



Magisteruppsats

Externa styrelseledamöters och revisorns roller i familjeföretag

Med särskilt fokus på substitutions- och komplementeffekt som råder mellan dessa två aktörer.



Författare:

Lana Mowed 990219

Sanaa Al-Hosary 971123

Handledare: Anna Stafsudd

Examinator: Ola Nilsson

Lärosäte: Linnéuniversitetet

Termin: VT-23

Ämne: Examensarbete i redovisning och finansiering för Civilekonomprogrammet

Nivå: Magister

Författarnas förord

Efter många timmar av hårt arbete och ansträngning har vi nu kommit till slutet av vår resa med färdigställandet av denna uppsats. Magisteruppsatsen är nu klar och vi kan med stolthet titulera oss civilekonomer. Vi känner stor glädje och stolthet när vi presenterar det arbete vi har utfört under vårterminen. Här vill vi passa på att tacka alla personer som har funnits vid vår sida och stöttat oss på vägen mot vårt mål.

Vi vill börja med att tacka vår examinator Ola Nilsson och hela vår seminariegrupp samt vår seminarieledare Mohamed Mahieddine som vid seminarietillfällen som gett oss feedback och delat med sig av sina tips och råd.

Vi vill också rikta ett stort tack till alla de respondenter som vänligen ställde upp på intervjuer och möjliggjorde genomförandet av denna studie. Er medverkan har varit ovärderlig. Stort tack!

Avslutningsvis vill vi uttrycka vår djupaste tacksamhet till vår handledare, Anna Stafsudd som har varit engagerad och stöttande från början till slut. Du har hela tiden fått oss att tro på vår idé och har väglett oss genom de utmaningar vi har mött. Dina råd och stöd har varit oerhört värdefulla för oss och för vår studie.

Tack!

Linnéuniversitetet, Växjö den 4 juni 2023

Lana Mowed

Sanaa Al-Hosary

SAMMANFATTNING

**Examensarbete, Civilekonomprogrammet - redovisning och finansiering,
Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet i Växjö, VT 2023**

Författare: Lana Mowed och Sanaa AL-Hosary

Handledare: Anna Stafsudd

Examinator: Ola Nilsson

Titel: Externa styrelseledamöters och revisorns roller i familjeföretag

Sökord: Familjeföretag, Roller, Revisor, Extern styrelseledamot, Substitutionseffekt, Komplementeffekt.

Bakgrund och problemdiskussion: Familjeföretag är oftast i behov inom olika områden av ett externt stöd som är oberoende från familjen och företaget. Revisorer och externa styrelseledamöter är två exempel som kan vara mycket värdefulla aktörer att ha i familjeföretag. Tidigare forskning som är relaterad till ämnet har undersökt antingen endast rollerna för externa styrelseledamöter inom familjeföretag eller bara revisorns roller i familjeföretag. Ingen tidigare forskning har dock diskuterat båda aktörernas roller tillsammans och undersökt om det finns en substitutions- eller komplementeffekt mellan de i små medelstora familjeföretag. Detta ger oss motivationen att bidra till forskning, genom att öka förståelse kring både aktörernas fyra roller inom familjeföretag och undersöka effekterna som uppstår mellan de.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för de rollerna som revisorer och externa styrelseledamöter har i ett familjeföretag, för att därmed utveckla kunskap om huruvida revisor kan substituera vissa roller som en extern styrelseledamot kan inneha, eller om både parter kompletterar varandra med sina roller i familjeföretag.

Metod: Deduktiv forskningsansats har använts, där uppsatsens teoretiska modell byggts upp utifrån befintliga teorier och forskning kring ämnet. En kvalitativ studie genomförts genom semistrukturerade intervjuer med ägare/VD i små och medelstora familjeföretag, för att få en förståelse för deras perspektiv på revisorns och externa styrelseledamöters roller samt eventuella effekter i familjeföretag.

Resultat och slutsats: Studien har kunnat påvisa att det förekommer en substitutions- och komplementeffekt mellan de olika aktörerna. Rollerna och effekterna varierade mellan olika familjeföretag. Detta är till följd av att familjeföretagen hade olika omständigheter och förväntningar på rollerna som skiljer sig åt i respektive familjeföretag. Dessa skillnader kunde vi identifiera genom olika faktorer som lyfts fram.

ABSTRACT

Master Thesis, Master of Science in Business and Economics – accounting and finance School of Business and Economics at Linnaeus University in Växjö, Spring 2023

Authors: Lana Mowed and Sanaa Al-Hosary

Supervisor: Anna Stafsudd

Examiner: Ola Nilsson

Title: The roles of external board members and the auditor in family businesses

Keywords: Family business, Roles, Auditor, External board member, Substitution effect, Complementary effect.

Background and problem discussion: Family businesses are usually in need in various areas of external support that is independent from the family and the company. Auditors and external board members are two examples that can be very valuable actors to have in family businesses. Previous research related to the topic has examined either only the roles of outside directors in family firms or only the roles of the auditor in family firms. However, no previous research has discussed the roles of both actors together and investigated whether there is a substitution or complementarity effect between them in small medium-sized family businesses. This gives us the motivation to contribute to research, by increasing understanding around both the actors' four roles within family businesses and investigating the effects that arise between them.

Purpose: The purpose of this essay is to increase understanding of the roles that auditors and external board members have in a family business, to thereby develop knowledge about whether the auditor can substitute certain roles that an external board member can hold, or whether both parties complement each other with their roles in family businesses.

Method: A deductive research approach has been used, where the essay's theoretical model has been built up based on existing theories and research on the subject. A qualitative study was conducted through semi-structured interviews with owners/CEOs in small and medium-sized family businesses, to gain an understanding of their perspective on the roles of the auditor and external board members as well as possible effects in family businesses.

Results and conclusion: The study has been able to demonstrate that there is a substitution and complementation effect between the various actors. The roles and effects varied between different family businesses. This is because the family businesses had different circumstances and expectations of the roles that differ in each family business. We were able to identify these differences through several different factors that were highlighted.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	5
1. Introduktion	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Syfte	14
1.4 Disposition	14
2 Teoretisk metod	16
2.1 Litteraturval	16
2.2 Forskningsansats	17
3 Teoretisk referensram	19
3.1 Familjeföretag	19
3.2 Uppsatsens teoretiska modell	20
3.2.1 Agentteori	22
3.2.2 Resursberoende teori	23
3.2.3 Legitimitetsteori.....	23
3.3 Revisorns roller i familjeföretag	24
3.3.1 Övervakningsroll	25
3.3.2 Konfliktlösningsroll.....	26
3.3.3 Rådgivningsroll	27
3.3.4 Legitimeringsroll	28
3.4 Externa oberoende styrelseledamöters roller i familjeföretag	30
3.4.1 Övervakningsroll	31
3.4.2 Konfliktlösningsroll.....	32
3.4.3 Rådgivningsroll	33
3.4.4 Legitimeringsroll	34
3.5 Substitutions- och komplementeffekt	35
3.5.1 Substitutionseffekt	35
3.5.2 Komplementeffekt	36
3.5.3 Substitutions- eller komplementeffekt mellan kontrollmekanismerna	38
3.6 Sammanfattning av teorikapitel	41
4 Empirisk metod	42
4.1 Kvalitativ ansats	42
4.2 Tvärsnittsdesign	43
4.3 Undersökningsmetod	44
4.3.1 Urval	45
4.3.2 Genomförande	48
4.3.3 Intervjuguide.....	49
4.4 Analysmetod	53
4.4.1 Transkribering	54
4.4.2 Kodning/ Tematisering	55

4.4.3	Analysmatris	56
4.5	Studiens tillförlitlighet och trovärdighet.....	57
4.6	Etiska överväganden.....	58
5	Resultat och tolkning	60
5.1	Introduktion	60
5.2	Familjeföretag som är inte har en extern styrelseledamot.....	61
5.2.1	Respondent 1	61
5.2.2	Respondent 3	61
5.2.3	Respondent 5	62
5.2.4	Respondent 9	63
5.3	Familjeföretag som har haft en extern styrelseledamot	63
5.3.1	Respondent 6	63
5.3.2	Respondent 2	64
5.4	Familjeföretag som har en extern styrelseledamot	64
5.4.1	Respondent 4	64
5.4.2	Respondent 7	65
5.4.3	Respondent 8	66
5.4.4	Respondent 10	66
5.5	Revisorers roll i familjeföretaget	67
5.5.1	Övervakningsroll	67
5.5.2	Konfliktlösningsroll.....	69
5.5.3	Rådgivningsroll	71
5.5.4	Legitimeringsroll	75
5.6	Extern styrelseledamot i familjeföretag.....	78
5.6.1	Övervakningsroll	82
5.6.2	Konfliktlösningsroll.....	83
5.6.3	Rådgivningsroll	84
5.6.4	Legitimeringsroll	87
5.7	Substitutions- och komplementeffekt mellan kontrollmekanismerna	88
5.7.1	Substitutionseffekt	89
5.7.2	Komplementeffekt.....	92
5.8	Sammanfattande analys av rollerna i förhållande till substitutions- och komplementeffekt.....	94
5.8.1	Övervakningsroll	94
5.8.2	Konfliktlösningsroll.....	95
5.8.3	Rådgivningsroll	96
5.8.4	Legitimeringsroll	98
5.9	Sammanfattning av resultat och tolkning i helheten	99
6	Slutsats	100
6.1	Teoretiska implikationer	103
6.2	Praktiskt implikationer	104
6.3	Framtida forskning.....	106
Referenser		107
Appendix.....		112

1. Introduktion

Inledningen inleds med en bakgrund som ger en introduktion till familjeföretag och dess behov av att ta hjälp av en extern person. Detta följs med en problemdiskussion som grundar sig på tidigare forskning, där vi presenterar en forskningsluka som finns samt argumenterar för genomförandet av vår studie. Vilket följs upp med en problemformulering och ett syfte. Till slut presenteras uppsatsens disposition.

1.4 Problembakgrund

Familjeföretag har under längre tid varit och fortsätter att vara den dominerande företagsformen. I Europa utgör familjeföretag mer än 60% av alla företag som finns (Europeiska kommissionen 2009). I Sverige har ägandet utvecklats betydligt över tiden mot mer koncentrerat ägande och familjeföretag som har varit starkt etablerat i marknaden (Högfeldt 2005), där andel familjeföretag i Sverige anses vara över 50% av alla företag (Emling 2000). Enligt en analys utförd av Andersson, Karlsson och Poldahl (2017) om familjeägande i de svenska företagen, har små, medelstora samt stora multinationella familjeföretag som ägs av svenska familjer visat sig vara den dominerande företagsformen inom alla branscher i Sverige, med undantag för den offentliga sektorn. Andersson, Karlsson och Poldahl (2017) betonar att familjeföretag anses vara grunden för utveckling av den svenska ekonomin och ökning av välfärden i samhället. Vidare bidrar de familjeägda företagen till väsentliga effekter i Sverige, framför allt när det gäller ökning av sysselsättning och svensk BNP, där mer än en tredjedel av dessa värde anses vara ett resultat av familjeföretag som är verksamma i varierande branscher (Andersson, Karlsson & Poldahl 2017).

Familjeföretag definieras enligt Emling (2000) som ett företag vars ägare är själva familjen som äger minst 50% av rösterna och därmed har kontrollen över företaget. Samtidigt kännetecknas familjeägda företag enligt Gersick, Davis, Hampton & Lansberg (1997) av att ha en kombination av ägande, familj och företag, där det finns en låg eller måttlig nivå av separation mellan ägande och kontroll (Collin 2020). Enligt Europeiska kommissionen (2009) anses ett icke börsnoterade företag av alla storlekar vara som ett familjeföretag om det uppfyller tre kriterier, vilka är:

- De fysiska personer som grundat eller förvärvat företaget skall kontrollera majoriteten av rösträtter inom företaget, alternativt skall majoriteten av rösträtterna kontrolleras av de ovanstående make/maka, föräldrar, barn eller barns direkta nedanstående arvingar.
- Direkt eller indirekt kontrollera majoriteten av företagets rösträtter.
- Minst en familjemedlem skall vara involverad i företagets styrning.

Vi kommer i denna uppsats utgå från definitionen som presenteras av Europeiska kommissionen (2009). Anledningen till valet av denna definition är att den beskriver familjeföretaget på ett mer tydligt och detaljerat sätt. Vilket då gör det möjligt för oss att kunna särskilja familjeföretag, speciellt vid val av personer som skall intervjuas.

Familjeföretag kännetecknas av att vara mer komplexa, unika och därför skiljer sig betydligt från de icke-familjeföretagen. Framför allt råder det ett dominerat perspektiv inom familjeföretag, så kallad *The socioemotional wealth (SEW)* som även kallas för det socioemotionella värdet på svenska (Arzubiaga, Diaz-Moriana, Bauweraerts & Escobar 2021). Utgångspunkten i detta perspektiv är de icke-finansiella överlevnadsmålen som företaget strävar efter att uppnå genom familjens starka kontroll. Även familjeföretagsstyrning som kännetecknas av en låg nivå av separation mellan ägande, ledning och familj som skapar det socioemotionella värdet, samt ökar motivationen hos familjeföretaget att bevara sina socioemotionella värderingar, speciellt vid olika strategiska val och viktiga beslutstagande så att familjen inte tappar sin kontroll. (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia 2012; Arzubiaga, Diaz-Moriana, Bauweraerts & Escobar 2021; Federo, Ponomareva, Aguilera, Saz-Carranza & Losada 2020)

Trots dessa etablerade värderingar har familjeföretag ett behov av att använda sig av en extern person som kan fungera som rådgivare vid olika affärsområden, bidrar med legitimitet och effektiviserar arbetet inom företaget genom att lösa eventuella konflikter. Detta behov ökar speciellt när familjeföretaget börjar bli större (Zahra & Pearce 1989). Samtidigt som familjeföretag kan hamna i olika situationer till exempel behovet av extern kapitalanskaffning, genomförande av generationsskifte då företaget överläts till en ny generation eller förvärv av nya tillgångar såsom aktier, vilket då genereras med hjälp av en extern part. Exempel på externa parter som familjeföretag

kan få hjälp av är externa styrelseledamöter som är oberoende från familjen, revisorer samt andra professionella rådgivare som erbjuder olika tjänster till familjeföretaget.

1.5 Problemdiskussion

Precis som alla andra företag är familjeföretag i behov av externt stöd som är oberoende från familjen och företaget. Revisorer och externa styrelseledamöter är två exempel (Ahlberg 2021b), som kan vara mycket värdefulla aktörer att ha i familjeföretag. Båda dessa externa parter kan bidra till att öka transparensen i familjeföretaget och ge objektiv expertis på specifika områden. Samtidigt kan dessa aktörer också hjälpa till med att hantera de särskilda utmaningar som är förknippade med att driva ett familjeföretag. Där de uppfyller olika funktioner samt erbjuder extern rådgivning gällande flera områden som familjen inte kan hantera internt. Till exempel kan en extern oberoende part i familjeföretaget bidra med att hantera frågor som rör ägarskifte, överföring av kunskap till nästa generation, hantering av konflikter som uppstår inom företaget, till och med bidra med finansiell planering och rådgivning när företaget växer och blir större. (Ahlberg 2021a; Ahlberg 2020; Collin 2008)

Vi tror att det är mycket sannolikt att de flesta familjeföretag har en revisor tillgänglig som fungerar som en extern part i företaget. Därför går det att anta att familjeföretaget kan antingen använda sin revisor som kan spela flera olika roller i företaget, eller välja att anlita en extern styrelseledamot som en kompletterande part till revisors roller i företaget.

Den första externa parten som skall undersökas i uppsatsen är den externa styrelseledamoten, denna part definieras som en oberoende person som inte har en nära relation till familjen. Kempel (2012) belyser flera fördelaktiga aspekter med att ta in en extern oberoende styrelseledamot inom familjeföretag. Genom sitt externa perspektiv och erfarenhet bidrar den externa styrelseledamot med nya idéer och vägledning som utvecklar företagets strategier på lång och kort sikt, samt lämnar en oberoende utvärdering som ökar effektiviteten inom familjeföretaget (Kempel 2012). Andra forskare såsom Ward (1988) samt Brunninge och Nordqvist (2004) beskriver också vikten av att ha externa styrelseledamöter inom familjeföretag, som kan hjälpa till att minska risken för känslor eller personliga relationer som kan påverka företagsbeslut. Externa styrelseledamöter anses också spela en stor roll vid olika situationer som

familjeföretaget ställs inför. Exempelvis att agera för att lösa konflikter som uppstår bland familjemedlemmar inom företaget, där externa ledamöten kan använda sin objektivitet och oberoende ställning för att hjälpa till att hitta relevanta lösningar som gynnar alla parter (Ward 1988; Brunninge & Nordqvist 2004).

Precis som det finns många fördelar med att tillsätta externa styrelseledamöter i familjeföretaget finns det också vissa nackdelar som anses vara förknippade med tillsättandet av en sådan part. Enligt Brunninge och Nordqvist (2004) är en del familjeföretag ofta mindre benägna att anställa externa styrelseledamöter. Anledning till det är att de antas försämra styrelsearbetet i familjeföretag på grund av deras begränsade kunskap om företagets miljö, kultur och dess bristande information gentemot andra familjemedlemmar som besitter mer kunskaper om företaget och är mer involverade i organisationen. En risk med externa styrelseledamöter i ett familjeföretag är att de saknar förståelse för familjeföretagets historia, verksamhet och dess omgivning, vilket kan göra det svårt för de att ta viktiga beslut. (Brunninge & Nordqvist 2004; Ford 1988) Därför kan det upplevas tidskrävande att arbeta med en extern ledamot i styrelsen som ibland kan ha svårigheter att anpassa sig till arbetsmiljön i företaget, vilket i sin tur kan påverka deras förmåga att tillföra värde till styrelsens beslutsfattande.

Ahlberg (2021a) kommer fram till att styrelsens roll och arbetet inom familjeföretag präglas av komplexitet samt anses vara svårt att förstå, där finns det stora skillnader i hur styrelsen ser ut i familjeföretag jämfört med andra företagstyper. Anledning till detta kan till stor del bero på ägandet som kännetecknas av att vara högt koncentrerat, ägare som förvaltar och har en stark kontroll och makt över företaget, även företagsöverlevnad som familjen strävar efter att uppnå (Marvel 2012). Samtidigt som det råder starka familjereaktioner och påverkar styrelsearbetet (Ahlberg 2021b). Utöver detta anses det vara centralt för styrelsen inom familjeföretag att ta hänsyn till både familjen och företaget. Därför får styrelsen på sig andra funktioner som inte är vanliga inom andra företagsformer, till exempel får styrelsen en rådgivande roll vid generationsskiftet. (Ahlberg 2021a; Ahlberg 2021b)

Vidare har familjen särskilda förutsättningar när det gäller styrelsearbete och beslutstagande, eftersom det råder en informell beslutsstruktur inom företaget som innebär att beslut inte tas på bestämda styrelsemöten. När familjeföretaget väljer att ta

in en extern i styrelse då måste styrelsearbetet anpassas så att den blir mer formellt, vilket har en direkt påverkan på beslutprocessen, särskilt när familjeföretaget behöver fatta snabba beslut. Därför anses externa ledamöter inte alltid vara den bästa lösningen för att täcka behovet av en extern person för familjeföretag. (Ahlberg 2021b)

Utomstående i styrelsen kanske heller inte alltid är nödvändigt. Det är viktigt för familjeföretag att kunna anpassa styrelsesammansättningen efter sina förutsättningar. Kanske kan till exempel företagets revisor agera mer rådgivande... Då kan företaget få extern input ändå, utan att ha externa styrelseledamöter. (Ahlberg 2021b)

I kontexten av familjeföretag är det mycket troligt att revisor är en befintlig extern part som redan finns till hands och kan användas som en extern resurs för företaget genom att ta på sig flera roller. Det finns indikationer på att revisorer inte bara fungerar som övervakare av familjeföretagets redovisning, utan kan ta på sig ytterligare roller. Revisorn kan till exempel genom sin expertis och erfarenhet ge råd om allt från skatter, ekonomisk planering till förbättringar av interna processer och övergripande företagsstrategier (Carrington 2014). Vidare anses revisorn ha en unik position i familjeföretaget eftersom de har insikt i företagets ekonomi och affärsprocesser, vilket gör det möjligt för revisor att ge värdefull rådgivning och stöd för familjeföretaget. Exempel på aktuella situationer inom familjeföretaget då revisor kan anta en rådgivande roll är generationsskiftet, där revisorn kan rådfrågas gällande flera frågor som dyker upp och därmed kan bidra till att underlätta processen. (Collin, Ahlberg, Berg, Broberg & Karlsson 2017; Larsson & Sinander 2017)

Dessutom kan revisorn fungera som legitimitetskapare gentemot företagets externa aktörer (Carrington 2014) till exempel banker, samt agera som konfliktlösare när det uppstår konflikter inom företaget (Berg & Karlsson 2013). Det är dock viktigt enligt Carrington (2014) att revisorer är noga med att upprätthålla sin oberoende och objektivitet i sina roller, samt undvika att agera på ett sätt som kan rubba deras oberoende.

Sammanfattningsvis finns det särskilda situationer där familjeföretag kan ha ett stort behov av en extern part, som kan hjälpa företaget att hantera flera utmaningar som uppstår när företaget exempelvis växer eller när en ny generation tar över kontrollen av

företaget. Både revisorer och den externa styrelseledamoten kan ha flera roller i ett familjeföretag. Där en revisor som ansvarar för företagets revision kan genom sin objektivitet och erfarenhet vara en viktig aktör, som familjeföretaget kan utnyttja för att hantera flera utmaningar som inte är direkt relaterade till revision. Dessutom kan familjeföretag välja att anlita en extern styrelseledamot för samma ändamål.

De flesta tidigare studentuppsatser har riktat fokuset åt att antingen studera externa styrelseledamöters roller inom familjeföretag (Alvarsson & Lindahl 2014; Gunnarsson & Holm 2013) eller enbart revisorns roller i familjeföretag (Noryd & Petersson 2015; Berg & Karlsson 2013). Inga uppsatser har tidigare tagit upp diskussionen kring bådas roller ihop inom små medelstora familjeföretag. Tidigare forskning som ligger nära det området som studeras i denna uppsats undersöker bland annat hur styrelsearbetet inom familjeföretag skiljer sig betydligt från andra företag, samt externa styrelseledamöters negativa effekt på familjeföretaget (Ahlberg 2021a; Ford 1988; Brunninge & Nordqvist 2004). Tidigare forskning har i begränsad utsträckning undersökt de roller som revisorer får på sig utöver sin klassiska övervakande roll, nämligen den rådgivande rollen som är av stor betydelse för familjeföretag och deras förutsättningar (Barbera & Hasso 2013; Collin et al. 2017).

Revisorer och externa styrelseledamöter är två kontrollmekanismer som familjeföretaget kan använda sig av för att täcka företagets behov av en extern resurs och perspektiv. Rediker och Seth (1995) genomför en forskning som går ut på att olika kontrollmekanismer har en substitutionseffekt för varandra. Denna effekt innebär att två mekanismer som verkar inom ett företag fungerar inte helt oberoende utan kopplingar mellan dessa mekanismer existerar, där kan de påverka varandra till en viss grad, genom att den ena fungerar som ersättare av den andra. Andra forskning som utförts av Aguilera, Filatotchev, Gospel och Jackson (2008) och García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) lyfter upp diskussionen om komplementaritet effekt. Effekten innebär att det råder interaktioner mellan olika mekanismer och metoder som finns i organisationen och dess miljö som fungerar tillsammans, har ett ömsesidigt förhållande och kompletterar varandra, på så sätt blir mekanismerna mer effektiva samt bidrar till att uppnå företagets långsiktiga mål.

Tidigare forskning är begränsad inom detta område och det finns brist på forskning och studentuppsatser som har utforskat möjliga effekter, särskilt substitutions- och

komplementeffekt mellan revisorer och externa styrelseledamöter. Eftersom revisor förmodligen är en närvarande extern part i familjeföretaget, finner vi att det är intressant att undersöka huruvida revisor med sina olika roller kan ersätta vissa roller som en extern styrelseledamot kan ha i ett familjeföretag, eller om både aktörerna kompletterar varandra. På så vis kan familjeföretag avgöra om sin revisor uppfyller de roller som företaget behöver, eller om de bör anlita en extern styrelseledamot som kan komplettera revisorns funktioner i familjeföretaget. De företag som undersöks i denna uppsats är små och medelstora familjeföretag som antagligen har en närvarande revisor, men som inte är noterade på börsen, därmed inte har något lagstadgat krav på att tillsätta externa oberoende styrelseledamöter i företaget. Istället har dessa familjeföretag möjlighet att själv välja att anlita en extern styrelseledamot. (FAR Online 2023)

Genom att utgå från tidigare forskning och uppsatser kring revisorers och externa styrelseledamöters roller i familjeföretag, samt forskning som introducerar substitutions- och komplementeffekt kommer vi att utveckla en egen modell som är unik och inte har använts tidigare. Modellen kommer därmed att följas genom hela uppsatsen. Med utgångspunkt från denna modell kommer vår uppsats att utgöra ett teoretiskt bidrag till forskning kring rollerna för revisorer och externa styrelseledamöter, samt de effekterna som råder mellan dessa kontrollmekanismer i familjeföretag. Modellen öppnar upp för en jämförelse av revisors roller gentemot de roller som externa styrelseledamöter kan ha inom familjeföretaget. Vilket möjliggör ökad förståelse för huruvida revisorer kan ersätta vissa roller för den externa styrelseledamöter, eller om både kontrollmekanismer kompletterar varandra i ett familjeföretag.

Genom vår uppsats förväntar vi oss att inte bara kunna göra ett teoretiskt bidrag utan också ett praktiskt bidrag. Uppsatsen kan bidra med användbar information till små och medelstora familjeföretag i en svensk kontext som överväger att ta in externa styrelseledamöter och vill utveckla sin organisation genom att anpassa sitt styrelsearbete. Genom att studera huruvida revisorer kan substituera för externa ledamöters roller, kan uppsatsen ge familjeföretag möjligheten att se vilka behov revisorn kan täcka och hur revisorn kan bli en viktig resurs för företaget genom att ta på sig flera roller. Genom att samtidigt undersöka komplementeffekt mellan externa ledamöter och revisorer, kan uppsatsen ge insikter om hur familjeföretag kan dra nytta

av sådana externa personer för att effektivisera arbetet i företaget. Utöver det kan uppsatsen även bidra till att öka kunskapen för externa styrelseledamöter och revisorer kring deras roller, då får de mer information om vad familjeföretag förväntar sig att de ska bidra med till företaget. Detta kan hjälpa båda parterna att vidareutveckla sitt arbetssätt och anpassa det utifrån familjeföretagets behov.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för de rollerna som revisorer och externa styrelseledamöter har i ett familjeföretag, för att därmed utveckla kunskap om huruvida revisor kan substituera vissa roller som en extern styrelseledamot kan inneha, eller om både parter kompletterar varandra med sina roller i familjeföretag.

1.6 Disposition

Kapitel 1 – Inledning

Detta kapitel inleds med en bakgrund till ämnet som studeras i uppsatsen för att kunna ge läsaren en övergripande bild och ökad förståelse av det forskningsområde som valts. Därefter tas en problemdiskussion som grundar sig på tidigare forskning, där vi presenterar en forskningsluka som finns samt argumenterar för genomförandet av vår studie, vilket i sin tur leder till formuleringen av uppsatsens syfte.

Kapitel 2 – Teoretisk metod

Detta kapitel syftar till att ge en beskrivning av den teoretiska metoden för studien och motivera valet av att utveckla egen modell som utgår ifrån olika befintliga teorier och tidigare forskning. Vidare presenteras uppsatsens forskningsansats samt en kort diskussion kring varför en deduktiv forskningsansats har använts och skulle vara mest tillämplig att följa.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen inleds med en definition av familjeföretag samt en grundläggande beskrivning av de tre klassiska teorierna som används i uppsatsen. Vidare presenteras uppsatsen teoretiska modellen. Kapitlet är sedan indelat i tre teman vilka är revisorns roll, externa styrelseledamöters roll samt beskrivning av

substitutions- och komplementeffekt. Referensramen kommer att ligga som underlag för vår analys. Slutligen avslutas kapitlet med en tabell som sammanfattar vår teoretiska referensram.

Kapitel 4 – Empirisk metod

Detta kapitel beskriver metodvalet för uppsatsen, vilket utgör en kvalitativ ansats. Vidare presenteras urvalet av deltagare samt tillvägagångssättet för insamling och hantering av data, inklusive beskrivning av den analytiska processen. Slutligen diskuteras studiens grundläggande kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar och de etiska överväganden som har använts för att utforma och genomföra studien.

Kapitel 5 – Resultat och tolkning

Detta kapitel inleds med att presentera den empiriska data i form av sammanställningar av respondenternas svar från de genomförda intervjuerna. Därefter diskuteras resultatet från det empiriska materialet utifrån uppsatsens teoretiska referensram och teoretiska modell. Analysen delas upp i tre huvudteman som har tidigare presenterats nämligen revisorns roller, externa styrelseledamöters roller och substitutions- och komplementeffekt.

Kapitel 6 – Slutsats

I detta kapitel avslutas diskussionen om uppsatsens forskningsområde genom att besvara studiens syfte och presentera slutsatser. Därefter diskuteras studiens teoretiska samt praktiska implikationer. Slutligen presenteras förslag på framtida forskning.

2 Teoretisk metod

Detta kapitel syftar till att ge en beskrivning av vilken teoretisk utgångspunkt denna studie utgår ifrån följt av en argumentation om valen. Vidare presenteras uppsatsens forskningsansats samt en kort diskussion kring varför en deduktiv forskningsansats har använts.

2.4 Litteraturval

Den teoretiska grunden som ska följas i denna studie kommer utgå ifrån tre klassiska teorier som är relevanta för att kunna uppnå uppsatsens syfte. Dessa tre teorier är agentteorin, legitimitetsteorin samt resursberoende teorin. Genom att använda dessa teorier blir det möjligt att identifiera revisorns och externa styrelseledamöters roller inom familjeföretaget på ett mer fördjupat sätt. Samtidigt möjliggör de valda teorierna genomförande av en jämförelse mellan de rollerna som utvecklas fram i uppsatsen, vilket är grunden för att kunna komma fram till om det råder substitution- eller komplementeffekt mellan revisorer och externa styrelseledamöter.

Vidare för att kunna studera ovannämnda effekter, kommer valet av litteratur bygga på tidigare forskning som separat diskuterar revisorns roller samt externa styrelseledamöters roller i familjeföretag, även forskning som tar upp diskussionen om substitutions- och komplementeffekt som uppstår mellan olika kontrollmekanismer. Barbera och Hasso (2013) och Collin et al. (2017) har enbart fokuserat på att studera revisorerens roller i familjeföretag, genom sina studier har forskarna identifierat nya roller som revisorer kan ha inom dessa företag såsom rådgivningsrollen. Däremot har Ahlberg (2021a) studerat de rollerna som externa styrelseledamöter kan ha inom familjeföretaget och har kommit fram till ytterligare nya roller som externa styrelseledamöter kan anta.

Enligt Ahlberg (2021b) har familjeföretag möjlighet att använda revisorn som en extern resurs för att kompensera för behovet av externa styrelseledamöter. Andra forskning såsom Rediker och Seth (1995) förklarar substitutionseffekten som råder mellan kontrollmekanismer, medan Aguilera et al. (2008) och García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) hävdar att det råder en komplementeffekt. Även om fokuset i dessa

forskningsstudier inte ligger på familjeföretag och tittar inte heller på båda revisorer och externs styrelseledamöter ihop som kontrollmekanismer. Så kan vi ändå tillämpa detta tankesätt på familjeföretagskontext, där revisorn och externa styrelseledamöter betraktas som två kontrollmekanismer som kan ha effekter för varandra.

I uppsatsen kommer också vissa studentuppsatser från civilekonomprogrammet att användas som litteratur. Dessa uppsatsen bygger på trovärdiga vetenskapliga artiklar, har granskats och godkänts av en examinator och är tillgängliga på Diva-portal. Detta gör de till pålitliga källor som kan användas i uppsatsen. Alvarsson och Lindahl (2014) samt Gunnarsson och Holm (2013) är två studentuppsatser som har studerat utomstående styrelseledamöters roller i familjeföretag, medan Noryd och Petersson (2015) samt Berg och Karlsson (2013) studerat de rollerna som revisorer får på sig i familjeföretaget. Alla ovannämnda studentuppsatser har presenterat resultat som är relevanta att ta del av och använda under vår uppsats.

Utifrån de tre klassiska teorierna, tidigare forskning och studentuppsatser som finns kring ämnet kommer vi att utveckla vår egen teoretiska modell som inte riktigt har gjorts tidigare, modellen kommer därmed att följas genom hela uppsatsen. De teorier som modellen byggts av är grundstenarna i vår teoretiska modell, vilka vi anser skulle kunna förklara de olika roller som både revisorer och externa styrelseledamöter kan spela i ett familjeföretag när behovet av en extern resurs uppstår. Med denna modell möjliggörs ett nytt synsätt att se på revisorer och externa styrelseledamöter inom familjeföretag, nämligen ifall revisor kan ersätta vissa av externa styrelseledamöters roller eller om båda aktörerna kompletterar varandra.

2.5 Forskningsansats

Syftet med denna uppsats är att öka förståelse för rollerna som revisorer och externa styrelseledamöter har i familjeägda företag, samt hur revisorer med sina roller kan ersätta de rollerna som externa ledamöter har, eller om parterna snarare komplettera varandra. För att uppfylla uppsatsens syfte genomförs denna studie med en deduktiv forskningsansats, detta innebär att vi utgår ifrån befintlig forskning samt teorier kring ämnet. Enligt Bryman och Bell (2017) utgår deduktion från en befintlig forskning och

används för att formulera en teoretisk frågeställning som sedan undersöks genom empirisk materialinsamling och analys.

Deduktion ansats valdes eftersom vi i denna uppsats har utifrån tidigare forskning och teorier som finns kring familjeföretag, externa styrelseledamöter och revisorer identifierat en forskningslucka samt utvecklat en problemformulering som bygger på tidigare teoretiska överväganden. För att uppnå uppsatsens syfte kommer empiriskt material att samlas genom semistrukturerade intervjuer med familjeföretags ägare eller VD. Intervjufrågorna kommer att grunda sig på den teoretisk referensramen.

Ett alternativt tillvägagångssätt för uppsatsen än deduktiv ansats är induktiv (Bryman & Bell 2017). Valet mellan deduktiv och induktiv ansats beror på forskningsfrågan och syftet med studien. En induktiv ansats hade inneburit att vi samlat information om externa ledamöters och revisorns roller i familjeföretag genom exempelvis observationer för att dra slutsatser och formulera teorier. Detta är väldigt svårt att tillämpa i vår uppsats eftersom det kräver mer tid och resurser att samla in och analysera data för att hitta mönster och formulera teorier, vilket vi inte har tillgång till. (Bryman & Bell 2017) Samtidigt har det i vårt fall funnits redan befintliga teorier som är tillämpliga inom vår forskningsområdet. Därför har vi inte valt att utgå från en induktiv ansats som inte anses vara användbar i denna uppsats.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras tidigare forskning och teorier som är av betydelse för vår uppsats. Den teoretiska referensramen inleds med en definition av familjeföretag samt en grundläggande beskrivning av teorierna. Kapitlet är sedan indelat i tre teman; externa styrelseledamöters roll, revisorns roll samt beskrivning av komplement- och substitutionseffekt. Referensramen kommer att ligga som underlag för vår analys. Slutligen avslutas kapitlet med en tabell som sammanfattar vår teoretiska referensram.

3.4 Familjeföretag

För att kunna öka förståelsen kring externa styrelseledamöters och revisorns roller inom familjeföretag, anses det vara viktigt att först skapa en förståelse kring familjeföretags unika struktur, mål samt arbetsmiljö som dessa två externa oberoende parter verkar i och som anses skilja sig betydligt jämfört med andra företagsformer. Som tidigare definierats (se avsnitt 1.1) är familjeföretag ett företag vars grundare är familjen som direkt eller indirekt kontrollerar majoriteten av företagets rösträtter, med minst en familjemedlem som sitter i styrelsen och styr bolaget (Europeiska kommissionen 2009).

Familjeföretag kännetecknas av att ha egenskaper som är unika och inte finns inom icke-familjeföretag. Värderingar, mål och principer som dessa företag följer och strävar efter att uppnå är starkt kopplade till de som familjen har. Familjeföretag strävar efter att uppnå utmanade och långsiktiga mål som de inte alltid lyckas med att uppfylla. Dessa mål är icke finansiella och handlar om företagets överlevnad till nästa generation som i sin tur tar över kontrollen och vidare sköter företaget. (Brunninge & Nordqvist 2004; Marvel 2012) Därför strävar familjeföretag efter att uppnå företagets maximala överlevnadsförmåga genom att fokusera på att skapa den långsiktiga värdeskapande, istället för att enbart sträva efter att maximera vinsten på kort sikt (Brunninge & Nordqvist 2004; Collin 2020).

Ägandet inom familjeföretag kännetecknas av att vara koncentrerat, där råder det en överlappning mellan ägande, företag och familjen som har en stor inflytande i företaget (Gersick et al. 1997; Marvel 2012). På grund av att kontroll och ägande är sammanhängande i familjeföretag (Gersick et al. 1997), där familjen alltid är aktiv i

företaget, leder detta till en låg informationsasymmetri mellan ägarna och ledningen (Collin 2020). Därför anses agentproblem inte så vanligt förekommande inom familjeföretaget. Enligt agentteorin har företag med koncentrerat ägande lägre agentkostnader mellan aktieägare och ledning (Jensen & Meckling 1976).

Familjens deltagande i familjeföretaget som ägare, ledning och medarbetare samt samspelet som sker mellan familjen och företaget, utgör flera unika resurser och medför konkurrensfördelar för företaget (Brundin, Johansson, Johannisson, Melin & Nordqvist 2012; Marvel 2012). En av de resurserna är familjens djupa kunskaper om företaget, där använder de denna kunskap som ett övervakningsinstrument som hjälper till att få ganska stark kontroll (Federo et al. 2020).

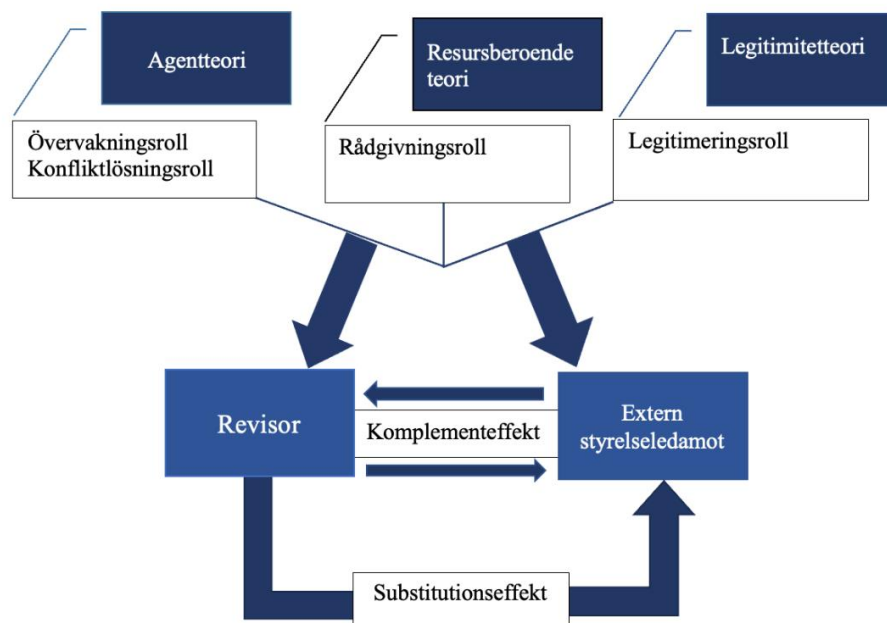
På grund av de särskilda egenskaper som kännetecknar familjeföretag, står företaget inför specifika utmaningar som ökar behovet av en extern part som kan tillföra ett annat perspektiv än vad familjemedlemmar kan. Den externa parten kan vara familjens befintliga revisor eller en extern ledamot i styrelsen som familjeföretag kan välja anlita. Rollerna som dessa externa parter får på sig påverkas av familjeföretagets karaktärsdrag, vilket gör att deras vanliga roll inte kan helt vara tillämpbara utan de behöver ta på sig ytterligare roller för att tillgodose företagets behov. Nedan introduceras fyra olika roller som skulle kunna vara aktuella för respektive extern part, dessa fyra roller utgår från tre klassiska teorier vilka är agentteorin, resursberoende teorin samt legitimitetsteorin.

3.5 Uppsatsens teoretiska modell

Den teoretiska modellen som presenteras nedan är en egen modell som vi själva har byggt upp utifrån tre klassiska teorier som anses vara relevanta till studiens sammanhang. Vilka är agentteorin som utvecklats av Jensen och Meckling (1976), resursberoende teorin som introducerats av Pfeffer och Salancik (1978) samt legitimitetsteorin av Suchman (1995). Utifrån dessa teorier kommer vi att presentera vissa roller som revisorer och externa styrelseledamöter spelar i ett familjeföretag.

Fokus kommer att ligga på fyra roller som identifierats i tidigare forskning (Ahlberg 2021a; Barbera & Hasso 2013; Collin et al. 2017) och uppsatser (Berg & Karlsson 2013; Alvarsson & Lindahl 2014; Gunnarsson & Holm 2013; Noryd & Petersson 2015)

som anses vara relevanta för både kontrollmekanismerna som nämns ovan. Dessa roller är övervakning, konfliktlösning, rådgivning och legitimering. Med hjälp av de olika rollerna kommer vi att kunna ta reda på om familjeföretag kan använda sin revisor för att uppfylla behovet av ett externt perspektiv, därmed substituera för den externa ledamotens roller, med andra ord undersöka substitutionseffekten endast för revisorn. Eller om familjeföretag istället väljer att anlita en extern ledamot, som kan komplettera och fungera tillsammans med företagets revisor med syfte att uppfylla familjeföretagets behov. För att uppnå uppsatsens syfte kommer vi att förhålla oss till modellen under hela studien och utifrån denna modell kommer vi att presentera teorin i detta kapitel. Det är värt att notera att uppsatsen terroristisk modell kan se ut på ett annat sätt när det gäller substitutionseffekten mellan båda revisorer och externa styrelseledamöter, men detta kommer vi inte att fokusera på i denna studie, utan fokuset läggs endast på revisorns substitutionseffekten.



Figur 1: Egen modell som beskriver vilka teorier utgår de fyra rollerna ifrån samt den substitution- och komplementeffekt som råder mellan de två kontrollmekanismerna.

3.5.1 Agentteori

Agentteorin är den mest dominerande teorin inom bolagsstyrning. Teorin baseras på separationen mellan agenten och principalen som är två inblandade parter i ett företag. Där principalen är bolagets ägare som tillför kapital till företaget och delegerar ansvaret till agenter, som motsvarar bolagets högsta ledning. Eftersom företaget anses vara som en uppsättning av kontrakt bland olika parter beskrivs då agentrelationer som ett kontrakt, där parterna kommer överens om vad agenten ska göra åt principalens vägnar. Det vill säga att principalen anlitar en agent för att utföra uppgifter för hans räkning, vilket inkluderar att fatta beslut i vissa ärenden. (Jensen & Meckling 1976; Watts & Zimmerman 1983)

I och med att principalen inte kan övervaka alla beslut och bedömningar som agenten gör, har agenten ett informationsövertag gentemot principalen. En informationsasymmetri uppstår ofta mellan företagsledningen och ägarna på grund av den breda kunskapen som endast företagsledningen besitter. (Carrington 2014) Detta kan resultera i agentkostnader som Fama (1980) beskriver, samt intressekonflikter och incitamentproblem bland inblandade parter (Watts & Zimmerman 1983). För att reducera informationsasymmetrin kan principalen ta hjälp av en extern tredje part som är oberoende av företaget och dess ledning. Ett exempel på tredje part är revisorer som fungerar som övervakningsmekanism i företaget, där revisorerna övervakar prestanda och aktiviteter för företagsledning samt rapporterar några upptäckta avtalsbrott. (Watts & Zimmerman 1983) En annan extern tredje part som principalen kan anlita är en extern styrelseledamot som också anses vara en övervakningsmekanism.

I samband med att agentteorin rör båda externa parter som undersöks i denna uppsats, vilka är revisorer och externa styrelseledamöter, blir då agentteorin tillämpbar i denna uppsats. Agentteorin används som förklaring till övervakningsrollen som de kontrollmekanismerna kan spela i ett familjeföretag, men även konfliktlösningsrollen som kan uppstå på grund av separationen mellan olika inblandade parter och informationsasymmetrin som råder.

3.5.2 Resursberoende teori

Pfeffer och Salancik (1978) introducerar så kallad resursberoende teori. Teorin går ut på att företagets värdefulla, sällsynta, svårimiterade och icke-ersättningsbara resurser är grunden för att kunna fortsätta driva företaget. Utöver det anses dessa resurser vara av stor vikt för att utveckla olika affärsområden i verksamheten, uppnå företagets uppsatta mål men även att företaget får fram konkurrensfördelar i marknaden. Vidare anses företagets överlevnad vara starkt beroende av viktiga materiella och immateriella resurser som förvärvas och används av företaget. Detta innebär att ett företag som har tillgång till nödvändiga resurser har större chans att överleva och lyckas på marknaden. Därför blir det viktigt för företaget att ständigt sträva efter att tillhandahålla de resurser som är viktiga för företagets överlevnad. (Pfeffer & Salancik 1978; Barney 1991) Ett företag kan tillhandahålla sådana unika resurser med hjälp av flera externa parter som innehar särskilda egenskaper såsom unika kunskaper och erfarenheter, som gör det möjligt för externa parterna att erbjuda värdefull rådgivning för företaget som de verkar i.

Familjeföretagets resurser kan genereras av både revisorer och externa styrelseledamöter, som både anses vara oberoende från företaget och kan tillhandahålla viktiga resurser som företaget inte kan generera internt. Företagets revisor kan genom sin breda kunskap om företaget, sina omfattande erfarenheter erbjuda rådgivning till företaget kring olika revisionsfrågor som kan dyka upp men även andra frågor som inte är direkt relaterade till revisionen. Den externa styrelseledamoten är en annan extern part som skulle kunna anlitas av familjeföretaget för att erbjuda rådgivning gällande olika strategiska, organisatoriska beslut och frågor. Resursberoende teorin blir därmed tillämpbar i uppsatsen för att diskutera hur behovet av externa resurser skiljer sig i ett familjeföretag. Denna teori används för att förklara hur rådgivningsrollen för både revisorn och externa styrelseledamöter kan vara unik i familjeägda företag samt kan utökas beroende på familjeföretagets behov.

3.5.3 Legitimitetsteori

Legitimitetsteorin introducerats av Suchman (1995) och baserar på relationen mellan företag och deras intressenter, som är flera aktörer på marknaden som har ett intresse av att få trovärdiga information om företaget. Teorin beskriver hur företag kan arbeta

för att öka sin legitimitet hos sina intressenter. Enligt legitimitetsteorin måste ett företag agera efter de regler och normer som finns i samhället för att påvisa sin legitimitet. Suchman (1995) anger att ett företags legitimitet påverkar hur intressenter agerar gentemot organisationen men också hur organisationen uppfattas av omvärlden. Således ses ett legitimt företag som mer pålitligt och förutsägbart. Ett företag med högre legitimitet kan medföra större möjligheter att attrahera intressenter såsom flera långgivare. Företagets legitimitet kan öka med hjälp av en extern tredje part som är oberoende från företaget, som genom sin närvarande i verksamheten kan öka företagets trovärdighet gentemot flera intressenter.

Familjeföretagets revisor kan fungera som legitimitetsskapare, där revisorn genom sin revision kan öka trovärdigheten för företaget. Familjeföretaget kan även använda sig av en extern styrelseledamot som också kan skänka företaget legitimitet genom sin kompetens och erfarenheter men även genom att vara en oberoende person som inte har en nära relation till företaget och dess familj. Genom att tillämpa legitimitetsteorin i uppsatsen kan vi då undersöka hur revisorer och externa styrelseledamöter kan bidra till att ge legitimitet till familjeföretaget. Denna teori kommer att förklara legitimeringsrollen för revisorer och externa styrelseledamöter, och hur de två kontrollmekanismerna agerar under denna roll, vilket kan vara av betydelse för familjeföretag.

3.6 Revisorns roller i familjeföretag

Revisorer är en av de marknadsväktare som ansvarar för att ge ekonomisk rådgivning och kontrollerar redovisningsinformationen som företaget har på ett opartiskt sätt (Kraakman 1986). Ett Aktiebolag måste enligt 9 kap. 1§ Aktiebolagslagen (SFS 2005:551) ha åtminstone en revisor om företaget uppfyller minst två av tre angivna kriterier de senaste två åren. Dessa kriterier är att ha mer än tre miljoner i omsättning, mer än 1,5 miljoner i balansomslutning samt att ha mer än 3 anställda.

Revisorns uppgift enligt 9 kap. 3 § i ABL (SFS 2005:551) är att granska den ekonomiska informationen som företaget upprättar i form av finansiella rapporter, samt att kontrollera företagsledningens och den verkställande direktörens förvaltning, vilket anses vara revisorns traditionella roll enligt Revisorsinspektion. Revisorn ska granska

årsredovisning och revisionsberättelsen för att säkerställa att de är upprättade i enlighet med gällande lagar och god redovisningssed. Vidare ska även revisorn enligt Revisionslagen (SFS 1999:1079) bedöma om den information som lämnas i dessa dokument ger en rättvisande bild av företagets ekonomiska ställning och resultat. Revisorer bidrar till att uppnå högre kvalitet på revisionen genom att vara mer kompetenta och oberoende (Francis 2011).

Utöver denna roll utför revisor andra tjänster som inte har ett nära samband till revision, men som en revisor får och har möjlighet att lämna till sin klient utan att riskera sitt oberoende, exempelvis bokföringstjänster, skatterådgivning, personrådgivning och affärsutveckling (Carrington 2014). Detta innebär att revisorn kan ta på sig flera roller, vilket är av vikt vid arbete hos familjeföretag där det krävs att revisorn kan fylla flera roller utöver sin traditionella funktion (Noryd & Petersson 2015). Anledningen till detta är att familjeföretaget har unika utmaningar och behov som kräver särskild insats av revisorn. Dock är det viktigt att revisorn upprätthåller sitt oberoende och objektivitet i rollerna samt undvika handlingar som kan hota sitt oberoende.

3.6.1 Övervakningsroll

Utifrån agentteorin anses revisorn fungera som en övervakningsmekanism, då genom revisorns övervakningsroll minskar informationsasymmetri som i sin tur minskar agentkostnaderna för principalen (Jensen & Meckling 1976), revisorn säkerställer också att alla ägares intressen tas hänsyn till (Coffee 2005). Revisorns främsta uppgift är enligt Revisionslagen (SFS 1999:1079) att granska och säkerställa bolagets ekonomiska ställning, kontrollera att informationen som lämnas ut är tillförlitliga för intressenter såsom kunder, leverantörer och kreditgivare. Dessutom ska revisorn se till att det inte finns några felaktigheter som kan leda till negativa konsekvenser för ägare och intressenter (Watts & Zimmerman 1983).

Revisorns roll som övervakare kan vara annorlunda i ett familjeföretag jämfört med ett icke-familjeföretag. Detta är på grund av att ägarna i familjeföretaget är mer medvetna om företagets interna situation, vilket kan ha en påverkan på revisorns övervakningsroll. I familjeföretag är ägarna ofta mer involverade i företagets verksamhet och har en djupare förståelse för sina interna funktioner och processer.

(Trotman & Trotman 2010) Dessutom karakteriseras familjeföretagets ägare av att de har möjlighet och incitament att övervaka företaget och dess ledning. Detta kan innebära att familjeföretagets behov av revisorn för att skapa kontroll över företagsledning kan tänkas vara mindre. Ho och Kang (2013) har påpekat att familjeföretag tros ha mindre agentkostnader, vilket kan antyda att dessa företag har mindre behov av en revisor för att utföra sin kontrollerande roll.

Revisorn kan också fungera som övervakare i enlighet med den nationalekonomiska teorin som ser revision som *försäkran*, denna teori har sin utgångspunkt i agentteorin (Carrington 2014). Teorin grundar sig på separationen och informationsasymmetri som finns mellan företagsledning och ägare, samt svårigheten med att fastställa optimalt kontrakt som gynnar dessa två parter. Där ägaren på grund av separationen av ägandet och ledning inte kan ha direkt kontroll över ledning och dess incitament. Därför anses ägaren ha svårigheten att försäkra sig om att ledningen inte agerar i eget intresse. Som lösning på detta kontraktproblem anger agentteori behovet av att använda revisionen, som försäkrar att ledning styr verksamheten korrekt och enlighet med ägarnas mål och intresse. Revision som utförs av en oberoende tredje part indirekt kan garantera att den redovisning som ges ut går att lita på, vilket kan ske genom revisorns bestyrkande av företagslednings uttalande i finansiella rapporter (Carrington 2014).

Eftersom familjeföretagen kännetecknas av att ha ett koncentrerat ägande och låg informationsasymmetri mellan ägare och ledningen, anses då agentproblem enligt Jensen och Meckling (1976) vara sällsynt inom familjeföretag. Även om familjeföretag inte verkar behöva en revisor för att utföra övervakning över ledningsarbete, kan en revisor ändå spela en viktig roll som en övervakare aktör för både familjen och företaget. Genom att anlita en revisor kan företaget skapa en extra nivå av oberoende granskning av företagets redovisning samt öka trygghet för både familjemedlemmar och andra externa aktörer såsom långivare. Vilket då bidrar även till att revisorn stärker företagets transparens och ökar insynen i företagets finansiella rapportering (Niskanen, Karjalainen, & Niskanen 2010).

3.6.2 Konfliktlösningsroll

Agentteorin kretsar i allmänhet kring relationer och konflikter mellan principalen och agenten som kan ha olika intresse. Men teorin beaktar inte intressekonflikter mellan olika principaler som verkar i ett företag. Enligt Gersick et al. (1997) ökar risken för

konflikter i familjeföretag när det finns flera familjemedlemmar som äger andelar i företaget, och detta kan vara på grund av att det finns fler intressen att beakta. Samtidigt hävdar Madison, Holt, Kellermanns och Ranft (2016) att dessa intressekonflikter mellan flera ägare uppstår oftare i familjeföretag, eftersom de tenderar att sträva efter icke-finansiella mål. För att undvika problem relaterade till intressekonflikter i familjeägda företag finns det olika kontrollmekanismer som kan användas. En sådan mekanism kan vara en revisor.

I en studie genomförd av Berg och Karlsson (2013) undersöks hur revisorn kan spela en viktig roll i situationer som rör relationerna inom en familjeägd företagsstruktur. Studien visar att revisorn kan fungera som en medlare vid konflikter mellan familjemedlemmar. När det uppstår konflikter inom familjeföretag kan revisorn då spela en viktig roll genom att hjälpa till att hantera och lösa konflikterna. Revisorn kan agera som en neutral tredje part som har som mål att främja företagets intressen. Genom att agera som en medlare mellan familjemedlemmarna kan revisorn bidra till att undvika att personliga intressen från enskilda familjemedlemmar tar överhanden. Revisorn kan med sin opartiskhet medla de olika synpunkterna och argumenten mellan familjemedlemmarna och på så sätt ge råd om hur konflikten kan lösas på ett objektivt sätt, utan att själv ta några beslut. Därmed kan revisorn underlätta en diskussion och hjälpa till att lösa konflikter på ett sätt som alla parter kan acceptera, samtidigt som relationerna inom familjen inte skadas. Detta kan i sin tur bidra till att öka förtroendet för företaget och minska risken för framtida konflikter. (Berg & Karlsson 2013).

3.6.3 Rådgivningsroll

Utifrån resursberoende teorin anses revisor fungera som en form av rådgivare för familjeföretaget. En revisor kan ha en viktig rådgivningsroll i ett familjeföretag genom att använda sin kunskap och erfarenhet för att bidra till företagets överlevnad (Collin et al. 2017; Barbera & Hasso 2013). Utöver att granska företagets redovisning och förvaltning har revisorn också skyldighet att ge råd och förslag på förbättringar av interna processer och övergripande företagsstrategier (Carrington 2014). Detta kan hjälpa företaget att identifiera eventuella problem och hitta lösningar för att förbättra sin verksamhet. På så sätt kan revisorn spela en viktig roll som rådgivare i att hjälpa familjeföretaget att öka sina chanser att överleva på marknaden.

Enligt annan forskning relaterad till det externa stödet som ett familjeföretag föredrar att använda, har det visat sig att de flesta familjeföretag föredrar att välja en revisor som extern rådgivare (Emling 2000). Noryd och Petersson (2015) kommer fram till att familjeföretagets karaktärsdrag ökar behovet av en revisor som fungerar som en extern resurs. Följaktligen får revisorer på sig en rådgivande roll vid arbete hos familjeföretag (Noryd & Petersson 2015; Ahlberg 2021b).

En revisor som arbetar inom ett familjeföretag kan utföra en rad olika funktioner, utöver att granska företagets redovisning och förvaltning. En sådan funktion kan vara att agera som en "consigliere", vilket innebär att revisorn fungerar som en rådgivare, förmedlare och medlare. Eftersom revisorn saknar släktrationer till familjen och är oberoende kan denne ge objektiv och opartisk rådgivning. Som consigliere kan revisorn hjälpa till att hantera både de personliga och professionella aspekterna av familjeföretaget genom att ge råd om strategiska beslut och att stödja vid speciella situationer, såsom generationsskifte samt frågor om ägande och ledning (Collin et al. 2017).

Vidare kan revisorn i en familj företagsmiljö ha en consigliere-funktion som inkluderar rådgivning i olika styrningssituationer. Denna funktion kan innefatta rådgivning om finansieringar och investeringar, men också personliga frågor som exempelvis skattedeklarationer för familjemedlemmar och utdelningsfrågor. Eftersom revisorn kan ha en lång historia med företaget och familjen, kan den också fungera som en viktig bärare av företagets historia och traditioner (Collin et al. 2017; Salvato och Moores 2010). Därför är revisorns roll som rådgivare av stor betydelse även för ägarfamiljen i företaget. Vilket gör att revisorns relation till båda familjen och företaget blir betydelsefull, detta anses skapa en unik dynamik där revisorn blir en viktig resurs för att balansera de olika aspekterna av familjeföretaget (Brundin et al. 2012).

3.6.4 Legitimeringsroll

Suchman (1995) påpekar att företagets legitimitet uppnås när företaget agerar i enlighet med samhällets förväntningar och normer. Enligt legitimitetsteorin behöver företag erhålla tillräcklig legitimitet för att kunna bedriva sin verksamhet, vilket innebär att företaget bör vidta åtgärder för att öka sin legitimitet. Revisorer kan enligt Autore,

Billingsley och Schneller (2009) ge legitimitet till de företag de granskar och reviderar. Carrington (2014) beskriver revision som ett legitimerande verktyg, genom revisorns godkännande av ett bolags finansiella rapporter ger det då företaget hög legitimitet och trovärdighet. Även Power (2003) poängterar att revisorer genom sin revision skapar säkerhet och tillförlitlighet för finansiella rapporter som granskas, och menar på att utan revision förekommer inget förtroende för siffror som figurerar i rapporterna. Därför betraktas revisorn som legitimitetskapare som bidrar till god förvaltning (Power 2003).

Vidare definierar Pentland (1993) revision som ett verktyg som ger säkerhet och trygghet i form av finansiella rapporter till intressenter, så att de kan lita på siffrorna och känna komfort. Genom revisorers granskning skapas legitimitet, komfort och förtroende för företaget olika intressenter till exempel potentiella kreditgivare som behöver se korrekta siffror för att uppleva trygghet i lånprocessen. Revisorns arbete kan också bidra till att företaget följer lagar och regler samt god redovisningssed, vilket också kan öka företagets legitimitet (Deegan & Unerman 2011).

Enligt legitimitetsteorin (Carrington 2014) kan företag anlita revisorer för att möta samhällets krav och värderingar, samt för att visa att deras finansiella rapporter ger en korrekt och rättvisande bild av företagets ekonomiska situation. Revisorn spelar en viktig roll i att säkerställa att alla ägares och intressenters intressen tillgodoses, därmed skapa trygghet och legitimitet särskilt när det gäller företagets finansiella rapporter. Revisionen blir då en viktig mekanism för att garantera säkerheten och återupprätta förtroendet för företaget. Så därför kan behovet av en extern kontrollmekanism såsom revisor öka inom familjeföretag (Ho & Kang 2013).

Därutöver kan det antas att revisorer som tillhör *Big Four* revisionsbyråer kan bidra till att skapa ökad grad av legitimitet åt företagen som anlitar de. Big Four dominerar hela revisionsbranschen och tillhandahåller revision, försäkring, beskattning och många andra tjänster. En stor majoritet av offentliga företags revisioner, liksom många privata företags revisioner, utförs av dessa fyra revisionsbyråer (Kenton 2022). De fyra största revisionsfirmor har tagit stora marknadsandelar runt om hela världen. Detta kan vara ett resultat av den höga legitimitet de ger till företag som anlitar dessa revisionsbyråer som är fast etablerad i samhället, samt erbjuder högre kvalitet till sina klienter. (Francis 2004) Big Four-byråerna kännetecknas av goda rykte på marknaden och förtroende för

de tjänster som dessa byråer erbjuder. Därför när familjeföretag väljer att anlita en revisor från Big Four visar det då att företaget tar hänsyn till lagar och regler och agerar inom samhällets ramar. Vilket kan öka förtroendet för företaget och ge de ökad legitimitet.

3.7 Externa oberoende styrelseledamöters roller i familjeföretag

Forskning skiljer mellan beroende styrelseledamöter, som är eller har varit chef eller anställd i företaget och därmed har nära relation till företaget samt externa oberoende styrelseledamöter. En extern oberoende styrelseledamot definieras av flera forskare på olika sätt. Definitionen som ska följas i denna uppsats presenteras av Clifford och Evans (1997), utgår från att en extern oberoende styrelseledamot anses vara en person som inte har ett nära förhållande till företaget eller dess externa intressenter genom någon form av en social eller avtalsmässig relation. En extern styrelse får inte vara en betydande aktieägare, viktig kund eller leverantör till företaget eller har arbetsrelation med företaget. Till exempel får styrelsen inte vara nuvarande eller tidigare anställd i företaget, har medverkat inom en ledande befattning eller verkat som en professionell rådgivare för företaget. Parallellt med det får en oberoende styrelseledamot inte ha några nära sociala relationer med någon inom företaget. (Clifford & Evans 1997; Collin 2008) Genom denna definition går det enkelt att skilja mellan de beroende och externa oberoende styrelseledamöterna som finns i ett familjeföretag, vilket då underlättar intervjuprocess med berörda personer.

Generellt sett finns det rekommendationer för företag att ta in en extern oberoende styrelseledamot som sätter rätt strategiska mål och bidrar med strategiska förändringar (Zahra & Pearce 1989; Brunninge, Nordqvist & Wiklund 2007). Men Collin (2008) betonar att externa styrelseledamöter dominerar inom företag med icke-koncentrerat ägande, det vill säga företag med mycket spritt ägande.

Genom att utgå från de tre tidigare nämnda teorierna agentteori, resursberoende teorin samt legitimitetsteorin, beskrivs då styrelsens fyra roller med syfte att förstå huruvida dessa roller kan uppfyllas inom familjeföretag av externa styrelseledamöter. Traditionellt anses styrelsen ha tre huvudsakliga roller nämligen övervakning,

beslutsfattande och serviceroll som också kallas för resurstillhandhållande rollen (Zahra & Pearce 1989). Utöver de tre traditionella rollerna, har en fjärde roll för styrelsen, så kallad konflikthantering funktionen introducerats av Collin (2008), den handlar om styrelsens roll vid hantering av olika konflikter som uppstår inom företaget. Dessa tre traditionella roller samt den fjärde rollen som utvecklats av Collin (2008) kommer att vara grunden för att kunna beskriva följande roller: övervakning, rådgivning, legitimering samt konfliktlösning som extern styrelseledamot kan ha inom familjeföretag.

Legitimitet anses vara en av de viktiga resurser som styrelsen kan bidra med under sin legitimerande roll och därför kommer att förklaras genom servicerollen. Samtidigt kommer rådgivningsrollen innefatta både styrelsens förmåga att kunna fatta viktiga beslut samt att tillhandahålla resurser, såsom de externa perspektiven och erfarenheter som styrelsen besitter, som i sin tur kan vara till stor hjälp för att generera värdefulla råd. Med andra ord kommer beslutsfattande och resurstillhandhållande rollen att vara en del av rådgivningen som styrelsen erbjuder.

3.7.1 Övervakningsroll

Denna funktion innebär i enlighet med agentteori att styrelsen får på sig uppgiften att vara som en mellanhand med syfte att övervaka företagets prestation, högsta ledningsarbetet samt vara ansvarig för belöning av agenter vid beslutsfattning. Där agenter anses vara företagsledning som riskerar att jobba utifrån eget intresse på bekostnad av ägarna som är principaler, detta medför då informationsasymmetrin mellan dessa två parter som leder till ökade agentkostnader. Den bästa lösningen för detta problem är att principalen anlitar någon i styrelsen som kan fungera som en kontrollmekanism, med syfte att säkerställa och kontrollera företagslednings utförda arbete. Genom sin övervakning bidrar styrelsen till att säkra separationen av ledning och kontroll vid viktiga beslutstagande, därmed minska agentproblem samt agentkostnader. (Fama & Jensen 1983; Zahra & Pearce 1989; Jensen & Meckling 1976; Collin 2008). Externa styrelseledamöter anses vara effektivare i sin övervakning på grund av de färdigheter, erfarenheter och kunskaper som de innehar (Alvarsson & Lindahl 2014).

Jensen och Meckling (1976) finner att agentproblem är inte så vanligt förekommande inom familjeföretag, speciellt när det inte är så stora företag. Anledning till det är den ägandekonzentration som råder inom dessa företag, som leder till låg informationsasymmetri mellan ägare och ledningen, där ägande och kontroll inom dessa företag är sammanhängande och ägaren finns alltid nära företaget (Collin 2020). Därför anses den övervakningsrollen för styrelsen inte vara helt tillämplig inom familjeföretag, vanligtvis är det samma personer som sitter i företagsledningen såväl som äger företaget och karaktäriseras av att ha stora incitament att kontrollera verksamheten.

Enligt Anderson och Reeb (2004) kan externa styrelseledamöter leda till en försämrad sammanhållning i styrelsen, eftersom externa ledamöter endast träffas vid styrelsemöten och inte har samma dagliga interaktion som interna ledamöter har. Detta kan orsaka konflikter i familjeföretaget. Parallellt med det finns ägarna närvarande inom familjeföretag och har extremt hög information om företaget, därmed begränsas styrelsens hantering av informationsflödet (Collin 2020). Därför anses behovet av en extern oberoende styrelseledamot som fungerar som övervakare i familjeföretaget inte vara stor, då övervakning kan utföras av själva ägarna som kontrollerar företaget.

3.7.2 Konfliktlösningsroll

Till följd av forskning som endast riktar fokuset åt att studera agentteorin och konflikter som råder mellan agenter och principaler, men som inte tar hänsyn till konflikter mellan flera principaler som äger andelar i ett företag har Collin (2008) valt att utveckla styrelsens konfliktlösningsrollen. Det hävdas att konflikter mellan principaler kan uppstå på grund av ägarna som inte kommer överens kring ägandet och styrning av bolaget. Styrelsen får då under denna roll på sig ansvaret att lösa de olika konflikterna mellan ägarna vid till exempel val av företagets mål. Det lyckas styrelsen med genom att ta hänsyn till och identifiera de målen och intresse som olika ägare har. (Collin 2008)

Enligt Bammens, Voordeckers och Van Gils (2008) anses det vara vanligt att konflikter uppstår inom familjeföretag vid exempelvis generationsskiftet, då nya familjemedlemmar verkar inom företaget med nya idéer och kunskap om hur företagets ska styras. Hantering av dessa konflikter blir då möjligt genom en extern

styrelseledamot som anlitas av familjeföretaget och som kan medverka vid planering av successionsprocessen (Ahlberg 2020). Genom sin objektivitet, oberoende ställning och expertis kan erbjuda flera råd och hjälper till att hitta lösningar som gynnar alla familjemedlemmarna i företaget (Ward 1988; Brunninge & Nordqvist 2004; Gunnarsson & Holm 2013).

3.7.3 Rådgivningsroll

Denna roll innebär i enlighet med resursberoende teorin att styrelsen får på sig ansvaret att tillhandahålla och leverera resurser till företaget. Styrelsen kan genom dessa resurser fungera som rådgivare inom företaget, vilket är ett av de viktigaste arbeten som styrelsen har enligt Collin (2008). Exempel på resurserna är styrelsens externa perspektiv, kunskaper och erfarenheter som gör det möjligt för styrelsen att ta på sig en rådgivande roll i olika affärsområden (Gunnarsson & Holm 2013). Genom denna roll kan styrelsen erbjuda företaget viktiga råd samt medverkar under beslutsfattning för att generera ett rätt beslut fattas, med syfte att uppnå företagets uppsatta strategiska mål (Collin 2008). En extern styrelseledamot anses fungera bättre vid beslutsfattande, eftersom styrelsen kan ha specifik expertis och erfarenheter av vissa situationer som möjliggör en bättre utvärdering och förståelse av företagets strategier, som i sin tur leder till förbättrad beslutsfattning (Alvarsson & Lindahl 2014).

Flera forskare framhåller att styrelsen inom familjeföretag har utökade roller på grund av de unika egenskaper som kännetecknar familjeföretag, framför allt den koncentrerad ägandeformen som även medför flera villkor för styrelsen inom familjeföretag. Den roll som styrelsen får på sig inom familjeföretag, som inte anses vara vanligt förekommande för styrelsen inom andra företag är att delta under successionsprocessen och agera som rådgivare. (Ahlberg 2021a; Bammens, Voordeckers & Van Gils 2008) Denna process innebär att företaget överförs till nästa generation, alltså att det sker ett generationsskifte där nya ägare och ledning tar över kontrollen av företaget. Successionsprocessen anses vara avgörande då denna process är grunden för familjeföretags kontinuitet. (Ahlberg 2020)

Som rådgivare under generationsskiftet riktar styrelsen sitt fokus mer åt familjen. Ny generation medverkar bestående av unga familjemedlemmar som har nya idéer och

olika åsikter som hänsyn måste tas till, samtidigt som den äldre generationen skall lämna företaget. Styrelsen anses då vara ett viktigt verktyg som bidrar genom sitt stöd och rådgivning till successionsprocessen framgång. (Ahlberg 2020; Bammens, Voordeckers & Van Gils 2008) Till exempel kan en extern styrelse i familjeföretaget bidra med att göra ett bättre val av nästa generation som ska ta över kontrollen, även hjälper till vid överföring av kunskap till nästa generation (Ahlberg 2020; Collin 2008) som i sin tur leder till att minska missförstånd bland familjemedlemmar.

Generellt diskuteras strategiprocessen och styrelsebeslut fattas under bestämda styrelsemöten som äga rum under en specifik tid och plats. Därför om företaget anlitar en extern styrelseledamot kommer det då inte skapa några problem för styrelsen att anpassa arbetet. Men för ett familjeföretag kommer det vara mer komplicerat att ta en extern styrelse, orsaken bakom det är styrelsens sätt att arbeta inom dessa företag. Styrelsebeslut som fattas i familjeföretaget sker sällan i bestämda styrelsemöten utan mer på obestämda platser, såsom privata familjemöten. Därför en anpassning av styrelsearbete måste ske när familjeföretaget väljer att anlita en extern styrelseledamot, då alla beslut måste fattas under bestämda styrelsemöten så att den extern styrelse får utrymme att medverka. (Ahlberg 2021b) Resultatet blir då flera positiva och negativa aspekter med att ta in extern styrelseledamot som rådgivare inom familjeföretag.

3.7.4 Legitimeringsroll

Styrelse har förmåga att tillhandahålla flera resurser som är väldigt viktiga för ett företags framgång och utveckling. Företagets behov av resurser är avgörande, framför allt anses små företag vara i större behov av resurser än stora företag som är rika med resurser. (Collin 2008) Samtidigt anses företagsöverlevnad och minskning av företags osäkerheter vara starkt förknippade med viktiga resurser, som förvärvas av andra personer som kontrollerar resurserna och inte alltid är beroende av företaget. I vanliga fall anses dessa personer vara de externa intressenter som företaget måste förhandla med för att tillhandahålla resurser, som är unika till sin natur och inte lättillgängliga till alla. Istället för att genomföra en sådan förhandling själv, kan företaget välja att utse en professionell oberoende person såsom extern styrelseledamot som skall delta med i styrelsen samt kan generera de resurserna som företaget behöver. (Alvarsson & Lindahl 2014)

En viktig resurs som styrelse kan leverera till företaget är legitimitet, där den externa styrelseledamoten ökar företagets legitimitet gentemot dess externa marknadsaktörer såsom kunder, leverantörer och långgivare vilket då ger företaget tillgång till viktiga stöd som finns utanför bolaget som kapital. (Pfeffer & Salancik 1978; Collin 2008) Det är viktigt för familjeföretag att ha de resurser som behövs för att företaget ska kunna överföras vidare till nästa generation (Collin 2020). Genom sin erfarenhet, kunskaper, individuella kompetens kan extern styrelseledamot bidra utifrån resursberoende teorin även legitimitetsteorin med att skänka legitimitet till familjeföretaget. Vilket är en viktig resurs till familjeföretag. Där denna legitimitet förstärker företagets bild, rykte samt ställning på marknaden och därmed blir företaget mer synlig och attraherar olika intressenter (Suchman 1995; Collin 2008).

Det är av stor betydelse för små familjeföretag som strävar efter tillväxt att synas och etablera flera samarbeten, särskilt med banker (Johannisson & Huse 2000). Eftersom dessa små företag behöver finansiering i form av lån från banker för att kunna fortsätta sin utveckling. Genom att ha en extern styrelseledamot kan familjeföretag förstärka sin ställning gentemot banken som upplever ökad trygghet i samband med närvaron av en oberoende part i familjeföretaget (Alvarsson & Lindahl 2014), där denna externa styrelseledamot bidrar med att öka familjeföretagets legitimitet som leder till ett positivt rykte, därmed ökar dess trovärdighet mot bankerna.

3.8 Substitutions- och komplementeffekt

Flera forskare har påbörjat en diskussion inom corporate governance om att olika kontrollmekanismer ersätter eller kompletterar varandra. Tre kända exempel är Rediker och Seth (1995) som tar upp diskussionen om ersättande aspekt samt Aguilera et al. (2008) och García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) som diskuterar den kompletterande aspekten.

3.8.1 Substitutionseffekt

Rediker och Seth (1995) introducerar och utvecklar idén om den substitutionseffekten som råder mellan olika externa och interna kontrollmekanismer som kan vara beroende av varandra, därmed kan ersätta varandra. Författarna undersöker sambandet mellan

olika kontrollmekanismer som verkar samtidigt inom samma företag, för att kunna lösa det kända agentproblemet mellan aktieägare och företagets högsta ledning som riskerar att agera och vidta åtgärder utifrån eget intresse.

Fokuset i artikeln läggs på externa och interna styrelseledamöter, stora aktieägare samt företagets VD och dess kompensation. Där författarna studerar övervakning av utomstående styrelseledamöter, dess förhållandet och substitutionseffekt för de andra alternativa kontrollmekanismerna. Författarna hävdar viktiga kopplingar som råder mellan undersökta kontrollmekanismer, som i sin tur medför skapande av en substitutionseffekt. Som resultat kommer Rediker och Seth (1995) fram till att övervakningen av externa styrelseledamöter och den som sker av stora aktieägare och interna styrelseledamöter har en stark substitutionseffekt för varandra. Vilket då ger företaget möjlighet att välja mellan flera kontrollmekanismer.

Vi studerar inte samma kontrollmekanismer som forskaren fokuserar på, däremot själva tankesättet som introduceras av Rediker och Seth (1995) kring substitutionseffekten går att applicera på de två kontrollmekanismerna, revisorer och externa styrelseledamöter som verkar inom familjeföretaget och undersöks i denna uppsats. Revisorer och externa styrelseledamöter kan till en viss grad vara beroende av varandras arbete, där den ena kan utföra det arbete som den andra utför i ett familjeföretag. Till exempel kan företagets revisor erbjuda rådgivning och delta i generationsskiftet på samma sätt som en extern ledamot kan engagera sig i denna situation. Därför skulle det vara möjligt att revisorn fungerar som ersättare för den externa styrelseledamotens rådgivningsroll i detta fall.

3.8.2 Komplementeffekt

Istället för substitutionseffekten mellan kontrollmekanismer, presenterar Aguilera et al. (2008) ett annat synsätt som betonar flera interaktioner som förekommer mellan olika mekanismer och metoder som finns i en organisation och dess miljö. Författarna lägger fokuset på tre organisatoriska faktorer: kostnader, oförutsedda händelser och komplementariteten samt studerar dess effekter på effektiviteten hos varierande bolagsstyrnings metoder och mekanismer. Med "Komplementaritet" menar Aguilera et al. (2008) att det råder en kompletterande effekt mellan olika metoder och mekanismer som finns inom bolaget. Till exempel fungerar externa styrelseledamöter effektivare i sin roll när andra kompletterande mekanismer finns tillgängliga och är riktad mot

aktieägare. Dessa mekanismer samarbetar och har ett ömsesidigt förhållande mellan varandra. Detta resulterar i ökad effektivitet hos kontrollmekanismer, som då bidrar till att nå upp företagets långsiktiga mål samt förbättra bolagsstyrningen.

Parallellt med det undersöker García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) begreppet komplementaritet mer ingående. Forskning diskuterar hur olika mekanismer kan samarbeta och ha en kompletterande effekt i olika sammanhang. Studien lägger fokuset på externa styrelseledamöter och andra kontrollmekanismer samt hur de kan fungera ihop i olika konsultationer. Med syfte att undersöka hur olika företagsstyrningspraxis kombineras mellan institutioner på landsnivå och praxis på företagsnivå. Forskning visar att vissa företagsstyrningsmekanismer är mer benägna att kombineras med varandra än andra, samt att det finns olika kombinationer av styrningspraxis som kan leda till liknande resultat för företag. Exempelvis förklarar författarna att kombinationen mellan olika styrningsmetoder är beroende av företagets prestationer. Där i företag med dåliga resultat kan extern övervakning från institutionella investerare kompletterat den interna övervakningen som utförs av styrelserna.

Vidare presenterar García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) begreppet "komplementaritet" i sin forskning, för att beskriva hur olika bolagsstyrningsmekanismer kan fungera tillsammans för att skapa effektiva styrningssystem. Författarna menar att när flera bolagsstyrningsmekanismer kombineras på ett visst sätt, kan de då komplettera varandra genom att öka effektiviteten av varandra. Med andra ord kan en viss mekanism bli mer effektiv när den används tillsammans med andra mekanismer som kompletterar dess effektivitet. Författarna förklarar att komplementaritetmetoden hjälper företag att förstå vilka mekanismer som behöver integreras tillsammans för att uppnå de bästa resultaten. Forskarna drar slutsatsen att företag bör överväga helheten av sina företagsstyrningsmekanismer, hur de kan till en stor del komplettera varandra snarare än att bara fokusera på enstaka mekanismer för att uppnå bästa resultat.

De kontrollmekanismer som undersöks i forskning ovan är inte helt användbara i vår studie, däremot själva tankesättet kring komplementeffekt som Aguilera et al. (2008) och García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) introducerar kan tillämpas på familjeföretags kontext och de två kontrollmekanismer som vi avser att studera,

nämligen revisorer och externa styrelseledamöter. Till exempel kan både revisorer och externa styrelseledamöter lösa tillsammans konflikter som uppstår under successionsprocess, genom att förmedla rätt information till nuvarande och kommande generation. Revisorn har ansvaret att förmedla ekonomisk information, medan en extern ledamot förmedlar strategisk information och därmed kompletterar både varandra i konfliktlödningsroll.

3.8.3 Substitutions- eller komplementeffekt mellan kontrollmekanismerna

Som tidigare nämnts är revisorer och externa styrelseledamöter två kontrollmekanismer som familjeföretaget kan använda sig av för att täcka behovet av en extern resurs. Genom att utgå ifrån det synsättet som introduceras av båda Aguilera et al. (2008) och García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) gällande komplementeffekt som råder mellan kontrollmekanismerna, skulle det vara möjligt att anta att revisorer och externa styrelseledamöter kan fungera tillsammans, där de två kontrollmekanismerna kan ha samma roller som kompletterar varandra inom ett familjeföretag.

Både revisorer och externa styrelseledamöter kan ha en övervakande roll inom familjeföretag, som bidrar med att minska informationsasymmetrin mellan olika interna och externa parter, där de övervakar olika arbetsområde. Extern oberoende styrelse övervakar högsta ledningsarbete och deras prestation inom företaget, där de säkerställer att chefer inte fattar beslut som gynnar sig själva på bekostnad av ägarna. Medan revisorer övervakar företagets ekonomi och de finansiella information som flödar in och ut från företaget. Revisorn kan då genom sin bestyrkande av företagslednings uttalande i de finansiella rapporter garantera att ledningsstyrning av företaget och den redovisning som ges ut är trovärdigt och korrekt. Eftersom externa styrelseledamöter inte har möjlighet att övervaka den finansiella delen av familjeföretaget som enbart kan övervakas av revisorn, kan de båda då komplettera varandra i sin övervakningsroll.

Men återigen eftersom familjeföretag anses ha speciella egenskaper som gör ägandet i familjeföretag unikt, såsom en högkoncentrerad ägande samt ökad kontroll som familjeägare har över företaget och dess ledning (Marvel 2012; Collin 2020). Samtidigt som det kan finnas negativa aspekter med att anlita en extern oberoende styrelseledamot inom familjeföretag som hävdas av Ahlberg (2021b). Nämligen att den externa

styrelseledamoten kan störa det befintliga styrelsearbetet i familjeföretaget. Detta är beroende på att när den externa styrelseledamoten är närvarande krävs det mer anpassningar i styrelsemöten och arbetet till och med beslutsfattande, vilket då måste ske endast under formella möten.

Med hänsyn till dessa aspekter, går det att tro att familjeföretag inte behöver extern övervakning av ledningsarbete från en extern styrelseledamot. Istället kan familjeföretag ha en tendens att endast använda sig av företagets revisor som fungerar som extern övervakare och verifiera giltigheten av finansiella rapporter gentemot marknadsaktörer. Detta beror på att revisorns övervakningsroll inte kan uppfyllas internt av familjemedlemmar som är beroende av företaget. Därför går det att anta att företagets revision även kan substituera övervakningsrollen som en extern ledamot har i familjeföretag. Det vill säga att båda substitutions- och komplementeffekt kan råda i denna roll.

Utöver det antas både revisorer och externa styrelseledamöter fungera som konfliktlösare inom familjeföretaget, de kan till exempel lösa konflikter som uppstår under successionsprocess, genom att förmedla rätt information till nuvarande och kommande generation. Både företagets revisor och extern styrelseledamoten kan lösa specifika konflikter inom sina respektive arbetsområden. Därför skulle dessa två kontrollmekanismer kunna komplettera varandra i konfliktlösningsroll. Externa styrelseledamöter kan genom att fatta rätt beslut lösa olika konflikter som exempelvis gäller styrning av företaget, de mål och strategier som skall följas. Revisorer kan lösa de konflikter som är förknippade med företagets ekonomi genom att förmedla viktig ekonomisk information och rådgivning som den externa styrelsen inte kan erbjuda.

Familjeföretag skulle kunna använda sig av en revisor istället för extern styrelseledamot som kan erbjuda samma externt perspektiv, medverka vid affärsutveckling där revisorn kan erbjuda rådgivning kring exempelvis strategiska beslut som skall fattas inom företaget. Därför utifrån det synsättet som presenteras av Rediker och Seth (1995) gällande substitutionseffekt som olika kontrollmekanismer kan ha för varandra, så skulle det vara möjligt att hävda att revisorer kan substituera för externa styrelseledamöter i vissa roller. Detta är på grund av flera liknande roller som dessa två mekanismer får på sig inom familjeföretag.

Framför allt när det gäller rådgivningsrollen som båda dessa parter kan ha inom familjeföretag, som omfattar att ge rådgivning kring olika frågor, speciellt de frågor och problem som dyker upp under generationsskiftet gällande ägande och ledning. Familjeföretag skulle kunna använda sig av en revisor istället för extern styrelseledamot som kan erbjuda samma externt perspektiv, medverka vid affärsutveckling. Där revisorn kan också erbjuda rådgivning kring exempelvis strategiska beslut som skall fattas inom företaget. Revisor kan utöver det erbjuda skatterådgivning, vilket inte är möjligt för en extern styrelseledamot att göra. Med andra ord kan det vara möjligt för revisorn att substituera rådgivningsrollen som en extern styrelse kan ha i familjeföretaget.

Vidare kan dessa två kontrollmekanismer leverera flera resurser till familjeföretaget. En viktig resurs som både kan bidra med är att ge legitimitet till familjeföretaget. Företagets närvarande revisorn skulle kunna också substituera för en extern styrelseledamot i legitimeringsrollen. Anledning till det är revisionen av finansiella rapporter som utförs av revisorer, som anses vara ett legitimerande verktyg i sig och ökar familjeföretags trovärdighet gentemot marknadsaktörer (Carrington 2014). Små medelstora familjeföretag kan vara främst i behov av att öka sin legitimitet gentemot banker och andra långivare, därför revisorn skulle bäst uppfylla detta behov. Använder familjeföretag en revisor som jobbar i en av de "Big Four" revisionsbyråerna, kan då familjeföretag direkt öka sin trovärdighet i marknaden.

3.9 Sammanfattning av teorikapitel

Roller	Substitutionseffekt	Komplementeffekt
Övervakning	Revisorn kan substituera övervakningsrollen för den extern ledamoten	Revisorn och den externa styrelseledamoten kan komplettera varandra i övervakningsrollen
Konfliktlösning	-	Revisorn och den externa styrelseledamoten kan komplettera varandra i konfliktlösningsrollen
Rådgivning	Revisorn kan substituera rådgivningsrollen för den extern ledamoten	-
Legitimering	Revisorn kan substituera legitimeringsrollen för den extern ledamoten	-

Tabell 1: En sammanfattande tabell som sammanställer revisorns och externa styrelseledamöters roller inom familjeföretag baserat på den teoretiska referensramen. Tabellen visar även under vilka roller revisorn kan substituera, samt under vilka roller båda aktörerna kan komplettera varandra i familjeföretaget.

4 Empirisk metod

Detta kapitel beskriver metodvalet för uppsatsen, vilket utgör en kvalitativ ansats. Vidare presenteras urvalet av deltagare samt tillvägagångssättet för insamling och hantering av data, inklusive beskrivning av den analytiska processen. Slutligen diskuteras studiens grundläggande kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar och de etiska överväganden som har använts för att utforma och genomföra studien.

4.4 Kvalitativ ansats

En kvalitativ metodansats kommer att tillämpas under denna uppsats. Enligt Jacobsen (2002) kan en kvalitativ ansats vara lämplig när det råder oklarhet inom ett visst ämnesområde och mer tydlighet behövs. Valet av den kvalitativa metoden inspirerades eftersom det finns få tidigare forskning inom vårt specifika forskningsområde, därför ansågs det vara lämpligt att genomföra en kvalitativ metodansats.

Genom en kvalitativ forskningsmetod blir det möjligt för författarna att kunna förstå den sociala verkligheten och samspelet som sker mellan olika parter utifrån deltagarnas egna perspektiv som bildas genom deras erfarenheter, upplevelser och uppfattningar av olika situationer (Bryman & Bell 2017). Detta blir särskilt viktigt i samband med uppsatsens syfte som handlar om att öka förståelsen kring externa styrelseledamöters- och revisorns roller (övervaknings-, rådgivnings-, konfliktlösnings- och legitimeringsroll), samt ifall revisorer skulle kunna substituera vissa roller som en extern styrelseledamot kan ha i ett familjeföretag eller om både komplettera varandra. En kvalitativ metod skulle också anses vara lämplig för att förstå familjeföretags syn kring hur olika roller kan uppfyllas av olika aktörer.

Fokuset under denna kvalitativa metod läggs på ord som presenteras av respondenterna under det steget som omfattar insamling och tolkning av data. En grundläggande aspekt inom den kvalitativa forskningsmetoden är beskrivning och betoning av kontext. Detta innebär att vi inte endast tolkar ord utan genomför också en förklaring och detaljerad beskrivning av angivna information, genom att koppla de till den speciella miljön som berörda personer är verksam i. Vilket då möjliggör att ta hänsyn till såväl personens erfarenheter, upplevelser och uppfattning samt de yttre förhållandenas inverkan på

personens beteende. (Bryman & Bell 2017) Med hänsyn till familjeföretag form som är unik till sin natur med en arbetsmiljö som inte liknar andra företagsformer, blir då tolkningen av familjeföretagares uppfattningar i en kontext vara av stor vikt för att på så sätt inte bortse från den speciella miljön som råder inom familjeföretaget.

Med tanke på uppsatsens syfte anses det vara svårt att tillämpa en kvantitativ forskningsmetod som är ett alternativt tillvägagångssätt. Den kvantitativa metodansatsen grundar sig i att samla in numeriska data och generalisera slutsatser om en population. Vilket är inte möjligt att tillämpa för att uppnå uppsatsens syfte som baserar sig på att beakta berörda personens upplevelser, uppfattningar och perspektiv kring olika situationer.

4.5 Tvärsnittsdesign

Enligt Bryman och Bell (2017) innebär tvärsnittsdesign att data samlas in från fler olika fall vid en enda tidpunkt eller över en kort tidsperiod. Detta innebär att vi inte följer upp deltagarna över tid, utan bara samlar in data vid ett givet tillfälle. En tvärsnittsdesign kan användas för att undersöka hur olika variabler samvarierar vid en viss tidpunkt eller för att jämföra grupper vid en specifik tidpunkt (Jacobsen 2002). Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen kring både externa styrelseledamöters och revisorns roller i familjeföretag, samt undersöka om det finns substitution- eller komplementeffekt mellan aktörerna. Därför ansåg vi att tvärsnittsdesign är den mest användbar design i samband med vårt syfte som inte är beroende av en lång tidsperiod, då vi inte syftar till att undersöka effekterna mellan revisorer och externa ledamöter över tid.

En möjlig alternativ undersökningsdesign till tvärsnittsdesign är en longitudinell studie, där data samlas in vid flera tidpunkter för att ta hänsyn till förändringar över tid eller identifiera orsakssamband mellan variabler (Bryman & Bell 2017). Men eftersom detta är en tidskrävande och kostsam process passar det inte för vår uppsats som genomförs inom en begränsad tidsperiod. Även om en longitudinell studie skulle ge oss möjligheten att se förändringar i rollerna över tid, är detta inte vårt huvudsakliga syfte med uppsatsen. Därför anses longitudinell studie vara mindre lämplig för vår uppsats.

4.6 Undersökningsmetod

För att skapa en bättre förståelse kring de roller som både externa styrelseledamöter och revisorer tillhandahåller inom familjeägda företag har vi valt att genomföra en intervjustudie. Enligt Yin (2013) innebär datainsamling genom intervjuer att hänsyn tas till personens beteende i vissa situationer, där personen får möjlighet att förklara olika handlingar samt uttrycka sig muntligt i en intervju eller ett samtal. Genom att genomföra intervjuer ges möjligheten för familjeföretagare att beskriva sina upplevelser med revisorer och externa styrelseledamöter, samt hur de upplever att dessa aktörer uppfyller de olika rollerna som presenterats tidigare. Vilket ger oss också en bättre förståelse för den verkliga effekten som dessa kontrollmekanismer har i familjeföretagskontext.

Enkätstudier eller observationer skulle inte kunna göra det möjligt att upptäcka variationer i svaren från respondenterna. Vilket då minskar möjligheten av att utföra en djupare analys av deras upplevelse kring rollerna som båda parterna spelar inom familjeföretag. Därför har vi inte valt att genomföra en enkätstudie eller observationer, utan har istället valt att tillämpa intervjustudie som kan bidra till att få en mer heltäckande bild av ämnet. (Bryman & Bell 2017; Holme och Solvang 1997)

Den intervjuform som vi har valt att använda är semistrukturerade intervjuer som anses vara tillämplig för att kunna samla in data, därmed på bästa sätt uppnå uppsatsens syfte. Den valda intervjuformen ger utrymme för en öppen diskussion med möjlighet för följdfrågor, vilket även ger respondenterna möjlighet att utveckla sina svar. Semistrukturerade intervjuer anses vara mer flexibla och ger utrymme för intervjuaren att anpassa frågor till respondentens svar. Samtidigt som det ger utrymme för intervjupersonen att uttrycka sig fritt utan, vilket då motiverar personen att dela med sig sitt synsätt och uppfattning på ett mer detaljerat sätt. (Bryman & Bell 2017) Dessa möjligheter anses vara av stor vikt, då egen uppfattning, upplevelser och perspektiv som familjeföretagare har kring revisorers och externa styrelseledamöters olika roller anses vara väldigt viktiga att förstå och analysera för att kunna uppfylla uppsatsens syfte. Vilket då möjliggör att fånga en mer förståelse av respondenternas upplevelser och perspektiv. Semistrukturerade intervjuer ger en viss struktur på intervjuerna och

säkerställer att samma områden och frågor berörs samtliga deltagare, vilket gör det möjligt att jämföra svaren på ett mer effektivt sätt. (Bryman & Bell 2017)

Trots fördelarna med semistrukturerade intervjuer finns det tvivel kring tillförlitligheten av intervjuresultat särskilt när det bara är en person som sammanställer intervjuerna. (Campbell, Quincy, Osserman & Pedersen 2013) För att öka tillförlitligheten i vår uppsats kommer båda författarna att vara involverade i sammanställningen av intervjuerna. Dessutom kommer respondenterna att ges möjlighet att granska sina egna intervjuer och godkänna dokumentationen, vilket kallas respondentvalidering (Bryman & Bell 2017). Med hänsyn till uppsatsens uppbyggnad som utgår från kvalitativa intervjuer anses ostrukturerade intervjuer som går ut på att inte förbereda frågor och utför någon form av vanligt samtal, inte vara tillämpliga då det är viktigt för oss att i förväg ha frågor som leder diskussionen och hjälper oss att få olika perspektiv gällande flera aspekter.

4.6.1 Urval

Valet av respondenter är begränsat till just familjeföretagare, vi inkluderar både familjeföretag som har externa styrelseledamöter och de företagen utan externa ledamöter i styrelse. För att på så sätt kunna ta hänsyn till olika perspektiv som anses relevanta för uppsatsens syfte. Dessutom för att få insikt i familjeföretagares olika upplevelser kring aktörernas roller, samt deras tankesätt kring tillsättande av externa styrelseledamöter, vilket gör det möjligt för oss att komma fram till om en revisor kan ersätta de roller som en extern styrelseledamot har inom familjeföretag eller om båda snarare komplettera varandra. Med andra ord om företaget uppfyller sina behov av extern part genom att använda sig av sin närvarande revisor, istället för att välja att anlita en extern styrelseledamot. Med detta urval skulle vi även ha möjlighet att undersöka om familjeföretag konsulterar sin revisor i olika frågor som sträcker sig bortom revision, därmed kunna belysa ytterligare roller som revisorer kan ta på sig i familjeföretag.

Vi var noga med att kontakta endast företag som till stor del är 100% familjeägda. Eftersom det inte finns något register över svenska familjeföretag använde vi oss av databasen Retriever för att göra vårt urval av familjeföretag. Vi begränsade oss till vissa

kriterier och valde att inkludera svenska familjeföretag med 5–200 anställda vars årsomsättning inte överstiger 50 miljoner euro, vilket då motsvarar EU:s definition av små och medelstora företag (Europeiska Kommissionen 2014). Genom att begränsa urvalet till företag med mer än fem och mindre än 200 anställda undviker vi att inkludera allt för stora företag.

På grund av brist på resurser och tid valde vi inte att titta på substitutionseffekten mellan både aktörerna, utan substitutionseffekten gäller bara för revisorn. Så därför var vi noga med att se till att de utvalda företag har en revisor som är aktiv i företaget för att kunna undersöka substitutionseffekten, alltså möjligheten för revisorn att ersätta de roller som en extern styrelseledamot skulle ha i familjeföretaget.

Skälet till att vi valde att begränsa urvalet till små och medelstora familjeföretag är att dessa företag är icke börsnoterade bolag och tillämpar inte svensk kod för bolagsstyrning och därmed har inte ett krav att ha oberoende styrelseledamöter enligt FAR Online (2023). I och med att dessa företag inte är börsnoterade så har de frihet att välja att anlita en oberoende styrelseledamot. Vi antar också att revisorer inom små och medelstora företag spelar en viktig roll för företagets verksamhet, därför tror vi att det är mer sannolikt att de roller vi söker kan identifieras i urvalet.

För att finna potentiella familjeföretagare var vi noggranna med att följande kriterier ska vara uppfyllda: familjeföretaget ska uppfylla uppsatsens valda definition av företagsformen enligt Europeiska kommissionen (2009) (se avsnitt 1.1), samt vara icke börsnoterat. Förutom detta krävs det att familjeföretagare har sitt säte i Sverige för att säkerställa att bolaget följer svenska lagar och standarder. Vi valde att inte begränsa oss till en specifik bransch eftersom det skulle vara svårt och tidskrävande att hitta familjeföretag som verkar inom samma bransch och som är intresserade av att delta i undersökningen. Dessutom är syftet med vår uppsats inte att undersöka familjeföretag inom en specifik bransch. Vi tror även att det kan vara fördelaktigt att respondenterna är aktiva inom olika branscher. Detta kommer att bidra till en bredare synvinkel för vår uppsats.

För att komma i kontakt med familjeföretags ägare tillämpade vi en kombination av olika metoder, såsom att använda företagens webbplatser för att hitta kontaktuppgifter

och fylla i kontaktformulär på företagens hemsidor. Vi har även skapat ett inlägg som publicerats på plattformen LinkedIn (se appendix 1) för att få hjälp av vårt professionella nätverk med att hitta potentiella respondenter. Av cirka 150 tillfrågade familjeföretag var det 10 personer som tackade ja till en intervju, vilket innebär att bortfallet blev de 140 familjeföretag som tackade nej eller inte hörde av sig. Urvalet utgörs därmed av totalt tio familjeföretagsägare, varav sex företag har endast familjemedlemmar i styrelsen, medan fyra företag har för närvarande en extern styrelseledamot i styrelsen. Samtliga företag har en revisor i företaget. Revisorerna tillhör olika revisionsbyråer, inklusive Big Four-revisionsbyråer och mindre revisionsfirmor. Syftet med att inkludera revisorer från olika revisionsbyråer är att möjliggöra jämförelser om revisorer från de större revisionsbyråerna faktiskt skapar högre legitimitet åt företagen som anlitar de, vilket har påståtts i tidigare forskning.

Eftersom vi inte siktar på statistisk signifikans enligt Bryman och Bell (2017) är ett stort urval inte nödvändigt. Med tanke på att vårt syfte som inte är att generalisera utan snarare är att fördjupa kunskapen inom området kan vi betrakta att vår studie uppnått den teoretiska mättnad när tillräcklig information har samlats in för att utveckla en förståelse för ämnet. Det betyder att det inte är nödvändigt att fortsätta med ytterligare intervjuer då respondenternas svar var utförliga och tillräckligt detaljerade så att de inte skulle ha bidragit med ytterligare data inom området, med tanke på den ingående informationen som redan har samlats in.

Tabellen nedan visar antalet respondenter som intervjuades, respondenternas befattning, företagets storlek, intervjuformen, tidpunkt och längden på intervjuerna, samt antal externa styrelseledamöter i respektive familjeföretag. Denna information presenteras för att ge en tydlig överblick över vilken data urvalet är baserat på. Eftersom kön inte är relevant för vårt syfte kommer det inte att inkluderas i tabellen. Dessutom kan ingen jämförelse göras mellan könen eftersom samtliga respondenter, förutom en kvinna, var män. Den kvinnliga respondenten har inte framfört något som skiljer sig från de manliga respondenternas åsikter, därför kommer kön inte att tas i beaktande. På samma sätt har vi inte funnit några skillnader eller likheter i uppfattningar relaterade till ålder, därför kommer även åldern inte heller att beaktas.

Respondent	Befattning	Företagets- storlek s	Intervju- datum	Intervju- form	Intervju- längd (min)	Externa ledamöter
1	Ägare, styrelseledamot och VD	Små	2023-04-17	Digitalt möte	25	Nej
2	Ägare, styrelseledamot och VD	Medelstort	2023-04-17	Digitalt möte	25	Nej, har tidigare haft
3	Ägare, styrelseledamot och VD	Mindre medelstort	2023-04-18	Digitalt möte	25	Nej
4	Huvudägare och styrelseledamot	På väg att bli medelstort	2023-04-18	Digitalt möte	30	Ja
5	Ägare	Små	2023-04-19	Digitalt möte	35	Nej
6	Ägare, styrelseledamot och VD	Medelstort	2023-04-20	Digitalt möte	30	Nej, har tidigare haft
7	Extern VD	Medelstort	2023-04-20	Digitalt möte	30	Ja
8	Delägare, koncernchef, VD och styrelseledamot	Medelstort	2023-04-20	Digitalt möte	40	Ja
9	Ensam ägare och styrelseledamot	På väg att bli medelstort	2023-04-21	Digitalt möte	45	Nej
10	Delägare och VD	Medelstort	2023-04-25	Telefonsamtal	40	Ja

Tabell 2: Sammanfattande tabell av studiens respondenter

4.6.2 Genomförande

Vi kontaktade olika familjeföretag i olika delar av Sverige genom att skicka ett mejl (se appendix 2) där vi presenterade oss och förklarade syftet med uppsatsen. Vi bad om att få intervjua ägaren, VD:n eller någon styrelseledamot. De fick också information om den ungefärliga tiden för varje intervju. Vi föreslog att intervjuerna skulle ske digitalt via Teams eller Zoom för att öka flexibiliteten eftersom vi inte har begränsat oss till en specifik geografisk plats. Därefter bokades intervjuerna för de respondenter som svarade ja och ville delta i undersökningen. Vi ansåg att genom att erbjuda digitala

intervjuer, ökar sannolikheten att få deltagarna att acceptera vår förfrågan eftersom det är mer bekvämt och praktiskt med digitala möten. Detta kan vara särskilt lockande eftersom familjeföretag som är små och medelstora ofta har en hög arbetsbelastning och begränsad tid i och med att de sköter allt själva.

Vi har genomfört digitala intervjuer med nio respondenter, där en av de tio respondenterna (respondent 10) valde att genomföra intervjun via telefon. Trots detta upplevde vi att respondenten var samarbetsvillig och svarade på alla frågor med väldigt relevanta svar. Vi bedömer att alla respondentens svar var användbara och konkreta för att kunna uppnå uppsatsens syfte. Under de intervjuer som genomfördes tog varje intervju mellan 25-45 minuter. Alla intervjuer genomfördes inom en vecka och inga ändringar gjordes i intervjuguiden under samtliga intervjuerna. Ljudinspelning används under intervjuerna för att samla in data. Detta möjliggör för oss att fokusera på att lyssna på respondentens svar och ställa relevanta följdfrågor istället för att behöva distraheras av att ta omfattande anteckningar.

Inledningsvis presenterade vi oss och syftet med uppsatsen under samtliga intervjuer. Vi informerade också respondenterna om viktiga punkter innan vi påbörjade intervjun, såsom att vi skulle spela in och att inspelningarna endast skulle användas i studiens syfte och att det är bara vi som skulle ha tillgång till de samt att ljudinspelningar ska raderas efter transkribering. Vi påminde också om att deras svar skulle hållas helt anonyma för att öka sannolikheten att respondenterna känner sig bekväma och för att minska risken för att insamlad data påverkas av respondenternas medvetenhet om ljudinspelningen. Vi förklarade också att respondenterna skulle få en sammanställning av deras svar för att kunna godkänna att allt de sagt återges på ett korrekt sätt.

4.6.3 Intervjuguide

Utgångspunkten i semistrukturerade intervjuer är flera teman som definieras och rör själva ämnet som diskuteras i uppsatsen (Bryman & Bell 2017). De öppna intervjufrågorna som vi ska följa under intervjuerna kommer att bildas utifrån den teoretiska referensramen och uppsatsens teoretiska modell (Figur 1). För att skapa en mer bekväm och levande miljö för respondenten kommer vi först att ställa några inledande frågor som rör själva familjeföretaget och personen som intervjuas, sedan

kommer intervjufrågorna att delas till tre olika teman som kommer att följas under intervjun, det första teman är revisorer inom familjeföretag, den andra teman är externa styrelseledamöter inom familjeföretag och till slut har vi den tredje tema som består av frågor som gäller substitutions- och komplementeffekt mellan kontrollmekanismerna. Genom att utföra en sådan uppdelning och använda oss av inledande frågor samt dessa tre teman blir det möjligt att diskutera först kärnan i vår uppsats vilket är familjeföretag, därefter utföra diskussionen om de två kontrollmekanismer för att till slut komma fram till det området som gäller komplement- och substitutionseffekt och därmed uppfylla uppsatsens syfte. Hela intervjuguiden finns bifogad nedan som appendix 3.

4.6.3.1 Inledande frågor

Intervjun kommer att påbörjas med flera inledande frågor (se appendix 3) som tenderar att vara mer enkla och begripliga som ger viktig bakgrundsinformation om respondenterna. Fokuset i dessa frågor läggs direkt på personen som intervjuas och det familjeföretaget hen verkar inom. Syftet med inledande frågor är att kunna skapa en trevlig och komfortabel miljö för respondenten så att kommunikationen blir mer effektiv och smidig. Genom att få respondenten att känna sig bekväm redan i början av intervjun kommer hen att vara mer aktiv, därmed dela med sig alla viktiga tankar och idéer som möjliggör en bättre förståelse av deras perspektiv kring de två kontrollmekanismernas roller. Användning av inledande frågor syftar också till att ta reda på viktig bakgrundsinformation om respondenten och familjeföretaget, som sedan kan sättas in i ett sammanhang (Bryman & Bell 2017).

4.6.3.2 Tematiserade frågor

Efter att ha ställt de inledande frågorna kommer då tematiserade intervjufrågor att ställas. I vår uppsats lyfter vi fram revisors och externa styrelseledamöters roller med fokus på effekten som råder mellan aktörerna. Utifrån det kommer intervjun sedan att delas upp i tre teman, vilka är revisorns roller i familjeföretag, externa styrelseledamöters roller i familjeföretag samt substitutions- och komplementeffekten. Dessa tre teman tillsammans med intervjufrågorna är baserade på den teoretiska referensramen i kapitel 3 samt uppsatsens teoretiska modell (Figur 1). Alla frågor anses vara relevanta och riktas direkt mot uppsatsens syfte.

Intervjufrågorna har utformats att vara mer öppna frågor snarare än att vara specifika att de hämmar flödet av respondenternas idéer. Genom att formulera öppna frågor ökar då flexibiliteten under intervjun, vilket gör att respondenterna kan dela med sig av sina erfarenheter, uppfattningar och synsätt kring revisorers och oberoende styrelseledamöters roller inom familjeföretaget samt beskriva den effekten som skulle kunna råda mellan de här två kontrollmekanismer utan att uppleva vissa begränsningar. Vidare anses tematiseringen av frågorna vara viktig för att underlätta svaret för respondenten som i sin tur får möjlighet att bättre beskriva sina upplevelser om varje enskilt tema. (Bryman & Bell 2017)

Frågorna under tema 1 handlar om revisorn och dennes roller inom familjeföretaget. Fråga 1 syftar till att få bakgrundsinformation om revisorn som verkar i familjeföretag, denna information är viktig att koppla till den legitimitet som revisorn antas skapa åt företaget (Autore, Billingsley och Schneller 2009; Carrington 2014). Genom att ta reda på den revisionsbyrån som revisorn tillhör, blir det då möjligt att kunna analysera om själva revisionsbyråns namn och rykte påverkar familjeföretagets val av revisorn (Noryd & Petersson 2015), framför allt för att kunna ta reda på om Big Four revisionsbyråer är mer legitimerande än andra.

Därefter syftar frågorna 2 till 5 till att skapa en bild av de roller som revisorn antas ha inom familjeföretaget och som anses vara unika på grund av familjeföretagens karaktärsdrag och egenskaper. Variation i frågorna är avgörande för att kunna få en helhetsbild av de fyra rollerna övervakning, rådgivning, konfliktlösning och legitimering som tas upp och förklaras i den teoretiska referensramen. Fråga 2 och 3 öppnar diskussionen om alla fyra rollerna, medan fråga 4 och 5 är mer inriktade mot den rådgivande och konfliktlösningsrollen som revisorn har och syftar till att få exempel på de revisionsnära tjänster som familjeföretaget utnyttjar från revisorn (Carrington 2014). Fråga 6 syftar till att belysa de förväntningarna som familjeföretag har på revisorer samt visar i vilken utsträckning familjeföretaget är nöjda med de tjänster som revisorn erbjuder företaget samt få veta om familjeföretaget har eller förväntar sig att få mer tjänster och service av revisorn.

Frågorna under tema 2 handlar om extern styrelseledamot och dennes roller inom familjeföretaget som antas också vara unika jämfört med de traditionella rollerna

oberoende styrelseledamot tar på sig i andra företagsformer. Fråga 7 ställas till företag som har även inte har anlitat en oberoende styrelseledamot, syftet med denna fråga är att ta reda på den huvudsakliga orsaken bakom valet av att ta in alternativ avstå från att använda en extern styrelse i familjeföretaget. Svaret på fråga 7 skulle kunna belysa de förväntningarna som familjeföretag har på extern styrelse, vilka i sin tur kommer att kopplas till rollerna som oberoende ledamot har i styrelsen för att kunna analysera om förväntningarna har uppfyllts eller inte.

Fråga 8 och 9 öppnar diskussionen om de roller som oberoende styrelseledamöter har inom det berörda familjeföretaget, de effekterna som dessa roller har genererat samt eventuella begränsningar som kan uppstå i det interna styrelsearbetet för familjen. Fråga 8 ställs till företaget som minst har en oberoende ledamot i styrelse, delfråga 8 (a) syftar till att ta reda på vilket behov företaget hade när de valde att anlita en oberoende ledamot. Vidare är delfråga 8 (b) direkt kopplat till de roller som oberoende styrelseledamot har, framför allt tar vi upp en diskussion om de fyra rollerna som belysas i den teoretiska referensram vilka är övervakning, rådgivning, konfliktlösning och legitimering för att kunna på så sätt underlätta jämförelse som skall ske i nästa teman mot de roller som revisorer har inom familjeföretag. Utöver det tar vi även i delfråga 8 (c) diskussionen om effekter med att ta in en extern ledamot i styrelse, syftet med denna delfråga är att få svar på om familjeföretaget har upplevt en försämring och begränsning alternativ förbättring i styrelsearbete, samtidigt som den syftar till få uppfattning om de övriga positiva och negativa aspekter som familjeföretag upplever, då dessa effekter anses vara viktiga att ta hänsyn till för att kunna genomföra en övergripande analys för de rollerna oberoende styrelseledamöter uppfyller inom familjeföretaget.

Fråga 9 ställs till företaget som inte har en oberoende ledamot i styrelse, delfråga 9 (a) syftar till att belysa det sättet vilket familjeföretaget använder sig av för att täcka behovet av en oberoende styrelseledamot, svaret kan sedan kopplas direkt till revisorn som familjeföretag har därmed underlättar diskussionen om den substitutionseffekten som diskuterar under tema 3. Vidare är syftet med delfråga 9 (b) att veta i vilken utsträckning familjeföretaget tror att en oberoende styrelse skulle utföra hinder eller begränsa styrelsearbetet, även ta reda på om familjeföretag har en positiv syn på

oberoende ledamöter därmed planerar att anlita en sådan extern part vid företagets expansion.

Frågorna under tema 3 tar direkt upp den substitutions- och komplementeffekt som kan uppstå mellan de ovanstående kontrollmekanismer (Rediker & Seth 1995; Aguilera et al. 2008; García-Castro, Aguilera & Ariño 2013) samt lägger fokuset på de fyra roller övervakning, rådgivning, konfliktlösning och legitimering som hävdas i uppsatsen. Det är svårt att formulera frågor som inte är direkt relaterade till substitutions- och komplementeffekt, då dessa två effekter inte anses vara allmänt kända och lätt att uppmärksamma men vi har försökt låta frågorna 10 och 11 så öppna som möjligt så att respondenten skulle kunna uttrycka sig fritt utan begränsningar. Fråga 10 rör endast substitutionseffekten och ställs till familjeföretag som inte har anlitat en oberoende ledamot i styrelse, svaret på denna fråga syftar till att ta reda på om revisorer roller skulle kunna fungera som ersättare för de roller oberoende styrelseledamöter har.

Med tanke på att berörda familjeföretag endast har revisorer som extern part blir det då svårt att få ett svar om den kompletterande effekt som skulle råda mellan ovannämnda kontrollmekanismer. Däremot ställs fråga 11 till familjeföretag som har en oberoende ledamot i styrelse, där frågan består av två delfrågor som behandlar både effekter som studeras i uppsatsen. Syftet med fråga 11 är att kunna få en uppfattning om vilka roller för oberoende styrelseledamöter skulle kunna ersättas av en revisor och vilka skulle kunna kompletteras enligt familjeföretagets upplevelser.

4.7 Analysmetod

För att kunna uppnå uppsatsens syfte som går ut på att få ökad förståelse om rollerna för revisorer och externa styrelseledamöter i familjeföretaget samt belysa den substitutions- och kompletterande effekten som uppstår mellan deras roller, anses det vara avgörande att få höra familjeföretagarnas egna perspektiv och deras varierande åsikter kring de ovan nämnda två kontrollmekanismer (revisor och externa styrelseledamöter). Därefter kunna utföra en analys av det insamlade materialet som kan bestå av flera likheter och skillnader i innehållet. Detta går att uppfylla genom tillämpning av den kvalitativa analysmetod som möjliggör en bedömning av likheter

och skillnader i personens åsikter, men även gör det möjligt att fokusera på själva ämnet och kontexten för att kunna tolka materialet som samlas (Graneheim & Lundman 2004).

Det anses vara viktigt att använda rätt metod för att samla in den empiriska data. Den valda metoden som skall följas kallas för tematisk analys, metoden är den vanligaste analysmetoden inom kvalitativ forskning. Tematisk analys innebär att man utgår från och diskuterar teman, för att kunna identifiera och analysera data från intervjuer och därmed nå uppsatsens syfte. Ett tema är i sin tur direkt relaterat till forskningsfokus och bidrar med att få fram en teoretisk förståelse av data. (Bryman & Bell 2017) De olika respondenternas upplevelser och svar på ställda frågor kring revisorers och externa styrelseledamöters roller kommer att ställas mot varandra för att kunna hitta såväl likheter som skillnader i uppfattningar, vilka då anses vara avgörande för att kunna få ökad förståelse om de roller som dessa två externa parter har inom familjeföretaget även kunna komma fram till den effekten som råder mellan de.

4.7.1 Transkribering

Alla intervjuer som har ägt rum har spelats in i samband med respondenternas godkännande. Inspelningen gör det möjligt för intervjuaren att få flexibilitet under intervjun och rikta fokuset mer på respondenternas svar för att kunna ställa lämpliga följdfrågor, där intervjuaren släpper behovet av att hinna anteckna det som sägs därmed blir det lättare att utföra en lyckad intervju.

Med hänsyn till det är därför det första steget under datainsamling att transkribera inspelningar som anses vara av stor betydelse för att kunna till slut utföra en analys av insamlade data. Att transkribera ljudinspelning innebär att få respondenternas muntliga svar som genererats genom intervjun ner till text. Transkribering anses vara en tidskrävande process men är väldigt viktigt att genomföra, för att inte missa viktigt material som skulle ligga till grund för dataanalysen. Genom transkribering blir det möjligt att göra upprepade genomgångar av inspelning, vilket i sin tur möjliggör för intervjuaren att ta emot tydliga och korrekta svar från respondenterna med mindre risk för att förlora viktig information, vilket leder till att analysen av det angivna svaret blir mer noggrann samt lättare att utföra. (Bryman & Bell 2017)

Efter transkribering av intervjun har en återkoppling i form av ett dokument som presenterar de insamlade svaren skickat till varje respondent som deltagit, för att få deras samtycke samt kunna kontrollera och säkerställa att korrekt information har tagits fram. Vidare har våra egna kommentarer som kompletterar respondenternas svar lagts till efter transkribering, för att kunna på så sätt förtydliga samt öka förståelsen kring svaren som presenteras.

4.7.2 Kodning/ Tematisering

Inom kvalitativ dataanalys används kodning för att extrahera information samt identifiera upprepade ord och uttryck från det insamlade materialet, vilket kan vara respondenternas uttalanden om en specifik företeelse. Med hjälp av kodning och tematisering blir det möjligt att bryta ner intervjuerna i mindre delar, ge de relevanta benämningar vilket gör det lättare att plocka ut information som är av teoretisk betydelse. Enligt Bryman och Bell (2017) kan teman fungera som koder för att identifiera likheter och skillnader i det insamlade empiriska materialet, vilket underlättar analysen. Genom att använda dessa teman och koppla de till befintlig forskning och litteratur, kan vi generera nya teoretiska idéer och insikter. (Bryman & Bell 2017).

När intervjuerna hade blivit transkriberade blev det möjligt för oss att genomföra en noggrann genomgång av varje intervju, med syfte att identifiera de ord, meningar och teman eller liknande svar som var relevanta för den fortsatta analysen av det empiriska materialet. Det är också intressant att undersöka olika svar eller svar som motsäger varandra, eftersom de kan jämföras med varandra och bidra till djupare analys.

Med hjälp av de tre teman som skapats redan för intervjuguiden (*revisorns roller i familjeföretag, externa styrelseledamöters roller i familjeföretag och substitution- och komplementeffekt*) var det möjligt att relatera respondenternas svar till de olika roller som tidigare identifierats i uppsatsens teoretiska modell. Därefter valdes olika citat från det insamlade empiriska materialet som ansågs vara relevanta och som beskrev respondenternas uppfattning om de roller som revisorer eller externa styrelseledamöter upplevdes ha inom företaget.

För att sammanställa varje respondents svar inom varje område valde vi att använda olika färgkoder. På så sätt kunde vi samla alla resonemang kring till exempel revisorns roller i familjeföretag (övervakning, rådgivning, konfliktlösning och legitimering) under en gemensam färg medan externa styrelseledamöters roller under en annan färg i olika intervjuer. Genom att använda färgkodningen under intervjuerna kommer det att förenkla analys steget för exempelvis rollerna för respektive part, eftersom vi enkelt kan identifiera vilken text som tillhör det specifika området. Sedan har vi även färgkodat de gemensamma upprepade ord under respektive intervju som är kopplade till en viss roll för varje part, det vill säga revisors roller med en färg och externa ledamöternas roller med egen färg för att sedan underlätta för oss författare vid jämförelse och bedömning av eventuella effekter som råder. Till exempel ordet *“bollplank”* som sammankopplas till revisorns rådgivande roll. För att ytterligare underlätta analysen har vi även färgkodat flera faktorer som utifrån respondenternas svar anses påverkar de fyra rollerna och effekterna som råder mellan revisorer och externa styrelseledamöter, såsom företagets storlek, revisorns kompetens...osv.

4.7.3 Analysmatris

Efter att ha slutfört tematisering och kodning av insamlade materialet, hade vi skapat en översiktlig struktur av det tillgängliga materialet och delat ner i mindre och specifika kategorier. Materialet hade därmed gått från att vara en stor och oorganiserad text till att vara tydligt och kategoriserat. Resultaten från intervjuerna sammanställs sedan i en analysmatris, som gör det lättare att genomföra den empiriska analysen. Matrisen visar varje respondents uppfattning och upplevelser kring de olika rollerna som en revisor samt en extern styrelseledamot kan ha inom ett familjeföretag. Genom att använda denna metod blir det möjligt att analysera både detaljer och helheten av materialet. Själva matrisen ger en översikt över data och är till stor fördel för att hantera stora datamängder. Dessutom möjliggör den en mer strukturerad analys och jämförelse av data, vilket kan hjälpa oss författare att identifiera likheter och skillnader mellan de olika respondenternas svar. Därigenom kan vi författare dra välgrundade slutsatser baserade på analysen. Matrisen finns bifogad nedan som appendix 4.

4.8 Studiens tillförlitlighet och trovärdighet

Med syfte att förbättra uppsatsens kvalitet har hänsyn ständigt tagits till att vidta specifika åtgärder för att öka uppsatsen trovärdighet och tillförlitligheten, som anses vara grundläggande kriterier i en kvalitativ forskning enligt Ahrne och Svensson (2015) samt Bryman och Bell (2017). Tillförlitlighet innebär att uppsatsen uppfyller befintliga regler som finns inom forskningsområdet som studeras, att uppfattning som forskare har bildat om den sociala verkligheten stämmer överens med andra personens syn på det aktuella ämnet. Där dessa personer är en del av den sociala verkligheten och kan därmed bekräfta forskarens uppfattning. Tillförlitligheten baseras på två nyckelbegrepp, vilka är respondentvalidering samt triangulering som har tillämpats under denna uppsats (Bryman & Bell 2017).

Respondentvalidering innebär att förmedla uppsatsens resultat till personer som har deltagit med i undersökningen, för att få en bekräftelse på att korrekt information har presenterats (Bryman & Bell 2017). Vi har tillämpat respondentvalidering i vår uppsats genom att skicka de transkriberade intervjuerna till berörda respondenter, för att få deras samtycke om att materialet som samlats in är korrekt och kan användas i uppsatsen. Respondenterna får då genom respondentvalidering möjligheten att rätta till eventuella missuppfattningar, vilket då bidrar till att öka uppsatsens tillförlitlighet. Vidare kommer även den färdiga uppsatsen att skickas till respektive respondent, så att alla respondenter får tillgång till uppsatsen och kan direkt ta del av dess resultat.

Triangulering innebär att generera och samla in datan från olika källor, genom att använda olika metoder och teorier för att kunna undersöka samma frågeställning, vilket då ökar trovärdigheten och tillförlitligheten i uppsatsens resultat (Ahrne & Svensson 2015; Bryman & Bell 2017). Vi har tillämpat triangulering i vår uppsats under intervjuerna för att öka pålitligheten i insamlade datamaterial. Vi har intervjuat tio personer från flera varierande familjeföretag för att kunna få insamlat data från olika källor. Triangulering har även varit aktuellt under intervjufrågorna, där vi har ställt flera frågor och följdfrågor under intervjun för att kunna få en korrekt uppfattning av situationen. Metoden för att samla in datan har också varierat, då en av oss intervjuare har tagit anteckningar under intervjun, sedan har en av oss författarna transkriberat intervjuer till text och till slut har den andra författaren också kontrollerat det

transkriberade materialet för att kunna säkerställa att korrekt information har tagits med. Utöver det har också det insamlade materialet skickats till respektive respondent för att få deras godkännande av innehållet. Alltså både författarna och även respondenten har medverkat för att kunna samla in rätt data som är trovärdiga att använda i uppsatsen.

4.9 Etiska överväganden

I denna studie är etiska övervägande en central del av genomförandet, då möten med människor är en avgörande faktor eftersom semistrukturerade intervjuer används för att samla in kunskap (Bryman & Bell 2017). Även om dessa intervjuer sker digitalt, är det viktigt att påpeka att intervjuer fortfarande genomförs i direkt interaktion med respondenterna så därför måste vi utgå från de grundläggande etiska principerna för en god forskningssed (Vetenskapsrådet 2017). För att säkerställa att respondenterna känner sig trygga med hur informationen behandlas är det av vikt att respektera deras integritet.

Enligt riktlinjer från Vetenskapsrådet (2017) är respondenternas anonymitet en viktig del av forskningsetiken som vi måste beakta. Detta har vi tagit hänsyn till genom att garantera respondenterna full anonymitet i studien samt att inte presentera för specifika detaljer kring respondenterna och företagens uppgifter såsom namn, bransch, omsättning och antal anställda. Efter att ha presenterat intervjumaterialet i uppsatsen har vi tagit nödvändiga åtgärder för att skydda respondenternas integritet genom att säkerställa att de inte kan identifieras baserat på den information som presenteras i studien. Vi informerade även respondenterna om att inspelningarna av intervjuerna endast kommer att användas för transkribering och att ingen obehörig kommer att få tillgång till inspelningarna eller transkriberade data. Dessutom kommer inspelningarna att raderas efter att transkriberingen är klar. Efter bearbetningen av intervjuerna skickade vi ut våra transkriberingar till respondenterna via mejl för att få deras godkännande. När vi hade fått godkännande från alla respondenter kunde vi använda det insamlade materialet som empiri för vår studie.

Vi tar även hänsyn till etiska överväganden gällande plagiat och förfalskning av tidigare forskningsresultat. Denna studie är original och av en unik karaktär. För att stärka detta

har vi i inledningen och problemformuleringen tydligt lyft fram de tidigare forskning och studentuppsatser som utgör grunden för vårt forskningsområde. Vi har strävat efter en grundlig litteratursökning och tagit hänsyn till tidigare forskning som bidrar till kunskap inom vårt forskningsämne. För att klargöra när andras forskningsresultat presenteras har vi noga använt källhänvisningar genom hela uppsatsen.

5 Resultat och tolkning

Detta kapitel inleds med att presentera den empiriska data i form av sammanställningar av respondenternas svar från de genomförda intervjuerna. Sedan diskuteras resultatet från det empiriska materialet utifrån uppsatsens teoretiska referensram och teoretiska modell. Analysen delas upp i tre huvudteman som har tidigare presenterats nämligen revisorns roller, externa styrelseledamöters roller och substitutions- och komplementeffekt.

5.4 Introduktion

Den empiriska sammanställningen baseras på 10 intervjuer utförda med 10 respondenter från små och medelstora familjeföretag. För mer ingående information kring respektive respondent hänvisas till tabell 2 i avsnitt 4.3.1. Metoden som följts vid sammanställning av empiridata presenteras under avsnitt 4.4. Alla intervjufrågorna har som tidigare nämnts utgått från den teoretiska referensramen och uppsatsen teoretisk modell (Figur 1). Vi har skickat de transkriberade intervjuerna i form av ett dokument till respektive respondent, för att säkerställa korrekthet i det materialet som kommer att användas under följande avsnitt. Vi fick respondenternas samtycke för att använda den presenterade informationen. Vid respondenternas återkoppling gällande missuppfattad information, har hänsyn tagits till det och justeringar har utförts för att inte representera fel information om familjeföretaget och de två parter som undersöks i denna uppsats.

I detta avsnitt kommer vi att inleda med att beskriva respondenternas befattning, ägarstruktur och företagets storlek i deras respektive familjeföretag. Därefter kommer vi att introducera revisorns roller inom familjeföretaget enligt varje respondent. Sedan kommer vi att framhäva om familjeföretagen har valt att anlita en extern styrelseledamot och skälen bakom detta val. För att tydligt presentera den empiriska data kommer den att struktureras i en specifik ordning. Först kommer familjeföretag som inte har en extern styrelseledamot att presenteras, följt av företag som har haft en extern styrelseledamot och slutligen de företag som för närvarande har en extern styrelseledamot. Efter det kommer vi att genomföra en analys av respondenternas svar i relation till teorierna. Analysen baseras på analysmatrisen (se appendix 4) och är uppdelad i tre huvudteman som tidigare har presenterats: revisorns roller, externa styrelseledamöters roller och substitutions- och komplementeffekten.

5.5 Familjeföretag som inte har en extern styrelseledamot

5.5.1 Respondent 1

Respondent 1 är ägare, styrelseledamot samt VD i det utvalda familjeföretaget och har varit engagerad i sin befattning sedan företaget grundades. Familjeföretaget är 100% ägt av familjen och räknas som ett småföretag enligt respondenten.

Företaget har tidigare haft en revisor från en av de fyra stora revisionsbyråer men har gjort ett skifte till en mindre lokal revisionsbyrå. Skälet bakom bytet är enligt respondenten att revisorn från den stora byrån inte uppfyllt förväntningarna. Respondenten betonar att familjeföretaget håller allt med sin nuvarande revisor samt har en jättebra relation med företagets revisor. Respondenten upplever att företagets revisor har på sig flera olika roller som företaget behöver av en extern part, framför allt är övervaknings-, rådgivnings-, konfliktlösnings- och legitimeringsrollen mycket aktuella.

Vidare uppger respondenten att företaget inte har anlitat någon extern ledamot i styrelsen, där företagets styrelse består av tre personer tillhörande familjen. Respondenten menar att behovet av en extern styrelseledamot inte finns i samband med företagets storlek som inte är så stor och inte är i behov av att växa mer samt familjemedlemmar som är kompetenta och har den kunskap som behövs.

5.5.2 Respondent 3

Respondent 3 är ägare, styrelseledamot samt VD i det utvalda familjeföretaget och har varit delaktigt i sin befattning sedan företaget grundades. Bolaget är 100% ägt av familjen och räknas som ett mindre medelstort bolag enligt respondenten.

Företaget har en revisor som tillhör en regional revisionsbyrå. Företagets revisor tillför mest värde till företaget genom sin kompetens inom skattefrågor. Respondenten förklarar att företagets revisor antar flera roller som företaget behöver av en extern part, där övervaknings-, rådgivnings- och legitimeringsroll är aktuella men revisorns huvudsakliga roll är att granska och bedöma företagets finansiella rapporter, säkerställa

att de är riktiga och att företaget följer gällande regler och bestämmelser. Respondenten har hittills inte upplevt att revisorn har agerat som en konfliktlösare eftersom det inte har funnits något behov av det än. Trots detta anser respondenten att revisorn skulle kunna tillfrågas vid eventuella framtida konflikter.

Enligt respondenten har företaget aldrig haft en extern ledamot i styrelsen och har inte heller några planer på att tillsätta en sådan person. Detta beror på att respondenten anser sig ha goda kunskaper inom många områden som är relevanta för företaget, samt att respondenten får stöd från sitt nätverk. En extern styrelseledamot kan begränsa dess arbete, särskilt eftersom respondenten själv är ägare och aktivt deltar i företagets verksamhet.

5.5.3 Respondent 5

Respondent 5 är ägare som har grundat det utvalda familjeföretaget och är även styrelseledamot i företaget. Familjeföretaget är ett dotterbolag som är 100% ägt av familjen samt räknas som ett småföretag enligt respondenten.

Företagets revisor tillhör inte någon av de fyra stora revisionsbyråerna. Respondenten betonar att företagets revisor inte har blivit involverad i själva företaget och inte heller rådfrågas så ofta. Därför menar respondenten att revisorn får främst en övervakande roll i företaget och inte har så stor roll när det gäller rådgivning eller andra roller. Detta beror på å ena sidan den revisor som företaget har och sitt arbetssätt då revisorn enligt respondenten är inte villig att engagera sig i frågor utöver revisionen. Å andra sidan har ägaren ett stort nätverk med kompetenta människor som kan erbjuda den rådgivningen som företaget behöver.

Vidare uppger respondenten att företaget inte har anlitat någon extern ledamot i styrelsen, där företagets styrelse består av två personer tillhörande familjen. Respondenten uppger att behovet av en extern ledamot i styrelse inte anses finnas i företaget på grund av ägarens stora kompetens, företagets storlek som inte är så stor men även det starka nätverket som ägaren har som består av flera skickliga vänner som hjälper till företaget med flera olika frågor.

5.5.4 Respondent 9

Respondent 9 är ensam ägare och styrelseledamot i det utvalda familjeföretaget.

Bolaget är 100% ägt av familjen och är enligt respondenten på väg att bli medelstort.

Företagets revisor har varit verksam i bolaget i mer än 10 år, revisorn tillhör inte en av de fyra största revisionsbyråerna utan driver en egen revisionsbyrå. Respondenten anser att revisorn skapar värde för företaget genom att agera som bollplank när det gäller skatter och legala frågor. Respondenten anser att revisorns främsta roller är övervakning, legitimering samt får på sig en mindre rådgivande roll. Respondenten har inte höga förväntningar på sin revisor samt behöver inte så mycket mer än hjälp med legala frågor.

Vidare uppger respondenten att företaget för närvarande har ingen extern styrelseledamot, men det övervägs att anställa en sådan person som en rådgivare och bollplank vid sidan av. Eftersom företaget växer och blir större anses det vara viktigt att fundera på att ta in en extern styrelseledamot enligt respondenten.

5.6 Familjeföretag som har haft en extern styrelseledamot

5.6.1 Respondent 6

Respondent 6 är ägare, styrelseledamot och VD i det utvalda familjeföretaget samt tillhör den andra generationen och har startat egen firma. Familjeföretaget är 100% ägt av familjen och är ett medelstort företag enligt respondenten.

Företagets revisor tillhör inte en av de fyra revisionsbyråerna. Respondenten hävdar att företagets revisor enbart utför sina arbetsuppgifter, men kan ibland utöver det få på sig också en rådgivande roll i företaget.

Företagets styrelse består av fyra personer tillhörande familjen. Respondenten uppger att företaget har tidigare haft en extern ledamot i styrelsen som inte är kvar idag i företaget. Skälet bakom det är den kompetensen som de interna styrelsemedlemmarna besitter, företagets storlek, även den kunniga ledningsgruppen som sitter i verksamheten och har bra erfarenheter och kunskap om företagets arbete. Respondenten betonar också att styrelsebeslutningsprocessen påverkades negativt av den externa ledamotens närvaron i styrelsen, där beslutsprocessen blev mindre effektiv vilket resulterade i att det tog mer tid för styrelsen att fatta ett beslut. Företagets storlek

är enligt respondenten avgörande vid val av en extern ledamot i styrelsen, där behovet av denna part blir större när företaget växer i stort takt.

5.6.2 Respondent 2

Respondent 2 är ägare, styrelseledamot samt VD i det utvalda familjeföretaget och har varit aktiv i sin befattning sedan företaget grundades. Familjeföretaget är 100% ägt av familjen och räknas som ett medelstort företag enligt respondenten.

Företaget har haft samma revisor som först arbetade hos en av de fyra stora revisionsbyråerna, därefter har revisorn startat egen revisionsbyrå och fortsatt som företagets revisor. Respondenter beskriver företagets revisor som en specialistperson inom sitt område och kan hjälpa företaget med flera ärenden. Respondenten menar att företagets revisor har på sig flera olika roller som företaget behöver av en extern part, där övervaknings-, rådgivnings-, och legitimeringsrollen är aktuella men revisorns centrala roll är att se till att företaget jobbar i enlighet med de regler och lagar som finns. Respondenten förklarar att revisorn sällan fungerar som konfliktlösare.

Vidare uppger respondenten att företaget tidigare haft en extern styrelseledamot, men att denna person inte längre är kvar i styrelsen. Företagets nuvarande styrelse består av två personer som är familjemedlemmar. Den externa ledamoten har enligt respondenten inte begränsat det interna styrelsearbetet på något sätt. Anledningen till att den externa ledamoten inte längre är kvar i styrelsen är att personens kunskaper och kompetenser inte har tillfört något värde till familjeföretaget. Respondenten betonar att företagets storlek anses vara avgörande vid val av extern styrelseledamot, där företagets behov av att anlita en kompetent extern ledamot ökar när familjeföretaget börjar växa.

5.7 Familjeföretag som har en extern styrelseledamot

5.7.1 Respondent 4

Respondent 4 är huvudägaren och styrelseledamot i det utvalda familjeföretaget samt tillhör den tredje generationen som driver företaget. Familjeföretaget är 100% ägt av familjen och är på väg att bli medelstort enligt respondenten.

Företaget har alltid anlitat samma revisor som först var anställd vid en av de stora revisionsbyråerna. Senare startade revisor egen revisionsbyrå och har fortsatt att vara företagets revisor. Respondenten hävdar att företagets revisor fungerar som "bollplank", respondenten menar att revisorn får på sig flera roller i företaget, bland annat övervaknings-, rådgivnings-, legitimeringsrollen.

Vidare uppger respondenten att företagets styrelse består av två personer som tillhör familjen samt en extern styrelseledamot som har suttit med i styrelsen i flera år. Respondenten betonar att den oberoende ledamot medför inga begränsningar för det interna styrelsearbetet och är en "styrelseproffs" och även ett "bollplank" som har anlitats på grund av företagets behov av att förbättra strukturen i bolaget, ta reda på relevanta lagar och regler samt att ställa högre krav som skall uppnås av företaget.

5.7.2 Respondent 7

Respondent 7 är en extern VD i det utvalda familjeföretaget som har länge varit verksam i sin befattning. Det valda familjeföretaget är ett dotterbolag som ingår i en familjekoncern, bolaget är 100% ägt av familjen och räknas som ett medelstort företag.

Företagets revisor tillhör en av de stora revisionsbyråerna, har varit delaktigt i familjeföretaget i flera år. Respondenten uppger att företagets revisor skapar värde för företaget genom att vara en tredje part som bidrar med förbättringar, förändringar och möjligheter. Företagets revisor är enligt respondenten en väldigt kompetent och professionell revisor som får på sig främst övervaknings- och rådgivningsrollen. Däremot menar respondenten att revisorns legitimerande och konfliktlösande roll inte anses vara särskilt aktuell inom företaget, då det inte finns ett behov av dessa roller.

Vidare förklarar respondenten att varje dotterbolag har en egen bolagsstruktur med egen styrelse, där styrelsen inom det utvalda familjeföretaget består av två styrelseledamöter som tillhör familjen samt en extern styrelseledamot som har suttit med i styrelsen i flera år. Företaget har enligt respondenten identifierat ett mervärde i att anlita en extern ledamot som är mer kompetent, förstår den branschen företaget verkar i samt bidrar till en god omvärldsbevakning på ett aktivt sätt.

5.7.3 Respondent 8

Respondent 8 är delägare, koncernchef, VD samt sitter med i styrelse i det utvalda familjeföretaget. Respondenten tillhör den fjärde generationen där företaget är 100% ägt av familjen och räknas som ett medelstort företag enligt respondenten.

Företagets revisor tillhör en av de fyra största revisionsbyråerna och har varit verksam i flera år. Revisorns arbetssätt har enligt respondenten utvecklats mycket genom åren, där revisorn har under de senaste åren börjat skapa mer värde för företaget. Respondenten uppger att revisorn får på sig flera roller i företaget, bland annat övervaknings- och rådgivningsrollen. En annan roll som revisorn får på sig men som inte är så aktuell är legitimeringsrollen. Företagets revisor tillhör en av de fyra största revisionsbyråerna och har varit verksam i flera år.

Vidare uppger respondenten att företagets styrelse består av nio personer, varav åtta är familjemedlemmar samt en är den externa styrelseledamoten som har suttit med i styrelsen i flera år. På grund av bristande kunskap och erfarenheter kring själva styrelsearbetet hos familjemedlemmarna som tillhör den nya generationen som inte har daglig koppling till verksamheten, där endast få av styrelsen kan själva arbetet, har företaget då valt att utse en extern part i styrelsen som kan bidra med att professionalisera styrelsens arbete. Därför betonar respondenten att den externa ledamot inte har medfört begränsningar för det interna styrelsearbetet, utan har istället genererat positiva effekter där arbetet har blivit mer strukturerat och effektiviserat.

5.7.4 Respondent 10

Respondent 10 är ägare och VD i det utvalda familjeföretaget. Bolaget har alltid varit 100% ägt av familjen. Enligt respondenten är bolaget medelstor i storleken.

Företaget har haft sin nuvarande revisor i 13 år och revisorn tillhör en av de största revisionsbyråerna. Respondenten anser att företagets revisor skapar värde för familjeföretaget genom att ha på sig olika roller. Företagets revisor tar på sig flera olika roller utöver revision som företaget behöver av en extern part, där övervaknings-, rådgivnings-, konfliktlösnings- och legitimeringsroll är aktuella.

Vidare nämner respondenten att det är fyra personer som sitter i företagets styrelse, inklusive en extern styrelseledamot. Idén med att anlita en extern ledamot i styrelse väcktes i samband med generationsskiftet när en ny generation tog över kontrollen, där uppstod då behovet av en extern part för att få mer struktur och organisering i bolaget, samt att ha ett mer formellt styrelsearbete. Enligt respondenten är det positivt med en extern person i styrelsen eftersom det möjliggör för företaget att undvika att fatta snabba beslut på obestämda platser. Istället har den externa personen bidragit till att skapa en mer strukturerad process.

5.8 Revisorns roll i familjeföretaget

Generellt sett upplever samtliga respondenter som har intervjuats att företagets revisorer tar på sig flera roller som är viktiga för familjeföretaget. Nästan samtliga respondenter är överens om att övervaknings- och rådgivningsroll är revisorns främsta roll i det familjeföretag som de verkar i, dessutom upplever de flesta respondenter att konfliktlösningsrollen är sällsynt inom familjeföretag. Detta kan till stor del beror på företagets ägarstruktur men även företagets storlek. Däremot har respondenter skilda uppfattningar om revisorns legitimeringsroll, detta är beroende på flera faktorer såsom företagets storlek, den revisionsbyrån som revisorn tillhör. En viktig faktor att ta hänsyn till är att samtliga intervjupersoner förutom en som var extern VD, är antingen huvudägare eller delägare i familjeföretaget. Det innebär att de är starkt engagerade i företagets verksamhet och beslutsprocesser, vilket ger de en god insikt i bolaget och deras perspektiv är därför viktiga att ta i beaktande.

5.8.1 Övervakningsroll

Revisorns huvudsakliga roll enligt Revisionslag (SFS 1999:1079) är att utföra granskning av bolagets årsredovisning och bokföring samt att se till att en god redovisningssed följs. Samtliga respondenter betonar att revisorns centrala roll är övervakning, vilket är i enlighet med det som står i Revisionslagen (SFS 1999:1079). Respondenterna fastställer att revisorn som en oberoende tredje part har den övervakande rollen genom sin granskning och bedömning av företagets ekonomiska information som presenteras i form av finansiella rapporter. Vidare menar respondenterna att revisorn har ansvar för att övervaka företagets bokföring och

utvärdera redovisningsprinciperna, för att säkerställa att de är korrekta och att företaget följer alla gällande lagar, regler och bestämmelser. Respondent 6 beskriver rollen på följande sätt...

Han är ju som en domare liksom, han har en klassisk granskande och kontrollerande roll, alltså han ser till att vi håller oss inom reglerna för god redovisningssed och gör allt rätt.

(Respondent 6)

Revisorn har även enligt Revisionslagen (SFS 1999:1079) skyldighet att kontrollera företagsledningens och den verkställande direktörens förvaltning. Där revisorn fungerar enligt agentteori som övervakningsmekanism som i sin tur minskar informationsasymmetri, genom att säkerställa att ledningen styr verksamheten korrekt och i enlighet med ägarnas intresse (Jensen & Meckling 1976; Coffee 2005). I och med att familjeföretag kännetecknas av ett högt koncentrerat ägande och låg informationsasymmetrin mellan ägare och ledning, anses då agentproblem enligt Jensen och Meckling (1976) vara sällsynta inom familjeföretag, vilket leder till att revisorns övervakande roll i detta sammanhang kan vara annorlunda. Detta stämmer även överens med det som Ho och Kang (2013) har påpekat, att familjeföretag tros ha mindre agentkostnader, vilket kan antyda att dessa företag har mindre behov av en revisor för att utföra sin kontrollerande roll.

Vi har konstaterat att detta stämmer överens med respondenternas uppfattning kring revisorns övervakningsroll. Respondenterna menar att revisorns övervakning begränsas till att endast omfatta finansiella rapportering som skall utföras enligt lagar och regler. Detta beror på hur ägarstrukturen ser ut i de familjeföretag som har intervjuats, där företagen är 100% ägda av familjen och har alltid drivits inom familjen. Utöver detta är ägaren, styrelsen och Vd:n samma person som är inblandad i det dagliga arbetet och övervakar alla aktiviteter, vilket innebär att behovet av revisorns övervakningsroll som omfattar övervakning av den högsta ledningen inte är aktuellt. Detta går i linje med Trotman och Trotman (2010) som hävdar att i familjeföretag är ägarna ofta mer involverade i företagets verksamhet och har en djupare förståelse för dess interna funktioner och processer. Allt detta påvisar att informationsasymmetrin är låg i familjeföretag, vilket då antyder på att revisorns roll

som övervakare över företagsledning och vd:s förvaltning är mindre viktig. Därför blir revisorns övervakningsroll begränsad endast till att övervaka företagets finansiella och ekonomiska information samt att se till att företaget följer rätt lagar och regler vilket är i enlighet med vad respondenterna upplever i deras fall.

Överlag är revisorns kontroll av högsta ledningsarbete i syfte att minska informationsasymmetrin mindre viktig inom familjeföretags kontext, trots det framhäver respondent 10 att revisorns roll som övervakare är av vikt för familjeföretaget. Detta betonas även av Niskanen, Karjalainen och Niskanen (2010) som menar att revisorn inom familjeföretag kan skapa en extra nivå av oberoende granskning och bidra med att stärka företagets transparens och öka insynen i företagets finansiella rapportering.

5.8.2 Konfliktlösningsroll

Vi noterar att få respondenter (2 av 10) upplever att revisor har en konfliktlösningsroll i familjeföretaget och medverkar vid sådana situationer, medan andra respondenter framhåller att det inte har uppstått några konflikter inom familjeföretagen hittills. Men om det skulle uppstå konflikter i framtiden ser de revisorn som en oberoende tredje part som kan hjälpa till att lösa eventuella konflikter. I enlighet med det som tidigare nämnts under avsnitt 6.1.1, råder det utifrån agentteorin ingen informationsasymmetri mellan ägaren och högsta ledning i ett familjeföretag, vilket innebär att konflikter inte är aktuella inom dessa företag.

Om hänsyn inte tas till agentteorin som endast fokuserar på relationen mellan agenten och principalen (Jensen & Meckling 1976), kan vi observera utifrån respondenternas svar att den typen av konflikter som förekommer inom familjeägda företag uppstår mellan ägarna, exempelvis mellan två delägare som har olika uppfattningar.

Respondent 1 i ett småföretag förklarar att företagets revisor har löst konflikter som gäller ägarfrågor. Respondenten ger följande exempel på en konflikt som revisorn har löst,

När man kommer i en situation där vi är två ägare, där en av ägarna inte vill sluta och en vill sluta, då blir det viss konflikt, då går revisorn ju in

och så tittar vi på hur aktieägaravtalet ser ut och så vidare för att lösa missförståndet.

(Respondent 1)

Dessutom framhåller respondent 6 i ett medelstort företag att företagsstorlek är avgörande för att revisorn ska spela en aktiv roll i detta sammanhang. Respondenten menar att revisorn har kunnat tidigare, när bolaget var mindre i storlek, att lösa vissa konflikter som rörde själva familjen och inte bara ekonomin i företaget. Revisorn har då enligt respondent 6 löst konflikten genom att fungera som en tredje part som förmedlar korrekt information till familjemedlemmarna på ett objektivt sätt, för att kunna då minska missförstånd som uppstår mellan olika blandade parter. Detta stämmer överens med det som Berg och Karlsson (2013) belyser, att revisorn kan förmedla olika synpunkter och argument mellan familjemedlemmarna på ett opartiskt och objektivt sätt för att kunna lösa konflikter utan att själv ta några beslut.

Utöver det upplever respondent 10 i ett medelstort företag att revisorn inte agerar som en direkt konfliktlösare, utan snarare som en stödjande person som kommer med möjliga lösningar och ger underlag för diskussion för att hjälpa att fatta rätt beslut. Med andra ord menar respondenten att revisorn medverkar under komplexa diskussioner för att kunna förebygga att konflikter uppstår i familjeföretaget. Det som respondenten 10 hävdar är i linje med Berg och Karlsson (2013) påpekande, att revisorn inom familjeföretaget kan underlätta en diskussion och hjälpa till att lösa potentiella konflikter på ett sätt som alla parter kan acceptera, detta kan i sin tur bidra till att minska risken för framtida konflikter. Respondenten exemplifierar en situation under vilken företaget har vänt sig till revisorn för att undvika konflikter,

Konfliktlösning behöver inte vara en konflikt som uppstått, men det kan ju vara alltså ett klarläggande för att konflikter ska undvikas, till exempel när vi värderar bolaget varje år enligt en viss princip gör ju att det finns underlag för att det inte ska bli konflikter.

(Respondent 10)

Däremot har respondent 3 belyst om att revisorns roll som en konfliktlösare inte har varit nödvändig, eftersom det inte har funnits några upplevda konflikter i företaget.

Men till skillnad från andra respondenter har respondent 3 resonerat kring möjligheten att tillfråga företagets revisorer vid eventuella framtida konflikter. Respondenten betonar att revisorns skicklighet är grundläggande under denna roll, där 3 menar att företagets revisor är väldigt kompetent och har stora erfarenheter. Därför skulle företagets revisor enligt respondent 3 agera som konfliktlösare om konflikter uppstår i familjeföretaget.

Vi noterar att revisorns konfliktlösningsroll påverkas av en viktig faktor, nämligen ägarstrukturen. Samtliga respondenter hävdar att det är få eller inga konflikter som har uppstått i familjeföretaget. Vilket är direkt kopplat till ägarstrukturen som råder inom familjeföretag som intervjuades, de flesta familjeföretag har oftast en enda huvudägare eller få delägare. Därför menar respondenterna att konfliktlösande roll för företagets revisor inte är betydande och förekommer sällan i familjeföretagen. Detta går emot det som hävdas av Gersick et al. (1997) samt Madison et al. (2016) om att intressekonflikter ökar speciellt mellan familjemedlemmarna i ett familjeföretag. Detta argumenteras tydligt av respondent 9 som betonar att konfliktlösningsroll inte är relevant för revisorn eftersom bolaget har en enda ägare som bestämmer allt. Sammanfattningsvis anses familjeföretagets ägarstruktur, storlek och revisorns skicklighet vara viktiga faktorer som kan påverka revisorns möjlighet att få en konfliktlösande roll i företaget.

5.8.3 Rådgivningsroll

Majoriteten av respondenterna (9 av 10) upplever att företagets revisor har en central rådgivande roll i familjeföretaget. De flesta föredrar att rådfråga revisorn gällande flera saker som gäller företaget men även familjen, vilket då överensstämmer med det Emling (2000) påpekar, nämligen att de flesta familjeföretag föredrar att välja en revisor som extern rådgivare. Detta har respondent 1 argumenterat för under intervjun, då 1 konsulterar och involverar sin revisor inom allt som gäller bolaget samt familjen.

Däremot konstateras en annan synvinkel kring revisorns rådgivande roll hos respondent 5. Respondenten föredrar inte att involvera sin revisor i saker som rör själva bolaget och familjen, och inte heller brukar rådfråga revisorn. Detta är på grund

av det nätverket som respondenten har runt omkring sig med kompetenta människor som kan erbjuda den rådgivning som företaget behöver. Men även själva revisorns arbetssätt då respondenten markerar att sin revisor inte är benägen att engagera sig i andra frågor som inte gäller revision. Respondenten drar en situation då företaget skulle ingå ett partnerskap, där revisorn har blivit lite involverade för att ge råd, men respondenten betonar att det är genom nätverket som företaget har i första hand fått viktig rådgivning gällande det planerade partnerskapet och uppfyllt behovet av revisorns rådgivning. Respondenten förklarar det på följande sätt,

Hade jag inte haft det nätverket, så hade jag säkert varit mer angelägen att ha en nära relation med revisor, så att det egentligen är mer att jag inte har behovet.

(Respondent 5)

Vidare betonar flera respondenter att företagets revisor är väldigt kompetenta och kan genom sina erfarenheter och breda kunskaper erbjuda företaget viktiga råd och förslag på förbättringar som utvecklar verksamheten och bidrar till dess överlevnad. Vilket är då i linje med det som Collin et al. (2017), Barbera och Hasso (2013) och Noryd och Petersson (2015) påstår om revisorns rådgivningsroll som bidrar till företagets överlevnad, där revisorn ger förslag på förbättringar gällande flera affärsområden (Carrington 2014).

Respondenterna 1, 4, 7, 10 framhåller att revisor fungerar som "bollplank", detta kan förklaras som att revisorn har en viktig rådgivande roll på grund av sin höga kompetens som inkluderar omfattande kunskaper och expertis inom flera området allt från revision, skattefrågor till att ge råd och förslag på förbättringar av företagets affärsprocesser och strategier (Carrington 2014). Respondenterna menar att revisor är den person som de vänder sig till för att få råd och vägledning i företagets finansiella, ekonomiska och skattemässiga frågor. Dessutom för att få råd och tips på hur företaget kan förbättra sina affärsprocesser. Samtliga av de fyra respondenterna gav exempel på liknande situationer där revisorn fungerar som ett viktigt bollplank. De nämnda situationerna inkluderade förvärv, ägarbyte, komplexa skatte- och momsfrågor samt finansiering.

Enligt 7 är företagets revisorns kompetens kopplat till den revisionsbyrå som revisorn tillhör, byrån samlar en stor mängd kompetens och kunskap inom revisionsområdet, vilket ger kunderna tillgång till en mycket bra rådgivningstjänst. Respondenten uttrycker det på följande sätt,

Vi har en väldigt fin dialog med vår revisor och vi har haft med oss vår revisor i ett antal år, så att på ett positivt sätt är de oberoende men samtidigt är de en kollega, ett stöd att ha råd och egentligen tala med om man funderar kring någonting kopplat till det man jobbar. Den revisionsbyrå som vi har är stor nog för att ha den samlade kompetensen som kan komma att efterfrågas på individnivå, alltså på revisorns nivå, så man får en väldigt fin kunskapsbank i och med att man är en större byrå.

(Respondent 7)

Vi kan fastställa att de flesta respondenterna upplever att företagets revisor bidrar med flera viktiga resurser till företaget genom sin kompetens och erfarenheter, vilket är förenligt med det som hävdas inom resursberoende teorin om att flera externa parter kan inneha viktiga resurser för ett företag kan utnyttja (Pfeffer & Salancik 1978; Brundin et al. 2012).

Vidare är det uppenbart att revisorns arbetssätt i ett familjeföretag är väldigt viktigt för att främja dess rådgivande roll, vilket vi har observerat bland några respondenter. Respondent 5 berättar att företagets revisor inte var benägen att engagera sig i företaget olika frågor och har inte varit tillgänglig vid behov. Hänvisande till respondents åsikt...

Det är klart att man hade velat ha en mer proaktiv medspelare som liksom hjälper med en del frågor mer, speciellt i samband med att företaget växer lite så blir det jätte effekt av att kunna få rätt medspelare naturligtvis i form av en revisor som kan hjälpa dig i olika frågor, det kan ju också vara lite att man undviker kontakter med revisorer på grund av att man själv är lite negativt inställd till att ta hjälp av revisor, det är viktigt för revisor på att jobba på ett annat sätt och bli bättre så att man vågar kräva mer av de.

(Respondent 5)

Däremot observerar vi ett annat perspektiv som förmedlas av respondent 8. Revisorns arbetssätt är enligt respondenten en viktig aspekt som gynnar revisorns rådgivande roll i det familjeföretag som respondenten är verksam i. Respondenten anger att revisorernas arbetssätt utvecklats mycket de senaste åren, där revisorn har skapat mervärde för företaget genom att erbjuda rådgivning gällande olika affärsområdena, men också genom att ge många förbättringsförslag och råd kring ekonomistyrnings- och riskfrågor. Vilket har enligt respondenten varit förväntat att ske, särskilt med tanke på att revisorn tillhör en stor revisionsbyrå. Respondenten uttrycker sig på följande sätt

Vi förväntar oss i en större utsträckning nu att de effektiviserar sitt arbete, att revisorn kommer med någonting som driver någon slags utveckling som uppmärksammar oss på någonting som vi skulle kunna göra bättre inom företag.

(Respondent 8)

Dessutom kan vi notera att revisorns roll som rådgivare är av stor betydelse även för ägarfamiljen enligt de flesta respondenterna. Detta bekräftar forskning av Brundin et al. (2012), där det påstås att revisorn betraktas som en viktig rådgivare som är involverad i ärenden som berör familjen. Respondenternas åsikt stämmer också överens med Collin et al. (2017) och Salvato och Moores (2010) som hävdar att revisorn på grund av sin långa historia med företaget och familjen, kan fungera som en viktig förmedlare av företagets historia och traditioner. Därför har revisorns roll som rådgivare stor betydelse även för ägarfamiljen i företaget. Detta gör revisorns relation till både familjen och företaget mycket värdefull.

Respondent 4, 8 och 10 anser att revisorn har tillfört värde för själva familjen genom att erbjuda viss rådgivning och hjälpa familjen med frågor som har uppstått under exempelvis generationsskifte. Respondent 1 håller också med om detta, då respondenten har berättat under intervjun om att hen kommer att engagera företagets revisor i framtida generationsskiftet som ska ske i bolaget. Ett annat exempel som lyftes upp av respondent 1 är att respondenten rådfråga sin revisor kring frågor som gäller privatpension. En motsatt ståndpunkt finner vi hos respondent 9, då revisorn har enligt respondenten inte varit till någon nytta för familjen eller vid generationsskiftet.

Detta beror på att respondenten anser sig ha goda kompetenser inom flera områden därför inte har haft behovet av att rådfråga sin revisor.

Vidare berättar respondent 6 och 7 att revisorn erbjuder familjen råd om aktuella regler som gäller aktieutdelning. Även respondent 10 framhäver att revisorn kan vara till nytta för familjen, då revisorn har en viktig roll och kan påverka besluten som familjen tar, särskilt när det gäller aktieutdelning. 10 förklarar att i detta sammanhang blir revisorns uppgift att klargöra och ge viktiga råd eftersom revisorn är oberoende och blandar inte in sina egna känslor och värderingar i sitt jobb. Utöver det hävdar respondenten 3, 4, 6 och 8 också att företagets revisor oftast ger rådgivning till familjens ägare när det gäller sin egen privata deklARATION.

Överhuvudtaget har vi uppmärksammat att nätverket som företaget har tillgång till anses vara en viktig aspekt som direkt påverkar revisorns roll som rådgivare. När företagets ägare känner till kompetenta personer som diskuterar idéer med och söker råd från, minskar då behovet av att konsultera revisorn, därmed minskar vikten av revisorns rådgivande roll. Som nämnt tidigare anses revisorns erfarenheter och kunskaper, den revisionsbyrå som revisorn tillhör till men även revisorns arbetssätt vara ytterligare aspekter som är av vikt för revisorns rådgivande roll. Det är även uppenbart att revisorn är till nytta för själva familjen i ett familjeföretag.

5.8.4 Legitimeringsroll

Majoriteten av respondenterna (8 av 10) upplever att revisor tar på sig legitimerande roll, detta är av stor vikt för att möta samhällets krav och värderingar samt för att påvisa att företagets finansiella rapporter ger en rättvisande bild av företagets ekonomiska situation. Vilket är i linje med legitimitetsteorin enligt Suchman (1995) och Carrington (2014). Däremot upplever endast två av respondenterna (respondenter 5 & 6) att revisor inte har legitimerande roll inom sitt bolag. Detta tror vi är beroende på ägarens nätverk och företagets storlek som enligt respondenterna är kända och bland de största inom sin bransch. Därför behöver dessa två respondenter inte legitimera sig i marknaden.

Dock upplever de flesta respondenterna att revisorn skapar legitimitet åt företaget genom sin granskning av företagets finansiella information. Detta stämmer överens

även med Autore, Billingsley och Schneller (2009) och Power (2003) forskning som visar att revision anses vara ett legitimerande verktyg. Revisorn kan genom sin granskning av ett bolags finansiella rapporter skapa förtroende för siffror som presenteras och därmed skänker hög legitimitet och trovärdighet åt företaget. Detta bekräftas av respondent 9 som anser att revisorn har en viktig roll som legitimitetskapare. Eftersom revisorns roll ger enligt 9 legitimitet och auktoritet gentemot omvärlden, banksystemet, Skatteverket, leverantörer och kunder.

Samma åsikt finner vi hos respondenter 2 och 4 som betonar att revisorns roll som legitimitetgivare är mycket aktuell inom familjeföretag, särskilt när det gäller till exempel att ta banklån, eftersom revisorn ger positiva signaler till kreditgivare. Detta är även i linje med det Pentland (1993) hävdar att genom revisorers granskning skapas legitimitet, komfort och förtroende för företaget olika intressenter till exempel potentiella kreditgivare som behöver se korrekta siffror för att uppleva trygghet i lånprocessen. I en kommentar från respondent 2 framgår det att...

Ibland tar man in kapital från banker, kanske man gör någon investering av någonting och då är det ju bra med revisor, att det blir en tredje part, det blir en säkerhet för externa men också för våra kunder, den tredje part som säger hur bolaget är och att det vi visar och säger stämmer.

(Respondent 2)

Kopplingen mellan legitimitet och revisionsbyråns storlek är också en viktig aspekt som vi kan observera. Respondent 7 berättar att företagets revisor tillhör en av de stora revisionsbyråerna. Enligt respondenten ger en revisor från en stor och välkänd revisionsbyrå en högre grad av legitimitet till familjeföretaget, eftersom det är mer imponerande och trovärdigt för andra parter att se att företaget har anlitat en revisor från en välkänd och etablerad byrå. Detta kan bidra till att ge företaget en bättre image och öka förtroendet från kunderna. Vilket är i linje med vad Francis (2004) och Kenton (2022) påstår om att revisorer från Big Four kan ge högre legitimitet till företag som anlitar de, då dessa stora revisionsfirmor har ett starkt rykte och förtroende för sina tjänster. Detta innebär att genom att välja en revisor från Big Four, visar familjeföretaget att de agerar inom samhällets ramar, detta ökar därmed förtroendet för företaget och dess legitimitet.

På liknande sätt anser respondenten 10 att det är viktigt att företaget har en känd och stor revisionsbyrå, eftersom detta skapar legitimitet gentemot tredje part och underlättar processer som att till exempel ta banklån. Respondenten tycker att en revisor från en stor revisionsbyrå bidrar till denna legitimitet. Dessutom menar respondenten att det är enklare att samarbeta med ett större revisionsbolag när företaget är mer åt att bli ett medelstort bolag. Tidigare var det mer passande för företaget att jobba med mindre revisionsbolag eftersom företaget hade mindre behov och utmaningar. I en kommentar från respondent 10 framgår det att...

I och med att vi nu större så behöver vi en större revisionsbyrå för att skapa legitimitet innan hade vi en persons firma och det gav ju ingen legitimitet för ingen visste vem det var om man skulle söka ett banklån till exempel och det beror på vad det är för bolag, men i mitt fall så behöver jag ett bolag som matchar storleken på mitt bolag, hade jag haft alltså ett mindre bolag då hade jag ju säkert använt ett litet revisionsbolag för då finns ju ingen anledning att betala för all kompetens som finns hos den stora revisionsbyrå, så att det beror på vilken storlek på bolag man har.

(Respondent 10)

Vi kan däremot se en helt annan upplevelse hos respondent 1 i ett små familjeföretag. Respondenten har tidigare haft en revisor som tillhör en av de fyra största revisionsbyråerna, men sedan gjort ett byte till en mindre revisionsfirma. Respondenten påpekar att revisorer från mindre revisionsbyråer fungerar mer legitimerande och är mer proffsiga än revisorer från stora byråer, vilket motsätter vad Francis (2004) hävdar. 1 förklarar situationen på följande sätt,

Det känns som att på stora bolag så är de bakbundna, de kan inte ge mycket.

(Respondent 1)

1 menar att revisorer från stora revisionsbyråer är begränsade och inte kan agera fritt, därför upplever respondenten att revisorer på mindre revisionsbyråer är mer duktiga än de på stora revisionsbolag. Respondenter menar att det är viktigt att revisorn visar sin kompetens och det som de kan erbjuda för att attrahera klienter att vända sig till.

Respondenten 2 och 4 har även haft en revisor som tillhört en av de fyra största revisionsbyråerna, därefter har revisorn startat egen revisionsbyrå och fortsatt vara företagets revisor. Båda respondenterna betonar att legitimiteten inte har ändrats eller påverkats av skiftet till en mindre byrå med tanke på att det är samma person som utför revision och att personen besitter samma kompetens. Hänvisande till respondent 4 åsikt...

Det är nog kanske till och med lite bättre nu eftersom man får ju en närmare kontakt direkt med revisorn, ibland kändes det ju som att vi var ett litet företag som inte var så viktigt för den stora revisionsbyrå, denna känsla kunde man få, men så är det inte idag.

(Respondent 4)

Allmänt kan vi konstatera att revisorns legitimerande roll kan påverkas av olika faktorer, framför allt är ägarens nätverk, revisorns kompetenser och arbetssätt men även familjeföretagets storlek tre faktorer som respondenterna har pekat upp under intervjuerna. Dessutom har vi uppmärksammat att respondenterna har olika åsikter vad gäller revisionsbyråns storlek, där vissa har hävdade att revisorerna inom större revisionsbyråer är mer proffsiga, medan andra upplever att revisorer som tillhör mindre revisionsfirmor kan agera mer som legitimitetskapare. Det finns även respondenter som ansåg att ingen koppling finns mellan legitimitetroll och revisionsbyrån som revisor tillhör.

5.9 Extern styrelseledamot i familjeföretag

En övervägande majoritet (6 av 10) av respondenterna uppger att de inte har någon extern styrelseledamot i sina företag. Endast fyra av de intervjuade familjeföretag (4, 7, 8 och 10) har en extern ledamot i styrelsen. Däremot förklarar respondent 2 och 6 att företaget har tidigare haft en extern styrelseledamot som inte är längre verksam i företaget. Eftersom alla sex respondenter (som antingen har eller har haft en extern ledamot) delar samma syn på de olika rollerna som en extern styrelse kan ha, kommer vi att basera vår diskussion på deras perspektiv när det gäller de fyra rollerna (Övervaknings-, konfliktlösnings-, rådgivnings- och legitimeringsroll). Nedan följer en diskussion av de positiva aspekter samt de negativa aspekterna, alternativa

begränsningar som är avgörande vid familjens val av att anlita en extern styrelseledamot. Dessa aspekter kommer att introduceras redan nu innan vi går in i diskussionen kring rollerna, eftersom respondenterna har tagit upp just denna diskussion i samband med deras argument kring varför de antingen valde eller inte valde att anlita en extern styrelseledamot. Detta tycker vi ger en fördjupad förståelse till deras perspektiv kring valet samt vilket synsätt har respondenterna generellt på de externa styrelseledamöterna.

Vi konstaterar att det finns flera faktorer som bör beaktas när det gäller att ta in en extern styrelseledamot. Den första aspekten är företagets storlek som enligt de flesta respondenterna är avgörande vid valet av att ta in en extern ledamot i styrelsen. Respondenten 1 menar att behovet av en extern part inte finns i samband med företagets storlek som inte är så stor och inte är i behov av att växa mer. 1 förklarar vidare att rollen för den externa styrelseledamoten ska inte underskattas men är mer aktuell i stora företag. Likaså hävdar respondenten 5 att tanken med att ta in en extern styrelseledamot har funnits, men behovet anses inte finnas i och med företagets storlek som inte är så stor.

På liknande sätt uppger respondent 6 att företaget har tidigare haft en extern ledamot i styrelsen som inte är kvar idag i företaget. Skälet bakom det är den kompetensen som de interna styrelsemedlemmarna besitter och företagets storlek, enligt respondenten är företagets storlek avgörande vid val av en extern ledamot i styrelsen, där behovet av denna part blir större när företaget växer i stort takt. Respondent 6 beskriver det på följande sätt,

Om vi imorgon skulle omsätta 10 gånger mer blir det ju självklart med extern styrelse.

(Respondent 6)

På samma sätt menar respondent 9 att eftersom företaget håller på att växa och blir större anses det vara "högtid" att fundera på att ta in en extern styrelseledamot. Respondenternas argument kring företagets storlek är i linje med det som Zahra och Pearce (1989) hävdar om att behovet av en extern person i styrelse ökar speciellt när

familjeföretaget börjar bli större, då en starkare kontrollmekanism krävs för att hålla kontrollen inom bolaget.

En annan viktig aspekt som är av betydelse som respondenterna har nämnt under intervjuerna är kompetenser som själva företagsägarna och familjemedlemmar besitter samt respondenternas relation med sina nätverk. Respondent 1 och 6 menar att behovet av en extern part inte finns i samband med familjemedlemmar som är kompetenta och har den kunskap som behövs. Samtidigt har företaget fått hjälp av en bekant som är styrelseproffs som har givit svar på några ställda frågor.

Även respondent 3 och 5 upplever samma sak, respondent 3 berättar att företaget aldrig har haft behovet av en extern ledamot i styrelsen. Detta beror på att respondenten anser sig ha goda kunskaper inom många områden som är relevanta för företaget, samt att 3 får stöd från sitt nätverk som består av flera kompetenta personer. På samma sätt anger respondent 5 att behovet av en extern part inte anses finnas i företaget på grund av ägarens stora kompetens, men även det starka nätverket som ägaren har och består av flera skickliga vänner som hjälper till med flera olika frågor.

Däremot antar vissa respondenter att en extern styrelseledamot skulle medföra begränsningar i det interna styrelsearbetet och beslutsprocessen. Vilket är i linje med Anderson och Reeb (2004) som påstår att externa styrelseledamöter kan leda till en försämrad sammanhållning i styrelsen, eftersom externa ledamöter endast träffas vid styrelsemöten och inte har samma dagliga interaktion som interna ledamöter har. Även Ahlberg (2021b) bekräftar detta då det hävdas att familjen har särskilda förutsättningar när det gäller styrelsearbete och beslutstagande, där det råder en informell beslutsstruktur inom företaget som innebär att beslut inte tas under bestämda styrelsemöten utan på frivilliga familjeplatser. Därför strävar familjen efter att tillsätta styrelsemedlemmar som matchar familjeföretagets förutsättningar.

Detta argumenteras tydligt av respondent 2 som påpekar att företaget inte har påverkat negativt av avsaknaden av en extern styrelseledamot. Istället menar 2 att det anses vara fördelaktigt, eftersom det möjliggör snabba beslutsfattande utan att behöva hålla formella möten. En extern styrelseledamot kan begränsa företagets arbete, särskilt eftersom respondenten själv är ägare och aktivt deltar i företagets verksamhet. I en kommentar från respondent 2 framgår det att...

Däremot på den positiva sidan att det blir ju ingen byråkrati, jag menar att vi är ett litet snabbväxande företag som måste kunna ta snabba beslut. Jag kan inte ödsla någon tid på att övertyga en extern styrelseledamot som egentligen inte har någonting att säga till.

(Respondent 2)

På liknande sätt beskriver respondent 6 att styrelsens beslutsprocess påverkas negativt av den externa ledamotens närvaron, där tar det då mer tid för styrelsen att kunna ta ett beslut. Respondent 6 beskriver det på följande sätt,

Jag känner väl att problemet är väl när man äger bolaget och sitter i styrelsen som man själv är styrelseordförande då blir det ju alltid som jag tycker ändå, man får säga vad man vill, men det är ändå jag som bestämmer.

(Respondent 6)

Ahlberg (2020) och Collin (2008) argumenterar att en extern oberoende part i familjeföretaget bidrar med att hantera frågor som rör ägarskifte, överföring av kunskap till nästa generation. Detta bekräftar respondent 10 under intervjun, då respondenten anger att idén med att ta in en extern till styrelsen väcktes i samband med generationsskiftet, där uppstod behovet av en extern part för att få mer struktur och organisering i bolaget. Hänvisande till respondents åsikt...

Han har ju varit med från 2000 och det var när våra föräldrar klev av, så det är faktiskt de som rekryterade en extern som visserligen de kände, men som inte var en familjemedlem och det var just för det skulle lyftas från köksbordet diskussion mer liksom för bolaget skulle vara med bolaget och familjen med familjen.

(Respondent 10)

Därför kan vi observera en annan synpunkt från respondenterna 4, 7, 8 och 10 som inte verkar hålla med om att den externa styrelseledamoten begränsar styrelsens arbete. Tvärtom delar samtliga respondenterna en gemensam åsikt om att en extern styrelseledamot snarare bidrar till att förbättra strukturen och ordningen i familjeföretaget samt professionalisera styrelsens arbete.

5.9.1 Övervakningsroll

Majoriteten av respondenter (5 av 6) anser att övervakningsrollen för en extern styrelseledamot inte är relevant i familjeföretaget, där endast en respondent upplever att rollen är aktuell till en viss del. Anledning till detta är enligt respondenterna att behovet av en extern part som övervakar arbete inte finns inom de intervjuade familjeföretag. Respondenterna menar att företagen räknas som små medelstora, där själva ägaren sitter även med i styrelsen och ansvarar för att övervaka allt arbete i företaget, vilket gör att behovet inte existerar för en sådan roll.

Samtliga familjeföretag som respondenterna verkar eller äger andelar i, är 100% ägda av familjen. Det betyder att de intervjuade familjeföretagen har en hög grad av ägarkoncentration, vilket innebär att agentproblemet och informationsasymmetrin mellan företagsledningen och ägarna inte är relevant i de undersökta familjeföretagen som inte har anlitat en extern styrelseledamot, för att säkerställa en separation av styrning och kontroll vid viktiga beslut. Detta uppnås istället genom en effektiv övervakning av högsta ledningen. (Fama & Jensen 1983; Zahra & Pearce 1989; Jensen & Meckling 1976; Collin 2008). Detta stämmer överens med det Jensen och Meckling (1976) belyser om agentproblem som inte är vanligt förekommande inom familjeföretag, speciellt när det inte är så pass stora företag.

Både respondent 4 och 7 hävdar att den externa styrelseledamot inte har en stor roll när det gäller övervakning, de menar att den externa ledamotens övervakningsroll begränsas till att endast övervaka företagets finansiella redovisning, alltså de redovisade siffrorna. Parallellt med det betonar respondent 10 att övervakningsrollen för den externa styrelseledamoten inte är omfattande, men 10 betonar att den externa ledamoten har översiktlig koll på bolaget. Däremot påpekar respondent 8 att den externa styrelseledamoten har en viss grad av övervakningsrollen, men inte i full utsträckning. Med det menar 8 att den externa ledamoten endast övervakar själva styrelsearbetet och strukturen. Respondenten uttrycker det på följande sätt,

Den extern styrelse hade en profil som var inriktad på allmänt styrelsearbete, liksom vad bör man jobba med i styrelse, vad är viktigt att driva för frågor i styrelsen, liksom ser till så att arbetet flyter på bra sätt

utan att det blir oklarheter och otydligheter. Så på det sättet så är det övervakningen.

(Respondent 8)

Överlag är den externa styrelseledamotens övervakningsroll utifrån det som hävdas i agentteorin inte är aktuell inom familjeföretag som intervjuades. Alltså att övervaka högsta ledningsarbete och minska informationsasymmetrin är inte något relevant i familjeföretags sammanhang. Detta kan till stor del bero på familjeföretagets storlek som är små medelstora samt ägarstrukturen som familjeföretag kännetecknas, nämligen hög ägarkoncentration.

5.9.2 Konfliktlösningsroll

De respondenterna som har en extern ledamot i styrelsen upplever sällan att den externa styrelseledamot har en konfliktlösningsroll i familjeföretaget, anledningen till detta är att behovet inte finns för en sådan roll inom familjeföretag, då konflikter är väldigt sällsynta inom denna företagsform. Vilket stämmer överens med vad Jensen och Meckling (1976) påstår om att agentteorin inte är tillämplig i ett familjeföretags fall, på grund av att det inte råder separation i ägande och kontroll. Men om hänsyn inte tas till agentteorin som endast fokuserar på relationen mellan agenten och principalen så kan konflikter uppstå enligt Collin (2008) mellan ägarna vid till exempel val av företagets mål, i detta sammanhang kan styrelse då ta på sig konfliktlösningsrollen. Respondenterna är eniga om detta, men de påpekar att sådana konflikter mellan ägarna inte har uppstått tidigare. Därför anser de att denna roll inte är relevant i nuläget.

Båda respondent 4 och 7 förklarar att den externa styrelseledamoten inte har en konfliktlösningsroll i företaget, då inga konflikter har uppstått hittills. Men respondenterna menar att om det skulle finnas ett behov av att lösa konflikter, då är det den externa styrelseledamot som företaget kommer att vända sig till. En förklaring till detta är enligt respondent 4 att den externa ledamoten är engagerad i det dagliga arbetet, känner väl till verksamheten och arbetssättet inom familjeföretaget. Dessutom uppger 4 att den externa ledamoten har bra kompetenser och erfarenheter av andra företag som hen verkar i. Detta går i linje med vad Gunnarsson och Holm (2013) hävdar. Forskningen förklarar att en extern styrelseledamot som anlitas av

familjeföretaget kan genom sin objektivitet och expertis erbjuda flera råd som bidrar till att lösa de konflikter som uppstår i familjeföretaget.

Respondent 8 framför samma argument och poängterar att företaget inte behöver använda sig av en extern ledamot för att hantera konflikter, eftersom det inte finns några interna konflikter att lösa. På liknande sätt uttrycker respondent 10 att det inte har förekommit några konflikter inom företaget, men betonar samtidigt att den externa styrelseledamoten kan fungera som en konfliktlösare på eventuella konflikter eftersom hen har en övergripande överblick av företaget, vilket är viktigt för att kunna lösa problem som kan uppstå.

I en forskning av Bammens, Voordeckers & Van Gils (2008) framgår det att konflikter inom familjeföretag ofta uppstår vid generationsskiftet, då nya familjemedlemmar har nya olika idéer och kunskap om hur företaget bör styras. Trots detta anser inga av respondenterna i de intervjuade familjeföretagen att det fanns konflikter i samband med generationsskiftet. Respondent 10 menar dock att de upplevde ett behov av en extern person i styrelsen i samband med generationsskiftet, men detta är inte beroende på dessa konflikter som Bammens, Voordeckers & Van Gils (2008) lyfte fram.

5.9.3 Rådgivningsroll

Samtliga respondenter som har en extern ledamot i styrelsen hävdar att rådgivningsrollen är den huvudsakliga rollen för externa styrelseledamot i företaget. De menar att familjeföretaget har valt att anlita en extern i styrelse just på grund av behovet av en extern person som kan rådfrågas gällande flera affärsområden. Detta är i linje med det Collin (2008) påstår om att rådgivning är ett av de viktigaste arbeten som styrelsen har, som även utifrån resursberoende teorin anses vara en resurs som externa styrelseledamoten innehar och kan leverera till familjeföretaget (Gunnarsson & Holm 2013). Respondent 4 betonar att den externa styrelseledamot är "styrelseproffs" och en "bollplank" som har en viktigt rådgivande roll i företaget. Respondenten förklarar det på följande sätt,

Han har ett helikopterperspektiv kan man ju säga över verksamhet och han hjälper oss och jämför oss med andra företag och ger oss råd, vi är bra på det vi gör, men kanske inte så bra på just det här med att driva företag. Det

är framför allt rådgivning, jag kan ringa henne när som helst och fråga om någonting som jag behöver hjälp med.

(Respondent 4)

Vi kan notera att den externa styrelseledamotens kompetens, erfarenheter och kunskaper är avgörande vid familjeföretagets val av att antingen anlita eller hålla kvar den externa ledamoten som en rådgivande person i företaget. De flesta respondenterna anser att kompetens, erfarenheter och kunskaper som den externa ledamoten besitter är av stor betydelse, särskilt när det gäller den rådgivande rollen. Respondent 4, 7 och 10 uppger att företagets externa styrelseledamot har anlåtats på grund av sin kompetens, förståelsen av företagets bransch, samt den breda kunskapen som hen har. Dessa egenskaper möjliggör enligt respondenterna för familjeföretaget att få värdefulla råd kring olika frågor och förslag på förbättringar i bolaget. Respondenten 7 uttrycker det på följande vis,

Med all respekt för alla familjemedlemmar så kan det vara svårt att få kunnig specialkunskap inom så vitt skilda affärsområden som de ändå äger bolaget inom.

(Respondent 7)

En annan respondent utvecklar resonemanget om den externa ledamotens kompetenser, där respondenten berättar om hur viktigt det är att välja en extern ledamot som sitter även med i andra bolagsstyrelser. Respondenten argumenterar det på följande sätt,

Han är styrelse i flera antal bolag, har stora erfarenheter och kunskaper, och kan ge tips och råd om hur de gör i andra bolag, så att vi kommer tillrätta med saker och ting.

(Respondent 4)

Däremot betonar respondent 2 att familjeföretaget inte har kvar den externa ledamoten på grund av sina kunskaper och kompetenser som inte tillfört något till

familjeföretaget. Respondenten beskriver företagets behov av en kompetent person på följande sätt,

Har vi med någon i styrelsen, då ska det vara för att det ska ge någonting, inte för att ha en styrelse för styrelsens skull. Alltså jag har inget emot, jag gillar ju kompetenta människor som kan ge företaget någonting, ha en större styrka i företaget och ge mer rådgivning och kontakter.

(Respondent 2)

Flera respondenter beskriver olika situationer då den externa styrelseledamoten har varit till nytta för både företaget och familjen genom sin rådgivning. Det argumenteras tydligt av respondent 8 under intervjun att den externa styrelsen har varit till nytta vid generationsskiftet processen. 8 betonar att den externa styrelseledamoten har hjälpt till företaget att sätta upp strukturen för hur generationsväxlingen skulle gå till, och bidragit till processens framgång genom sina relevanta råd. Vilket kan direkt kopplas till det Ahlberg (2021a), Ahlberg (2020) och Bammens, Voordeckers och Van Gils (2008) hävdar, att styrelsen får på sig inom familjeföretag en utökad rådgivande roll. Styrelse deltar med under generationsskiftet process eller så kallad successionsprocessen, där styrelsen fungerar som ett viktigt verktyg som bidrar genom sin rådgivning och planering till processens framgång.

Vi har även observerat vikten av att anlita en extern styrelseledamot i familjeföretaget i samband med generationsskiftet. Där menar flera respondenter att det är viktigt att familjeföretaget har en kompetent person som genom sin rådgivning kan hjälpa den nya generationen att strukturera arbetet och fatta viktiga beslut. Respondent 10 förklarar situationen i företaget på följande sätt,

Vi kanske var lite yngre och så behövdes en person till att liksom hålla i handen och någon som kommer från en annan bransch och kan se på andra saker och komma med insikter om olika delar som vi inte just då för 20 år sedan hade så mycket kompetens om.

(Respondent 10)

Vidare är samtliga respondenter som har extern ledamot i styrelsen (4, 7, 8 och 10) överens om att det är positivt med en extern person i styrelsen som erbjuder värdefulla råd. Där dessa råd möjliggör att effektivisera styrelsearbete, undvika att fatta snabba beslut på obestämda platser, bidrar till att skapa en mer strukturerad beslutsprocess. Vilket är i linje med det Alvarsson och Lindahl (2014) belyser om att den externa styrelseledamotens arbete leder till förbättrad beslutsfattning i ett företag.

Överlag är alla respondenter eniga om att den externa styrelseledamoten har en viktig rådgivande roll som familjeföretag behöver. Respondenterna har påpekat en viktig faktor som utmärker denna roll, nämligen kunskaper, kompetenser och erfarenheter som den externa ledamoten besitter.

5.9.4 Legitimeringsroll

Vi kan observera att de flesta respondenterna som har en extern styrelseledamot i familjeföretaget upplever att den externa ledamoten har en legitimerande roll i familjeföretagen, och därför anses vara en resurs som företaget kan utnyttja. Vilket överensstämmer med resonemanget inom resursberoende teorin och legitimitetsteorin, där det argumenteras att externa parter kan ha tillgång till resurser som ger legitimitet åt företaget.

Respondenterna 4, 7 och 10 är överens om att den externa styrelseledamoten får på sig en viktig legitimerande roll i familjeföretaget. Respondent 7 betonar att företagets externa ledamot har stora erfarenheter och kunskaper inom branschen, vilket möjliggör för styrelsen att skänka legitimitet till familjeföretaget och stärka företagets ställning på marknaden. Detta är i linje med vad Suchman (1995) och Collin (2008) hävdar om att externa styrelseledamöter kan genom sina erfarenheter, kunskaper och individuella kompetens skänka legitimitet till företaget. Detta förstärker företagets bild, rykte samt ställning, därmed blir företaget mer synlig gentemot andra.

Vidare menar respondent 4 att den externa styrelseledamoten ger goda tecken till företagets kreditgivare och större kunder. På samma sätt anser respondent 10 att den externa ledamoten bidrar med att göra bolaget mer legitim gentemot främst långivare såsom banker. Vilket går direkt att koppla till det Alvarsson och Lindahl (2014) påstår om att den externa styrelseledamot kan bidra till att förstärka familjeföretags ställning

gentemot banken som då upplever ökad trygghet i samband med närvaron av en extern part i företaget.

Däremot noterar vi en annan synpunkt från respondent 8 som betonar att familjeföretaget inte har ett behov av att använda sig av den externa ledamoten för att legitimera företaget gentemot intressenter, då företaget är ganska stort i storlek och inte har ett behov av en sådan roll. Respondenten uttrycker situationen i företaget på följande sätt,

Vi ser inte att vi har något behov gentemot några av våra varken interna eller externa intressenter som där vi har ett behov av att legitimera liksom, verksamheten så som den ser ut nu är så stor, så just den delen är rätt liten.

(Respondent 8)

Det som betonas av respondent 8 överensstämmer med det som Johannisson och Huse (2000) konstaterar om att legitimitet är viktigare för små familjeföretag som vill bli större, där små familjeföretag är mer i behov av att uppfattas som trovärdig framför allt av långivare.

5.10 Substitutions- och komplementeffekt mellan kontrollmekanismerna

Alla respondenter är överens om att det råder en effekt mellan familjeföretagets revisor som är en existerat kontrollmekanism i företaget och den externa styrelseledamoten som är en annan kontrollmekanism som familjeföretaget kan anlita. Men samtliga respondenter är inte eniga om en och samma effekt. En del hävdar att den substitutionseffekt som framhålls av Rediker och Seth (1995), där olika kontrollmekanismer kan ersätta varandra är mycket relevant för företagets revisor, som kan ersätta vissa eller samtliga roller som en extern styrelseledamot har. Däremot betonar andra respondenter att komplementeffekten som hävdas av García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) samt Aguilera et al. (2008) är mer aktuellt i familjeföretag. Forskning förklarar att komplementeffekten innebär att två kontrollmekanismer kompletterar varandra i syfte att utföra arbetet mer effektivt och bidra tillsammans till företagets utveckling. Vi finner olikheter i respondenternas åsikter kring vilka roller

som substitueras av revisorn eller kan kompletteras av båda parterna. Detta är till följd av flera olika faktorer som är relevanta inom familjeföretagets sammanhang.

5.10.1 Substitutionseffekt

En av de faktorer som vi upplever starkt påverkar den typ av effekt som råder mellan företagets revisorer och externa styrelseledamoten är familjeföretagets storlek.

Respondenter 2, 6 och 8 i ett medelstort familjeföretag anser att företagets revisor kan ersätta vissa eller alla roller som den externa styrelseledamoten har, men detta är aktuellt endast i mindre familjeföretag. Respondent 2 och 6 förklarar att revisorns roller såsom övervakning, rådgivning, legitimering och även konfliktlösning skulle kunna substituera för de roller externa styrelseledamoten har inom familjeföretaget.

Men detta är enligt respondenter endast lämpligt när företaget är mindre i storlek.

Både respondenterna menar att företaget behöver anlita en kompetent oberoende ledamot i styrelse som kan bidra till hjälp speciellt när familjeföretaget börjar växa, då behovet av en ledamot som har externt perspektiv blir betydligt. Vidare har även respondent 8 förklarat under sin intervju att situationen skulle se helt annorlunda ut, när det gäller just revisorer och oberoende styrelseledamöter om familjeföretaget hade varit betydligt mindre.

Detta synsätt som respondenter 2, 6 och 8 hävdar, går tydligt att observera i det familjeföretag som respondent 1 verkar i, som är ett småföretag. 1 betonar att familjeföretaget nöjer sig med företagets revisor som uppfyller helt behovet av en extern styrelseledamot, där revisor enligt respondenten ersätter alla rollerna som en extern styrelseledamot kan ha i företaget.

Utöver detta har flera respondenter belyst under sin intervju att revisorns skicklighet och kompetens är en annan viktig faktor som främjar substitutionseffekten.

Respondent 1 poängterar att alla revisorer inte kan ha förmågan att fungera som ersättare för en extern styrelseledamotens roller i familjeföretaget. 1 förklarar att deras revisor har den erfarenhet och kompetens som krävs för att revisorn ska kunna agera som ersättare för den externa ledamoten i styrelse. Respondenten uttrycker det på följande sätt,

Jag menar vår revisor har 50 bolag han jobbar med, så han får ju 50 inputs, olika case som händer på alla bolagen och det är klart den erfarenheten han har, den klarar vi ju oss jättebra med när vi får. Så därför har vi väl sagt att han räknas som en form av intern styrelsemedlem, fast han inte är det på pappret.

(Respondent 1)

På liknande sätt har också respondent 3 uppgett att det är en fördelaktig idé att ha en revisor istället för en extern styrelseledamot, eftersom företagets revisor besitter omfattande kompetens och kunskaper som kan vara värdefulla för företaget på olika sätt.

Till skillnad från respondent 1 och 3 noterar vi en annan synpunkt från respondent 5 och 6. Respondenterna menar att revisorns roller skulle kunna substituera för de roller externa styrelseledamöter har, men det är inte aktuellt med just den revisor som företaget har idag. Detta beror enligt respondent 6 på att företagets revisor inte har den kompetens som efterfrågas för att bli involverad i arbete inom familjeföretaget. Respondent 5 framhåller att revisorns arbetssätt hindrar familjeföretaget från att söka råd vid potentiella frågor. Detta är enligt 5 beroende på att revisorn inte har varit tillgänglig och visat sitt intresse för att engagera sig i företagets övriga frågor utöver revisions relaterade ärenden. Respondent 5 uttrycker sig på följande sätt,

Det kanske är det man hade önskat egentligen, hade det varit en revisor som hade försökt vara behjälplig på ett annat sätt än att bara ha en övervakande roll, då hade det kanske varit så att den revisorn hade betalat sig själv, alltså han hjälper med saker som gör att hans kostnad som han fakturerar inte kostar egentligen någonting. Det är klart en revisor är ju en duktig ekonom så att det hade nog inte varit så tokigt.

(Respondent 5)

Likaså har även respondent 6 betonat att revisorns kunskaper och erfarenheter är avgörande för att kunna fungera som ersättare för den externa styrelseledamoten i familjeföretaget, respondenten uttrycker sig på följande vis,

Den traditionella revisorn är duktig på det han gör och han är duktig på att se till att göra rätt men det är också en enorm nackdel för att det är väldigt fyrkantigt och när man driver företag så måste man vara alltså inte flexibel vad det gäller regler men man måste kunna tänka och agera väldigt fort. Det är klart att det finns revisorer som är jätteduktiga och kompetenta men den typen av revisor som vår revisionsbyrå representerar är oduglig på den typen av råd.

(Respondent 6)

Ytterligare har vi även observerat en tredje faktor som påstås av respondent 4, nämligen den höga kostnaden för revisorns utökade tjänster. Respondenten menar att det begränsar familjeföretaget från att utnyttja revisorn för att utföra andra tjänster utöver revision. Respondenten uttrycker det på följande sätt,

Företagets revisor är bollplank till oss, vi kan ställa frågor till de som rör själva driften av företaget. Det skulle han säkert kunna göra, att ersätta men han är inte gratis. En revisor skickar bara fakturor.

(Respondent 4)

Dessutom har vi uppmärksammat andra aspekter som direkt påverkar revisorns möjlighet att fungera som ersättare för den externa styrelseledamoten, vilka är ägarnas samt familjemedlemmars egna kompetenser och nätverk. Det är framför allt två respondenter, nämligen respondent 3 och 5 som har under sin intervju konstaterat att ägarens kompetenser och nätverk spelar stor roll för revisorns möjlighet att blanda sig i familjeföretaget och får på sig fler roller än den traditionella rollen (övervakningsrollen). Respondenter menar att företagets ägare har goda kunskaper, samt känner till kompetenta personer som agerar som "bollplank" och är kunniga inom flera områden som gäller både företaget och familjen.

Som resultat av familjeföretags nätverk och familjemedlemmarnas kompetens tillgodoses företagets behov av en extern part genom respondentens egna kontakter som innehar hög kompetens. Detta då begränsar revisorn möjligheten att ta på sig ytterligare roller utöver sin klassiska övervakande roll inom familjeföretaget. Trots detta kan revisorn enligt respondent 10 även under den klassiska rollen ersätta den

externa ledamotens övervakningsrollen. Det är dock värt att notera att familjeföretagets revisor inte kan enligt 10 ersätta en extern styrelseledamot i andra roller än övervakningsrollen.

Generellt sett betonar alla respondenter ovan att substitutionseffekten är något relevant mellan revisorn som ersätter rollerna som den externa ledamoten har i familjeföretaget. Detta stärker då argumentet som vi har hävdade tidigare under teoridelen om att Rediker och Seth (1995) synsätt kring substitutionseffekten går att applicera på de två kontrollmekanismerna (revisorer och oberoende styrelseledamöter) som verkar inom familjeföretaget och undersöks under denna uppsats. Revisorer kan enligt respondenterna till viss del ersätta externa styrelseledamöters roller, där den ena kan utföra det arbete som den andra utför i familjeföretaget. Därför är substitutionseffekten rådande mellan dessa två parter.

5.10.2 Komplementeffekt

De återstående respondenterna som inte anser att substitutionseffekten är relevant i familjeföretaget kommer istället överens om en komplementeffekt som råder mellan familjeföretagets revisor och externa styrelseledamöter. Respondenterna 4, 7, 8, 9 samt 10 menar att revisorns roller såsom övervakning, rådgivning och legitimering kan komplettera snarare än att substituera de rollerna externa styrelseledamoten har i familjeföretaget. Detta bidrar till att stärka vårt argument som vi framför i teoridelen om att tankesättet kring komplementeffekt som introduceras av García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) kan tillämpas på familjeföretag, där de två kontrollmekanismerna revisorer och externa styrelseledamöter kan komplettera varandra i familjeföretag.

Respondent 7, 8 och 10 betonar att båda revisorn och den externa styrelseledamoten är kompetenta inom sitt arbetsområde och kompletterar varandra i alla roller för att kunna driva utvecklingen i verksamheten. Vilket är då i linje med det García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) framhäver om att olika bolagsstyrnings mekanismer kompletterar varandra och fungerar tillsammans för att skapa effektiva styrningssystem genom att öka effektiviteten av varandra. Respondent 7 förklarar komplementeffekten på följande vis,

De har ju olika kunskaper med sig in i verksamheten som de bidrar med, revisorn har sin starka sida på redovisningsprinciper, skatteregler, rådgivning inom det finansiella. Medan den externa styrelsen i vårt fall är väldigt teknikorienterad, har mycket branschkunskap så att det blir ju mer på tekniksidan som han jobbar i sitt styrelsearbete.

(Respondent 7)

Samtidigt beskriver respondent 8 situationen på följande sätt,

Om vi säger så att vi skulle liksom avveckla bort vårt engagemang med den externa styrelsen av någon anledning och ha bara revisor. Men vi skulle ha ett behov av att liksom fundera över de långsiktiga strategiska frågorna, ägande frågorna, generationsväxling från en principiell nivå. För det vi använder revisorn till är hur vi åstadkommer de här idéerna som vi har sagt att vi ska göra, hur övervakar vi, ser till att det sker ekonomiskt, bolagsmässigt, skattemässiga, så man måste ha med sig en idé när man ska använda revisor.

(Respondent 8)

På liknande sätt förtydligar respondent 10 komplementeffekten enligt följande,

De kompletterar ju varandra, liksom vår revisor och styrelseledamot gör ju vårt bolag legitimt och båda är kontrollerande fast på olika sätt och båda är styrande, initierande och ledande fast på olika sätt, så att egentligen de kompletterar ju varandra i alla de fyra roller.

(Respondent 10)

Vidare anser respondent 4,7, 8 och 10 att både revisorn och externa styrelseledamöter kan ha en konfliktlösande och legitimerande roll i familjeföretaget, men att dessa roller inte är mycket aktuella inom företaget. Respondent 7 menar att om det skulle finnas ett behov av att lösa konflikter då kommer båda parter att bli engagerade för att företaget ska kunna få sina olika perspektiv som skulle vara viktigt. Vidare förklarar respondent 7 legitimerings rollen och betonar att de både kontrollmekanismerna skulle kunna skapa legitimitet till familjeföretaget, då vissa bolag är intresserade av

att se en person i styrelse som har en stor erfarenhet och kunskap inom branschen medan andra bolag vill istället se en revisor från ett välkänt revisionsbolag.

Däremot hävdar respondent 9 en annan synpunkt kring revisorer, nämligen att företagets revisor och den externa styrelseledamoten kompletterar varandra men endast i vissa roller vilket är övervaknings- och legitimeringsrollen. Detta kan vara till följd av att revisor i det företag som respondent 9 verkar i inte är mycket involverad i det dagliga arbetet, vilket gör att revisor sällan rådfrågas av ägaren eller styrelsen. Respondent 9 uttrycker sig på följande sätt,

De kompletterar varandra men jag ser ju inte vikten av revisor i den dagliga operativa verksamheten, jag ser honom som en tillsyningsman för myndigheterna och ett bollplank för mig när det gäller ett antal legala- och redovisningsfrågor.

(Respondent 9)

5.11 Sammanfattande analys av rollerna i förhållande till substitutions- och komplementeffekt

5.11.1 Övervakningsroll

Vi kan komma fram till att revisorn kan ersätta den externa styrelseledamot i övervakningsroll enligt respondenterna 1, 2, 3, 5,6 och 10. Samtidigt finns det möjlighet för den externa styrelseledamot att komplettera revisorns övervakning, men till en viss del och i vissa sammanhang enligt respondenterna 4, 7, 8 och 9. Vilket stämmer överens med den effekten som vi antog ovan i den teoretiska referensramen (Tabell 1). Ägarstrukturen och företagets storlek är två grundläggande faktorer som kan tydligt noteras under diskussionen med respondenterna om denna roll.

Den första faktorn som påverkar övervakningsrollen är hur ägarstrukturen ser ut i familjeföretaget. I samband med att alla intervjuade familjeföretag är 100% ägda av familjen och inte är stora i storlek, där ägaren och styrelsen är samma person och kontrollerar arbetet i företaget. Därför leder det till en låg informationsasymmetri, vilket innebär att inget agentproblem som förklaras av Jensen och Meckling (1976)

och Coffee (2005) existerar i dessa familjeföretag. På grund av detta kommer då behovet av att kontrollera företagsledningens och den verkställande direktörens förvaltning inte vara gällande i familjeföretags sammanhang. Detta främjar argument som hävdas av Trotman och Trotman (2010) om hur familjeföretags ägare är aktiva i verksamheten, samt det Jensen och Meckling (1976) påstår om att agentproblem är sällsynta inom familjeföretag. Vilket kan förklara anledning till att de flesta respondenter betonar att övervakningsrollen för den externa styrelseledamoten begränsas endast till att övervaka en viss del av företagets ekonomiska information och siffror, med syfte att kontrollera att företagets mål uppnås på ett effektivt sätt. Därmed bidrar det till att förstå flera respondenternas perspektiv (6 av 10) kring att företagets revisor lyckas med att själv uppfylla behovet av en extern oberoende part just i övervakning av företagets ekonomiska information och siffror.

En annan faktor är företagets storlek. Några av respondenterna hävdar att det är endast lämpligt att använda en revisor för övervakningsrollen när företaget är mindre i storlek, då inget behov finns av den externa ledamotens övervakning, utan familjeföretaget nöjer sig med revisorns övervakning av finansiella ekonomin. Men enligt respondenterna är det av vikt att anlita en extern styrelseledamot när företaget börjar växa som kan komplettera den kontrollerande rollen.

5.11.2 Konfliktlösningsroll

Majoriteten av respondenterna (8 av 10) lyfter tydligt fram att konflikter inom familjeföretag är sällsynta, därför menar respondenterna att varken företagets revisor eller den externa styrelseledamoten är aktuella för rollen. Trots detta kan vi komma fram till att det kan råda en substitution- alternativt komplementeffekt mellan de två kontrollmekanismerna under denna roll, detta anses vara relevant enligt respondenterna endast om konflikter skulle uppstå i framtiden.

Enligt respondenterna 1, 2, 3, 5 och 6 kan revisorn ersätta den externa styrelseledamoten i konfliktlösningsroll. Samtidigt finns det möjlighet för den externa styrelseledamoten att komplettera revisorns konfliktlösningsroll enligt respondenterna 4, 7, 8 och 10. Vilket stämmer inte helt överens med den effekten som vi antog tidigare under den teoretiska referensramen (Tabell 1), nämligen att båda externa aktörer kan komplettera varandra. Detta är på grund av flera faktorer som vi kunde notera, såsom

ägarstrukturen, företagets storlek samt de kompetