange av informantene har vært med på å bygge bedriften og det var derfor mye hardt arbeid som lå bak. I den forbindelse vil det naturligvis være mye følelser tilknyttet eierskiftet, hvor en av informantene mente at dette var *“følelser som var viktig å hensynte i en slik prosess”* (*Informant 12*). En annen informant forklarer de følelsesmessige utfordringene på følgende måte:

*“Det var soleklart følelsesmessige utfordringer tilknyttet salget. Når du har gitt omtrent blod, svette og tårer, og vel så det gjennom 25 år, så var dette et livsverk som du slettes ikke hadde lyst til å selge. På den andre siden må du være pragmatisk og prøve å tenke det beste for helheten”*  
(Informant 6).

På en annen side var det 4 av 12 informanter som ikke var enige i at det eksisterte følelsesmessige utfordringer, til tross for at de var med på oppstarten av bedriften. På bakgrunn av dette forklarte informantene at det følte som en lettelse, da de kunne fokusere på fremtiden og slippe det økonomiske ansvaret som følger med å eie en bedrift. De mente at det var andre ting i eierskifteprosessen som tok fokus og energi, og som resulterte i at de eventuelle emosjonelle utfordringene ikke kom til overflaten.

Informantene hadde ulike grunner til hvorfor de begynte forberedelsene av eierskiftet. Det var flere av informantene som ikke ønsket å selge i utgangspunktet, men grunnet nødvendige endringer eller mangel på kapital ble salget fremtvunget. For en del av informantene handlet det også om at de begynte å nærme seg pensjonsalder, som presset frem behovet for endringer. Det var stor enighet blant de fleste informantene om at det å skape trygghet for sine ansatte, kunder og leverandører, gjennom videre overlevelse av bedriften, var svært viktig. Det kan derfor tyde på at det å skape trygge arbeidsplasser og å sikre overlevelse av bedriften også var en viktig årsak til at prosessen ble iverksatt. Vi så med andre ord flere tendenser til at informantene hadde

utsatt denne prosessen. Et eksempel på dette tilfellet er hvor *informant 3* forklarer at styret så nødvendigheten ved salg, men ikke eierne. Bedriftsmegleren hadde også prøvd å komme i kontakt med eieren i flere anledninger, men uten å komme noe videre i prosessen. Eieren hadde ingen planer om å selge, til tross for alder. Salget ble derfor veldig tilfeldig og var tilknyttet en personlig hendelse, som gjorde at eierskifteprosessen ble fremskyndet. Et annet eksempel er da *informant 11* forklarer at de synes det var vanskelig å sette i gang med prosessen, da de var redde for de ansattes reaksjon og hvilken konsekvens det kunne ha. Han påpekte at lojalitetsforholdet mellom eier og ansatt var den største følelsesmessige utfordringen. Det var usikkerhet tilknyttet om eierne var ferdige med en gang og hvilke reaksjoner de kommet til å få fra de ansatte, da de var redde for å skape utrygghet og å skuffe dem.

Bedriftseierne som vurderte ansatte som potensielle overtakere, trekker frem faktorer som er beskrivende for hvor viktig de synes videre drift og bedriftens fremtid er. De legger vekt på at de ønsker at ny eier skal drive og utvikle den kompetansen og kapasiteten som eksisterer i bedriften, og ikke kun se på kundemasser og mulighetsrom. Frykten er at de tilslutt skal legge ned kontorene og fjerne de ansatte. Derfor spiller tillit en viktig rolle, da bedriftseiere kan være sikre på at prosessen blir gjennomført på en trygg måte og at bedriften blir ivaretatt slik at de ansatte får arbeide videre. De legger også vekt på at det er viktig at de ansatte skal sitte inne med en følelse av at den nye eieren kommer til å ta godt vare på dem, og at alle ansatte skal ha muligheten til å jobbe videre. Likevel mener *informant 4* at det alltid er noen som er allergiske mot endringer og som i utgangspunktet vil være negative. Da mener han at det er ekstra viktig med en trygghet og tillit overfor ny eier, da de ansatte som i utgangspunktet er negative, skal få en positiv opplevelse. *Informant 1* trekker også frem at for å skape trygghet og tillit, er det viktig at nye eiere har kunnskap og kompetanse på de tjenestene og produktene som eksisterer i bedriften.

På en annen side mente *informant 1* at ansatte ikke var den overtakeren som kunne bidra til å skape trygghet, og spesielt ikke overfor kundene. Til tross for at to av informanter så verdien av å knytte nøkkelpersoner til seg for å kunne bevare kompetansen videre i bedriften, eller selge til en eier de har kjennskap til, vurderte de likevel ikke ansatte som overtakere. Resten av

informantene vurderte alternativet, men det var likevel ingen av dem som endte med en slik løsning.

### *Kan de ansatte minimere de emosjonelle utfordringene?*

Eierskiftet anses å være et følsomt tema og en stor hendelse for mange bedriftseiere, og kan dermed bidra til følelsesmessige utfordringer, da de ofte er emosjonelt tilknyttet og identifiserer seg med bedriften (*Ovesen & Nyvold, 2006, s. 9; Kammerlander, 2016; Gründfeld m.fl (2012, s. 22)*). Dette virker å samsvare med våre resultater, da flesteparten mente at det eksisterte følelsesmessige utfordringer og at de hadde en emosjonell tilknytning til bedriften. Dette virket også å være med på å utsette prosessen på ulike måter, til tross for at ikke alle informantene var klar over det selv. Ovesen og Nyvold (2006, s. 9) nevner jo at de emosjonelle og følelsesmessige utfordringene kan være med på å påvirke eierskifteprosessen i den forstand at det kan føre til at bedriftseier kvier seg for å selge livsverket sitt og ender med å utsette prosessen. Dette kan også være tilknyttet bedriftseierens frykt for å skape store endringer i selskapet, som igjen også kan føre til utsettelse av eierskifteprosessen (*Melin m.fl, 2007*).

De fleste informantene viste å være forsiktige med valg av overtaker, og mente at faktorer som tillit og trygghet spilte en sentral rolle i valget av ny overtaker. Dette samsvarer med det Kammerlander (2016) nevner om at faktorer som blant annet tillit og muligheter til videre påvirkning og kontroll, og at det er med på å påvirke valg av overtaker. I og med at eieren ofte er preget av emosjonell tilknytning til bedriften, vil de ofte være forsiktige med valg av overtaker, da de er bekymret for hva som vil skje med bedriften i fremtiden. I den forbindelse mener Bastié m.fl (2017) at det kan virke tryggere for en eier å selge til ansatte versus en ekstern aktør, da selgeren har kjennskap til de ansatte og kan dermed føre til tillit. På bakgrunn av dette kan det derfor tyde på at ved å velge ansatte som overtakere, kan det være med på å minimere de emosjonelle utfordringene, da de i større grad kan tilfredsstille behovene for tillit og trygghet for bedriftens videre fremtid. Ved at de ansatte kan minimere de emosjonelle utfordringene, vil det derfor også være med på å minimere sjansene for utsettelse. Dette er noe Bastié m.fl (2017) bekrefter, da han mener at en overføring av bedriften til en ansatt også være den enkleste løsningen, da en lettere kan starte overføringen tidlig.

I den forbindelse har vi derfor valgt å kalle påvirkningsfaktoren for *emosjonelle utfordringer*, da vi anser dette som mer beskrivende enn *emosjonelle og psykologiske faktorer*. Da vår datainnhenting bekrefter vår proposisjon, lar vi denne stå som tidligere, men endrer navnet på faktoren i proposisjonen på følgende måte: *Emosjonelle utfordringer anses som en driver for ansatte som overtakere, da de emosjonelle utfordringene og sjansene for utsettelse kan minimeres.*

### 4.3 Informere interessenter

BEKREFTER	AVKREFTER
<p><b>P2:</b> Informasjonsdeling kan anses å være drivere for ansatte som overtakere, da det kan ha en innvirkning på om de ansatte får muligheten til å overta.</p>	
<p><b>VURDERTE ANSATTE</b>            "De ansatte var involvert på en slik måte at de var informert og de visste at vi var på leting etter en industriell eller finansiell partner. De var ikke involvert i valget eller direkte i forhandlinger eller prosesser rundt det. De var holdt på et informativt nivå." (Informant 2).</p> <p><b>VURDERTE IKKE ANSATTE</b>            "Jeg har ikke snakket med de ansatte om salg, og det var bevisst for å ikke skape uro. (...) Derfor var det viktig med 'business as usual', men informere om at det skulle bli endringer." (Informant 3).</p> <p><b>VURDERTE ANSATTE</b>            "De ansatte ble ikke informert før dette ble bestemt, på bakgrunn av at det er mange som er litt skeptiske til endringer. Så det var viktig at det ble godt informert underveis når vi begynte prosessen, sånn at de følte at de fikk svar på det de lurte på." (Informant 4).</p> <p><b>VURDERTE IKKE ANSATTE</b>            "Nøkkelpersoner ble involvert på et veldig sent tidspunkt, på due diligence stadiet. Ingenting tidligere. De andre ansatte fikk ingen informasjon. De fikk vite det når salget hadde gått gjennom. (...). Grunnen til det var nok at vi var veldig redde for at det skulle komme ut til kundene, og da er frykten igjen at kundene ville stille masse spørsmål. Skal dere selge? Hva skjer nå? Det kan gjøre at man velger andre leverandører." (Informant 5).</p> <p><b>VURDERTE IKKE ANSATTE</b>            "Vi ble kjøpt opp av et børsnotert selskap, så det var fullstendig munncurv inntil det kom på børsen før de ansatte fikk vite det. Vi hadde heller ikke lov til å informere de ansatte før det var på børs (...). Det er også en prosess, og hvis ansatte vet at vi er i denne type prosess, så kan det også bikke negativt inn på motivasjon og slike ting. Så vi var veldig forsiktige med å snakke om det internt." (Informant 7).</p> <p><b>VURDERTE IKKE ANSATTE</b>            "Vi var litt usikre på om det ville medføre at de ansatte sluttet eller ville se etter noe nytt, og da ville vi plutselig hatt en veldig dårlig salgscase, og det ville oppstått gjennomtrekk av spørsmål som vi ikke kunne svart på." (Informant 11).</p> <p>"Eierskifte påvirket de ansatte nesten bare negativt. Av de 140 ansatte er det maks 15 igjen. De har mistet veldig mange kontrakter, som har medført at det har vært mange permitteringer, nedskjæringer og oppsigelser. Så det vet jeg dessverre at hadde en allfor stor påvirkning for dem." (Informant 11).</p>	<p><b>VURDERTE ANSATTE</b>            "Det er alltid noen som er allergiske mot endringer. Som er veldig negative og sier 'nå kommer alle til å miste jobben', men så viser det seg jo at det ikke er riktig. Alle har blitt tatt godt vare på." (Informant 4).</p>

**Tabell 4.3:** Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet informere interessenter.

I hvilken grad de ansatte ble informert om eierskifte, og på hvilket tidspunkt, varierte fra informant til informant. 4 av 12 informanter vurderte ansatte som potensielle overtakere, men i ulik grad. Kun 2 av disse informerte de ansatte om eierskifteprosessen. De resterende som ikke

vurderte ansatte som overtakere, informerte heller ikke de ansatte om prosessen. For mange ble nøkkelpersoner informert tidligere i prosessen enn de andre ansatte, men også her ser vi tendenser til at de blir informert på et senere tidspunkt. For noen ble ingen informert før etter at salget var gjennomført. Årsaken til dette forklarte flere av informantene ved at de hadde et ønske om å minimere uro og usikkerhet, og for å unngå misforståelser og eventuelle forventninger. En av våre informanter forklarer det på følgende måte:

*“Salget snakket jeg ikke med de ansatte om, og det var bevisst for ikke å skape uro. (...) Derfor var det viktig at det var business as usual, men å informere om at det skulle bli endringer i form av at jeg skulle ut av bedriften og vi skulle få inn nye krefter.”*

(Informant 3).

Noen trekker også frem frykten for at dette skulle *“gå utover de ansattes motivasjon”* (Informant 7) og i verste fall resultere i at noen ansatte ønsket å slutte, og dermed helt eller delvis ødelegge salgsprosessen. Frykten for at salget skulle komme ut til kunder ble også brukt som en grunn til hvorfor de ikke ønsket å informere de ansatte, da dette potensielt kunne være med på å ødelegge et godt etablert kundeforhold. På bakgrunn av at noen av informantene hadde et salg som var konfidensielt, var dette også en av årsakene til at de ansatte ikke ble informert. Det er kun en av informantene som forteller at de ansatte ble informert om eierskifte tidlig i prosessen, og at de hadde en pågående dialog hele veien. Gjennom dialog tidlig i prosessen ble bekymringene og uro blant de ansatte ikke et videre problem i prosessen (*Informant 4*).

I hvilken grad de ansatte ble involvert i prosessen var også varierende, men de fleste av informantene forteller at de ikke involverte ansatte i eierskifteprosessen. Noen av informantene involverte nøkkelpersoner, og forteller at ansatte visste at de var på jakt etter en industriell eller finansiell partner. Likevel var de ikke involverte i valget eller direkte i forhandlingene og prosessen rundt, de ble kun holdt på et informativt nivå. Utenom dette var det ingen som involverte de ansatte i prosessen. De fleste av informantene involverte de ansatte etter at salget hadde gått igjennom. Alle informantene forteller at det var ulike reaksjoner og behov for dialog fra de ansatte da de ble informert. Noen ansatte hadde behov for å vite hvorfor eierskiftet fant sted og hva som ville skje videre i bedriften, mens andre hadde ikke det samme behovet. De fleste informantene forteller at den største frykten blant de ansatte var hva som skulle skje videre

med selskapet, da de var bekymret for store endringer. Til tross for at mange av de ansatte var spente på fremtiden, var det også noen av informantene som kun opplevde positive reaksjoner, da de ansatte så på det som en ny mulighet, frihet, tryggere arbeidsplass i et større selskap, og at det var spennende med forandringer. På en annen side var det også noen av informantene som opplevde store negative konsekvenser etter eierskiftet, da *“mange er allergiske mot endringer”* (Informant 4), har sterke følelser til selskapet og *“de var redde for å miste jobben sin”* (Informant 4). Flere informanter forteller at flere av de ansatte har slutten på grunn av eierskifte, enten under prosessen eller på et senere tidspunkt. En av informantene forklarer det på følgende måte:

*“Eierskifte påvirket de ansatte nesten bare negativt. Av de 140 ansatte er det maks 15 igjen. De har mistet veldig mange kontrakter, som har medført at det har vært mange permitteringer, nedskjæringer og oppsigelser. Så det vet jeg dessverre at hadde en altfor stor påvirkning for dem.”*

(Informant 11).

*Vil informasjonsdeling føre til større muligheter for ansatte som overtakere?*

Ovesen & Nyvold (2006, s. 9) mener det vil være viktig å drøfte et eventuelt eierskifte med interessenter, da de vil ha ulike perspektiver og meninger som burde vurderes opp mot hverandre. I hvilken grad de ansatte og andre interessenter ble informert om eierskifte, og på hvilke tidspunkt, varierte fra informant til informant.

Det finnes mange ulike grunner til hvorfor de ansatte ikke ble informert, og det kan tyde på at det å bevare roen blant de ansatte veide tyngre enn muligheten til å kunne vurdere ulike meninger og perspektiver opp mot hverandre. Økland (2016) mener at direkte informasjon mot ansatte og andre interessenter vil gjøre det lettere å lykkes med eierskifteprosess, noe informantene ikke virket å være enig i. Våre antagelser om at det vil minimere usikkerhet blant interessentene, samt negative reaksjoner dersom informasjon om salg blir delt med interessentene, stemmer derfor ikke ifølge flertallet av våre informanter.

På en annen side viser en av informantene som faktisk informerte de ansatte om eierskifteprosessen på et tidlig tidspunkt, at en kan gjøre dette uten å skape uro (*Informant 4*).

Samtidig er det viktig å huske på at informanten ikke kun informerte de ansatte om eierskiftet, men var også i dialog for å kunne minimere denne uroen. Det betyr med andre ord at ved å informere de ansatte, kan det tyde på at det krever tett oppfølging og dialog, for å kunne bevare roen blant de ansatte.

Økland (2016) mener at ved informasjonsdeling og individuell oppfølging av medarbeiderne, etableres det et sterkt bånd og de ansatte identifiserer seg med arbeidsplassen. For at de ansatte skal ha muligheten til et eventuelt kjøp, mener Ovesen & Nyvold (2006, s. 9) at det vil det være viktig å informere ansatte om prosessen. Økt informasjon direkte mot ansatte og andre interessenter gjør det lettere å lykkes med eierskifteprosessen, da prosessen vil oppleves som ryddig og godt orientert (*Ovesen & Nyvold, 2006, s. 9*). Det var få av våre informanter som informerte sine ansatte. Likevel, av de få som gjorde det, ble også ansatte vurdert som potensielle overtakere. Dette kan tyde på at vår proposisjon stemmer, da bedrifter med informasjonsdeling har i større grad gitt de ansatte muligheten til å overta, enn de bedriftene som ikke informerte sine ansatte.

På bakgrunn av at flestparten av informantene ikke vurderte de ansatte som overtakere, informerte de heller ikke de ansatte om eierskifteprosessen. Dette medførte at de ansatte ikke fikk muligheten til overtakelse. På den måten kan det tyde på at det eksisterer en liten grad av informasjonsdeling.

En annen årsak til at de ansatte ikke fikk muligheten til overtakelse, var at noen av informantene hadde tydelige forutinntatte holdninger om at en overtakelse ikke var aktuelt for noen av sine ansatte. Dette begrunnet informantene med at det blant annet eksisterte mangel på interesse blant sine ansatte. Denne argumentasjonen er med på å bekrefte vår proposisjon. Ved at bedriftseierne velger å ikke informere sine ansatte, kan det medføre at de ansatte mister muligheten til overtakelse.

På den andre siden informerte informant 4 de ansatte tidlig i prosessen, samt vurderte dem som potensielle overtakere. Likevel endte ikke bedriften med ansatte som overtakere, men heller en annen eierskifteløsning. Det er derfor grunn til å tro at informasjonsdeling ikke fungerte som en

driver i dette tilfellet. Denne argumentasjonen er med på å svekke vår proposisjon, da ingen av våre informanter valgte ansatte som løsning, uavhengig av om de informerte de ansatte eller ikke.

Resultatet fra vår undersøkelse viser med andre ord tydelig at de av informantene som informerte sine ansatte, i større grad vurderte ansatte som mulig eierskifteløsning (*se tabell 4.3*). Samtidig anser vi det som viktig å understreke at det kan ha vært andre faktorer som var med på å påvirke hvorfor ansatte ikke ble valgt som eierskifteløsning.

På bakgrunn av vår analyse tilknyttet påvirkningsfaktoren *informere interessenter*, har vi valgt å endre påvirkningsfaktorens navn til *dialog med ansatte*. Årsaken til dette er fordi kun informering av ansatte i seg selv ikke virket å øke muligheten for ansatte som overtakere, da informantene la stor vekt på at de ønsket å bevare roen i bedriften. Det tyder med andre ord på at dialog i større grad kan bevare roen blant de ansatte, da bedriftseier har større muligheter til tett oppfølging, samt muligheter til å besvare spørsmål de ansatte måtte ha underveis.

Vi anser også at dialog kan føre til at de ansatte i større grad blir involvert i eierskifteprosessen, hvor de kan få muligheter til å vise sin interesse og engasjement for en eventuell overtakelse. Dermed kan det igjen øke sannsynligheten for at ansatte som overtakere er en eierskifteløsning som bedriftseier i større grad vil vurdere. I den forbindelse har vi valgt å omformulere proposisjonen vår, da vi har innsett at informasjonsdeling i seg selv ikke er en driver: *Dialog med ansatte anses å være en driver, da det bidrar til involvering, og dermed øker sannsynligheten for at de vurderer ansatte som overtakere.*



## 4.4 Grad av tilgjengelig informasjon

BEKREFTER	AVKREFTER
<b>P3:</b> Ved manglende informasjon og kunnskap tilknyttet ulike eierskifteløsninger, kan det medføre at ansatte ikke blir vurdert som en potensiell overtaker, og kan derfor oppleves som en barriere for ansatte.	
<b>KUNNSKAP TILKNYTTET EIERSKIFTELØSNINGER</b> "Jeg har ikke selv nok kunnskap for å gjøre det selv, så bedriftsmegler var sparringspartner og rådgiver i dette. Uten bedriftsmegler hadde vi ikke klart det, fordi det er et eget fag og området som jeg ikke er bevandret i. Så meget god støtte og hjelp fra bedriftsmegler." (Informant 9).  "Jeg hadde null forutsetninger for å utføre eierskiftet på egenhånd. Jeg kunne sikkert begynt å tenke, men jeg deltok på et seminar med et meglerselskap om salg av selskaper langt tilbake i tid. (...) Da kjente jeg at det ligger mer bak enn det jeg kunne klare å hoste opp på egenhånd. Så da var det ganske naturlig å gå inn med en partner som kunne gjøre det sammen med oss." (Informant 11).	<b>KUNNSKAP TILKNYTTET EIERSKIFTELØSNINGER</b> "Vi var jo så heldige at vi ikke trengte å finne aktuelle kjøpere, fordi de kom til oss. (...) Så det var ikke så mye vi trengte å innhente kunnskap om. Vi fikk god hjelp av megler (...), så der fikk vi den hjelpen vi trengte for å bygge prosessen. Jeg tror nok helt sikkert at det ikke hadde vært så lett å finne informasjon selv." (Informant 4).  "Vi hadde nok kunnskap til å kunne utføre eierskifteprosessen. Dette med kjøp og salg av selskaper var vi for så vidt kjent med." (Informant 6).
<b>KUNNSKAP TILKNYTTET FINANSIERING (Se tabell 8 for sitater)</b>	

**Tabell 4.4:** Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet tilgjengelig informasjon.

Mange av informantene forteller at de ikke hadde noen forutsetninger for å utføre en eierskifteprosess, da de ikke hadde noen tidligere erfaringer. Et fåtall av informantene hadde erfaring med kjøp og salg tidligere, men til tross for dette mente de at de ikke hadde nok kunnskap til å kunne gjennomføre et eierskifte på egenhånd. På bakgrunn av mangel på informasjon og kunnskap, forteller tre av informantene at de deltok på seminarer og møter, for å innhente kunnskap og opparbeide seg større innsikt i temaet. Likevel følte nesten alle informantene at de var avhengig av hjelp fra bedriftsmegler for å kunne gjennomføre eierskifteprosessen, da det eksisterte mangel på informasjon tilknyttet blant annet salgsnettverk, tilrettelegging og marked. På den måten anså flere av informantene det som nødvendig å overlate deler av prosessen til profesjonelle rådgivere, da de besitter mer erfaring og kunnskap.

Vi spurte informantene våre om hva som gjorde at de ikke vurderte ansatte som overtakere, hvor samtlige svarte at hovedårsaken var tilknyttet finansieringsmuligheter og at de ansatte ikke har muligheter til å betale en så stor sum på egenhånd. Det var svært tydelig at samtlige av våre informanter ikke satt med kunnskaper om hvilke finansieringsmuligheter som eksisterte for ansatte som overtakere, da alle mente at de ansatte ikke hadde kapasitet til å ta opp så mye lån på egenhånd. Samtlige av informantene mener at de ansatte ikke har høye nok lønninger til å kunne få et stort nok lån til å tilfredsstille selgers krav til pris. I og med at de fleste av informantene også var spesielt opptatt av å få mest mulig for selskapet, ble dette et problem, da de ikke ønsket å gi bort deler av selskapet kun for at de ansatte skulle kunne vokse på eiersiden. Det er også

flere av informantene som tror at ved å selge til andre eksterne aktører i markedet, vil de kunne oppnå en betraktelig høyere pris for bedriften enn hvis de selger til de ansatte.

*Kan manglende informasjon og kunnskap tilknyttet ulike eierskifteløsninger være en barriere?*

I og med at de fleste av våre informanter benyttet seg av bedriftsmegler underveis i prosessen, kan det tyde på at det ikke er tilstrekkelig med tilgjengelig informasjon slik at bedriftseierne kan utføre en slik prosess på egenhånd. Dette samsvarer med det Melin m.fl (2007) sier om at bedriftseiere er avhengig av å innhente kunnskap om eierskifteprosessen, da det ikke er så mange som har erfaring med slike prosesser fra før. I den forbindelse mener han det er spesielt viktig å innhente kunnskap om hvilke løsninger som eksisterer og relevante problemer tilknyttet eierskiftet, slik at bedriftseieren kan orientere seg om de tilgjengelige alternativene og ta ansvarsfulle valg (*Melin m.fl, 2007*). Vi så i flere tilfeller at bedriftsmegleren ble kontaktet i fase 3, som omhandler valg av løsning. Dette kan tyde på at bedriftseierne ikke sitter med nok kunnskaper tilknyttet de tilgjengelige alternativene, og kan igjen føre til at de ikke vurderer alle mulige eierskifteløsninger. På den måten vil eieren være avhengig av at bedriftsmegleren informerer om alle mulige løsninger, for at de skal kunne ta et overveid valg.

Flere av informantene forteller at de ikke var fornøyd med hverken prosessen eller eierskifteløsningen, og ville gjort det annerledes hvis de fikk muligheter til å utføre prosessen på nytt. I noen av disse tilfellene ble informantene kontaktet av bedriftsmegler med et tilbud fra en potensiell kjøper, og gikk for denne løsningen uten å vurdere noen andre alternativer. I og med at bedriftsmegleren i disse tilfellene representerer kjøper, kan vi anta at de ikke har bidratt med kunnskap om andre løsninger. Dette kan igjen føre til at informantene hadde lite kunnskaper om hvilken løsning som var best egnet for seg og sin bedrift. I tilfellene hvor bedriftsmegler representerte selger, kan vi derfor anta at ulike eierskifteløsninger i større grad ble identifisert og at kunnskap ble delt til bedriftseiere om de ulike alternativene. På bakgrunn av at bedriftseiere besitter lite kunnskap og informasjon om de ulike alternativene, og hvilke fordeler og ulemper som er tilknyttet disse, vil det være vanskeligere for bedriftseier å gjøre en fullstendig vurdering av hvilken eierskifteløsning som vil være mest passende for bedriften på senere tidspunkt.

Et av hovedtemaene for kjøper ved et eierskifte er hvordan transaksjonen skal finansieres. For kjøperen vil det som regel være umulig å finansiere en overtakelse kun ved egne finansielle ressurser (Aabø-Evensen, 2011, s. 522). Dette er noe informantene også bekrefter, men det kan også tyde på at de ikke har nok kunnskaper tilknyttet hvilke finansieringsmuligheter som eksisterer for ansatte. Aabø-Evensen (2011, s. 522) mener at det eksisterer tre ulike alternativer for finansiering: fremmedkapitalisering, egenkapitalfinansiering eller en kombinasjon av disse. Ifølge Aabø-Evensen (2011, s. 547) og Lundberg og Ingerø (2003) er selgerkreditt et annet alternativ for finansiering. Informantene nevner kun fremmedkapitalisering som finansieringsmulighet for ansatte som overtakere, men mener at dette ikke er tilstrekkelig for å kunne finansiere et kjøp. I og med at de ikke nevner noen av de andre finansieringsmulighetene, kan dette igjen bekrefte at dette er noe de har lite kunnskaper om.

Det vil med andre ord være avgjørende hvilken kunnskap bedriften besitter i forkant, for å kunne ta overveide valg senere i prosessen. Ved at bedriftseier har mer kunnskap om eierskifteløsningene, kan dette føre til at en vurderer ansatte på like linje med andre potensielle kjøpere. I og med at samtlige av våre informanter nevner at finansiering er den største barrieren for ansatte som overtakere og de tydelig besitter lite kunnskaper om hvordan de skal løse dette, antar vi at ved å øke kunnskapen tilknyttet finansieringsmuligheter vil dette bli et mer attraktivt alternativ.

På bakgrunn av teori- og datainnhenting innser vi derfor at innhenting av kunnskap tilknyttet finansieringsmuligheter vil være minst like viktig, som å kartlegge hvilke eierskifteløsninger som eksisterer. Med tanke på at bedriftseiers kunnskap tilknyttet finansieringsmuligheter påvirker hvilke løsninger som blir vurdert, vil bedriftseieren være avhengig av å innhente denne kunnskapen før en tar et valg om eierskifteløsning. Derfor innser vi at påvirkningsfaktoren *finansiering* vil være mer relevant i fasen som omhandler innhenting av kunnskap. Vi har derfor valgt å legge til en påvirkningsfaktor i denne fasen av eierskifteprosessen, som vi velger å kalle for *innhente kunnskap om finansieringsmuligheter*. I den forbindelse har vi også formulert en ny proposisjon tilknyttet denne påvirkningsfaktoren: *Ved manglende informasjon tilknyttet finansieringsmuligheter, kan det medføre at ansatte ikke blir vurdert som en potensiell overtaker, og kan dermed oppleves som en barriere for ansatte.*

Samtidig har vi valgt å endre påvirkningsfaktoren *grad av tilgjengelig informasjon* til *innhente kunnskap om ulike eierskifteløsninger*, da dette er mer beskrivende. Til slutt ble vår proposisjon tilknyttet informasjon og kunnskap om ulike eierskifteløsninger (se P3) bekreftet etter vår datainnhenting, som medfører at den blir stående.

## 4.5 Regulering og skatt

BEKREFTER	AVKREFTER
<p>P4: Økt kunnskap tilknyttet regulering og skatt kan føre til økt attraktivitet for ansatte som overtakere og kan dermed minimere barrierene.</p>	
<p>"Jeg følte ikke at de offentlige reguleringene var med på å fremme eller hemme eierskifteprosessen i det hele tatt, men som sagt overlot jeg mye av prosessen og valget til de i styret og lente meg på dem, fordi jeg hadde ikke noe erfaring med eierskifte." (Informant 3).</p> <p>"Det har jeg egentlig ikke noen spesielle tanker om. Det en kan si som er en problemstilling er at alt som har med myndighetenes rolle og gjøre, med tanke på formuesskatt og de tingene der, men det skal jeg ikke ta med i denne sammenhengen. Det gjør det jo vanskelig for folk i forhold til hvordan man skal gjøre det i min bransje." (Informant 6).</p> <p>"Jeg vil ikke gå så mye inn på det, fordi da blir jeg bare så arg. Det er mye jeg kunne tenkt om akkurat det, men jeg tror vi stopper akkurat der." (Informant 6).</p>	<p>"Rent teknisk var det kanskje noen utfordringer, med tanke på myndighetene, fordi når vi solgte så var det mye diskusjon om hvorvidt private aktører skulle kunne tjene på offentlige tjenester. (...) Så det var en stor utfordring. At det var en stor politisk usikkerhet rundt en del rammevilkår, men det var nok det eneste jeg så på som en utfordring." (Informant 11).</p> <p>"De er jo premisleverandører i form av rammebetingelser. Det er jo kanskje det som er det største problemet med det norske politiske systemet. Altså det er jo utrolig turbulent. (...) Det er veldig lite stabile rammevilkår for norske bedrifter. Du vet jo knapt hva du skal forholde deg til neste uke omtrent. Så det er jo klart at de spiller en vesentlig rolle, spesielt for selskaper som er involvert i offentlig sektor. (...) Det er jo klart at de spiller en veldig avgjørende rolle, så det er jo et stort usikkerhetsmoment." (Informant 11).</p> <p>"Nå mener jo jeg det jeg mener om formuesskatt og hvilke svært negativ betydning det har for norske bedrifter. Så du kan jo si det sånn at så lenge du ikke ser det som et virkemiddel for å få til innovasjon og nyskaping av bedrifter, så må jeg si at jeg er litt skuffet over myndighetenes evne til å se nye muligheter i nye markeder, det gjør jeg. (...) De vurderer tiltak som kan skape bedriftene og ikke som kan redde dem. Det hadde vært mye lettere. Så nei, jeg tenker nok litt annerledes." (Informant 11).</p>

**Tabell 4.5:** Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet regulering og skatt.

Informantene hadde ulike holdninger og kunnskaper tilknyttet regulering og skatt, og dets påvirkning på eierskifteprosessen. Svært mange av informantene mente de offentlige reguleringene ikke hadde noen særlig påvirkning på eierskifteprosessen i det hele tatt, og at det dermed ikke stod i veien for selve prosessen. Da vi spurte informantene om deres tanker tilknyttet myndighetenes rolle og deres påvirkning på eierskifteprosessen var det overraskende få som hadde noe å si om temaet. Dette gir klare signaler om at de besitter svært lite kunnskap om reguleringer og skatt, og hvordan dette kan påvirke et eierskifte.

Noen hadde delvis kunnskaper tilknyttet myndighetenes rolle og påvirkningskraften reguleringer og skatt hadde på eierskifteprosessen, men det var kun en av informantene som viste grundige refleksjoner og kunnskap tilknyttet temaet. *Informant 11* fortalte om utfordringene tilknyttet

myndighetenes rolle og oppdaget disse i en tidlig fase i eierskifteprosessen. Han forklarte at dette kunne medføre problematikk tilknyttet salg, i og med at det var en stor politisk usikkerhet tilknyttet rammevilkår. Dette mente han dermed kunne være med på å påvirke myndighetenes rolle i eierskifteprosessen og forklarte det på følgende måte:

*“Myndighetene er jo premissleverandører i form av rammebetingelser. Det er jo kanskje det som er det største problemet med det norske politiske systemet, da det er utrolig turbulent og veldig lite stabile rammevilkår for norske bedrifter. Du vet jo knapt hva du skal forholde deg til neste uke omtrent, så det er klart at de spiller en vesentlig rolle.”*

(Informant 11).

Det var svært få av våre informanter som hadde kunnskaper tilknyttet formueskatt og hvilken påvirkning dette har på potensielle overtakere. De av informantene som var klar over hvilken rolle myndighetene har i en eierskifteprosess trakk gjerne frem formuesskatten som en problemstilling. En av informantene forklarte det på følgende måte:

*“Det jeg kan si som er en problemstilling er at alt som har med myndighetenes rolle å gjøre, med tanke på formuesskatt og de tingene der, men det skal jeg ikke ta med i denne sammenhengen. Det gjør det jo vanskelig for folk i forhold til hvordan man skal gjøre det i min bransje. (...) Jeg vil ikke gå så mye inn på det, fordi da blir jeg bare så arg. Det er mye jeg kunne tenkt om akkurat det, men jeg tror vi stopper akkurat der.”*

(Informant 6).

En annen av informantene forklarte hvordan dette kan påvirke eierskifteprosessen i negativ forstand på følgende måte:

*“Jeg mener at formuesskatten har en svært negativ betydning for norske bedrifter. (...) Jeg må si at jeg er litt skuffet over myndighetens evne til å se nye muligheter i nye markeder. De vurderer tiltak som kan skape bedriftene og ikke de som kan redde dem.”*

(Informant 11).

*Kan økt kunnskap tilknyttet regulering og skatt føre til økt attraktivitet for ansatte og minimere barrierene?*

I og med at mesteparten av informantene benyttet seg av rådgiver i løpet av prosessen, kan det godt tenkes at de ikke har gjort seg noen klare refleksjoner rundt temaet regulering og skatt, da

eventuelle problemer og utfordringer ble håndtert av rådgiverne. Vi antar derfor at ved bruk av bedriftsmegler eller andre rådgivere under en eierskifteprosess, vil det muligens ikke være like nødvendig å innhente kunnskap om regulering og skatt på egenhånd. Dette samsvarer ikke helt med det Ip og Jacobs (2006) nevner om at faktorer som blant annet *regulering* og *skatt* er noe bedriften må hensynta i forkant av et eierskifte, og at de anser skatt som den viktigste økonomiske komponenten. Samtidig kan det godt tenkes at kunnskaper tilknyttet regulering og skatt i større grad vil være nyttig å innhente som bedriftseier, hvis en skal utføre prosessen på egenhånd.

På bakgrunn av denne argumentasjonen kan det tyde derfor på at det fortsatt vil være viktig for bedriften å hensynta reguleringer og skatt i et eierskifte, men at det nødvendigvis ikke er kunnskap som bedriftseieren trenger å innhente på egenhånd.

Det kun var *informant 11* som opplevde usikkerhet tilknyttet ustabile og uforutsigbare rammebetingelser. Ifølge Gründfeld og Jakobsen (2006, s. 222-223) er det viktigste for eiere av bedrifter at det eksisterer en stabil og forutsigbarhet i de økonomiske rammebetingelsene. Uforutsigbare politiske signaler som eksempelvis endringer i investeringsskatten, er med på å skape usikkerhet blant bedrifter. De fleste eiere ønsker derfor å rette deres oppmerksomhet mot politiske rammebetingelser for å kunne tilpasse seg eventuelle endringer, samt forsøke å påvirke disse da det er stor risiko tilknyttet investeringer og næringsvirksomhet (*Gründfeld & Jakobsen, 2006, s. 222-230*). I den forbindelse synes vi det var overraskende at det kun var *informant 11* som hadde grundige refleksjoner tilknyttet myndighetenes rolle i en eierskifteprosess, da hans refleksjoner bekrefter teorien i stor grad.

På en annen side viste også *informant 6* stor frustrasjon, og ønsket ikke å snakke nærmere om myndighetenes rolle i et eierskifte. Dette mener vi kan tyde på at han også har opplevd utfordringer tilknyttet dette.

Vi antar at det kan være flere årsaker til at det kun er to av informantene som har gjort seg slike refleksjoner. Det virket blant annet som om disse informantene generelt hadde mer kunnskap om regulering og skatt, og myndighetenes rolle i et eierskifte, noe de viste svært negative holdninger

til. *Informant 11* opplevde utfordringer allerede tidlig i eierskifteprosessen, som muligens har medført at bedriftseieren i større grad måtte reflektere rundt utfordringene tilknyttet regulering og skatt. Det kan tyde på at *informant 6* ikke ønsket å gå nærmere inn på myndighetenes rolle i eierskifte enten fordi at han opplever det som et sårt eller utfordrende å snakke om.

De av informantene som ikke hadde noen meninger eller holdninger tilknyttet regulering og skatt, virket å ha akseptert at dette er noe en må forholde seg til, og som noe en ikke kan ha kontroll over. Det kan med andre ord tyde på at flesteparten av informantene ikke opplevde en usikkerhet tilknyttet uforutsigbare økonomiske og politiske rammebetingelser og signaler, da de har akseptert at de må tilpasse seg eventuelle endringer, og i mindre grad prøver å påvirke disse. Informantens refleksjoner om hvilken negativ betydning formuesskatten har på norske bedrifter virker å samsvare med teorien, da en regulering i formuesskatt eller en eventuell fjerning av dette kan legge til rette for sterke bedrifter og trygge arbeidsplassene (*NHO, 2019a*).

På bakgrunn av teori- og datainnhentingene ser vi dermed hvor viktig det er å hensynta reguleringer og skatt i et eierskifte, da en kan være mer forberedt på utfordringer underveis i prosessen og dermed lettere håndtere disse. I hvilken grad en trenger å innhente kunnskap om regulering og skatt avhenger om hvilken hjelp bedriftseier får underveis i prosessen. Med andre ord vil det være viktig for bedriften å hensynta reguleringer og skatt i et eierskifte, men at det nødvendigvis ikke er kunnskap som bedriftseieren trenger å innhente på egenhånd. På bakgrunn av at denne påvirkningsfaktoren i større grad omhandler at bedriftseier må innhente kunnskaper tilknyttet regulering og skatt, har vi derfor valgt å endre navn fra *regulering og skatt*, til *innhente kunnskap om regulering og skatt*. Vi velger også å omformulere vår proposisjon til: *ved økt bevissthet om regulering og skatt, og utfordringer tilknyttet dette, kan en lettere hensynta begrensningene og minimere barrierene for ansatte som overtakere*.

## 4.6 Eierens forventning

BEKREFTER	AVKREFTER
<p>P5: Bedriftseiers forventning tilknyttet salgspris kan oppleves som en driver for ansatte som overtakere, da de har større betalingsvillighet og ser bedriftens verdi.</p>	
	<p>"Det er klart at når du sitter der med en gjeng eiere som egentlig bare er mest opptatt av å realisere en masse penger selv, så hadde de ikke vært interesserte i å gi bort en del av kaka, bare for at de ansatte skulle vokse inn som eiere. Det tror jeg var den største utfordringen i dette. (...) For oss var det jo de eksterne som satt på 50% og som helt sikkert ville realisere en gevinst om ikke alt for lang tid. Da ble det vanskelig rett og slett, for å få til en løsning. Da måtte vi hatt med investorer og en eller annen måte å låne penger på. Det var krefter blant de ansatte som jobbet med en slik løsning, men den kom aldri til syne før potensiell kjøper kom." (Informant 4).</p> <p>"Det som var viktig for oss var at det var mange nok kandidater så vi fikk riktig pris og at de hadde en strategi som passet med det vi hadde." (Informant 10).</p>
<p>P6: Bedriftseiers forventninger tilknyttet de ikke-økonomiske faktorene anses som driver for ansatte som overtakere, da det kan skape tillit, og øke muligheten for videre påvirkning og kontroll.</p>	
<p>"Det var viktig for oss at den nye eieren kom til å ta vare på de ansatte og videreførte bedriften på en god måte." (Informant 4).</p> <p>"Det som var viktig for oss - og for de fleste eierne - var at prosessen ble gjennomført på en trygg måte og at virksomheten ble ivaretatt sånn at de ansatte fikk arbeidet videre, og at de fikk realisert aksjene sine." (Informant 4).</p> <p>"For oss var det viktig å ha en: industriell eier som hadde og ville noe, som tenkte strategisk og langsiktig, og som hadde kjennskap og troen til den nisjen som vi arbeidet i. (...) Det har noe med hva du mener betyr mest for dine ansatte, og ikke bare på de neste 2-3 årene, men på litt lengre sikt." (Informant 6).</p>	<p>"Planen var å tilby aksjer til den nye daglig lederen og noen av nøkkelpersonene i bedriften etter hvert. Det hadde styret begynt å jobbe litt med, men i og med at kjøper hadde som krav å overta 100% av bedriften, så var det bra at vi ikke hadde kommet lengre i den prosessen." (Informant 3).</p> <p>"(...) Så kommer forholdet til ansatte, jeg var opptatt av at de skulle ha et godt arbeidsforhold videre. Så kommer forholdet til våre kunder, og at de også skulle ha en leverandør som ikke bare tenkte pris. Denne forretnings- og utviklingsdelen var viktig." (Informant 5).</p> <p>"Det var en forutsetning at vi kunne fortsette å jobbe videre i selskapet. Kjøper måtte derfor ha et ønske om at vi skulle fortsette videre. Det var viktig for oss at kjøper var interessert i oss som selskap og ikke bare porteføljen." (Informant 12).</p>

**Tabell 4.6:** Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet eierens forventning.

På bakgrunn av at bedriftseierne hadde ulike utgangspunkt når det kom til igangsetting av eierskifteprosessen, eksisterte det ulike holdninger tilknyttet eiernes forventninger. Mesteparten av informantene var svært opptatt av de økonomiske faktorene, men det kunne virke som om de ikke-økonomiske faktorene også spilte en viktig rolle, da de også gjorde grundige vurderinger tilknyttet hvem de skulle selge til, hvor mye av selskapet de skulle selge og hvilken fremtidig rolle de ønsket i bedriften.

Det kommer frem at salgspris er en viktig faktor for samtlige informanter, og for noen var dette den aller viktigste. I de tilfellene hvor dette ble ansett som den viktigste faktoren, hadde de enten behov for å få tilført kapital, eller solgte kun for å gå gevinst. Den ene informanten forklarer det på følgende måte: "Det som var det viktigste for oss var at det var mange nok kandidater så vi fikk riktig pris, med tanke på det som var forventet." (Informant 10).



Når det kom til de ikke-økonomiske faktorene identifiserte flesteparten av informantene eierskifteløsningene på forhånd, hvor de la spesielt vekt på salg til familie, investorer eller en industriell kjøper. Samtidig var det noen av våre informanter som ikke hadde noen formening om hvem de ønsket at skulle ta over, i og med at de ikke hadde gjort seg noen tanker om å selge i utgangspunktet. De av informantene som hadde gjort en vurdering om hvem de ønsket å selge til, mente det var spesielt viktig at overtakeren var det beste alternativet for deres ansatte. Videre mente informantene at det var viktig at den nye overtakeren tenkte strategisk og langsiktig, at de hadde kjennskaper til bransjen og at de drev med noe tilsvarende som dem.

På bakgrunn av at flesteparten av informantene ønsket å videreføre de ansattes arbeidsforhold og kundeforhold, la de spesielt vekt på at tillit til kjøper var det viktigste i vurderingen av potensiell overtaker. Informantene mente i den forbindelse at det viktigste for valg av overtaker, var en kombinasjon av deres forventninger tilknyttet de ikke-økonomiske faktorene og at de fikk realisert aksjene. Til tross for at noen av informantene vurderte ansatte som overtakere, mente samtlige at grunnet begrenset mulighet for finansiering ble ikke de ansatte et alternativ. Dette var uavhengig om de anså de økonomiske eller de ikke-økonomiske faktorene som viktigst.

Når det kom til hvor mye av bedriften de ønsket å selge hadde de fleste også gjort seg opp noen tanker om hvilke alternativer som eksisterte, men ikke alle hadde kommet frem til noen spesielle ønsker. De informantene som hadde gjort seg refleksjoner rundt hvor mye av bedriften de ønsket å selge, så i større grad på muligheten for å selge hele bedriften. Det var også noen som vurderte andre alternativer som sammenslåing eller å selge deler av selskapet. De fleste informantene hadde med andre ord klare kriterier som kjøper måtte tilfredsstille for at de skulle bli ansett som aktuelle. Samtidig var det en del av kjøperne som også hadde kriterier tilknyttet hvor mye av bedriften de ønsket og eie, som igjen la føringer på hvor mye av bedriften som ble solgt. Et eksempel på dette blir forklart av informant 3 som i utgangspunktet hadde lyst til å tilby aksjer til den nye daglige lederen og en del av nøkkelpersoner etter hver, men i og med at kjøper hadde et krav om 100% eierskap, valgte de å ikke gjøre dette. Informanten forklarer det på følgende måte:

*“Planen var å tilby aksjer til den nye daglig lederen og noen av nøkkelpersonene i bedriften etter hvert. Det hadde styret begynt å jobbe litt med, men i og med at kjøper hadde som krav å overta 100% av bedriften, så var det bra at vi ikke hadde kommet lengre i den prosessen.”*

(Informant 3).

Når det kom til hvilken rolle informantene ønsket i bedriften og muligheter for påvirkning og kontroll i fremtiden, var det kun en av informantene som anså dette som svært viktig, da han var den eneste ga uttrykk for at videre påvirkning og kontroll var et krav. Han forklarte det på følgende måte:

*“Det var en forutsetning at vi kunne fortsette å jobbe videre i selskapet. Kjøper måtte derfor ha et ønske om at vi skulle fortsette videre. Det var viktig for oss at kjøper var interessert i oss som selskap og ikke bare porteføljen.”*

(Informant 12).

*Kan forventninger tilknyttet de økonomiske og ikke-økonomiske faktorene være en driver for ansatte som overtakere?*

Ip og Jacobs (2006) nevner at verdsettelsen av bedriftens økonomiske verdi i forbindelse med salg, er et av elementene som kan bidra til å påvirke eierskifteprosessen. Dette ser vi spesielt i tilfellene hvor den økonomiske faktoren var den viktigste, da dette i stor grad påvirket valg av løsning. Vi ser også tendenser til at de informantene som var mest opptatt av pris, heller ikke så noen emosjonelle utfordringer tilknyttet salget. Kammerlander (2016) mener at eiere som er preget av emosjonell tilknytning til bedriften, ofte vil være forsiktig med valg av overtaker da de er bekymret for hva som vil skje med bedriften i fremtiden. På den måten kan de ikke-økonomiske faktorene i noen tilfeller påvirke salgsprisen, da mange eiere er mer opptatt av å minimere det ikke-økonomiske tapet, snarere enn å oppnå høyest mulig avkastning. I de tilfellene hvor salgsprisen var det viktigste for bedriftseier, virket det derfor å være lite fokus på å minimere det ikke-økonomiske tapet.

I de tilfellene hvor informantene opplevde at ikke-økonomiske faktorene spilte en mer sentral rolle enn selve salgsprisen, virket det å være en større emosjonell tilknytning til bedriften. Det var også disse informantene som i større grad fokuserte på bedriftens fremtid, da de var opptatte av at de ansatte skulle kunne fortsette i jobben sin, samt at forholdet mellom bedriften og kundene ble ivaretatt. Samtidig har mange av disse informantene også en rolle i bedriften i dag, som medfører at de har en viss kontroll og muligheter til påvirkning av videre drift. Til tross for

at ingen uttrykte at kontroll og muligheter til påvirkning var et krav, kan det likevel tyde på at muligheten for påvirkning og kontroll var viktig. Dette er noe som samsvarer med det Van Teeffelen (2012) nevner om *videre påvirkning*, da det handler om i hvilken grad selgeren har tilgang på informasjon om bedriften etter eierskiftet, og dermed i hvilken grad selgeren kan påvirke videre drift. Dette er noe Økland (2016) mener er med på å øke bedriftseiers motivasjon for salg. Årsaken til det er fordi bedriftseier i større grad kan føle seg trygg på bedriftens fremtidige planer og dermed redusere eventuell misnøye (Økland, 2016).

På bakgrunn av denne argumentasjonen antar vi at ved at ansatte tar over bedriften, kan det være større sannsynlighet for at bedriftseieren får muligheter til å bli med videre etter eierskifte. Vi antar også at det kan være en økt sannsynlighet for at bedriftseieren fortsetter å bli informert etter eierskiftet, og har muligheter til å påvirke videre drift.

Van Teeffelen (2012) mener at eiere ofte opplever at det er vanskelig å forlate bedriften, da følelser og *tillit* spiller en sentral rolle i salg av bedrifter. Ved at selger har tillit til den potensielle kjøperen, kan det skape en trygghet om at den nye eieren vil videreføre en vellykket drift og unngå at bedriften går tapt. Tillit var ikke noe informantene selv påpekte som viktig, men i de tilfellene hvor kjøper ikke opprettholdt avtalen eller tilfredsstilte bedriftseiers krav, førte det til misnøye blant informantene. Samtlige av informantene nevnte at krav som stabil leveranse til kundene, sikre kompetanse og kapasitet var viktige, men at det største kravet var å videreføre trygge arbeidsplasser for sine ansatte. Dette kan med andre ord tyde på at tillit var viktigere enn de selv ga uttrykk for, da det kan virke som om bedriftseierne var avhengig av å ha tillit til at overtakeren kunne tilfredsstille disse kravene.

På bakgrunn av denne argumentasjonen kan det tyde på at ved å velge ansatte som overtakere, kan bedriftseierne i større grad føle seg trygge på at de ansatte har den samme motivasjonen om å videreføre driften. Det kan også oppleves som tryggere, da de allerede har kjennskap og tillit til de ansatte.

Samtlige av informantene påpekte at et langsiktig industrielt eierskap var veldig viktig og hadde i den forbindelse et krav om at overtakeren måtte være en industriell eier. Bakgrunnen for at

informantene ønsket et industrielt eierskap var fordi de anså denne eierskifteløsningen som den som i størst grad kunne tilfredsstillere deres krav. Til tross for at disse kravene også kan tilfredsstillers av andre eierskifteløsninger, vurderte de i liten grad vurderte andre eierskifteløsninger.

I vår proposisjon antar vi at de ansatte har større betalingsvillighet enn andre aktører, da de i større grad ser bedriftens verdi. Årsaken til at informantene ikke nevnte noe om ansattes betalingsvillighet, tror vi er grunnet at de fokuserte på ansattes manglende betalingsevne. Det kan derfor virke som om tankene informantene har om ansattes begrensninger tilknyttet finansiering, påvirker deres muligheter til overtagelse. Dette viser enda en gang hvor stor påvirkningsfaktor *innhenting av kunnskap om finansieringsmuligheter* har på eierskifteprosessen og for hvem som blir vurdert som potensielle overtagere.

Vi har valgt å endre faktoren fra *eierens forventning* til *reflektere rundt eierens forventninger*, og å omformulere begge våre proposisjoner og legge de sammen: *Bedriftseierens forventninger kan oppleves som barrierer for ansatte som overtagere, da bedriftseieren besitter lite kunnskap tilknyttet finansieringsmuligheter.*

## 4.7 Benytte bedriftsmeglere

### BEKREFTER

### AVKREFTER

P7: Ved hjelp av bedriftsmegler kan bedriftseier lettere komme frem til spesifikke tiltak og løsninger, som kan gjøre det mer attraktivt for ansatte som potensielle overtakere, og dermed minimere barrierene.

"De som ønsket å kjøpe oss hadde engasjert en megler for å finne oss. Bedriftsmegler styrte prosessen og var på en måte mellommann, for å være en uavhengig tredjepart. Jeg føler at prosessen hadde nok ikke blitt like bra, og jeg tror ikke summen hadde blitt like god for selger, hvis ikke en hadde hatt den hjelpen. Fordi de hadde god informasjon om markedet, verdisetting, og sånne ting." (Informant 4).

"Jeg hadde null forkunnskaper om eierskifteprosessen. Jeg kunne sikkert begynt å tenke, men jeg deltok på et seminar med et meglerselskap om salg av selskaper lang tilbake i tid. (...) Det tror jeg var første gang jeg tok kontakt med bedriftsmegleren. (...) Da kjente jeg at det ligger mer bak enn det jeg kunne klare å hoste opp på egenhånd. Så da var det ganske naturlig å gå inn med en partner som kunne gjøre det samme med oss." (Informant 11).

"Vi var helt åpenbart avhengig av bedriftsmegler for å utføre eierskiftet. Det nettverket som de hadde, det hadde jeg aldri hatt noen muligheter til å komme inn på egenhånd. Så det å få tilgang til nettverket, og i og for seg alt med tanke på tilrettelegging og alt som ønskes, så var vi 100% avhengig av det." (Informant 11).

"Vi brukte 1 - 1,5 år i samarbeid med bedriftsmegler på å finne ut hvilke muligheter som eksisterte. Jeg tror det var avgjørende for å lykkes og at en ikke kan gjøre dette på egenhånd. Det var mye usikkerhet tilknyttet en slik prosess, men jeg tror den kunnskapen bedriftsmegler sitter på er avgjørende." (Informant 12).

"Vi startet med å tiltrekke oss noen partnere som vi skulle ha til i bistå i denne prosessen. Det kan jeg enkelt si at det kunne jeg ha fått like mye av fra hvem som helst jeg hadde tatt inn rundt bordet. Det var dårlige greier. Tilslutt overtok vi det selv." (Informant 2).

"Vi brukte ikke bedriftsmeglere i det hele tatt. Vi hadde noen få runder med de, men det var egentlig bare blindspor og spill for galleriet. Tilslutt la vi de i skuffen og gjorde jobben selv, så vi hadde ikke behov for dem i det hele tatt i prosessen." (Informant 2).

"Vi benyttet bedriftsmeglere i veldig tidlig fase, men opplevde at det ga begrenset verdi. Så etterhvert så gjennomførte vi det hele selv, og i all hovedsak gjennomførte jeg de møtene, dialogen og forhandlingene. Jeg kan telle på en hånd antall møter jeg har hatt med meg en ekstern rådgiver eller konsulent. Bortsett fra helt til sluttforhandlingene, da er det naturlig å trekke inn jurister og profesjonelle aktørene." (Informant 5).

**Tabell 4.7:** Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet benytte bedriftsmeglere.

Samtlige av våre informanter benyttet seg av bedriftsmegler for rådgivning i eierskifteprosessen, men hadde ulik fremgangsmåte. Mange ble kontaktet av bedriftsmegler med tilbud fra en potensiell kjøper, mens andre tok kontakt med bedriftsmegler på eget initiativ. Når bedriftsmeglerne ble involvert i prosessen og samarbeidets varighet var også ganske variert. Noen tok kontakt med bedriftsmegler i starten av eierskifteprosessen, mens flertallet valgte å involvere bedriftsmegler på senere tidspunkt, da de trengte hjelp til å identifisere aktuelle kjøpere. I tilfellene hvor eieren var i kontakt med bedriftsmegler tidlig i prosessen, var det ofte på bedriftsmeglernes initiativ. Dersom bedriftsmegler ble involvert senere i prosessen, var det ofte på bedriftseiers initiativ.

Flesteparten av informantene mener at de ikke kunne klart å utføre eierskifteprosessen uten hjelp fra bedriftsmegler. I den forbindelse la informantene spesielt vekt på at bedriftsmeglerne kunne bidra med å bygge og tilrettelegge eierskifteprosessen, og at de kunne bidra med tilgang på et stort kjøpernettverk og informasjon om markedet. Den ene informanten forklarer det på følgende måte:

*“Vi var helt åpenbart avhengig av hjelp fra bedriftsmegler for å utføre eierskiftet. Det nettverket de hadde, hadde jeg ikke hatt noen muligheter til å komme inn på egenhånd. Så det å få tilgang på et nettverk, hjelp til tilrettelegging og alt som ønskes, var vi 100% avhengig av.”*

(Informant 11).

Flere av våre informanter nevnte også at de var avhengig av bedriftsmegler for å kunne oppnå høyere salgspris og en mest mulig vellykket eierskifteprosess. De mente også at bedriftsmeglerne kunne bidra med ekstra hjelp i eierskifteprosessen, slik at bedriftseierne kunne fokusere på driften.

Det var kun to av informantene som ikke benyttet seg av bedriftsmeglere og utførte prosessen på egenhånd, da de ikke følte at bedriftsmegleren kunne bidra og de selv hadde erfaring med eierskifteprosessen fra tidligere. Begge informantene hadde i tidlig fase kontakt med bedriftsmegler, men fordi de synes det ga begrenset verdi, valgte de å fortsette prosessen på egenhånd. Dog valgte *informant 5* å trekke inn profesjonell aktør i sluttforhandlingene.

*Kan bedriftsmegler bidra til kunnskap om eierskifteløsninger og tiltak for å gjøre det mer attraktivt for ansatte som overtakere?*

Informantene forteller at bedriftsmegleren ble involvert i prosessen av ulike årsaker. Ifølge Gründfeld m.fl (2009, s. 61-63) kan bedriftsmegler være med på å synliggjøre de positive sidene ved transaksjoner, og bidra med et betydelig nettverk blant potensielle kjøpere. I vårt teorikapittel antok vi at bedriftsmegleren var mest aktuell å involvere i prosessen når bedriftseier skulle ta et valg tilknyttet de ulike eierskifteløsningene. Ved å involvere bedriftsmegler kan eieren i større grad ta et gjennomtenkt valg, som gjør at bedriftsmegler i stor grad kan påvirke denne fasen av eierskifteprosessen. Dette er noe informantene bekreftet, da mange tok initiativ til å kontakte og involvere bedriftsmegler på bakgrunn av manglende nettverk.

Ifølge Gründfeld m.fl (2009, s. 61) er det viktig å velge riktig rådgiver i prosessen, da de i stor grad kan være med på å påvirke resultatet. På den måten er det derfor viktig at bedriftseier velger en rådgiver som på best mulig måte kan tilfredsstillere deres definerte behov for salg (*Gründfeld m.fl, 2009, s.61*). I de tilfellene hvor informantene selv kontaktet bedriftsmegler og tok initiativ til selve prosessen, kan det godt tenkes at de i større grad fikk tilfredsstilt sine behov, da

bedriftsmegleren representerte selger. Ved at bedriftsmegleren representerer bedriftseieren, gir det større muligheter for å gå igjennom de ulike eierskifteløsningene, og i samarbeid komme frem til den løsningen som kan passe best for bedriften.

En bedre markedsforståelse vil hjelpe bedriftseiere til å få et mer realistisk bilde av bedriftens verdi, og kan dermed føre til at de lettere kan ta et selvstendig valg (*Van Teeffelen m.fl, 2011*). I den forbindelse kan lite tilgjengelig informasjon tilknyttet eierskifteprosessen gjøre at en opplever det som nødvendig med profesjonell hjelp, for å kunne gjennomføre eierskiftet (*Ovesen & Nyvold, 2006, 20-21*). Etter samtalene med våre informanter innså vi at bedriftsmegleren kom inn på ulike deler av eierskifteprosessen. Dette tyder på at det er mangel på kunnskap og lite tilgjengelig informasjon som kan medføre at bedriftseierne føler seg avhengig av råd og hjelp til å utføre prosessen, da de ikke har muligheter til å tilegne seg denne kunnskapen på egenhånd.

I tilfellene hvor bedriftsmegler tok initiativ til prosessen og tok kontakt med bedriftseieren med en potensiell kjøper og et tilbud, vil oppfølgingen være noe annerledes da bedriftsmegleren representerer kjøper. På den måten kan det tenkes at bedriftseieren ikke i like stor grad fikk tilfredsstilt behovene, da mange av informantene satt med lite kunnskap om prosessen i utgangspunktet. Ved at bedriftsmegler representerer kjøper og presenterer et tilbud for bedriftseieren, antar vi dermed at bedriftseieren ikke har innhentet kunnskap og orientert seg om de tilgjengelige eierskifteløsningene i forkant av prosessen. Dette ser vi flere tilfeller av i våre intervjuer, da informantene forteller at de ikke hadde tenkt å selge i utgangspunktet, men da de mottok et tilbud takket de ja. Dette kan tyde på at bedriftseieren har gjort seg lite refleksjoner om hvilken løsning som vil være den beste for seg og sin bedrift.

På bakgrunn av denne argumentasjonen kan det tyde på at bedriftsmegler ikke alltid vil kunne bidra med kunnskap og hjelp for alle typer eierskifter. Ved at bedriftseier ikke besitter kunnskap om de ulike løsningene, vil en dermed være avhengig av at megleren informerer om disse, for at eieren skal kunne ta et overveid og reflektert valg.

På bakgrunn av den manglende tilgjengelige informasjonen som eksisterer om eierskifter, antar vi derfor at bedriftseierne vil fortsette å være avhengige av bedriftsmeglere allerede i en tidlig

fase, med mindre bedriftseier selv har erfaring og kunnskaper nok til å utføre prosessen på egenhånd. På den måten vil påvirkningsfaktoren *benytte bedriftsmeglere* ikke nødvendigvis kun være aktuell i fase 3, slik som vi har presentert det i vår modell. Det kan godt tenkes at bedriftsmeglerne burde bli involvert i en tidligere fase under forberedelsene, da bedriftseier er avhengig av kunnskap for å utføre prosessen. Med andre ord er det derfor ingen fasitsvar på når bedriftsmegleren kommer inn i eierskifteprosessen, men på bakgrunn av datainnhenting har vi valgt å flytte denne påvirkningsfaktoren til fase 2: *innhente kunnskap*, da det virker som det er her de som oftest kommer inn. Dette mener vi er grunnet at det eksisterer for lite tilgjengelig informasjon om eierskifte, slik at bedrifter kan innhente denne kunnskapen på egenhånd.

Samtidig anser vi at ved å involvere bedriftsmegler på et tidligere tidspunkt, kan det i større grad påvirke attraktiviteten for å velge ansatte som overtakere. Ved at bedriftseieren involverer megler for å innhente kunnskap om de ulike eierskifteløsningene og utfordringene det innebærer, kan de lettere komme frem til en ønsket løsning som passer for bedriften. I den forbindelse har vi valgt å omformulere proposisjonen slik at den blir mer beskrivende, og endret faktoren fra *benytte bedriftsmeglere* til *involvere bedriftsmegler*. Den nye proposisjonen blir følgende: *Ved å involvere bedriftsmegler for innhenting av kunnskap tilknyttet ulike eierskifteløsninger og tilhørende utfordringer, kan involvering av bedriftsmegler oppleves som en driver for ansatte som overtakere.*



## 4.8 Finansiering

### BEKREFTER

### AVKREFTER

#### P8: Kapitaltilgangen og avslag på finansiering anses som en barriere for ansatte som overtakere.

"Vi vurderte de ansatte hele tiden, men problemstillingen var at de ansatte i utgangspunktet eide 100% av selskapet og at det ble et spørsmål om ytterligere investeringer som ble utfordringen. Da ble det for lite sparepenger i disse folkene til å løfte det finansielle, og det var det behov for." (Informant 2).

"Det går ikke an å bare bygge på lån, det er ikke en bærekraftig metode. Derfor så ble det vanskelig å fortsette med mindre vi klarte å løfte noe kapital på egenkapitalsiden som gjorde at vi kunne ta bort noe av gjeldsbyrden. Det er klart at da blir ansatte fattige." (Informant 2).

"Tenkte ikke på ansatte som potensielle overtakere i det hele tatt. Du skal ha litt økonomiske muskler, og her har vi en del småbarnsforeldre og unge som er i etableringsfasen. (...) Det er ikke de som har best økonomi og det er ikke deres interessefelt." (Informant 3).

"Det er jo klart at det krever en økonomisk ryggrad når det kommer til investering." (Informant 4).

Vi spurte informanten hva som gjorde at han ikke vurderte ansatte som overtakere:

"Jeg vil si at i denne sammenheng hadde det primært med den finansielle styrken å gjøre, men det ville også vært mer arbeid for meg og det gadd jeg ikke. Det tror jeg ikke de andre heller orket." (Informant 6).

"Jeg tenker at bakgrunnen for at det ikke ble de ansatte som overtok, var fordi de ikke kunne betalt like mye som en eventuell ekstern aktør." (Informant 6).

"Når du har en bedrift som omsetter for veldig mye, så er det klart at de ansatte ikke har råd til det. Eller med mindre du gir det bort da, men det vil jo ikke de fleste. (...) Det å få ansatte på eiersiden er bra, men når det gjelder overtakelse så er det vanskelig, for da må de ansatte eventuelt låne penger for å kjøpe ut de eksisterende eierne. Det tror jeg nok ikke hadde gått hos oss, eller det hadde ikke gått hos oss." (Informant 7).

"En fordel med ansatte som overtakere er for videre drift, men tidligere eier ønsket ofte å få mest igjen for selskapet sitt. Ved å selge til en ekstern aktør kan de lettere legge mer finansielle midler på bordet enn de ansatte, og det er den største utfordringen. De ansatte klarer ikke å by og evner ikke å by på det samme. En personlig gjeld ville ikke vært like attraktivt for ansatte, da de sitter igjen med mye lån hvis det går dårlig." (Informant 12).

#### P9: Ved en kombinasjon av fremmedkapitalisering, egenkapitalfinansiering og selgerkreditt kan en minimere barrieren for ansatte som overtakere.

"Det som skjer i alle sammenhenger er hvis du kan få mindre enheter, dedikert eierskap, da vil det alltid bli bedre resultat, mener jeg personlig. (...) Med et ansvar og en eierfølelse til det de gjør, vil som regel resultatet bli bedre enn når man føler at man bare er en liten del av en større sammenheng, og alle blir lagt merke til. (...) Så hvis du hadde fått de ansatte til å eie dette, så ville du fått en eierfølelse og et ansvar - både på kort og lang sikt - som kunne vært med på å utvikle bedriften positivt." (Informant 6).

"I utgangspunktet skulle vi leve to år med våres budsjett og med den strukturen vi hadde, men når eierskapet begynner å bryte opp selskapet, plukke ut enkelte ressurser og avdelinger, da er det klart at det skaper støy. Da klarer vi ikke å levere de tallene vi i utgangspunktet hadde avtalt." (Informant 9).

"For min egen del er det en enorm motivasjon og en stolthet i å være deleier og drive et selskap. En trenger ikke ha en stor aksjepost egentlig, for å spore på den motivasjonen og stoltheten gir betydelig utslag i hvordan man jobber." (Informant 12).

**Tabell 4.8:** Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet finansiering.

Informantene hadde tydelige formeninger om hva som krevdes av en kjøper når det kom til det overtakerens økonomiske styrke. I den forbindelse anså informantene *lån*, *økonomisk styrke* og *bedriftens verdi*, noe som påvirker overtakerens muligheter til finansiering. Det finnes ulike måter å finansiere et kjøp på, og lån er en av løsningene. Flere av informantene mente at ved å kjøpe en etablert bedrift er en avhengige av mer enn kun lån for å kunne finansiere kjøpet, og dette er en utfordring for mange private kjøpere. På bakgrunn av dette er det mange av våre informanter som benyttet betegnelser som "*økonomiske muskler*", "*økonomisk ryggrad*" og "*finansiell styrke*" for å forklare hva som skal til for å kunne ta over en etablert bedrift, og for å

kunne drive den videre. I den forbindelse mener informantene at det er viktig at kjøper er forberedt og har et ønske om å ta finansielt ansvar, da det kan være en belastning for mange.

Flere av informantene nevner at privatpersoner sliter med å anskaffe nok kapital til å kunne investere i en bedrift med høye verdier, og at det muligens ville vært lettere i mindre selskaper. I den forbindelse mener bedriftseierne at en finansiell eller industriell eier er den aktøren som har størst muligheter til å finansiere et kjøp, og at det vil være vanskeligere for ansatte som overtakere. En av informantene forklarer det på følgende måte: *“Jeg tenker at bakgrunnen for at det ikke ble de ansatte som overtok, var fordi de ikke kunne betalt like mye som en eventuell ekstern aktør.”* (Informant 6).

Ved vurdering av ansattes som potensielle overtakere, er det stor enighet blant informantene om at ansatte mangler kapital for å overta en bedrift. Noen av informantene har ikke vurdert ansatte nettopp fordi de mangler økonomiske muskler, og det har derfor ikke vært et alternativ som er blitt diskutert. For noen av informantene har ansatte vært et alternativ, men grunnet lite *“sparepenger”* - som flere av informantene betegner det som - mener de at det ikke lar seg gjøre. De aller fleste informantene trekker frem at dersom bedriftens verdi er høy, ville dette vært lite håndterbart for ansatte. Et eksempel som blir brukt av *informant 2*, er at dersom virksomheten har en verdi på et par hundre millioner, blir ansatte fattige. Derfor mener noen av informantene at ansatte som overtakere er mer aktuelt for mindre bedrifter med lavere verdi, da det krever mindre kapital for oppkjøp. Ved at verdien er stor og en kun benytter seg av fremmedkapitalisering, vil dette resultere i en lavere eierandel for en ansatte og kanskje minimere de fordeler som følger med et eierskap.

Flere informanter nevnte at det er vanskelig å finne finansieringsmuligheter ved valg av ansatt som overtaker. I den forbindelse mente flere av informantene at det derfor ville kreve at flere av de ansatte gikk sammen for at de skulle klare å finansiere et kjøp. Baksiden ved denne løsningen mente informantene at var at det ville vært for mange til å styre skuta.

Flertallet av informantene fremhever at ansattes motivasjon og ansvarsfølelse overfor bedriften forsterkes ved et eierskap, noe som igjen øker sannsynligheten for at bedriften leverer et bedre

resultat. Deres eierfølelse og binding til bedriften vil i de fleste tilfeller styrke bedriften og føre til at de ansatte gjør sitt ytterste for å levere avtalt resultat. Samtlige informanter valgte å selge til en ekstern aktør, og flere forteller at bedriften ikke klarte å levere til avtalte resultater årene etter eierskifte, da det oppsto ulike utfordringer tilknyttet støy og rot med den nye eieren. *Informant 9* nevner også at han opplevde at ny eier begynte å dele opp selskapet og plukke ut ulike ressurser og avdelinger, som medførte at de ikke klarte å levere til avtalte resultat.

*Kan kapitaltilgang være en barriere, og vil fremmedkapitalisering, egenkapitalfinansiering og selgerkreditt kunne minimere denne?*

I teorikapittelet antok vi at en kombinasjon av *fremmedkapitalisering, egenkapitalfinansiering og selgerkreditt* kunne være med på å minimere barrierene for ansatte som overtakere, da dette bidrar til finansieringsmuligheter. Fremmedkapitalisering er en av løsningene Aabø-Evensen (2011, s. 522) nevner som mulig. Samtidig mener han at det som regel vil være umulig for kjøperen å finansiere en overtakelse kun ved egne finansielle ressurser (*Aabø-Evensen, 2011, s. 522*). Dette er noe informantene også nevner som umulig, da bedriften har høyere verdi og krever derfor mer kapital enn kun ved fremmedkapitalisering. I og med at fremmedkapitalisering også er den eneste finansieringsmuligheten de anser som tilgjengelig for ansatte, er det ikke rart at ansatte som overtakere er et alternativ som ikke blir vurdert. Informantene mente i den sammenheng at det derfor hadde krevd mange ansatte for å kunne ha muligheter til å finansiere et slikt kjøp. Ifølge Aabø-Evensen (2011) stemmer ikke dette, da det også finnes flere finansieringsmuligheter, som også kan kombineres.

Tilfeller hvor selgerkreditt vil være en aktuell løsning, kan eksempelvis være når kjøper ikke har muligheter til å betale den opprinnelige prisen på overføringstidspunktet, men har betalingsvillighet på lengre sikt. Informantene nevner i flere tilfeller at betalingsevne er den største barrieren for ansatte som overtakere. Samtidig mener vi at ansatte har en større betalingsvillighet, da de kjenner bedriften og dens verdi. Dette nevnte også noen av våre informanter, da ansatte kan se en økonomisk driver ved å drive selskapet videre.

På en annen side mener flere av informantene at den eneste muligheten for å få de ansatte på

eiersiden er å gi bort eiendeler, noe som ikke er attraktivt for de som ønsker å realisere penger. I og med at selgerkreditt anses mer som et *lån* til de ansatte kan det godt tenkes at de ville vært mer positive til en slik løsning, da de på lengre sikt vil få muligheter til å realisere pengene. Aabø-Evensen (2011, s 522 og 547) mener samtidig at en forutsetning for selgerkreditt som finansieringsmulighet, er at selskapets virksomhet oppnår avtalte resultater over en viss tidsperiode (Aabø-Evensen, 2011, s. 522 og 547). En slik utsatt betaling kan enten struktureres som en *earnout*, som innebærer at “deler av kjøpesummen gjøres opp i form av løpende ytelser over en bestemt tidsperiode etter at transaksjonen er gjennomført” (Aabø-Evensen, 2011, s. 177). Dette er en mulighet som noen av informantene allerede kjenner til, da de benyttet samme finansieringsmulighet i sin eierskifteprosess.

De av informantene som benyttet seg av finansieringsmuligheten selgerkreditt, opplevde ulike utfordringer som medførte at de ikke fikk levert det resultatet som var avtalt. En av utfordringene var at den nye eieren skapte utfordringer for de ansatte ved å trekke ut ressurser og dele opp organisasjonen. Det kan med andre ord tyde på at de ansattes motivasjon til å prestere ble noe redusert, som igjen gikk utover muligheten til å oppnå det avtalte resultatet.

Informantene nevnte at det eksisterer ulike drivere for ansatte som overtakere, noe vi mener kan trekkes inn i denne sammenhengen. Flere av informantene mente at ansatte som overtakere kan bidra til en enorm motivasjon og stolthet, som igjen kan få utslag i hvordan en jobber. Dette kan være med på å bekrefte at ved ansatte som overtakere, kan det medføre en økt motivasjon, som igjen kan medføre en økt sannsynlighet for at bedriften leverer til avtalte resultater.

I og med at en forutsetning for *earnout* er at bedriften oppnår avtalte resultater over en viss tidsperiode, er bedriftseier også avhengig av tillit til den nye eieren for at dette skal være en finansieringsmulighet som virker attraktiv. Flere av våre informanter viser at de i utgangspunktet hadde tillit til den nye eieren om å levere disse resultatene i etterkant av overføringen, men likevel viste det seg at dette ikke ble levert. Vi anser på den måten at ved å overføre bedriften til ansatte vil en tryggere kunne stole på at disse resultatene blir levert som avtalt, samt at de også har en sterkere motivasjon til å oppnå dette.

Vi antar at for å kunne ta et overveid og gjennomtenkt valg, vil bedriftseier være avhengig av å besitte kunnskaper tilknyttet hvilke finansieringsmuligheter som eksisterer. Årsaken til det er fordi at informantene ikke engang vurderte ansatte som overtakere, da de opplevde at de ansatte ikke hadde muligheter til å finansiere et kjøp. Det betyr med andre ord at lite kunnskaper om finansieringsmuligheter påvirket hvilke eierskifteløsninger som eksisterte på dette tidspunktet. På bakgrunn av dette la vi til påvirkningsfaktoren *innhente kunnskap om finansieringsmuligheter* i fase 2, og da vi har innsett at finansiering er den største barrieren for ansatte som overtakere, velger vi også å beholde den her. I den forbindelse endrer vi faktoren *finansiering* til *valg av finansieringsmuligheter*, da dette gir en bedre beskrivelse.

I og med at teorien og datainnhentingene viser til at fremmedkapitalisering ikke er tilstrekkelig som finansieringsmetode alene, har vi valgt å forkaste proposisjon P8, da det ikke er avslaget i seg selv som er barrieren for ansatte som overtakelse. Vi velger også å omformulere P9, da dette i større grad kan beskrive problemstillingen tilknyttet finansiering i denne fasen. Den nye proposisjonen blir følgende: *Ved at bedriftseier vurderer alle finansieringsmuligheter, vil det øke sannsynligheten for at ansatte blir valgt som eierskifteløsning og kan dermed oppleves som en driver.*

## 4.9 Personlighetstrekk og kultur

### BEKREFTER

### AVKREFTER

P10: Gründer- og innovasjonskulturen i Norge anses å påvirke ansattes holdninger og personlighetstrekk, og er dermed en barriere for en eventuell overtakelse.

"Alle ønsker ikke å være gründere, og det er kanskje kulturelt betinget. Det er kulturelle forskjeller i land, og Norge er opptatt av likhetstankegang og er sosialdemokratisk. I Norge har vi et ideal rundt en trygghet i samfunnet. Vi har et behov for trygghet og å kunne kjenne på trygghet. Vi er kanskje ikke så vant til å leve utrygt, kanskje det gjelder eierskap og arbeidsplasser også?" (Informant 1).

"Jeg tror det å kjøpe vår bedrift ville vært noe de ansatte hadde styrt unna, fordi det er svært krevende med et så stort ansvar. Da må det i så fall være en håndfull med nøkkelpersoner, sterke personer som går inn og ser at de har evner og ambisjoner til å gjøre det. Men det var ikke noen aktuelle i tankene her." (Informant 3).

"Jeg tror ikke overtakelse er de ansattes interessefelt. De er interesserte i å ha en jobb, føle at de gjør en forskjell, at de har en god lønn og at de har trygge arbeidsplasser." (Informant 3).

"Det er nok en del ansatte som ikke har tanker om å overta bedriften, fordi de kun ønsker å være ansatt." (Informant 4).

"Norge er vel litt mer individualister. (...) De må alltid svare seg, som betyr at vi er nok litt mer forsiktige enn andre." (Informant 6).

"Vi er ulike mennesketyper. Jeg er gründer og synes det er moro. Men når vi tilbyr det til ansatte, så ønsker de ikke å ta risiko, de aller fleste søker trygghet. De ønsker jobb, lønn og forutsigbarhet." (Informant 8).

"Jeg tror ansatte på generell basis ikke er så veldig risikovillig. Skal du bruke penger på å kjøpe aksjer i et mindre selskap, så må du være lysten på å ta risiko. Du må sannsynligvis låne penger og skaffe kapital på en eller annen måte, og det er det få som klarer. Så det er vel det jeg ser på som de største utfordringene, at ansatte må ha tro på seg selv og være villig til å bære risiko. Alle som startet en bedrift, tar veldig stor risiko. Det er vel kanskje bare 2% av alle bedrifter som starter, som lever etter 10 år. Sjansen til å overleve er liten, dermed stor risiko. Men det å ha tro på seg selv, de man jobber sammen med, der bør ansatte kanskje bli flinkere og vise at de er villig til å ta risiko." (Informant 9).

"Frykten for den ukjente, at de ikke har et ønske om å starte en bedrift, og at de er fornøyd med det de allerede har." (Informant 10).

"Norge er et typisk Estland, hvor de er veldig opptatt av stabilitet, rutiner, forutsigbarhet, planlegging og at det veldig orden og rede. Det er klart at det ikke er like lett å få til innovasjon i Norge, fordi man er veldig tilbakeholden med tanke på risikoavershet. Så jeg tror at så lenge man har den holdningen, så tror jeg at kulturen er veldig med på å hemme innovasjon. Hvorvidt det har å si for eierskifte, det vet jeg ikke, men jeg kan ikke se for meg at det kommer til å skje noe revolusjonerende med mindre myndighetene legger mer til rette for ordninger og gode rammevilkår, som kan endre den kulturtanken rundt risikoavershet." (Informant 11).

"Jeg tror det kunne virket litt uhåndterbart for de ansatte hvis de skulle overtatt, i og med at det er en så kraftig vekst og mye endringer. Jeg tror barrierene kan være at det er mye kompetanse og kunnskap på få hender. Jeg tror nok ikke de ansatte har noen kunnskaper om å drive en bedrift. Jeg tror ikke de hadde følt at de kunne drive bedriften uten noen form for hjelp. Jeg så i hvert fall ikke noen veldig åpenbare overtakere som kunne drifet bedriften videre. Så jeg tror kanskje det kunne vært en barriere for dem, med gitt manglende bedriftskompetanse." (Informant 11).

**Tabell 4.9:** Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet personlighetstrekk og kultur.

I intervjurundene la vi mest fokus på ansatte som overtakere, da vi stilte spørsmål tilknyttet personlighetstrekk og kultur. På den måten gjenspeiler svarene hva som kreves av karaktertrekk i forbindelse med overtakelse, og i hvilken grad de ansatte innehar dette. Dette var noe informantene hadde klare formeninger om. Informantene var tydelige på at personlighetstrekk og kvaliteter som risikoholdning og toleranse tilknyttet usikkerhet, var kvaliteter en overtager er avhengig av å ha for kunne overta en bedrift.

Det som ble nevnt gjentatte ganger av samtlige informanter var risikoholdning og toleranse tilknyttet usikkerhet. Informantene hadde liten tro på at de ansatte ønsket å ta på seg risiko og at mange hadde lav toleranse for usikkerhet. Videre var det noen av informantene som mente at de ansatte burde ha mer troen på seg selv og vise at de er villige til å ta på seg risiko. Samtidig blir

det påpekt at det er viktig å ta i betraktning at mennesker er forskjellige, og at en dermed har ulike holdninger tilknyttet usikkerhet og trygghet.

Årsaken til at de ansatte ikke ønsker å ta noen risiko kan være mange. Informantene mente at årsakene kunne være på bakgrunn av et trygghetsbehov og et ønske om fritid, og at en ikke ønsker å ta opp lån når en likevel kan ha en trygg og god jobb som ansatt. En annen informant mente det også kan være grunnet *“en frykt for det ukjente”* (Informant 10). Videre var det to av informantene som nevnte at det var viktig med en riktig interesse og motivasjon for overtakelse, kvalifikasjoner de anså at de ansatte ikke hadde. En av informantene sa følgende: *“Jeg tror ikke overtakelse er de ansattes interessefelt. De er interesserte i å ha en jobb, føle at de gjør en forskjell, at de har en god lønn og at de har trygge arbeidsplasser.”* (Informant 3). En annen informant var enig i dette og mente at *“det er nok en del ansatte som ikke hadde tanker om å overta bedriften, fordi de kun ønsker å være ansatt.”* (Informant 4).

Videre var det andre som mente at det var viktig med egenskaper og styrke til å kunne ta ansvar, da eierrollen krever det. De mente derfor at det var viktig at overtakeren hadde evner og ambisjoner nok til å kunne ta over. En av informantene forklarte det på følgende måte: *“Jeg tror det å kjøpe vår bedrift ville vært noe de ansatte hadde styrt unna, fordi det er svært krevende med et så stort ansvar. Da må det i så fall være en håndfull med nøkkelpersoner, sterke personer som går inn og ser at de har evner og ambisjoner til å gjøre det.”* (Informant 3).

På bakgrunn av litteraturgjennomgangen i teoridelen antok vi at kultur påvirker personlighetstrekk og holdninger til overtakelse. For å avdekke om denne proposisjonen stemte, spurte vi våre informanter om hvordan de mente at den norske kulturen var med på å fremme eller hemme holdningene tilknyttet overtakelse av etablerte bedrifter. Mange av informantene hadde ikke noen spesielle tanker tilknyttet dette og hadde dermed ikke noen gode svar å gi. En av informantene hadde reflektert litt mer rundt hvordan kulturen i Norge kan påvirke personlighetstrekk og holdninger og forklarte følgende:

*“Norge er et typisk Estland, hvor vi er veldig opptatt av stabilitet, rutiner, forutsigbarhet, planlegging, og det er veldig orden og rede. Så det er klart at det ikke er så lett å få til innovasjon i Norge, fordi man er veldig tilbakeholden med tanke på risikoavershet. Det henger*

*nok litt sammen med at vi har den holdningen. Jeg tror kulturen er veldig med på å hemme innovasjon, med mindre myndighetene legger til rette for ordninger som medfører endringer i kulturtanken rundt risikoavershet.”*

(Informant 11).

Flere av informantene bekrefter dette, og en av de mener at *“Norge er vel litt mer individualister”* (Informant 6), hvor en ofte har holdningen om at du alltid må få noe igjen for det du gjør. Dette mener informanten *“gjør at vi er litt mer forsiktige”* (Informant 6). En annen forklarer det på følgende måte:

*“Alle ønsker ikke å være gründere, og det er kanskje kulturelt betinget. Det er kulturelle forskjeller i land, og Norge er opptatt av likhetstankegang og er sosialdemokratisk. I Norge har vi et ideal rundt en trygghet i samfunnet. Vi har et behov for trygghet og å kunne kjenne på trygghet. Vi er kanskje ikke så vant til å leve utrygt, kanskje det gjelder eierskap og arbeidsplasser også?”*

(Informant 1).

*Kan gründer og innovasjonskulturen i Norge være barrierer for ansatte som overtakere?*

De ansattes manglende egenskaper, kvaliteter og interesse for å overta en bedrift, blir av noen forklart gjennom Norges kulturelle trekk. Beugelsdijk (2007) og Shane (1993) viser til at land med mer *“gründerkultur”* vil være mer vellykket med innovasjon, entreprenørskap og overtakelse (*Sitert i Block m.fl, 2012*). Kulturelle faktorer i et land kan med andre ord påvirke befolkningens holdninger tilknyttet overtakelse og entreprenørskap. Block m.fl (2012) legger også vekt på at kultur kan ha en påvirkningskraft på individnivå. Enkeltpersoner kan være nølende til å overta eierskap fordi det assosieres med risiko, usikkerhet og at en opplever stor sannsynlighet for å mislykkes (*Block m.fl, 2012*). Da flere av våre informanter ikke har gjort seg opp noen spesielle tanker rundt hvordan norsk kultur påvirker de ansatte holdninger, kan det tyde på at dette nødvendigvis ikke er så viktig. Selv om noen av informantene trekker frem den norske kulturen og at denne til tider kan virke hemmende for innovasjon og gründerskap, virker det som om dette er noen en kun godtar og som ikke kan endres. Den norske kulturen kan ikke enkelt endres på, og derfor kan det virke som informantene heller ikke synes det er nødvendig å bruke tid og energi på dette.



Ovesen og Nyvold (2006, s. 2) henviser til ulike undersøkelser som viser at gründere generelt foretrekker å starte en egen bedrift, selv om det kan være enklere å ta over en allerede etablert bedrift. Det tyder med andre ord på at Norge mangler en kultur for eierskifte og at bedriftene står i fare for å bli nedlagt. Dette kan igjen føre til negative konsekvenser for både enkeltpersoner, lokalsamfunnet og nasjonen (Ovesen & Nyvold, 2006, s. 2). Da informantene i stor grad bekrefter at deres ansatte ikke ønsker å overta bedriften, kan vi fra deres perspektiv konkludere med at dette ikke noe de ansatte foretrekker. Hvorvidt ansatte heller ønsker å etablere en egen bedrift er vanskelig å si, men informantene mener generelt at mange ansatte mangler gründergenet. Derfor kan vi tro at de verken ønsker å etablere noe eget eller å overta. Dette kan igjen tyde på at vi mangler kultur både for gründerskap og eierskifte, og at dette er mindre attraktivt.

Det kan være mange grunner til manglende kultur for gründerskap og eierskifter, noe informantene også vektlegger. Det er ikke nødvendigvis bare egenskaper og holdninger, men også hvordan samfunnet og myndigheten legger til rette for det. Vi sitter derfor igjen med et inntrykk av at egenskaper og holdninger, og hvorvidt dette påvirkes av kultur, er komplekst og påvirkes av mange ulike faktorer. Dette er noe som i stor grad er utenfor deres kontroll, og derfor noe ikke alle bedriftseiere velger å bruke tid på å reflektere rundt, da dette uansett er vanskelig å endre på.

Block m.fl (2012) argumenterer for at individets psykologiske egenskaper påvirker attraktiviteten for overtakelse. Dette innebærer faktorer som risikoholdning, innovasjonsorientering, menneskelig kapital, vekstambisjoner og oppfinnsomhet (Block m.fl, 2012). Informantene var tydelige på at de ansattes holdninger og egenskaper påvirker hvorvidt de blir vurdert som potensielle overtakere, og for mange var dette en avgjørende faktor for hvorfor ansatte ikke ble vurdert.

Risikoholdning, toleranse tilknyttet usikkerhet, trygghetssøkende, evne og ambisjoner er egenskaper som blir trukket frem av de fleste informantene. Velden (2005) har også observert ulike karaktertrekk som risikotaking, utholdenhet, lederegenskaper, strategiske evner og markedsforståelse, som kan tilknyttes eierskiftets suksess (Sitert i Van Teeffelen m.fl, 2011). Med andre ord er det mange av de samme personlighetstrekkene og holdningene som går igjen, både i

litteraturgjennomgangen og blant våre informanter. Samtlige informanter legger med andre ord betydelig vekt på hvilke egenskaper de synes er viktige og helt avgjørende for overtakelse.

Likevel blir ikke ansatte vurdert i de fleste tilfeller. Dette tyder på at bedriftseiere mener at deres ansatte ikke innehar de egenskaper og holdninger de synes er viktig. I den forbindelse spurte vi informantene om dette var noe de hadde kartlagt gjennom dialog med ansatte, noe de avkreftet. Vi stiller oss derfor undrende til hvordan de kan være så sikre på at dette er egenskaper og holdninger som de ansatte ikke innehar, hvis de ikke har snakket med de ansatte om det. Informantene forklarer at det er gjennom tett samarbeid over flere år, at de har oppnådd kjennskap og relasjoner til sine ansatte, og at de derfor kan si at de ansatte ikke ønsker og / eller evner en overtakelse. Derfor er det grunn til å tro at det vil være informantenes antakelser og oppfatninger om ansattes evner og interesser, som bestemmer hvorvidt de innehar riktige egenskaper. Det betyr ikke at deres antakelser og oppfatninger er feil, men de blir i de fleste tilfeller ikke bekreftet gjennom samtale med ansatte. Det er ikke nødvendigvis slik at en ansatte viser alle sine sider og egenskaper på arbeidsplassen. Dette blir igjen påvirket av hvor tett relasjon en har til hverandre, og ulike roller og struktur innad i bedriften.

Både teori- og datainnhenting bekrefter at individenes personlighetstrekk, kvaliteter og holdninger i noen grad påvirkes av den norske kulturen. Da bedriftseiere mener at deres ansatte i liten grad ønsker å ta risiko, er trygghetssøkende og mangler både kunnskap og evner til å drive en bedrift, kan vi derfor bekrefte at vår proposisjon stemmer, da dette oppleves som en barriere for ansatte i et eierskifte. Da våre informanter i større grad legger vekt på personlighetstrekk og holdninger som påvirkningsfaktorer, og at kulturen i noen grad påvirker hvilke holdninger de ansatte har, har vi valgt å endre vår påvirkningsfaktor fra *personlighetstrekk og kultur* til *personlighetstrekk og holdninger*, men beholder proposisjonen: *Gründer- og innovasjonskulturen i Norge anses å påvirke ansattes holdninger og personlighetstrekk, og er dermed en barriere for en eventuell overtakelse.*

## 4.10 Eierens rolle og bedriftens struktur

### BEKREFTER

### AVKREFTER

P11: Eierens rolle og bedriftens struktur anses som påvirkningsfaktorer tilknyttet ansattes holdninger til overtakelse, da det kan minimere barrierene og overgangen fra ansatt til eier.

"Så hvis du hadde fått de ansatte til å eie dette, så ville du fått en eierfølelse og et ansvar - både på kort og lang sikt - som kunne vært med på å utvikle bedriften positivt." (Informant 4).

"Det er kanskje en driver at de ansatte får en litt mer nyttig rolle i bedriften, så da kan de jo være med på å påvirke i større grad arbeidsplassen sin." (Informant 4).

"Vi hadde en veldig flat struktur. Vi ønsket å involvere teamet og få gode ideer opp på bordet. De beste ideene kom ofte fra de som var ute hos kundene." (Informant 7).

"Vi forsøkte å ha de ansatte med på sentrale beslutninger, men det ble aldri nok. Vi prøvde å ha de med på strategidokumentene vi lagde og utarbeidet, for å få innspill og tanker fra de ansatte. For å på den måten kunne skape følelser om at de var med på de viktige prosessene i selskapet." (Informant 9).

"Vi hadde en veldig flat struktur, og det var mye fordi de ansatte ønsket det sånn. Jeg har veldig tro på en sånn struktur, det skaper mer samhold enn en struktur der du nærmest har en sånn pekelek ledelse. Det har jeg ikke noe tro på." (Informant 9).

"Det kan være en stor utfordring for ansatte å omstille seg fra ansatt til også å være eier med det ansvaret det innebærer." (Informant 8).

"I noen tilfeller slet vi med å få til et lederskap overfor de ansatte som tidligere hadde vært kollegaer. Hvis de hadde vært medarbeidere på samme nivå tidligere, så fungerte det veldig fint, men det fungerte ikke så veldig bra når de ble ledere for dem. Hvis de i tillegg skulle bli eiere og i ledergruppen overfor alle, så tror jeg det fort ville pulverisert selskapet. Veldig mange ville nok ikke ha likt det." (Informant 11).

Tabell 4.10: Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet eierens rolle og bedriftens struktur.

Samtlige informanter forklarer deres relasjon med de ansatte som god og at de ansatte kom til dem hvis det skulle være noe. De refererer til forholdet som åpent og lojalt, hvor de ansatte også hadde ansvar for egne arbeidsoppgaver. En av informantene forklarer at årsaken til at de ga de ansatte ansvar var for at de skulle føle at de *"hadde en mer nyttig rolle i bedriften"*, og at de kunne *"ha større påvirkning på arbeidsplassen"* (Informant 4). Informanten la også vekt på at ved å gi de ansatte mer ansvar, ville dette være med på *"å utvikle bedriften positivt"* (Informant 4) og å gi en sterkere eierfølelse. Det virket å være ganske ulik strukturering i informantenes bedrifter, men det som gikk igjen var at samtlige informanter satt på toppen. Styret kunne bestå av kun folk fra eiersiden, men i noen tilfeller var også noen av de ansatte representanter. Samtidig mente alle våre informanter at de hadde en flat struktur, noen i større grad enn andre. En av informantene forklarer at årsaken til den flate strukturen var grunnet et ønske om *"å involvere hele teamet"*, da han mente at *"de beste ideene kom fra de ansatte som var ute hos kundene"* (Informant 7). Andre forklarer at det kan være med på *"å skape samhold"* (Informant 9) og at de ansatte føler seg viktige.

Det var to av våre informanter som så utfordringer tilknyttet ansvar og overgangen fra ansatt til eier. En av våre informanter forklarer det på følgende måte: *"det kan være en stor utfordring for*

*ansatte å omstille seg fra ansatt til også å være eier, med det ansvaret det innebærer”*

(Informant 8). Det var også en annen av våre informanter som hadde erfart en lignende situasjon tidligere, hvor ansatte hadde gått over til å bli ledere. Denne overgangen anså han som en utfordring, da de ansatte hadde vært en tidligere kollega. Informanten forklarer det på følgende måte:

*“I noen tilfeller slet vi med å få til et lederskap overfor de ansatte som tidligere hadde vært kollegaer. Hvis de hadde vært medarbeidere på samme nivå tidligere, så fungerte det veldig fint, men det fungerte ikke så veldig bra når de ble ledere for dem. Hvis de i tillegg skulle bli eiere og i ledergruppen overfor alle, så tror jeg det fort ville pulverisert selskapet. Veldig mange ville nok ikke ha likt det.”*

(Informant 11).

Når det kommer til hvor involverte de ansatte var i sentrale beslutninger, var det delte meninger. Noen hadde løsninger som medførte at de ansatte i større grad hadde beslutningsmyndighet i bedriften, mens noen overlot dette til styret, hvor de ansatte kun hadde muligheter til å bestemme over egen arbeidstid og hvordan de utførte jobben. Det var en felles enighet om at det var viktig at de ansatte kunne komme med innspill til forbedringer, da dette kunne være med på å skape engasjement og bidra positivt i beslutningsprosesser. De fleste mente også at de ansatte burde kunne jobbe selvstendig innenfor visse grenser. Dette er noe samtlige av informantene arbeidet for, da de ønsket at de ansatte skulle ha muligheter til fleksible arbeidsdager.

*Kan eierens rolle og bedriftens struktur minimere barrierene tilknyttet overgangen fra ansatt til eier og deres holdninger til overtakelse?*

Organisasjonsstruktur påvirker bedrifters atferd, ytelse og innovasjonsevne. Strukturen kan også ha konsekvenser på individnivå og bedriftsnivå (DeCanio m.fl, 2000). En flatere struktur åpner for tilpasningsevne, fleksibilitet og kreativitet i situasjoner preget av usikkerhet. Slike bedrifter kjennetegnes som dynamiske, innovative og kreative arbeidsplasser (Cameron & Quinn, 2013, s. 41-52). Samtlige av våre informanter mente de hadde en flat struktur i bedriften, hvor de ansatte fikk muligheter til å styre sin egen hverdag og i noen grad komme med innspill og ideer til hvordan en kunne løse arbeidsoppgaver. Hovedårsaken til dette virker å være at de ansatte skulle føle seg viktige og at de skulle føle et eierskap til jobben de gjorde. Det var få av informantene

som poengterte at dette var fordi de ansatte satt med de gode ideene og løsningene. Det kan med andre ord tyde på at de var mer opptatt av at de ansatte skulle føle at de kunne komme med innspill, for å skape engasjement og lojalitet, fremfor at de faktisk benyttet dem som en ressurs til å utvikle bedriften i positiv retning.

En del av våre informanter sier de har en flat struktur i bedriften, men likevel kan det virke som at det i noen tilfeller ikke stemmer helt. De påpeker selv at beslutningene gjøres fra toppen og at de ansatte ikke har særlig muligheter til å påvirke dette. Ifølge Cameron & Quinn (2013, s. 41-52) vil bedrifter med en hierarkisk struktur fokusere på stabilitet og kontroll, hvor det er klare linjer mellom individers myndighet, standardiserte regler og prosedyrer. Til tross for at samtlige av informantene mener at de har en flat struktur, viste flertallet av informantene at det var fokus på stabilitet og kontroll fra ledelsen. Det var også klare linjer mellom de ansattes myndighet, med tanke på at de i større grad kun bestemte over egne arbeidsoppgaver og hadde lite påvirkning på sentrale beslutninger i bedriften. Det kan med andre ord tyde på at noen av dem har en mer hierarkisk tilnærming enn de ønsker å anerkjenne selv.

I følge Gründfeld m.fl (2009, s. 12) er eierskifte i SMB ofte vanskelig i bedrifter hvor det skjer store strukturelle endringer. Dette ser vi i flere tilfeller at har vært en av utfordringene, da den nye eieren har valgt å gjøre store strukturelle endringer i bedriften. Flere av informantene mente at dette var med på å skape splid i bedriften og til og med medførte at flere av de ansatte sluttet. I og med at de fleste av bedriftene ikke har måttet selge bedriften og har drevet godt, har det egentlig ikke vært nødvendig med noen store strukturelle endringer. På den måten anser vi at ved å velge ansatte som overtakere, kan det muligens føre til mindre strukturelle endringer, da de allerede kjenner bedriftens måte å arbeide på og hvor godt dette fungerer.

Ifølge Gründfeld m.fl (2012, s. 18) er 75% av tilfellene i SMB at majoritetseier også er daglig leder i bedriften. Vi ser at flere av eierne også har andre roller i bedriften. De fleste er gjerne også daglig ledere, som Gründfeld m.fl (2012, s. 18) også påpeker er svært vanlig i SMBer. Dette mener han at kan by på utfordringer i en eierskifteprosess, da bedriften kan være mer avhengig av eieren. Til tross for at mange av informantene har flere roller i bedriften, kommer det likevel ikke tydelig frem at dette har skapt utfordringer i eierskifteprosessen.

På en annen side ser vi at de av eierne som også er daglig leder i bedriften, virker å ha tettere relasjoner til deres ansatte. Bedriftseiers relasjon til de ansatte virker å ha en påvirkning på at bedriftseier er forsiktig med valg av overtaker, da de har et stort behov for å finne en overtaker som er den beste løsningen for sine ansatte og som kan videreføre deres arbeidsforhold. På den måten kan det derfor indirekte virke som deres rolle er med på å påvirke hvilken relasjon de har til de ansatte, som igjen påvirker valgene i eierskifteprosessen.

Til tross for at bedriftseierne virker å ha tette relasjoner til sine ansatte, mener de likevel at de ansatte ikke har noen interesse og / eller kompetanse til å overta bedriften, uten at de egentlig har drøftet denne muligheten med dem. I den forbindelse var det to av våre informanter som forklarte hvorfor de anser ansatte som overtakere som en utfordring. *Informant 8 forklarte det på følgende måte: "det kan være en stor utfordring for ansatte å omstille seg fra ansatt til også å være eier med det ansvaret det innebærer"*. Han mente også at det kunne by på utfordringer når de ansatte plutselig skulle bestemme eller lede andre ansatte, som de tidligere har vært kollegaer med. Det kan derfor tyde på at de ansatte ikke har hatt nok myndighet eller ansvar til at denne overgangen minimeres.

Bedriftseier kan i større grad legge til rette for en struktur og en relasjon med sine ansatte som kan bidra til at de ansatte får mer ansvar, utfordringer, beslutningsmyndighet og lærer seg å ta selvstendige valg. Ved at de ansatte på denne måten får mer forretningsrelatert kompetanse, anser vi at det kan være med på å påvirke de ansattes risikoholdning. På den måten vil overgangen fra ansatt til eier minimeres, og dermed igjen kunne påvirke de ansattes holdninger tilknyttet overtakelse.

I teorikapittelet antok vi at bedriftens struktur kan være med på å påvirke hvilke holdninger de ansatte har til en potensiell overtakelse, ved at de har blant annet større beslutningsmyndighet, handlingsfrihet og muligheter til å være kreative. I utgangspunktet mener vi at vi ikke har nok data eller teoretisk grunnlag til å kunne bekrefte eller avkrefte dette, til tross for at vi kan se tendenser til at det kan stemme. Siden vi ikke kan se at faktoren tydelig påvirker eierskifteprosessen eller ansatte som overtakere, velger vi derfor å fjerne denne

påvirkningsfaktoren. Likevel mener vi at det til en viss grad kan påvirke de ansattes holdninger for overtakelse, samt at bedriftseieren kan legge til rette for at overgangen minimeres. Til tross for at vi ser at eierens rolle og bedriftens struktur i større grad påvirker faktoren *personlighetstrekk og holdninger*, ønsker vi likevel å forkaste proposisjon P11.

## 4.11 Kunnskapsoverføring

BEKREFTER	AVKREFTER
<p><b>P12:</b> Kunnskapsoverføring fra ledelse til overtaker anses å være en driver for ansatte som overtakere, da de besitter relevant kunnskap om bedriften, og kan minimere negative reaksjoner, samt skape trygghet blant omgivelsene.</p>	
<p>"Vi holder på arbeidskraften vår og det tar tid til å tilegne seg den tekniske kunnskapen for å bidra i vårt utviklingsmiljø. Den tekniske kompetansen er jo en terskel." (Informant 1).</p> <p>"Videre drift var alfa omega. Den første tiden var det business as usual, men vi kom fort inn i folden. Da begynte de å bryte opp selskapet, noe som har vært litt sånn negativt opplevelse for oppkjøpet. I utgangspunktet skulle vi leve i to år med våres budsjett og med den strukturen vi hadde. Men når eierselskapet begynner å bryte opp selskapet, plukke ut enkelte ressurser og avdelinger, da er det klart at de skaper støy. Da klarer vi ikke å levere de tallene vi i utgangspunktet hadde avtalt." (Informant 9).</p> <p>"Det å fange kulturen i de oppkjøpte selskapene er viktig. Forsøke å bygge videre på den kulturen som er bygd. Det å presse inn på kort tid en ny kultur, er vanskelig og farlig. Det er den tilbakemeldingen jeg har, at den kulturen som eksisterer i det selskapet man kjøper, burde man sakte med sikkert vri til ny kultur, men ikke over natten som jeg føler ofte skjer." (Informant 9).</p> <p>"Jeg tror i etterpåklokskapens lys at de store kundene våre hadde kanskje satt mer pris på å ha ansatte som eiere enn store fond, for å si det rett ut. Da tror jeg exiten ikke hadde blitt som den hadde blitt. (...) Det har vært en veldig negativ utvikling for dem." (Informant 11).</p> <p>"Jeg ser en veldig stor verdi i at ansatte driver og overtar bedriften. (...) De har evnen til å tilpasse seg markedet, tilfredsstille kundene og det gir en helt annen edge av selskapet når de ansatte sitter på eiersiden. Jeg ser kun fordeler, men selve prosessen ved å overlate selskapet til de ansatte, hvor eieren skal ut, så spiller det ikke så stor rolle. En fordel med ansatte som overtakere er for videre drift, men tidligere eier ønsker ofte å få mest igjen for selskapet sitt." (Informant 12).</p> <p>"Hvis jeg skal komme med en anbefaling for SMB i et eierskifte, så er det å være tidlig ute med prosessen. Ikke la det skje som én prosess - at det fra en dag til en annen så er det en ny eier - la det bygge seg opp over tid, bruk flere år, som gjør at ansatte sakte men sikkert kunne kjøpe seg inn. Det kunne ført til at de ansatte kunne vokst seg på kompetansen og hatt større evner og kunnskap til å overta." (Informant 12).</p>	<p>"Hvordan det drives videre? 'That's out of my hands'. Det kan jeg ikke gjøre noe med. (...) En tilfredsstillelse at firma ble overført i "god stand" og med forutsetninger for fortsatt god og lønnsom drift. Dette både når det gjelder ansatte med deres kompetanse og markedene vi henvender oss til. Jeg har ikke hatt så lite bekymringer på år og dag jeg." (Informant 3).</p> <p>"Ledelsesmessig så oppfattet jeg ingen endringer." (Informant 6).</p> <p>"Nå ble ikke kunnskapsoverføring en realitet, i og med at jeg fortsatte som daglig leder etter at vi solgte. Så det ble ikke en prioritert, (...) men topplerkompetansen var de ikke opptatt av å få overført. (...) Vi hadde konsernmøter, hvor det ble overført overordnet kunnskap, men ikke noe detaljkunnskap for å si det sånn." (Informant 11).</p> <p>"Jeg tror ikke de følte at de kunne drive dette uten noen veldig åpenbare overtakere som kunne drifet bedriften, det gjorde jeg ikke. Så jeg tror kanskje det kunne vært en barriere for dem, men litt manglende bedriftskompetanse." (Informant 11).</p>

**Tabell 4.11:** Bekreftelse eller avkreftelse av vår teoretiske proposisjon tilknyttet kunnskapsoverføring.

De fleste av våre informanter mente at det var helt avgjørende at ny eier opprettholdt tidligere drift i etterkant av eierskiftet, da det kunne være med på å opprettholde kunnskap og kompetanse. På denne måten kan bedriften fortsette å gjøre det de er gode på. Årsaken til at mange av informantene anså det som viktig å opprettholde tidligere drift, var fordi de ansatte visste hvordan ting fungerte og hadde drevet bedriften i mange år. På den måten var det de ansatte som var kilden til gode resultater. Ved å gjøre store omveltninger i hvordan bedriften

skulle fungere, mente informantene med andre ord at det kunne gå på bekostning av resultatet. Det var også en av informantene som erfarte at de store omveltningene medførte at flere av de ansatte sluttet (Informant 5). I den forbindelse var det flere av informantene som forsikret seg med kjøperen i forkant av eierskiftet, om å fortsette som tidligere, da de var enige om at det var de som kjente selskapet, produktet og markedet. En annen informant forteller at de startet med *business as usual*, men at de nye eierne etter hvert begynte å bryte opp selskapet. Dette medførte at tidligere eier opplevde kjøpet som negativt, da det skapte støy i organisasjonen og de ikke klarte å levere til avtalte resultater (Informant 9).

Videre drift var noe flere av informantene nevnte som drivere for ansatte som overtakere. Blant annet en av informantene mente at han så *“en stor verdi i at ansatte driver og overtar bedriften”*. Årsaken til det var at *“de har evnen til å tilpasse seg markedet, kundene og det gir en helt annen edge av selskapet”* (Informant 12). Han mente derfor at det er en fordel for videre drift å ha ansatte som overtakere, da de besitter kunnskaper om organisasjonen.

Det var også en forskjell i hvordan type kunnskap de anså som viktig å overføre, og på hvilken måte. I hvilken grad overføring av bedriftens byggeklosser i form av kultur, struktur og kontakter var viktig for informantene varierte. For noen var det mindre viktig å overføre denne kunnskapen, mens andre opplevde det som mer viktig.

Det de fleste av våre informanter nevner som det absolutt viktigste å overføre til ny eier var overføring av arbeidsforhold. I den forbindelse var det derfor flere av de tidligere eierne som på en eller annen måte ble igjen i bedriften, for å sikre seg dette. De ønsket å ha en viss påvirkning og en mulighet for kontroll når det gjaldt det å bevare driften, samt trygge arbeidsplassene. En av informantene forklarte at de *“holdt på arbeidskraften”*, da *“det tar tid å tilegne seg den tekniske kompetansen for å bidra til et utviklingsmiljø”* (Informant 1). Han mente at i den forbindelse var det viktig å dyrke denne kunnskapen ved å gi de ansatte utdanning. Dette var derfor en av årsakene til at de ønsket å holde på arbeidskraften, for å kunne videreføre kompetansen og drift.

Flere nevnte at kunnskapsoverføring i form av topplederkompetanse var mindre viktig, da deler av ledelsen ofte fortsatte i bedriften. Mange av våre informanter jobbet videre i toppledelsen etter



at bedriften var solgt, noe som medførte at de i mindre grad trengte å overføre kunnskaper tilknyttet ledelse. En av informantene forklarte at dette var noe som ble overført gradvis, men at det kun var *“overordnet kunnskap”* og ikke *“detalj kunnskap”* (Informant 11). En annen forteller at han ikke opplevde noen *“ledelsesmessige”* endringer (Informant 6). De fleste bedriftene solgt til en industriell eier, som gjerne hadde erfaringer med oppkjøp fra tidligere. Noen av informantene mente at det var opp til den nye eieren å avgjøre hva som skulle gjøres med mulighetene fremover. Andre informanter bekreftet også at det var ute av deres kontroll hvordan driften ble drevet videre. En av informantene synes til og med at dette var en lettelse da en uansett ikke får gjort noe med det, og informanten har derfor ikke hatt så lite bekymringer på lenge (Informant 3).

Forretningsmessig kunnskap er en type kunnskap som blir trukket frem som viktig, men i ulik grad. Dette viser seg å være et problem for ansatte som potensielle overtakere, da bedriftseierne mente at de ofte ikke besitter denne type kunnskap. En av informantene mente blant annet at han ikke så noen åpenbare ansatte som kunne overtatt bedriften, på bakgrunn av at de *“ikke har noen kunnskaper om det å drive en bedrift”*, som han betegner som *“manglende bedriftskompetanse.”* (Informant 11).

I og med at flertallet av bedriftene ble kjøpt opp av industrielle aktører, er det flere av informantene som nevnte at kunnskapsoverføring og videre drift ble en utfordring. Årsaken til denne utfordringen var gjerne fordi bedriftseier og ny overtager måtte slå sammen kulturene i de ulike bedriftene. Dette mente de var med på å skape intriger blant de ansatte, og at noen kunne føle seg truet. For å kunne minimere intriger og at noen følte seg truet, mente en av våre informanter at de ønsket at kjøper skulle bygge videre på den eksisterende kulturen, da en rask endring kan være *“farlig”* (Informant 9). En annen informant forteller at han i ettertid ser at *“de store kundene våre hadde kanskje satt mer pris på ha ansatte som eiere enn store fond”* (Informant 11). På denne måten mente han at eierskiftets utfall burde vært annerledes, da det har vært en veldig negativ utvikling for bedriften. Med andre ord er det flere av informantene som mente at overtakelse til ekstern aktør har skapt reaksjoner og mindre trygge omgivelser for de ansatte, og at dette kunne vært unngått ved ansatte som overtakere da de sitter med kunnskap som kan beholdes.

*Kan ansattes relevante kunnskap om bedriften minimere barrierene for overtakelse og skape trygghet blant omgivelsene?*

Sambrooke (2005) har undersøkt problemer knyttet til overtakelse av SMBer for å kunne sikre overlevelse og vekst. Her viser hun til tre typer kunnskap som kreves for en vellykket overtakelse, og som må overføres fra ledelse til overtagerne; *teknisk kunnskap, kunnskap om organisasjonen og kunnskap relatert til ledelse*. Vi skal dermed se nærmere på de ulike typene for kunnskap, for å se hvilken betydning det har hatt for våre informanter, samt hvordan de ulike kunnskapene har påvirket de ansattes muligheter for overtakelse.

I teorikapittelet nevnte vi at kunnskapsoverføring kunne bli sett på som en driver for ansatte som overtagere, da de i større grad besitter den rette kunnskapen til å overta bedriften, sammenlignet med eksterne aktører. Kunnskapen vi referer til i denne sammenhengen er erfaringen de har ved å ha arbeidet i bedriften lenge. Dette er noe vi spesifikt retter mot *organisasjonskunnskap og taus kunnskap*, da de ansatte i større grad har muligheter til å tilegne seg denne kunnskapen gjennom observasjon, kommunikasjon og handling. Vi har med andre ord ikke tatt i betraktning om den tekniske- og ledelsesmessige kunnskapen fungerer som drivere eller barrierer for ansatte som overtagere i teorikapittelet, men er noe vi skal gå nærmere inn på videre i dette kapittelet.

I de fleste tilfellene ble bedriftene solgt til eksterne, industrielle aktører, som gjerne hadde erfaring med oppkjøp av bedrifter fra før. Det betyr med andre ord at de mest sannsynlig satt på den tekniske kunnskapen og kunnskaper tilknyttet ledelse allerede. Dette er to av de kunnskapsoverføringene Sambrooke (2005) mener er vanskeligst å overføre. *Teknisk kunnskap* inkluderer kunnskap om skatt, juss og næringsliv, og kan videreformidles og læres uformelt og/eller formelt (Sambrooke, 2005). Dette virket å være noe informantene ikke reflekterte noe særlig over, da det kun var en av informantene som tok opp dette. Vi anser dermed at denne kunnskapen ikke er den viktigste og at de ansatte ikke nødvendigvis trenger å besitte denne kunnskapen for å kunne bli ansett som en potensiell overtager.

*Kunnskap relatert til ledelse* inkluderer beslutninger, risikotaking og har mer fokus på prosess enn oppgave (Sambrooke, 2005). Som vi har vært inne på under påvirkningsfaktoren

*personlighetstrekk og holdninger*, kan en av barrierene for ansatte som overtakere være tilknyttet risikotaking og ansvar. Der konkluderte vi med at det er få av de ansatte som har særlig erfaring med risiko, da de ofte søker trygghet og har også i liten grad vært involvert i beslutninger. Dette er noe flere av våre informanter også trekker frem i denne sammenhengen, da de mener at de ansatte ikke har nok forretningsmessig kunnskap til å kunne drive bedriften. Slik vi tolker det er det rettet mot ledelseskunnskap og ikke kunnskap tilknyttet bedriften, da de nevner det i forbindelse med risikoholdning og ansvar. Sambrooke (2005) nevner også at dette er ~~en~~ kunnskap som er vanskelig å gjøre eksplisitt, og som kan være vanskelig å identifisere. På bakgrunn av dette, kan det være vanskelig for de ansatte å tilegne seg denne kunnskapen ved en eventuell overtakelse. Likevel tror vi at dersom bedriftseierne hadde startet eierskifteprosessen tidligere, kunne det bidratt til at de ansatte fikk muligheten til å opparbeide seg den nødvendige kompetansen og dermed hatt større evner og kunnskaper til å overta.

*Kunnskap om organisasjonen* inkluderer kunnskap om hvordan organisasjonen fungerer, lykkes og vokser (Sambrooke, 2005). Til tross for at de ansatte besitter kunnskaper om bedriften allerede, antar vi at dette ikke vil være en driver alene, da den også er lett å overføre til andre. På en annen side så informantene i flere av tilfellene at den nye eieren gjorde store omveltninger som medførte at de ikke klarte å levere avtalte resultater. Dette er noe som kunne vært unngått med en ansatt som overtakere, da de kjenner til hvordan bedriften drives og vet at det fungerer. På en annen side mener Sambrooke (2005) at dette er kunnskap som en relativt lett kan gjøres eksplisitt, og at en derfor enkelt kan overføre eller utveksle kunnskapen til andre, også potensielle overtakere. Det kan med andre ord tyde på at til tross for at ansatte har en fordel, da de besitter denne kunnskapen på forhånd, vil det ikke nødvendigvis fungere som en driver alene.

Til slutt ser vi at overføring av den tause kunnskapen vil være mer utfordrende til en ekstern aktør, da det krever observasjon, kommunikasjon og erfaring. Van Teeffelen m.fl. (2011) legger vekt på at taus kunnskap er kunnskap som er vanskelig å overføre eller kopiere. Dette er noe som ville vært lettere for ansatte som overtakere, da denne formen for kunnskap gjerne er knyttet til en person og deres erfaringer. På den måten har de ansatte allerede tilegnet seg taus kunnskap gjennom observasjon, kommunikasjon og handling gjennom deres arbeidsforhold.

I følge Melin m.fl (2007) er det flere eiere som frykter problemer med overføring av kunnskap til potensielle overtakere. På bakgrunn av at informantene anså kunnskapsoverføring tilknyttet kultur som både en utfordring og noe som var viktig, stemmer dette overens med Melin m.fl (2007) sine teori. Kultur er noe vi mener faller under *taus kunnskap*, da det er noe en tilegner seg ved observasjon, kommunikasjon og erfaring (*Nonaka, 1991, sitert i Melin m.fl., 2007*). Kulturen er dermed vanskelig å kopiere og å overføre til ny eier. Noen av informantene nevnte blant annet at kultur ikke var noe de bevisst hadde bygget, men at det har skjedd litt av seg selv. Dette mener vi også kan være en av årsakene til at det kan være vanskelig å overføre. På den måten vil den tause kunnskapen tilknyttet kultur være noe en ikke trenger å overføre til ansatte som overtakere, da de i stor grad har vært med på å bygge den. Med andre ord kan det tyde på at det vil være en fordel å velge en kjøper som enten passer inn i bedriftens kultur, eller som allerede besitter denne tause kunnskapen om bedriften.

På bakgrunn av vår argumentasjon anser vi at kunnskapsoverføring i form av *organisasjonskunnskap* og *taus kunnskap* som en driver for ansatte som overtakere. Årsaken til dette er fordi taus kunnskap i stor grad er vanskelig å overføre til ny eier, men i og med at de ansatte allerede besitter denne kunnskapen vil overføringen være lettere. Organisasjonskunnskap er ikke en kunnskap som er vanskelig å overføre, men dette er også en kunnskap som de ansatte besitter. Til tross for at de ansatte muligens ikke besitter den *tekniske kunnskapen*, er dette en kunnskap som lett kan læres og overføres. Vi anser derfor at den *tekniske kunnskapen* heller ikke vil være en barriere for de ansatte som overtakere, da de lett kan tilegne seg denne kunnskapen. I og med at *ledelseskunnskap* er noe vanskeligere å overføre, er dette noe vi anser kan være vanskelig for de ansatte å tilegne seg. På en annen side kan bedriftseier legge til rette for at denne kunnskapen overføres over tid, slik at de ansatte kan tilegne seg ledelseskunnskaper før overføringstidspunktet. Dette forutsetter med andre ord at prosessen og planleggingen settes i gang på et tidligere tidspunkt, noe vi anser som relativt enkelt for bedriftseier å få til. På den måten anser vi ikke kunnskapsoverføring som en barriere for ansatte som overtakere.

En av våre informanter kommer også med anbefalingen om denne løsningen:

*“Hvis jeg skal komme med en anbefaling for SMB i et eierskifte, så er det å være tidlig ute med prosessen. Ikke la det skje som én prosess - at det fra en dag til en annen så er det en ny eier - la det bygge seg opp over tid, bruk flere år, som gjør at ansatte sakte men sikkert kunne kjøpe seg inn. Det kunne ført til at de ansatte kunne vokst seg på kompetansen og hatt større evner og kunnskap til å overta.”*

(Informant 12).

Den nye proposisjonen blir derfor: *Kunnskapsoverføring anses å være en driver for ansatte som overtakere, men avhenger av at en starter eierskifteprosessen tidlig, da det gir større muligheter for at de ansatte kan tilegne seg ledelseskunnskaper.*

## 5.0 DISKUSJON

I denne delen av oppgaven ønsker vi å oppsummere de viktigste momentene fra våre resultater og tolkning, for å sette det i et større faglig perspektiv. For å kunne besvare problemstillingen som helhet går vi derfor nærmere inn på oppgavens forskningsspørsmål, for å kunne få en bedre innsikt i hva en eventuelt kan gjøres for å minimere barrierene og fremheve drivere i videre forskning. Oppgavens problemstilling som helhet vil bli besvart i konklusjonen.

I første delkapittel ser vi nærmere på og diskuterer forskningsspørsmålet: *“Hvilke faktorer påvirker ansattes muligheter for overtakelse?”* Her diskuterer vi i hvilken grad de ulike faktorene påvirker de ansattes muligheter for overtakelse, samt hvordan faktorene påvirker hverandre.

I neste delkapittel ser vi nærmere på forskningsspørsmålet: *“Opplever bedriftseiere disse påvirkningsfaktorene som drivere eller barriere for ansatte som overtakere?”* Her skal vi diskutere hvorvidt bedriftseierne opplever påvirkningsfaktorene som drivere eller barrierer for ansatte som overtakere, på bakgrunn av våre reviderte proposisjoner som blir presentert i en tabell.

## 5.1 Hvilke faktorer påvirker ansattes muligheter for overtakelse?

I denne studien har vi identifisert 10 faktorer som påvirker eierskifteprosessen og ansattes muligheter for å overta bedriften: (1) *emosjonelle utfordringer*, (2) *dialog med ansatte*, (3) *kunnskap tilknyttet eierskifteløsninger*, (4) *finansieringsmuligheter* og (5) *regulering og skatt*, (6) *refleksjoner omkring eierens forventninger*, (7) *involvere bedriftsmegler*, (8) *valg av finansieringsmulighet*, (9) *personlighetstrekk og holdninger*, og (10) *kunnskapsoverføring*.

Gjennom vår datainnsamling oppdaget vi at det var noen av faktorene som i større grad var med på å påvirke de ansattes muligheter for overtakelse, og ønsker derfor å se nærmere inn på hovedfunnene tilknyttet de ulike påvirkningsfaktorene i denne delen av oppgaven.

### *Emosjonelle utfordringer*

I analysedelen kom vi frem til at bedriftseierne opplevde følelsesmessige utfordringer og emosjonell tilknytning til bedriften. Ved at bedriftseier har emosjonell tilknytning til bedriften, kan dette også føre til utsettelse av eierskifteprosessen, da selskapet gjerne er bedriftseiers livsverk. På bakgrunn av dette gjerne er bedriftseierens livsverk, var de også forsiktige med valg av overtaker. Faktorer som tillit, trygghet og bedriftens fremtid var dermed noe som spilte en viktig rolle, da bedriftseierne skulle velge overtaker. Det kan derfor virke tryggere for bedriftseieren å selge til ansatte versus en ekstern aktør, da bedriftseieren har kjennskaper til de ansatte, som kan føre til tillit. På den måten tyder det på at påvirkningsfaktoren emosjonelle utfordringer i stor grad vil påvirke valg av overtaker, og dermed hvilken mulighet de ansatte har for overtakelse.

### *Dialog med ansatte*

På bakgrunn av datainnsamlingen kom vi frem til at det var ulik grad av informering og involvering av de ansatte. Vi oppdaget at de av bedriftseierne som informerte og involverte de ansatte, også i større grad vurderte ansatte som en potensiell eierskifteløsning. Vi opplevde med andre ord at dialog til en viss grad kan øke ansattes muligheter til å vise sin interesse, og dermed føre til en større mulighet for overtakelse. Likevel var det ingen av bedriftseierne som endte opp med ansatte som overtakere, som kan tyde på at det var andre faktorer som i større grad påvirket

de ansattes muligheter for overtakelse. På den måten anser vi at faktoren dialog med ansatte i liten grad påvirket ansattes muligheter for overtakelse.

#### *Innhente kunnskap om eierskifteløsninger, finansieringsmuligheter og regulering og skatt*

I analysedelen kom det frem at de fleste bedriftseierne benyttet seg av bedriftsmeglere for å utføre eierskifteprosessen, som tydet på mangel på tilgjengelig informasjon. Mange av bedriftseierne begynte også prosessen direkte i fase 3, hvor det ikke ble innhentet noe særlig kunnskap om hvilke alternative eierskifteløsninger som eksisterte. Dette kan ha medført at bedriftseiere ikke vurderte alle tilgjengelige løsninger. Til tross for at noen av bedriftseierne ikke hadde innhentet kunnskaper om hvilke eierskifteløsninger som eksisterte, kom det tydelig frem at de var bevisste på at de ansatte var en mulighet. På bakgrunn av at bedriftseierne var bevisste på at de ansatte var en mulighet, tyder det på at kunnskaper tilknyttet ulike eierskifteløsninger i liten grad påvirket de ansattes muligheter for overtakelse.

Noe bedriftseiere hadde mindre kunnskaper om var kunnskap tilknyttet hvilke finansieringsmuligheter som eksisterte, da de kun nevnte fremmedkapitalisering som et alternativ. På bakgrunn av manglende kunnskaper om finansieringsmuligheter, utelukket bedriftseierne ansatte som eierskifteløsning, som dermed i stor grad påvirket deres muligheter for overtakelse.

Etter vår datainnsamling oppdaget vi at bedriftseierne ikke opplevde regulering og skatt som en tydelig faktor som påvirket eierskifteprosessen, da faktoren ikke var med på å verken hemme eller fremme prosessen. Det tydet på at det kunne være en fordel at bedriftseiere er bevisste på hvilke utfordringer og begrensninger regulering og skatt kan medføre, for å kunne påvirke prosessen i retning av å gjøre det mer attraktivt for ansatte som overtakere. På bakgrunn av at regulering og skatt bare er noe bedriftseier trenger å være bevisst på, virker faktoren å i liten grad påvirke ansattes muligheter for overtakelse.

#### *Reflektere rundt eiernes forventninger*

I analysedelen oppdaget vi at det er svært viktig at bedriftseiere reflekterer rundt hvilke forventninger de har til eierskiftets utfall, for å lettere kunne ende med en eierskifteløsning som

tilfredsstillter forventningene. Bedriftseierne opplevde at forventninger til både økonomiske og ikke-økonomiske faktorer spilte en viktig rolle, da de hadde gjort seg opp grundige tanker og vurderinger tilknyttet hvem de ønsket å selge til, salgspris og bedriftens fremtid. I den forbindelse så vi at bedriftseierens emosjonelle tilknytning til bedriften var med på å påvirke hvilke forventninger de hadde til de ikke-økonomiske faktorene. Ved at bedriftseierne hadde en emosjonell tilknytning, var de svært opptatte av å trygge arbeidsplassene for sine ansatte. Bedriftseierne la stor vekt på at det var viktig med tillit til ny eier, da det kunne føre til at de følte seg trygge på bedriftens fremtid. Til tross for at de ansatte kunne tilfredsstillte behovene tilknyttet tillit, trygghet og muligheter for videre påvirkning og kontroll, virket ikke bedriftseiers forventninger tilknyttet ikke-økonomiske faktorer å ha særlig stor påvirkning på de ansattes muligheter for overtakelse.

På bakgrunn av at de fleste bedriftseierne anså salgspris som svært viktig, ble de ansatte utelukket som alternativ, da bedriftseierne mente at de ansatte ikke hadde muligheter til å betale den ønskede salgsprisen. Dette viser at de økonomiske forventningene tilknyttet salgspris, i noe større grad påvirket de ansattes muligheter for overtakelse. Dette bunner igjen ut i deres manglende kunnskaper tilknyttet eksisterende finansieringsmuligheter for ansatte som overtagere.

### *Involvere bedriftsmegler*

Bedriftsmegler påvirker store deler av eierskifteprosessen, da mange av bedriftseierne besitter lite kunnskap og erfaring tilknyttet en slik prosess. På den måten er bedriftseier avhengig av bedriftsmeglers kunnskaper for å utføre prosessen. Ved at bedriftseier besitter lite kunnskaper om eierskifteprosessen, kan det føre til at bedriftsmegler har store muligheter til å påvirke hvilken retning, løsning og ulike valg i en slik eierskifteprosess. Bedriftseier kan dermed innhente kunnskap om eierskifteprosessen og utfordringer i den sammenhengen, for å lettere kunne påvirke eierskifteprosessen i retning av ønsket resultatet. På den måten mener vi at bedriftseier med større sannsynlighet kan ende med et resultat som en er tilfreds med, og som passer best for seg selv og sin bedrift. Ved at bedriftsmegler deler kunnskaper tilknyttet ansatte som potensielle overtagere med bedriftseier, kan bedriftseieren i større grad være bevisste på



fordelene tilknyttet ansatte som overtakere. Vi anser derfor at bedriftsmegler i stor grad har muligheter til å påvirke de ansattes muligheter for overtakelse.

#### *Valg av finansieringsmulighet*

På bakgrunn av vår datainnsamling mente bedriftseierne at det var umulig for ansatte å finansiere en overtakelse kun ved hjelp av fremmedkapitalisering, da bedriften gjerne har en høy verdi. I og med at dette er den eneste finansieringsmuligheten bedriftseierne kjente til, ble de ansatte utelukket som en eierskifteløsning. Derfor anser vi at faktoren valg av finansieringsmulighet i stor grad påvirker de ansattes muligheter for overtakelse. Dette viser igjen hvor avgjørende bedriftseierens kunnskaper tilknyttet finansieringsmuligheter er, og hvor viktig det er å innhente denne kunnskapen for å gjøre ansatte som overtakere mer attraktivt.

#### *Personlighetstrekk og holdninger*

Faktoren personlighetstrekk og holdninger er med på å påvirke eierskifteprosessen i den grad at den legger føringer på hvilke løsninger som blir ansett som attraktive ved valg av eierskifteløsning. Ved at bedriftseier har forutinntatte holdninger tilknyttet hvem som innehar ulike kvaliteter og hvem som er best egnet til å ta over en bedrift, vil dette med andre ord legge føringer på hvem som blir vurdert som potensiell overtaker. Ved at bedriftseiere blir mer bevisste på de ansattes interesser, evner og holdninger tilknyttet en overtakelse, kan dette i større grad påvirke ansattes muligheter for å overta, og vi vurderer derfor faktoren personlighetstrekk og holdninger som svært avgjørende.

#### *Kunnskapsoverføring*

Bedriftseierne nevnte at en av årsakene til at de ansatte ikke ble vurdert som potensielle overtakere, var fordi de har manglende ledelseskunnskaper og bedriftskompetanse. Til tross for at de ansatte besitter kunnskaper tilknyttet organisasjonen og taus kunnskap, oppdaget vi at deres manglende ledelseskunnskaper i større grad var med på å påvirke ansattes muligheter for overtakelse, og vi vurderer derfor faktoren kunnskapsoverføring som avgjørende.

## 5.2 Opplever bedriftseiere disse påvirkningsfaktorene som drivere eller barrierer for ansatte som overtakere?

Vi utviklet teoretiske proposisjoner i vår teoridel, som vi i analysedelen fikk bekreftet eller avkreftet. Disse har vi tatt med oss videre til denne delen av oppgaven, hvor de nye proposisjonene blir benyttet i diskusjonen. Vi har valgt å presentere både tidligere, reviderte og de nye proposisjonene i tabell 5.2.

TIDLIGERE PROPOSISJONER	REVIDERTE PROPOSISJONER
HVILKE FAKTORER PÅVIRKER ANSATTES MULIGHETER FOR OVERTAKELSE OG OPPLEVER BEDRIFTSEIERE DISSE PÅVIRKNINGSFAKTORENE SOM DRIVERE ELLER BARRIERER FOR ANSATTE SOM OVERTAKERE?	HVILKE FAKTORER PÅVIRKER ANSATTES MULIGHETER FOR OVERTAKELSE OG OPPLEVER BEDRIFTSEIERE DISSE PÅVIRKNINGSFAKTORENE SOM DRIVERE ELLER BARRIERER FOR ANSATTE SOM OVERTAKERE?
<p><b>P1:</b> Emosjonelle og psykologiske faktorer anses som en driver for ansatte som overtakere, da de emosjonelle utfordringene og sjansene for utsettelse kan minimeres.</p> <p><b>P2:</b> Å informere ansatte tidlig kan anses som en driver for ansatte som overtakere i fase 3, da det kan ha en innvirkning på om de ansatte ønsker å overta eller ikke.</p> <p><b>P3:</b> Ved manglende informasjon og kunnskap tilknyttet ulike eierskifteløsninger, kan det medføre at ansatte ikke blir vurdert som en potensiell overtaker, og kan derfor oppleves som en barriere for ansatte.</p> <p><b>P4:</b> Økt kunnskap tilknyttet regulering og skatt kan føre til økt attraktivitet som ansatte som overtakere og kan dermed minimere barrierene.</p> <p><b>P5:</b> Bedriftseiers forventning tilknyttet de økonomiske faktorene kan oppleves som både en driver og en barriere for ansatte som overtakere, da det er avhengig av tilgjengelig kapital og bedriftens verdi.</p> <p><b>P6:</b> Bedriftseiers forventninger tilknyttet de ikke-økonomiske faktorene anses som driver for ansatte som overtakere, da det kan skape tillit, og øke muligheten for videre påvirkning og kontroll.</p> <p><b>P7:</b> Ved hjelp av bedriftsmegler kan bedriftseier lettere komme frem til spesifikke tiltak og løsninger, som kan gjøre det mer attraktivt for ansatte som potensielle overtakere, og dermed minimere barrierene.</p> <p><b>P8:</b> Kapitaltilgangen og avslag på finansiering anses som en barriere for ansatte som overtakere.</p> <p><b>P9:</b> Ved en kombinasjon av fremmedkapitalisering, egenkapitalfinansiering og selgerkreditt kan en minimere barrieren for ansatte som overtakere.</p> <p><b>P10:</b> Gründer- og innovasjonskulturen i Norge og personlighetstrekk anses å påvirke ansattes holdninger, og er dermed en barriere for en eventuell overtakelse.</p> <p><b>P11:</b> Eierens rolle og bedriftens struktur anses som påvirkningsfaktorer tilknyttet ansattes holdninger til overtakelse, da det kan minimere barrierene og overgangen fra ansatt til eier.</p> <p><b>P12:</b> Kunnskapsoverføring fra ledelse til overtaker anses å være en driver for ansatte som overtakere, da de besitter relevant kunnskap om bedriften, og kan minimere negative reaksjoner, samt skape trygghet blant omgivelsene.</p>	<p><b>P1r:</b> Ved at de emosjonelle utfordringene minimeres kan sannsynligheten for utsettelse reduseres, og dermed oppleves som en driver for ansatte som overtakere.</p> <p><b>P2r:</b> Dialog med ansatte anses å være en driver, da det bidrar til involvering, og dermed øker sannsynligheten for at de vurderer ansatte som overtakere.</p> <p><b>P3:</b> Ved manglende informasjon og kunnskap tilknyttet ulike eierskifteløsninger, kan det medføre at ansatte ikke blir vurdert som en potensiell overtaker, og kan derfor oppleves som en barriere for ansatte.</p> <p><b>P4r:</b> Ved økt bevissthet om regulering og skatt, og utfordringer tilknyttet dette, kan en lettere besvinte begrensningene og minimere barrierene for ansatte som overtakere.</p> <p><b>P5r:</b> Bedriftseierens forventninger kan oppleves som barrierer for ansatte som overtakere, da bedriftseieren besitter lite kunnskap tilknyttet finansieringsmuligheter.</p> <p><b>P6:</b> slås sammen med P5r.</p> <p><b>P7r:</b> Ved å involvere bedriftsmegler for innhenting av kunnskap tilknyttet ulike eierskifteløsninger og tilhørende utfordringer, kan involvering av bedriftsmegler oppleves som en driver for ansatte som overtakere.</p> <p><b>P8:</b> Kastes.</p> <p><b>P9r:</b> Ved at bedriftseier vurderer alle finansieringsmuligheter, vil det øke sannsynligheten for at ansatte blir valgt som eierskifteløsning og kan dermed oppleves som en driver.</p> <p><b>P10:</b> Gründer- og innovasjonskulturen i Norge og personlighetstrekk anses å påvirke ansattes holdninger, og er dermed en barriere for en eventuell overtakelse.</p> <p><b>P11:</b> Kastes.</p> <p><b>P12r:</b> Kunnskapsoverføring anses å være en driver for ansatte som overtakere, men avhenger av at en starter eierskifteprosessen tidlig, da det gir større muligheter for at de ansatte kan tilegne seg ledelseskunnskaper.</p>
NYE PROPOSISJONER	Ved manglende informasjon og kunnskap tilknyttet finansieringsmuligheter, kan det medføre at ansatte ikke blir vurdert som en potensiell overtaker, og kan derfor oppleves som en barriere for ansatte.

*Tabell 5.2: Fremstilling av tidligere og nye proposisjoner.*

I analysedelen kom vi frem til at ikke alle påvirkningsfaktorene var med på å påvirke de ansattes muligheter for overtakelse, som medførte at to av proposisjonene ble kastet (*Se tabell 5.2 - P8 og P11*). I denne delen av oppgaven skal vi derfor diskutere om bedriftseierne opplever påvirkningsfaktorene som drivere eller barrierer for ansatte som overtakere, på bakgrunn av våre reviderte proposisjoner.

### *Emosjonelle utfordringer*

I analysedelen fikk vi bekreftet at det eksisterte emosjonelle utfordringer tilknyttet eierskiftet, da de opplevde stor usikkerhet om bedriftens fremtid. I delkapittel 5.1 kom vi frem til at påvirkningsfaktoren emosjonelle utfordringer (*Se tabell 5.2 - P1*) i stor grad påvirker valg av overtager, og dermed hvilken mulighet de ansatte har for overtakelse. På bakgrunn av vår datainnsamling opplever vi at denne påvirkningen er av positiv forstand, og oppleves derfor som en driver for ansatte som overtakere. Ved at de ansatte blir valgt som overtakere kan de minimere bedriftseierens emosjonelle utfordringer, da bedriftseier har kjennskaper og tillit til at de ansatte kan videreføre deres livsverk og sikre bedriftens fremtid, samt bevare de ansattes arbeidsforhold. I og med at de emosjonelle utfordringene også ofte er årsaken til utsettelse, kan de ansatte med andre ord også minimere sjansene for at eierskifteprosessen blir utsatt. På den måten kan det oppleves som lettere for bedriftseier å sette i gang med prosessen tidligere, da de emosjonelle utfordringene er minimert. Ved å starte eierskifteprosessen tidligere kan bedriftseier også optimalisere eierskifteprosessen. På den måten er det flere fordeler ved å overføre til de ansatte, som gjør at vi kan konkludere med at bedriftseier opplever de emosjonelle utfordringene som driver for ansatte som overtakere.

### *Dialog med ansatte*

På bakgrunn av datainnsamlingen kom vi frem til at vår proposisjon tilknyttet informere interessenter måtte omformuleres, da det å informere de ansatte i seg selv ikke virket tilstrekkelig for å bevare roen blant de ansatte, samt skape muligheter for overtakelse. Vi endret i den forbindelse påvirkningsfaktoren til *dialog med ansatte* og kom med en revidert versjon: *P2r: Dialog med ansatte anses å være en driver, da det bidrar til involvering, og dermed øker*

*sannsynligheten for at de vurderer ansatte som overtakere.* I delkapittel 5.1 kom vi frem til at dialog med ansatte i liten grad påvirker de ansattes muligheter for overtakelse, da de ansatte ikke ble valgt til tross for at de hadde en dialog med bedriftseier. På bakgrunn av at dialog i større grad kan medføre at de ansatte får muligheter til å vise sin interesse og evne til å ta over, mener vi at faktoren har en positiv påvirkning for ansatte som overtakere, til tross for at den har en mindre påvirkningskraft. Vi kan derfor konkludere med at bedriftseier opplever dialog med ansatte som en driver for ansatte som overtakere.

#### *Innhente kunnskap om eierskifteløsninger, finansieringsmuligheter og regulering og skatt*

I vår analysedel ble proposisjonen om å innhente kunnskap tilknyttet eierskifteløsninger (*se tabell 5.2 - P3*) bekreftet og dermed stående. I delkapitlet 5.1 kom vi frem til at selv om bedriftseiere besitter kunnskaper tilknyttet hvilke eierskifteløsninger som eksisterer, hadde det ingen særlig påvirkning på de ansattes muligheter for overtakelse. Til tross for at faktoren hadde en liten påvirkningskraft på de ansattes muligheter, var ansatte som eierskifteløsning likevel et alternativ for mange av bedriftseierne. På den måten oppleves manglende kunnskaper tilknyttet de ulike eierskifteløsningene som en barriere for ansatte, da bedriftseier er avhengig av å kjenne til denne muligheten for å vurdere den.

Proposisjonen tilknyttet regulering og skatt ble revidert, for å oppnå en mer forklarende proposisjon (*se tabell 5.2 - P4r*). I analysen så vi at det i større grad var avgjørende at bedriftseier hadde kunnskaper tilknyttet hvilke finansieringsmuligheter som eksisterte tilknyttet de ulike eierskifteløsningene. I delkapitlet 5.1 kom vi frem til at faktoren *regulering og skatt* i liten grad påvirker ansattes muligheter for overtakelse. Til tross for at denne faktoren har liten grad av påvirkningskraft, anser vi at innhenting tilknyttet regulering og skatt kan minimere barrierene for ansatte som overtakere, da bedriftseier i større grad kan være klar over hvilke utfordringer og begrensninger som eksisterer i den forbindelse.

Avslutningsvis oppdaget vi at innhenting av kunnskap tilknyttet finansieringsmuligheter hadde en stor påvirkning på ansattes muligheter for overtakelse, og kom dermed med en ny faktor og proposisjon i den forbindelse: *Ved manglende informasjon og kunnskap tilknyttet*

*finansieringsmuligheter, kan det medføre at ansatte ikke blir vurdert som en potensiell overtaker, og kan derfor oppleves som en barriere for ansatte.* I delkapittelet 5.1 kom vi frem til at bedriftseiernes manglende kunnskaper om finansieringsmuligheter resulterte i at ansatte ble utelukket som eierskifteløsning, og derfor i stor grad påvirket ansattes muligheter for overtakelse. Vi oppdaget også at denne faktoren i stor grad påvirket andre påvirkningsfaktorer som: *eierens forventninger og valg av finansieringsmulighet.* På bakgrunn av at denne faktoren også i stor grad påvirker andre faktorer, vil den sammenlignet med de andre faktorene, i størst grad være med på å påvirke de ansattes muligheter for overtakelse. I tilfellene hvor kunnskaper tilknyttet finansieringsmuligheter påvirket andre faktorer, opplevdes den som en barriere for ansatte som overtakere, da bedriftseierne besitter lite kunnskap om disse finansieringsmulighetene.

Vi kan derfor konkludere med at manglende kunnskaper tilknyttet ulike eierskifteløsninger, finansieringsmuligheter og regulering og skatt oppleves alle som barrierer for ansatte som overtakere.

#### *Reflektere rundt eierens forventninger*

Begge våre proposisjoner tilknyttet eierens forventninger (*se tabell 5.2 - P5 og P6*) ble revidert i analysedelen. Årsaken var at vi ønsket å slå sammen proposisjonene tilknyttet de økonomiske og ikke-økonomiske faktorene, for å få en mer forklarende proposisjon (*se tabell 5.2 - P5r*). I delkapitlet 5.1 kom vi frem til at til tross for at de ansatte kunne tilfredsstillende bedriftseiernes behov tilknyttet de ikke-økonomiske forventningene, virket påvirkningsfaktoren *eierens forventninger* å ha mindre påvirkningskraft på ansattes muligheter. Dette til tross for at økonomiske forventninger tilknyttet salgspris i større grad påvirker de ansattes muligheter, da bedriftseieren utelukket ansatte på bakgrunn deres betalingsmuligheter. På bakgrunn av at bedriftseierne besitter lite kunnskaper tilknyttet finansieringsmuligheter (*se tabell 5.2 - ny*) konkluderer vi med at bedriftseierne opplevde deres forventninger som barrierer for ansatte som overtakere.

### *Involvere bedriftsmegler*

I analysedelen reviderte vi vår proposisjon tilknyttet involvering av bedriftsmegler til *P7r: Ved å involvere bedriftsmegler for innhenting av kunnskap tilknyttet ulike eierskifteløsninger og tilhørende utfordringer, kan involvering av bedriftsmegler oppleves som en driver for ansatte som overtakere*. I delkapitlet 5.1 kom vi frem til at ved at bedriftsmegler deler kunnskaper tilknyttet ansatte som potensielle overtakere med bedriftseier, kan megleren i stor grad påvirke muligheten ansatte har som overtakere. I utgangspunktet oppleves denne påvirkningen i positiv forstand, da bedriftseierne i stor grad er avhengig av bedriftsmegler for å innhente kunnskaper om eierskifteløsninger og tilhørende utfordringer. For at involvering av bedriftsmegler skal oppleves som en driver, er bedriftseieren avhengig av at det deles fullstendig informasjon, slik at de har muligheter til å ta et overveid og gjennomtenkt valg. Ved at bedriftsmegler holder tilbake en slik kunnskap, kan denne faktoren fort oppleves som en barriere. Vi konkluderer derfor med at involvering av bedriftsmegler oppleves som en driver for ansatte som overtakere, gitt at det deles fullstendig informasjon om eierskifteløsninger og tilhørende utfordringer.

### *Valg av finansieringsmulighet*

Etter datainnsamlingen kom vi frem til at vi ønsket å revidere proposisjonen tilknyttet finansiering (*se tabell 51 - P9r*). Årsaken var at bedriftseierne ikke en gang vurderte ansatte som overtakere, da de anså at ansatte ikke hadde muligheter til å finansiere et kjøp. Vi endret også påvirkningsfaktoren til valg av finansieringsmuligheter, da dette var mer beskrivende. I delkapittel 5.1 kom vi frem til at bedriftseierne kun så på fremmedkapitalisering som en finansieringsmulighet for ansatte som overtakere, som førte til at de ansatte fort ble utelukket som eierskifteløsning. Bedriftseiere er avhengige av kunnskaper tilknyttet alle finansieringsmulighetene, for å kunne ta overveide og reflekterte valg. På den måten vil valg av finansieringsmuligheter påvirke ansattes muligheter for overtakelse, da de er avhengig av en løsning som gjør at de har muligheter til å betale bedriftseierens ønskede pris. Denne påvirkningen anses å være i positiv forstand, da det øker mulighetene for ansatte som overtakere, hvis bedriftseierne vurderer alle finansieringsmulighetene som eksisterer. Vi kan derfor konkludere med at ved å vurdere alle finansieringsmuligheter, vil det øke sannsynligheten for at

ansatte blir valgt som eierskifteløsning og kan dermed oppleves som en driver for ansatte som overtakere.

### *Personlighetstrekk og holdninger*

I analysedelen valgte vi å beholde proposisjonen tilknyttet personlighetstrekk og kultur (*se tabell 5.1 - P10*). På bakgrunn av at bedriftseierne i større grad la vekt på personlighetstrekk og holdninger som påvirkningsfaktorer, og at kulturen i noen grad påvirket hvilke holdninger de ansatte har, valgte vi å endre påvirkningsfaktoren til personlighetstrekk og holdninger. I delkapitlet 5.1 kom vi frem til at ved at bedriftseierne har forutinntatte holdninger tilknyttet hvem som innehar ulike kvaliteter og hvem som er best egnet til å overta en bedrift, vil det legge føringer på hvem som blir vurdert som potensiell overtager. På den måten vil det påvirke de ansattes muligheter for overtakelse i negativ forstand, og oppleves derfor som en barriere for ansatte som overtakere.

### *Kunnskapsoverføring*

Etter datainnsamlingen kom vi frem til at vi ønsket å revidere proposisjonen tilknyttet kunnskapsoverføring (*se tabell 5.1 - P12r*), på bakgrunn av at de ansatte allerede besitter mye av kunnskapen som vil være nødvendig for en overføring, sett bort i fra eventuelle ledelseskunnskaper. I delkapittel 5.1 konkluderte vi med at til tross for at de ansatte besitter kunnskaper tilknyttet organisasjonen og taus kunnskap, vil manglende ledelseskunnskaper påvirke de ansattes muligheter for overtakelse i negativ forstand. Ved at bedriftseier setter i gang eierskifteprosessen på et tidligere tidspunkt, kan de ansatte lettere tilegne seg den manglende ledelseskunnskapen over tid. På den måten oppleves kunnskapsoverføring som en driver for ansatte som overtakere, men avhenger av at bedriftseier starter eierskifteprosessen tidlig, da det gir større muligheter for at de ansatte kan tilegne seg manglende ledelseskunnskaper.

## 6.0 AVSLUTNING

### 6.1 Teoretiske implikasjoner

Formålet med denne masteroppgaven var å finne ut hvorfor ansatte som overtakere er en eierskifteløsning som sjeldent blir benyttet i Norge, til tross for at flere forskere anser dette som det mest levedyktige alternativet. Vi benyttet oss av tidligere forskning som utfyller hverandre, for å få et mer helhetlig inntrykk, og som kunne bidra til en større forståelse tilknyttet vår problemstilling.

Til tross for at vårt forskningsprosjekt viser til mange av de samme resultatene som tidligere forskning, går vi mer i dybden og belyser ansatte som potensiell eierskifteløsning. Resultatene fra vårt forskningsprosjekt viser at alle påvirkningsfaktorene kan fungere som drivere for ansatte som overtakere, men grunnet lite tilgjengelig informasjon og kunnskap, opplever bedriftseierne mange av faktorene som barrierer. Vi tror dermed at bedriftseiers innhenting av kunnskap vil være nødvendig for om ansatte blir ansett som potensielle overtakere. Vi tror spesielt kunnskap tilknyttet finansieringsmuligheter vil være avgjørende for at ansatte skal kunne overta, da bedriftseierne nevner dette som den største barrieren for overtakelse. Dette er konklusjoner og oppdagelser vi ikke har funnet gjennom vårt litteratursøk, men som vi samtidig ikke utelukker at eksisterer i tidligere forskning. Derfor tror vi at vårt forskningsprosjekt vil kunne bidra til å gi en større innsikt i hva bedriftseiere vektlegger i en eierskifteprosess, hvilke barrierer som påvirker ansattes muligheter for overtakelse og hva bedriftseiere kan gjøre for å redusere disse.

Gjennom vårt litteratursøk har vi ikke funnet tidligere forskning som belyser eller forklarer problemstillingen vi har sett nærmere på. Dette medfører naturligvis at våre resultater er noe annerledes enn eksisterende forskning, da det ikke er alle faktorer som påvirker eierskiftet, som er like relevant for ansatte som overtakere. I og med at problematikken i tidligere studier i stor grad er tilknyttet for få kjøpsinitiativer i markedet, anser vi at dette kan være en av årsakene til at store deler av forskningen belyser temaet fra et kjøperperspektiv. Samtidig har vi oppdaget at bedriftsmeglere har store påvirkningsmuligheter både tilknyttet prosessen, men også hvilke



potensielle kjøpere som eksisterer. På bakgrunn av dette og at det eksisterer lite forskning fra et selgerperspektiv, ønsket vi å se nærmere på problemstillingen fra denne innfallsvinkelen.

Vi har likevel bygget på tidligere forskning for å identifisere faktorer som påvirker eierskifteprosessen og ansattes muligheter for overtakelse. I den forbindelse ønsker vi å presentere 4 resultater som i størst grad avviker eller bekrefter tidligere forskning, som vi har presentert i vår litteraturgjennomgang.

På bakgrunn av forskningen utført av Gründfeld m.fl (2009), DeCanio m.fl (2000) og Cameron og Quinn (2013) antok vi at eierens rolle og bedriftens struktur var med på å påvirke ansattes muligheter for overtakelse og at faktoren derfor var med på å påvirke eierskifteprosessen. I vår litteraturgjennomgang i teoridelen belyser forskerne at eierskifter i SMBer ofte er vanskelig i bedrifter hvor det skjer store strukturelle endringer, og at organisasjonsstrukturen påvirker bedrifters atferd, ytelse og innovasjonsevne. Ved å ha en flatere struktur åpner det for tilpasningsevne, fleksibilitet og kreativitet i situasjoner preget av usikkerhet. På bakgrunn av en sammensetning av ulike forskeres arbeid, konkluderte vi dermed at eierens rolle og bedriftens struktur potensielt kunne være en faktor som påvirket de ansattes muligheter til overtakelse.

Etter vår datagjennomgang innså vi at vi ikke hadde nok belegg for å kunne påstå om eierens rolle og bedriftens struktur kunne være med på å påvirke de ansattes muligheter for overtakelse. Vi tror at noe av årsaken til at vi ikke har nok bevis i vår datainnsamling, er fordi informantene ikke la noe særlig vekt på dette som påvirkningsfaktor. Tidligere forskning anså heller ikke eierens rolle og bedriftens struktur som en spesifikk faktor som påvirket eierskifteprosessen. På bakgrunn av vår sammenkobling av deres studier, var dette kun noe vi antok. I og med at våre antakelser ikke støttes av tidligere forskning, medførte det at vi ikke anså det som nødvendig å stille informantene noen ytterligere spørsmål for å avdekke om det eksisterte en påvirkning. Derfor ble faktoren eierens rolle og bedriftens struktur fjernet.

På bakgrunn av forskningen utført av blant annet Ip og Jacobs (2006), Van Teeffelen (2012) og Aabø-Evensen (2011), identifiserte vi faktoren finansiering som en viktig påvirkningsfaktor for eierskifteprosessen og for potensielle overtakere. Dette er noe vår datainnhenting kunne bekrefte,

da vi også kom frem til at dette var en svært viktig påvirkningsfaktor. I og med at vi har sett nærmere på ansatte som eierskifteløsning, har vi oppdaget at denne virker å være en større barriere i dette tilfellet, enn slik det blir fremstilt i tidligere forskning som vi har benyttet i denne masteroppgaven. Bakgrunnen for at vi identifiserte denne faktoren med en så stor påvirkningskraft, er at informantene i stor grad la vekt på dette som den største barrieren for ansatte som overtakere, da de ansatte ikke er i stand til å kun ta opp banklån til å finansiere et kjøp. I tillegg virket denne barrieren å være så omfattende at den alene kom i veien for de driverne bedriftseierne opplevde for ansatte som overtakere. Disse resultatene viser med andre ord hvor mye finansiering kan påvirke de andre påvirkningsfaktorene, både de som oppleves som drivere og barrierer.

Aabø-Evensen (2011) sin litteratur baserer seg på forfatterens egne erfaringer fra sine 20 år med bistand ved oppkjøp av selskaper og virksomheter. Litteraturen belyser en helhetlig fremstilling av en rekke juridiske forhold som en kjøper eller selger burde ta hensyn til ved oppkjøp. På den måten har forfatteren en mer generisk fremtoning når han beskriver hvilke finansieringsmuligheter som eksisterer for oppkjøp og salg av bedrifter. Våre resultater ser med andre ord nærmere på disse finansieringsmulighetene, hvor vi oppdaget at bedriftseiere i liten grad besitter kunnskaper om hvilke muligheter som eksisterer. Dette er med på å gjøre faktoren tilknyttet manglende kunnskaper om finansieringsmuligheter, til en stor og avgjørende barriere for ansatte som overtakere.

Vår datainnhenting støtter også tidligere forskning, av blant annet Block m.fl (2013), tilknyttet påvirkningsfaktoren personlighetstrekk og holdninger. Dette er også en faktor vi identifiserte som i stor grad påvirker ansattes muligheter for overtakelse. I likhet med finansieringsfaktoren tyder det på at personlighetstrekk og holdning også er mer avgjørende enn det blir fremstilt i litteraturgjennomgangen i teoridelen. Bedriftseierne opplever personlighetstrekk og holdninger som en av de største barrierene, i tilfeller hvor ansatte er overtakere. Bakgrunnen for dette er at mange bedriftseiere viste at de hadde forutinntatte holdninger om hvilke interesser, evner og holdninger de ansatte har tilknyttet overtakelse, som medfører at bedriftseiere utelukker ansatte som eierskifteløsning før de har hatt noen ytterligere dialog for å kartlegge om dette stemmer. Block m.fl (2013) sine studier belyser hvilke kvalifikasjoner og personlighetstrekk som er

nødvendig for å kunne ta over en bedrift. Våre resultater ser nærmere på dette, hvor bedriftseierne opplever de samme kvalifikasjonene og personlighetstrekkene som viktige, men viser i stor grad at dette er kvalifikasjoner som de ansatte ikke innehar. Det fører med andre ord til at de ansattes personlighetstrekk og holdninger oppleves som en barriere, noe som ikke nødvendigvis trenger å stemme.

Melin m.fl (2007) sin litteraturgjennomgang og Van Teeffelen (2012) sine studier viser til en generisk fremstilling av hvordan eierskifteprosessen fungerer og hvilke faser som eksisterer. I denne generiske fremstillingen av eierskifteprosessen vektlegges ingen faser som viktigere enn andre. Det som skiller disse studiene fra våre resultater, er at vi identifiserte en større viktighet tilknyttet fase 2: innhente kunnskap, da denne fasen i stor grad kan påvirke de ansattes muligheter for overtakelse. Bakgrunnen for dette resultatet er at bedriftseiere i stor grad mangler tilstrekkelig kunnskap for å kunne ta overveide og gjennomtenkte valg. Dette medfører at bedriftseierne ikke har et fullstendig inntrykk av fordeler og ulemper tilknyttet hver eierskifteløsning, og vet dermed ikke hvilken løsning som vil passe best for sin bedrift. Dette fører igjen til at ikke alle eierskifteløsningene blir vurdert.

## 6.2 Praktiske implikasjoner

### 6.2.1 For bedriftsmeglere

Gjennom hatt en tett dialog med en av Norges fremste forskere på eierskifter i Norge, Geir Samdal og en bedriftsmegler som har arbeidet med dette i mange år, har vi i begynnelsen av forskningsprosessen fått innsikt i hvilke praktiske problemstillinger som eksisterer. Vi fikk inntrykk av at de profesjonelle aktørene som arbeider med eierskifter, ser det som essensielt å få flere ansatte som overtakere av sunne virksomheter, men det oppleves at få ansatte og bedriftseiere ser dette som et reelt alternativ i dag. På bakgrunn av dette tror vi oppgaven vår kan gi bedre innsikt i hvorfor de ansatte ikke overtar virksomheter i større grad i Norge i dag, og kan være en bevisstgjøring rundt problemstillingen og barrierene for å gjøre denne løsningen mer attraktivt. Vi har også utarbeidet en modell (*se figur 2.1*) som visualiserer stegene i en eierskifteprosess med tilhørende påvirkningsfaktorer, som bedriftsmeglere kan være observante

på. På den måten kan bedriftsmegleren benytte denne informasjonen til å kartlegge hvilke utfordringer bedriftseier opplever at eksisterer ved ansatte som overtakere. Vi har også forsøkt å få frem hvordan ansatte som overtakere kan vurderes som en mer attraktiv løsning for bedriftseiere, for å sikre bedre pris og bedre kontinuitet i eierskapet (*se tabell 6.2 for mer detaljert fremstilling av anbefalte tiltak*).

Gjennom studien får vi frem kunnskap som forteller at bedriftsmeglere har en særlig viktig rolle i å tydeliggjøre fordeler ved at ansatte overtar virksomheten. Det fremkommer klart i studien at informantene er av den oppfattelse at finansiering er den største barrieren for ansatte som overtakere. Dette er kunnskap som bedriftsmegleren kan benytte for dermed å tilrettelegge blant annet finansieringsalternativ for ansatte som overtakere. I samtale med bedriftsmegler kom det også klart frem at det har blitt vanskeligere å finne eksterne industrielle kjøpere til virksomheter som er mindre, til tross for at disse bedriftene er lønnsomme og har en fremtid. Derfor kan vår oppgave bidra med kunnskap til hvordan en kan gjøre det mer attraktivt for ansatte som overtakere, slik at en kan opprettholde de lønnsomme små og mellomstore virksomhetene.

### 6.2.2 For bedriftseiere

Under datainnsamlingen og samtalene vi hadde med våre informanter, har de vist stor interesse for vår oppgave og temaet vi studere, da dette er noe det finnes lite informasjon om fra før. Samtlige av informantene ønsker å få oppgaven tilsendt etter innlevering, da de er spente på forskningsprosjektets resultater. Ved at det ikke eksisterer så mye nyere forskning eller kunnskap innenfor dette temaet spesielt i Norge, håper vi i den anledning at vår oppgave kan bidra til at bedriftseiere får en større innsikt og bedre forståelse tilknyttet temaet.

Vi ønsker blant annet at bedriftseierne skal ta med seg kunnskaper om hvilke barrierer som eksisterer for ansatte som overtakere og hva en kan gjøre for å minimere disse. På bakgrunn av våre hovedfunn vil vi anbefale bedriftseiere å benytte mye og grundig tid i forberedelsesfasen, slik at de kan innhente den kunnskapen som vil være nødvendig for å kunne ta reflekterte og overveide valg senere i prosessen. Det vil dermed være viktig at bedriftseierne innhenter seg kunnskaper om hvilke eierskifteløsninger som eksisterer, hvilke finansieringsmuligheter som eksisterer for de ulike eierskifteløsningene, og å kartlegge hvilke forventninger eieren har til

eierskiftet. På den måten vil det være lettere for bedriftseieren å gjøre valg som tilfredsstillende forventningene og behovene, slik at en ender med et mer vellykket resultat.

Vi vil også oppfordre bedriftseierne til å involvere de ansatte i større grad og opprettholde en tett dialog. Dette kan være med på å skape motivasjon, engasjement, eierfølelse og en viljestyrke til å bidra ekstra på arbeidsplassen. Bedriftseier må også være bevisst på at dialog kan føre til usikkerhet blant de ansatte, og at det dermed vil være viktig å besvare eventuelle spørsmål og opprettholde dialogen for å kunne minimere denne usikkerheten. Ved å opprettholde en tett dialog kan bedriftseier også lettere kartlegge ansattes holdninger til overtakelse og dermed finne ut om dette er av de ansattes interesse eller ikke. Det gjør igjen at barrieren tilknyttet bedriftseierens forutinntatte holdninger om at ansatte ikke har interesser eller evner til å ta over en bedrift, kan reduseres.

Avslutningsvis ønsker vi å oppfordre bedriftseierne å sette i gang med eierskifteprosessen så tidlig som mulig og gjerne en stund før en ønsker å selge. Dette kan bidra til at forberedelsesfasen blir grundigere og at det vil være lettere å involvere ansatte som potensielle overtagere. På den måten kan de ansatte tilegne seg forretningsmessig kunnskap og dermed minimere barrieren tilknyttet kunnskapsoverføring. Ved at eierskifteprosessen starter tidligere og de ansatte blir involvert så tidlig som mulig, vil det være lettere å finne en finansieringsmulighet som vil fungere for bedriftseier og den nye overtageren. Det kan også åpnes opp for muligheter der de ansatte kan nedbetale kjøpet over tid.

Basert på våre resultater har vi identifisert seks tiltak som vi anser er de mest effektive for å øke attraktiviteten for ansatte som overtagere (*se tabell 6.2*).

#### TILTAK BEDRIFTSEIER KAN UTFØRE FOR Å MINIMERE BARRIERER

- 1) Iverksette prosessen så tidlig som mulig, slik at en unngår unødvendige utsettelse (P1).
- 2) Invitere til dialog med ansatte om eierskifteprosessen, og oppfordre ansatte til å involvere seg i prosessen (P2r).
- 3) Innhente kunnskap tilknyttet spesielle eierskifteløsninger og finansieringsmuligheter, samt involvere bedriftsmegler hvis det er nødvendig for å kunne oppnå rikelig med kunnskap (P3, P7r).
- 4) Reflektere rundt forventninger, samt samarbeide med bedriftsmegler og ansatte for å kartlegge hvilke løsninger som er best egnet for seg og sin bedrift (P5r, P6r, P7r).
- 5) Involvere og opprettholde en tett dialog med de ansatte, hvor en prøver å kartlegge de ansattes eventuelle interesser, evner og holdninger til overtakelse (P2r, P10).
- 6) Starte prosessen tidlig for at de ansatte skal ha muligheter til å opparbeide seg blant annet lederkunnskaper. Dette for å gjøre kunnskapsoverføringen lettere på senere tidspunkt (P1, P12r).

**Tabell 6.2:** Fremstilling av mulige tiltak som kan minimere barrierene.

### 6.2.3 For ansatte

Til tross for at denne oppgaven ikke direkte er rettet mot ansatte, tror vi fortsatt at også denne målgruppen vil kunne få utbytte av oppgaven. Vi håper at vi når frem til ansatte og at oppgaven vil kunne bidra til å øke bevisstheten rundt eventuelle barrierer tilknyttet eierskifte, slik at de også kan se de fordeler som eksisterer. Vi håper at denne oppgaven får frem et realistisk bilde av eierskifteprosessen og hva den går ut på, og dermed skape motivasjon for de ansatte. Et spesielt viktig punkt er finansieringsmuligheter, da dette viser seg å være den største barrierer for ansatte, sett fra et bedriftseiers perspektiv. Det er derfor grunn til å tro at dette også blir sett på som en stor barriere for ansatte, og vi håper derfor at vi bidrar til å informere om ulike måter dette kan løses på, både gjennom fremmedkapitalisering, egenkapitalfinansiering og selgerkreditt. Samtidig tror vi ikke hele ansvaret ligger hos bedriftsmegler eller bedriftseier, de ansatte må også gjøre en innsats for at denne løsningen skal være attraktiv for alle parter. De må vise interesse, åpenhet og motivasjon for bedriften, dersom de har en motivasjon til overtakelse. Da mange av informantene våre opplevde at de ansatte ikke hadde noe interesse eller evne til å kunne overta, vil det være viktig at de ansatte viser at de har nettopp dette, og gjøre bedriftseiere bevisste på det. Dette kombinert med en viss grad av oppmuntring og oppfordring til å kunne bli vurdert av bedriftseiere, tror vi dette kan være med å øke antall ansatte som overtakere. På denne måten tror vi at både bedriftseiere og ansatte vil sitte igjen med en følelse om at en overtakelse er mulig for begge parter.

## 6.3 Begrensninger og videre forskning

### 6.3.1 Bekreftbarhet (objektivitet)

For å kunne oppnå objektivitet i forskningsprosjektet benyttet vi tidligere forskning for å belyse fenomenet vi ønsket å studere, hvor vi utarbeidet ulike proposisjoner som vi tok med oss inn i datainnsamlingen. Vi var forsiktige med å fokusere for mye på våre proposisjoner under datainnsamlingen, for å kunne ivareta et åpent sinn om at proposisjonene kunne endres. I metodedelene presenterte vi hvordan vi planla å innhente data, for å kunne dokumentere eventuelle avvik og for å belyse prosessen på en selvkritisk måte. På bakgrunn av at vi hadde

grundige forklaring om hvordan vi ønsket å utføre datainnsamlingen, prøvde vi det vi på best mulig måte å opprettholde denne fremgangsmåten.

Vi ønsket å benytte tidligere forskning som støtte til våre fortolkninger for å optimalisere bekreftbarheten i vår oppgave. På bakgrunn av at det eksisterer lite nyere forskning på dette området spesielt i Norge, og vi ikke har funnet forskning vi kan sammenligne våre resultater med, har vi i større grad måttet stole på egne resultater. For å likevel prøve å kunne optimalisere bekreftbarheten, har våre ekspertinformanter lest igjennom våre tolkninger, for å identifisere eventuelle avvik, slik at vi kan holde oss så objektive som mulig i vårt prosjekt. Dette har medført at vi har klart å kvalitetssikre vår analyse og resultater.

På bakgrunn av at vi ikke har kunnet bekrefte våre tolkninger med eksisterende forskning, innser vi at det kan være muligheter for subjektivitet i oppgaven. Likevel vurderer vi at det foreligger relativt sterk bekreftbarhet i vårt forskningsprosjekt, da vi har benyttet oss av ekspertinformanter og har gått inn i datainnsamlingen med et åpent sinn om at våre proposisjoner muligens ikke stemmer.

### 6.3.2 Intern validitet (troverdighet)

For at vi skulle kunne oppnå intern validitet i forskningsprosjektet opplevde vi det som viktig at våre resultater representerte virkeligheten. I og med at alle våre informanter tilfredsstillende utvalgsriteriene vi hadde for valg av intervjuobjekter, kan vi påstå at det foreligger en trygghet om at vi har rekruttert de riktige kildene for forskningsprosjektet. På en annen side er det ikke til å legge skjul på at informantene til en viss grad kan ha vært tilbakeholden, da vi har stilt en del sensitive spørsmål. Dette kan ha medført at informantene muligens har holdt tilbake viktig informasjon, som gjør at fremstillingen av virkeligheten ikke blir helt optimal. Samtidig er dette noe vi har vært bevisst på i forkant av datainnsamlingen, og har derfor lagt til en del kontrollspørsmål i intervjuguiden for å forsikre om at vi får en representativ virkelighet. I og med at resultatene fra datainnsamlingen også hadde mange likheter, vurderer vi derfor informantenes svar som troverdige.

Vi benyttet oss også av to observatører underveis i intervjusituasjonen, for å kunne forsikre oss om at vi studerer det forskningsprosjektet har som hensikt å undersøke. Etter endt datainnsamling sendte vi også våre resultater tilbake til informantene, slik at de kunne bekrefte dette for å oppnå økt troverdighet. Her ble alle resultatene bekreftet, hvor informantene mente de kunne stå innenfor det som ble presentert. På bakgrunn av at vi har vært to forskere som har analysert og diskutert datainnsamlingen, kom vi frem til en konklusjon som vi selv kan stå innenfor, da det øker sannsynligheten for at fortolkningene stemmer.

Avslutningsvis ønsket vi å styrke forskningsprosjektets troverdighet ytterligere ved å presentere ulike perspektiver i vår argumentasjon, for å identifisere eventuelle avvik i våre proposisjoner. Dette er noe vi også har gjort i vår oppgave, som medfører at vi kan fremstille våre funn som ærlige og troverdige, som igjen er med på å styrke den interne validiteten.

På bakgrunn av våre vurderinger mener vi det gir grunnlag til å vurdere den interne validiteten som relativt sterk i dette forskningsprosjektet. På bakgrunn av at vi hadde gjentatte kontrollspørsmål, mange likheter i resultatene og en troverdig fremstilling av våre resultater, anser vi at funnene og vår tolkning oppleves som en representativ virkelighet. Forskningsprosjektet kan med andre ord betraktes som relativt gyldig.

### 6.3.3 Ekstern validitet (overførbarhet)

For å kunne oppnå overførbarhet ønsket vi å gi en tydelig begrunnelse av casevalget, hvor vi har kommet med rikelige detaljer om casestudiens kontekst. I og med at vi har studert få enheter og mange variabler har ikke forskningsprosjektet hatt som mål å oppnå en strategisk generalisering. I den forbindelse har det vært viktigere for oss å oppnå et grunnlag for en teoretisk generalisering, som avhenger av antall enheter og hvordan disse er valgt ut. I utgangspunktet er det bedre med flest mulig informanter, men en kan også vurdere ekstern validitet ut fra hvilken grad vi oppnår et metningspunkt. Vi endte opp med 12 informanter, da vi opplevde at vi hadde nådd et metningspunkt. Samtidig er vi fullt klar over at dette kan ha vært tilfeldig, men på bakgrunn av at vi har begrenset med ressurser stoppet vi der. Det kan med andre ord være en fordel for videre forskning å utføre flere intervjuer eller eventuelt noen kontrollintervjuer, for å



forsikre seg om at dette ikke er en tilfeldighet, men at en faktisk har nådd en informasjonsmetning.

I og med at våre informanter i stor grad opererte innenfor samme bransje og det eksisterte lite variasjon av valgt eierskifteløsning, er vi også klar over at det kan være med på å minimere muligheten for at vårt utvalg er representativt for populasjonen. Samtidig anser vi at det ikke eksisterer store forskjeller i eierskifteprosesser fra bransje til bransje, som gjør at det likevel i en viss grad kan oppleves som representativt og overførbart. For å kunne optimalisere overførbarheten har vi derfor presentert resultatene og tolkningene så generelt som mulig, slik at det lettere kan overføres til andre settinger.

Vi kan ikke konkludere med at vi har fått et representativt utvalg, men likevel mener vi at det er sannsynligheter for at funnene kan overføres til andre settinger. Dette mener vi gir grunnlag til å vurdere den eksterne validiteten som relativt sterk i dette forskningsprosjektet. I dette forskningsprosjektet er det derfor grunn til å tro at våre resultater kan representere norske bedriftseiere i SMBer, men i hvilken grad dette kan overføres til andre land har vi for lite grunnlag til å uttale oss om.

#### 6.3.4 Reliabilitet (pålitelighet)

For å kunne vurdere påliteligheten i forskningsprosjektet ønsket vi å tydelig beskrive prosessen og fremgangsmåten for datainnhenting og analyse, slik at leseren kunne få innblikk i kontekst og dermed øke påliteligheten. I og med at fenomenet vi har undersøkt ikke avhenger av hvilken organisasjon eller bransje en analyserer, anser vi at fenomenet eierskifte kommer i liten grad til å endre seg over tid. Dette gjør dermed forskningsprosjektet lettere å overføre og å gjenskape over tid.

Når det kommer til datainnsamlingen og analysen, er det alltid en fare for at en oppnår upresisheit og unøyaktighet. Vi benyttet oss dermed av lydopptak for å lett kunne transkribere resultatene nøyaktig, for å unngå feilsiteringer. Videre anså vi det som viktig at vi gikk grundig igjennom resultatene, i flere omganger for å forsikre oss om at det ikke eksisterte store feil og mangler når vi presenterte våre resultater. Videre jobbet vi nøye og systematisk med kodingen og

kategoriseringen av resultatene for å sørge for at all informasjon ble inkludert, slik at alle perspektiver og avvik også ble presentert. På en annen side hadde vi 105 sider med transkriberte intervjuer, så det kan godt tenkes at noe av informasjonen kan ha blitt oversett. Likevel føler vi at vi gikk mange nok runder til at vi ikke lengre oppdaget nye funn og anser derfor påliteligheten som relativt sterk.

### 6.3.5 Forslag til videre forskning

På bakgrunn av at det eksisterer lite forskning om eierskifter i Norge, er det et stort behov for videre forskning tilknyttet dette temaet. I dag eksisterer det i større grad forskning fra et kjøperperspektiv, som gjør at behovet for forskning fra et selgerperspektiv er noe større. På bakgrunn av dette og at vi hadde begrensede ressurser, har vi kun benyttet et overordnet blikk for å kunne besvare problemstillingen. Det betyr med andre ord at temaet fortsatt er svært uberørt og at et er mye en kan se nærmere på. Vi håper at vår oppgave kan by på muligheter for videre oppfølging og nye prosjekter, som kan belyse eventuelle andre utfordringer tilknyttet eierskifte, samt muligheten for ansatte som overtakere. På bakgrunn av vår konklusjon ser vi at det er store muligheter for å se nærmere på problemstillinger tilknyttet finansieringsmuligheter, som anses å være den største barrieren for ansatte som overtakere. Et annet perspektiv som kan være interessant å se nærmere på er forskning tilknyttet et ansattperspektiv. Vi mener vårt forskningsprosjekt kan være med på å øke bevisstheten tilknyttet viktigheten av forberedelsesfasen, og spesifikt dette med innhenting av kunnskap, som kan bidra til at nye forskningsprosjekter ser nærmere på dette temaet. Det kan forhåpentligvis medføre at det blir lettere tilgjengelig informasjon om eierskifter, slik at bedriftseiere får økt tilgang på viktig informasjon og verktøy til å utføre og optimalisere en slik prosess.

## 6.4 Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven var å bidra til en bedre forståelse om hvorfor ansatte som overtakere er en eierskifteløsning som sjeldent blir benyttet i Norge, til tross for at flere forskere anser dette som det mest levedyktige alternativet. Vi kom frem til følgende problemstilling:

*“Hvordan kan norske SMBer øke antall ansatte som overtakere?”*

I denne studien har vi identifisert 10 faktorer som påvirker eierskifteprosessen og ansattes muligheter for å overta bedriften: (1) *emosjonelle utfordringer*, (2) *dialog med ansatte*, (3) *kunnskap tilknyttet eierskifteløsninger*, (4) *finansieringsmuligheter* og (5) *regulering og skatt*, (6) *refleksjoner omkring eierens forventninger*, (7) *involvere bedriftsmegler*, (8) *valg av finansieringsmulighet*, (9) *personlighetstrekk og holdninger*, og (10) *kunnskapsoverføring*.

Basert på funnene våre har vi diskutert i hvilken grad disse faktorene påvirker de ansattes muligheter og om bedriftseiere opplever faktorene som drivere eller barrierer for ansatte som overtakere. Vi kom frem til at faktorene: *emosjonelle utfordringer*, *innhente kunnskap tilknyttet finansieringsmuligheter*, *involvere bedriftsmegler*, *personlighetstrekk og holdninger* og *kunnskapsoverføring*, i større grad er med på å påvirke de ansattes muligheter til overtakelse. *Innhente kunnskap tilknyttet finansieringsmuligheter* viser seg å være den faktoren som i størst grad påvirker de ansattes muligheter for overtakelse, da den også påvirker mange andre faktorer. Videre kom vi frem til at de påvirkningsfaktorene som bedriftseierne opplevde som drivere for ansatte som overtakere er: *emosjonelle utfordringer*, *dialog med ansatte*, *bedriftsmegler*, *valg av finansieringsmuligheter* og *kunnskapsoverføring*. De påvirkningsfaktorene bedriftseierne opplevde som barrierer er: *innhente kunnskap om 1) eierskifteløsninger*, *2) finansieringsmuligheter*, og *3) regulering og skatt*, *eierens forventninger*, og *personlighetstrekk og holdninger*.

De faktorene vi oppdaget hadde størst påvirkningskraft på ansattes muligheter for overtakelse opplevde bedriftseiere i stor grad som barrierer. Ved å redusere barrierene for ansatte som overtakere, kan bedriftseiere i SMBer skape flere kjøpsinitiativer, som igjen minimerer risikoen for at SMBer trues med nedleggelse. For å øke antall ansatte som overtakere, må bedriftseiere i SMBer være bevisst på muligheter og tiltak for at barrierene skal kunne minimeres.

Basert på vår undersøkelse konkluderer vi med at en eierskifteprosess som støtter ansatte som potensielle overtakere, er en prosess som starter tidlig og at bedriftseier involverer de ansatte i prosessen gjennom dialog. Det vil også være viktig at bedriftseier innhenter kunnskap tilknyttet

de ulike eierskifteløsningene og finansieringsmuligheter, samt involverer bedriftsmegler hvis det er nødvendig for å kunne oppnå rikelig med kunnskap. Videre burde bedriftseier reflektere rundt sine forventninger, samt samarbeide med bedriftsmegler og ansatte for å kartlegge hvilke løsninger som er best egnet for seg og sin bedrift. Bedriftseier kan kartlegge ansattes eventuelle evner, interesser og holdninger til overtakelse, ved å involvere de ansatte gjennom dialog. Avslutningsvis konkluderer vi med at bedriftseier burde sette i gang med prosessen tidlig, slik at de ansatte skal ha muligheter til å opparbeide seg ledelseskunnskaper, for å gjøre kunnskapsoverføringen lettere på et senere tidspunkt. Dette er tiltak som vi mener bedriftseiere av norske SMBer kan iverksette for å øke antall ansatte som overtakere.

## 7.0 LITTERATURLISTE

- Aabø-Evensen, O. K. (2011). *Om oppkjøp av selskaper og virksomhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bastié, F., Cieply, S. & Cussy, P. (2017). Does mode of transfer matter for business performance? Transfers to employees versus transfers to outsiders. *Small Business Economics*, 50, 77-89. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9903-5>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Block, J., Thurik, R., Van der Zwan, P. & Walter, S. (2012). Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants from a Cross-Country Study. *Erasmus Research Institute of Management*, 37, 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00521.x>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. (2013). *De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- DeCanio, S. J., Dibble, C. & Amir-Atefi, K. (2000). The Importance of Organizational Structure for the adoption of innovations. *Management science*, 46, 1285-1299. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.10.1285.12270>
- Fangen, K. (2015, 17. juni). Kvalitativ metode. Hentet fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>
- Gentikow, B. (2005). *Hvordan utforsker man medieerfaringer?* Kristiansand: IJ-Forlaget.
- Gibbert, M. & Ruigrok, W. (2010). The “What” and “How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. *Organizational research methods*, 13, 710-737. <https://doi.org/10.1177/1094428109351319>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor In Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16, 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gjems-Onstad, O. (2019, 14.juli). Norge har verdens hardeste formuesskatt. *DN*. Hentet fra

<https://www.dn.no/innlegg/skatt/formuesskatt/investeringer/norge-har-verdens-hardeste-formuesskatt/2-1-637067>

Grünfeld, L. A., Grimsby, G., Gulbrandsen, T., le Bruyn Goldeng, E. & Samdal, G. (2009). *Eierskifter i norsk næringsliv. Omfang, markedsforhold, og økonomiske effekter* (MENON Rapport nr. 4). Hentet fra <https://www.menon.no/publication/eierskifter-i-norsk-naeringsliv-omfang-markedsforhold-og-okonomiske-effekter/>

Grünfeld, L., Grimsby, G., Gulbrandsen, T., le Bruyn Goldeng, E. & Samdal, G. (2012). *Eierskifter i norsk næringsliv. Markedsforhold, økonomiske effekter og Eierskiftealliansens erfaringer* (Praktisk Økonomi & Finans Rapport nr. 28). Oslo: Universitetsforlaget.

Gründfeld, L. & Jakobsen, E. (2006). *Hvem eier Norge?* Oslo: Universitetsforlaget.

Giske, T. (2012). *Små bedrifter–store verdier: Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter*. Oslo: Nærings-og handelsdepartementet.

Høgseth, M. (2018, 28.januar). Fersk rapport: Norske bedrifter skaper verdier for 1.356 mrd. E24. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/i/OplobE/fersk-rapport-norske-bedrifter-skaper-verdier-for-1356-mrd>

Ip, B. & Jacobs, G. (2006). Business Succession Planning: A Review of the Evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 326-350. <https://doi.org/10.1108/14626000610680235>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kammerlander, N. (2016). 'I want this firm to be in good hands': Emotional pricing of resigning entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 34, 189-214. <https://doi.org/10.1177/0266242614541287>

Lundberg, V., & Ingerø, B., B. (2003). Restrukturering gjennom management buyout. *Praktisk økonomi & finans*, 19, 57-67. Hentet fra [https://www.idunn.no/pof/2003/02/restrukturering\\_gjennom\\_management\\_buyout](https://www.idunn.no/pof/2003/02/restrukturering_gjennom_management_buyout)

Malinen, P. (2004). Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs.

*Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11, 130-139.  
<https://doi.org/10.1108/14626000410519164>

Melin, L., Brundin, E., Haag, K., Hall, A., Nordqvist, M. & Wigren, C. (2007). *Ägarskifte med förnuft och känsla: Vägledning inför ägar-och ledarskiften i företag*. Stockholm: NUTEK Förlag.

NHO. (2008). NHO om familieeierskap. Hentet 20.februar 2020 fra <http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/Kompetanse/NHOprosent20omprosent20familieerskapprosent20oktprosent202008.pdf>

NHO. (2019a). Ber regjeringen fjerne formuesskatt på arbeidende kapital. Hentet 20.februar 2020 fra <https://www.nho.no/tema/skatter-og-avgifter/artikler/ber-regjeringen-fjerne-formuesskatt-pa-arbeidende-kapital/>

NHO. (2019b). Formuesskatt - hva er galt med den? Hentet 20.februar 2020 fra <https://www.nho.no/tema/skatter-og-avgifter/artikler/formuesskatt/>

Ovesen, S., & Samdal, G. (2006). *Eierskifter i norske bedrifter* (KPB-Rapport). Bodø: Kunnskapsparken.

Ovesen, S., & Nyvold, C. E. (2006). *EXIT – Verdiskapning gjennom eierskifter* (KPB-Rapport). Bodø: Kunnskapsparken

Peticca-Harris, A., deGama, N. & Elias, S. R. (2016). A Dynamic Process Model for Finding Informants and Gaining Access in Qualitative Research. *Organizational Research Methods*, 19, 376-401. <https://doi.org/10.1177/1094428116629218>

Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12, 597-594.  
<https://doi.org/10.1108/14626000510628243>

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Van Teeffelen, L., Uhlaner, L. & Driessen, M. (2011). The Importance of Specific Human Capital, Planning and Familiarity in Dutch Small Firm Ownership Transfers: a Seller's Perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14, 127-148.

Hentet fra

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.837.4132&rep=rep1&type=pdf>

Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S. & Durst, S. (2015). *Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities: Situation Analysis of Five European Countries* (SeAMK Rapport 108). Seinäjoki: Seinäjoki University of Applied Sciences.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and research*. London: SAGE publications.

Økland, G. M. (2016). Medarbeidereide bedrifter: når de ansatte eier arbeidsplassen. *Magma*.

Hentet fra

<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2414502/Okland.pdf?sequence=3>



## 8.0 VEDLEGG

### VEDLEGG 1 - Teoretiske perspektiver

FORFATTER	HOVEDFUNN	METODE	ANNEN STUDIE SOM VI HENVISER TIL
Bastié, Cieply og Cussy (2017): "Does mode of transfer matter for business performance? Transfer to employees versus transfers to outsiders."	<b>Tema:</b> eierskifte til ansatt versus ekstern aktør. - Mer langvarig eierskifteprosess til ansatt. - Påvirkning på bedriftens prestasjon og resultat. - Fordeler og ulemper ved ansatte som overtakere.	Kvantitative undersøkelser med 6.948 respondenter.	<i>Van Teeffelen (2012). Viljamaa m.fl. (2015). Parker (2016).</i>
Block, Thurik, Van der Zwan & Walter (2013): "Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants from a Cross-Country Study."	<b>Tema:</b> startups versus overtakelse av eksisterende bedrifter - på individ- og nasjonalt nivå. - Påvirkningsfaktorer: Personlighetstrekk og kultur, og regulering.	Kvantitative undersøkelser med 26.168 respondenter.	<i>Beugelsdijk (2007). Shane (1993).</i>
Ip og Jacobs (2006): "Business succession planning: a review of the evidence."	<b>Tema:</b> håndtering av eierskifteprosesser - hva fører til suksess? - Påvirkningsfaktorer: juridiske og finansielle faktorer og skatt.	Teoretisk forskning: databaser og litteratur.	<i>Hawkey (2002).</i>
Sambrook (2005): "Exploring succession planning in small, growing forms."	<b>Tema:</b> overtakelse av SMB - sikre overlevelse og vekst. - Påvirkningsfaktorer: Kunnskapsoverføring.	Kvalitative undersøkelser med 4 informanter, gjennom workshops - fokusgrupper.	<i>Ingen.</i>
Kammerlander (2016): "I want this firm to be in good hands': Emotional pricing of resigning entrepreneurs."	<b>Tema:</b> emosjonelle faktorer som påvirker eierskifteprosessen. - Påvirkningsfaktorer: Eierens forventning.	Kvantitative undersøkelser med 2.362 respondenter.	<i>Ingen.</i>
Gründfeld m.fl (2009): "Eierskifter i norsk næringsliv. Omfang, markedsforhold, og økonomiske effekter."	<b>Tema:</b> eierskifter i norsk næringsliv. - Påvirkningsfaktorer: Eierens rolle og bedriftens struktur.	Forskningsrapport.	<i>Ingen.</i>
Ovesen og Nyvold (2006): "EXIT – Verdiskapning gjennom eierskifter."	<b>Tema:</b> eierskifteprosessen. - Påvirkningsfaktor: Informere interessenter.	Forskningsrapport.	<i>Ingen.</i>
Gründfeld og Jacobsen (2006): "Hvem eier Norge?"	<b>Tema:</b> eierskapet i norsk næringsliv. - Påvirkningsfaktor: Regulering og skatt.	Litteratur.	<i>Ingen.</i>

Ovesen og Samdal (2006): "Eierskifter i norske bedrifter."	<b>Tema:</b> eierskifter i norske bedrifter. - Påvirkningsfaktor: Benytte bedriftsmegler.	Forskningsrapport.	Ingen.
Van Teeffelen (2012): "Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies."	<b>Tema:</b> overføring av eierskap i SMBer. - Fase 5: etter gjennomføring. - Påvirkningsfaktor: Finansiering.	Teoretisk litteraturgjennomgang.	Braaksma & Smit (2011).
Melin m.fl (2007): "Ägarskifte med förnuft och känsla: Vägledning inför ägar- och ledarskiften i företag."	<b>Tema:</b> eierskifteprosessen. - Fase 1 – 4.	Teoretisk litteraturgjennomgang.	Ingen.
Gründfeld m.fl (2012): "Eierskifter i norsk næringsliv. Markedsforhold, økonomiske effekter og Eierskiftealliansens erfaringer."	<b>Tema:</b> eierskifter i norsk næringsliv. - Påvirkningsfaktorer: Emosjonelle og psykologiske faktorer, og tilgjengelig informasjon.	Forskningsrapport.	Ingen.
Aabø-Evensen (2011): "Om oppkjøp av selskaper og virksomhet."	<b>Tema:</b> en helhetlig fremstilling av en rekke juridiske forhold som en kjøper eller selger burde ta hensyn til ved oppkjøp. - Påvirkningsfaktor: Finansieringsmuligheter.	Litteratur.	Ingen.

## VEDLEGG 2 - Informantskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet "Eierskifte i SMB: Hvordan redusere risikoen for at levedyktige bedrifter nedlegges?"

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke hvilke barrierer norske bedrifter opplever ved eierskifte, og da spesielt rettet mot ansatte som potensielle overtakere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Forskning antyder at det vil være et økende behov for eierskifte fremover, da det er tendenser til opphoping av eldre i små og mellomstore bedrifter (SMB) i norsk næringsliv. Undersøkelser viser at det finnes flere salgsinitiativer enn kjøpsinitiativer i markedet og at hele 40% av Norges

bedrifter vil stå overfor et eierskifte i løpet av de neste ti årene. Vår oppfatning er at det vil være viktig å finne potensielle løsninger som kan redusere risikoen for at levedyktige bedrifter trues med nedleggelse og kartlegge hvem som kan kategoriseres som potensielle overtakere av SMB i fremtiden. Vi ønsker i den forbindelse å se på nærmere på følgende problemstilling: *"Hvilke barrierer opplever norske SMBer at eksisterer for ansatte som potensielle overtakere?"*.

Problemstillingen er utarbeidet på bakgrunn av et ønske om å se nærmere på fordeler og ulemper tilknyttet ansatte som potensielle overtakere. Forskningen som eksisterer indikerer at det er lite generasjonsskifter i dag og at familiebedrifter i mindre grad går i arv sammenlignet med tidligere. I tillegg er de fleste SMB i hovedsak privateide i dag og det gjør at vi ikke ønsker å se på eksterne bedrifter som mulige overtakere. På bakgrunn av dette kan det være interessant å se på ansatte som potensielle overtakere, da de sitter med en unik kunnskap og erfaring og har jobbet i bedriften i mange år. De har en tilknytning og et engasjement til bedriften som de eksterne bedriftene i større grad mangler. Vi mener derfor at det vil være svært interessant å se på hvorfor dette ikke en mer vanlig form for eierskifte.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet**

Vi er to studenter fra Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU) med navnet Linnea Brein og Maria Louise Sandberg. Sammen med vår veileder Silja Korhonen–Sande er vi ansvarlig for dette prosjektet.

Stratema er en M&A-boutique med kontor i Oslo og Stockholm. De har spesialistkompetanse i bransjene TMT og Byggsektoren, og gir rådgivning innen kjøp og salg av virksomheter. Partner i Stratema har stilt deres database til disposisjon for innhenting av kontaktinformasjon til potensielle informanter. Vi har ikke tilgang til annen informasjon om den aktuelle bedriften enn dette.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker å studere eierskiftet i små og mellomstore bedrifter (SMB), med hovedfokus på hvilke barrierer som eksisterer for ansatte som overtakere. I den forbindelse ønsker vi å intervju ledere av ulike bedrifter som har gått igjennom - eller skal gå igjennom - et eierskifte. Dette for å få en

dypere innsikt i hva ulike ledere oppfatter som barrierer for ansatte som potensielle overtakere. Vi ønsker hovedsakelig mellom 10 - 25 informanter og håper derfor at du kan stille til intervju.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til et dybdeintervju. Det vil ta deg ca. 1 time og du kan være med på å bestemme et passende intervjusted. Intervjuet inneholder spørsmål om blant annet din forståelse, erfaring, meninger og refleksjoner tilknyttet eierskifte. Vi ønsker i hovedsak at dybdeintervjuet foregår ansikt til ansikt, men ved behov kan telefonintervjuer også la seg gjøre. Vi ønsker å ta lydopptak og notater fra intervjuet, etter samtykke fra deg. Lydopptaket vil kun benyttes til å transkribere intervjuet til tekstform. Dette vil bli slettet etter at oppgaven er skrevet ferdig og levert inn.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil kun benytte opplysningene til formålene vi har fortalt deg om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til denne informasjonen er oss - Linnea Brein og Maria Louise Sandberg, og vår veileder Silja Korhonen-Sande.

Dataene vi samler inn vil bli benyttet i vår masteroppgave, hvor du i etterkant av intervjuet kan få sitater tilsendt for å godkjenne før publisering. Du vil såklart bli anonymisert i masteroppgaven. Informasjonen og sitatene vi benytter skal ikke kunne identifisere til hverken deg eller bedriften du jobber for.

Stratema vil få tilgang til oppgaven på lik linje som alle andre gjennom Brage-databasen. Denne databasen er et vitenarkiv der en kan søke og registrere fag- og forskningsmateriale. Alt innhold

ligger åpent tilgjengelig i fulltekst på internett<sup>1</sup>. Informasjon som vi innhenter gjennom intervjuer i dette prosjektet vil ikke bli delt med Stratema. I og med at Stratema allerede besitter mye kunnskap og informasjon om bedriftene i denne sektoren, vil det likevel være en mulighet for at de kan gjenkjenne deg og din bedrift til tross for anonymisering.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.juni 2020. Dine personopplysninger og lydopptak vil dermed bli slettet ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NMBU har NSD - Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål om studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter ta kontakt med:

- *Silja Korhonen–Sande (veileder) ved NMBU, på e-post [silja.korhonen-sande@nmbu.no](mailto:silja.korhonen-sande@nmbu.no) eller telefon: 672 31 137.*
- *Linnea Brein (student) ved NMBU, på e-post*
- *[linnea.brein@hotmail.com](mailto:linnea.brein@hotmail.com) eller telefon: 954 32 437.*

---

<sup>1</sup> <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/>

- *Maria Louise Sandberg (student) ved NMBU, på e-post marialsand@gmail.com eller telefon: 488 94 200.*
- *Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen ved NMBU, på e-post personvernombud@nmbu.no eller telefon: 402 81 558.*
- *NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.*

Med vennlig hilsen

**Prosjektansvarlig og studenter**

Maria Louise Sandberg

Linnea Brein

---

---

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Eierskifte i SMB: Hvordan redusere risikoen for at levedyktige bedrifter nedlegges?*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju.
- at jeg er inneforstått med at det er en mulighet for at Stratema gjenkjenner meg og min bedrift, basert på deres eksisterende informasjon om oss.
- at opplysninger om meg ikke publiseres slik at jeg og bedriften kan gjenkjennes av andre, med mindre annet er avtalt.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *15.juni 2020*.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## VEDLEGG 3 - Intervjuguide

### **INNLEDENDE (Enkle spørsmål som ikke er truende)**

- Forteller om oss og oppgaven (uten å nevne problemstilling).
- Informere om at det er anonymt, men at personer kan bli sitert.
- Informere om at det er frivillig å delta og at han / hun kan trekke seg når som helst.
- Spør om det er greit at vi tar opp på lydopptak.
- Informerer om hensikten med intervjuet: ønsker kun å få mer innsikt og opplysning. Dermed er ingenting feil eller riktig å svare.
- Informere om intervjuets struktur: delt inn i eierskifteprosessens faser.
- Informere om at hensikten med intervjuet er å lære om hvordan eierskifteprosessen fungerer i praksis. Bedriftsrelatert informasjon og om produkt / løsninger er ikke relevant.

### **BAKGRUNN (Lite sensitivt)**

- Har du vært med i oppstarten av denne bedriften?
  - (Hvis ja: utdyp).
  - (Hvis nei: når og hvordan kom du inn i bedriften?).
  - Rolle(r).

### **HOVEDDEL**

#### **FORBEREDELSENE**

- Bakgrunn for salg.
- I hvilken grad ble de ansatte involvert og informert i eierskifteprosessen?
  - Når.
  - (Eventuelt): hvorfor ingen dialog.
- Hvilke utfordringer så dere for dere i forkant av prosessen?
  - Hva var vanskelig.
- Reaksjoner fra omgivelser og ansatte.
- Gjorde dere noen tiltak for å gjøre bedriften mer attraktiv i salgsmarkedet?
  - Isåfall hvilke?
  - Finansielle tiltak.
- Var det noen følelsesmessige utfordringer ved salget? I så fall hvilke?
  - Emosjonell tilknytning.
  - Engasjement og glede.
  - Identifisering.

#### **INNHENTE KUNNSKAP**

*Prøv å gå i dybden.*

- Hvilke forutsetninger / informasjon hadde du for å sette i gang eierskifteprosessen?
  - Var det lett å innhente informasjon om denne prosessen?
  - Tilgjengelig informasjon om prosessen.
  - Tidligere erfaring.
  - Hvor hentet du informasjon fra?
- Fikk dere hjelp fra en tredjepart og / eller støtteordning?
  - Var du avhengig av hjelp for å utføre eierskiftet?
  - Hva bidro de med?
  - Når kom de inn i prosessen?
  - Hva var din rolle?

## VALG AV LØSNING

- Hvordan identifiserte dere de ulike alternativene?
  - Hvordan opplevde du at det var å identifisere potensielle kjøpere?
  - Etterspørsel.
  - Hvordan kom dere frem til løsningen?
    - (Hvis ikke ansatt: hva gjorde at dere ikke gikk for dette alternativet?).
    - (Hvis ansatt: hva gjorde at dere gikk for dette alternativet?).
- Hvem anser du som en potensiell kjøper?
  - Spesielle verdier.
  - Egenskaper.
  - Erfaring og forutsetninger.
  - Kjennskap og / eller relasjon.
- Hvilke tanker har du til ansatte som potensielle overtakere?
  - Fordeler i forhold til andre alternativer.
  - Ulemper i forhold til andre alternativer.
- Sett fra dine ansattes perspektiv: hva tror du kan være eventuelle drivere for kjøp / overtagelse av bedriften?
  - Motivasjon.
  - Påvirkning.
- Hva vil du si er barrierene for de ansatte da?
  - Finansielt.
  - Kunnskap.
  - Ansvar og risiko.
  - Livsstil.
  - Struktur.
- Kan du fortelle litt om hvordan strukturen i bedriften er?
  - Hierarki / flat-struktur osv.
- Hvor involvert var de ansatte i beslutninger?
  - Ansvar.



- Kan du fortelle kort om din relasjon med dine tidligere ansatte?
  - Kommunikasjon / dialog.
  - Kultur.

## GJENNOMFØRING AV LØSNING

- Tidsperspektiv.
  - (Stemte dine forventninger?)
- Hvor viktig var det for deg at den nye eieren opprettholdt tidligere drift?
- Hvor viktig var det for deg at kunnskap, kultur, kontakter eller eventuelt andre ting ble overført til ny eier?
  - Hvilke tiltak ble i så fall utført for å overføre kunnskap til ny eier?
- I hvilken grad følte du at reguleringene var med på å fremme og / eller hemme eierskifteprosessen?
  - Skatt.
  - Juridiske prosedyrer.
- Kan du fortelle om dine oppfatninger tilknyttet myndighetenes rolle i en eierskifteprosess?
  - Forbedringspotensiale.
  - Myndighetenes tilrettelegging for innovasjon, entreprenørskap og eierskifte.
- Hvilken oppfatning har du til attraktiviteten tilknyttet det å starte egen bedrift versus å overta en etablert bedrift?

## AVSLUTNING

- Sett i ettertid: Kan du fortelle om dine tanker rundt hvordan du oppfatter at gjennomføringen av eierskiftet gikk?
  - utfordringer.
  - Hvordan påvirket eierskifteprosessen deg?
  - Hvordan føles det i dag?
  - Hvilken påvirkningskraft eller rolle har du til bedriften i dag?
- Hvis du fikk muligheter til å utføre et eierskiftet på nytt, hva ville du gjort annerledes?
- Hvordan tror du eierskifte påvirket de ansatte?
  - Eventuelt andre interessenter: kunder, leverandører osv.

## Oppfølgingsspørsmål

- Har du noe å tilføre?

## VEDLEGG 4 - Sitatsjekk

Hei, [REDACTED] !

Nå nærmer vi oss ferdig med masteroppgaven og vil i den forbindelse starte med å takke for at du stilte til intervju, hvor du delte erfaring og informasjon om eierskifteprosessen. Dette har vært svært hjelpelig for vår oppgave og vi ønsker dermed å sende over sitatene vi brukte fra ditt intervju. Håper du kan se over de og godkjenne at det ikke blir fremstilt feil. Vi gir deg derfor muligheten til å korrigere eventuelle feil, hvis det er noe du føler at ikke kommer frem.

Vi vil også minne på at sitatene er anonymisert slik at ingen vil kunne identifisere deg og din bedrift i vår oppgave. Det blir med andre ord ikke presentert noe annet i oppgaven, enn de sitatene du får listet opp her:


[REDACTED]


[REDACTED]

Vi kommer til å levere denne oppgaven 25.mai, så hvis vi ikke har hørt noe fra deg innen det, regner vi med at sitatene er i orden. Det blir dermed ikke muligheter til å korrigere disse etter 25.mai. Etter at vi har levert oppgaven vil vi også sende over masteroppgaven, slik at du kan lese igjennom hele.

Mvh,  
Linnea og Maria.

 on. 13.05.2020 14:28  
Til: Maria Louise Sandberg  
Hei!  
Hyggelig å kunne bidra.  
Dette er ok fra min side.  
Dere står fritt til å skrive om setningene til bedre norsk om det er ønskelig. 😊  
Ser det er et par «jo» og «så» jeg ville ryddet vekk.  
Eks.  
*"Vi var så heldige at vi ikke trengte å finne aktuelle kjøpere, de kom til oss. (...) Det var ikke mye vi trengte å innhente kunnskap om. Vi fikk god hjelp av megler (...), der fikk vi den hjelpen vi trengte for å bygge prosessen. Jeg tror ikke det hadde vært så lett å finne informasjon selv."*  
Men dette avgjør dere selv. 😊  
Med vennlig hilsen  
[REDACTED]


 on. 13.05.2020 16:16  
Til: Maria Louise Sandberg  
Hei Maria og takk for sist.  
Jeg har ikke noe kommentar til innholdet gitt at det fremkommer i dokumentet at de ansatte i utgangspunktet eide 100 % av selskapet [REDACTED] og at det således var spørsmål om ytterligere investeringer som ble utfordringen.  
Lykke til og send meg gjerne oppgaven når den er ferdig så jeg kan lese ...  
Med vennlig hilsen  
[REDACTED]

   
ti. 12.05.2020 16:41  
Til: Maria Louise Sandberg

Hei


*"Det kan være tungt å konvertere ansatte til å være eiere med ansvar."  
Forslag: Det kan være en stor utfordring for ansatte å omstille seg fra ansatt til også å være eier med det ansvaret det innebærer.*

Lykke til 😊

   
ti. 12.05.2020 16:05  
Til: Maria Louise Sandberg

Hei Maria,  
Ser fint ut dette så ok for meg.

Mvh


   
ti. 19.05.2020 11:59  
Til: Maria Louise Sandberg

Hei igjen.

Alt i orden med det gule og det grønne. Bra at dere tar inn endringene i rødt.

Lykke til videre!

Beste hilsen

   
ti. 12.05.2020 16:18  
Til: Maria Louise Sandberg

Hei Maria!

Dette er sitater som jeg kan innestå for!

Gleder meg til å lese oppgaven!

Vennlig hilsen / Kind regards

   
ti. 12.05.2020 16:23  
Til: Maria Louise Sandberg

Sitater helt ok 😊



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway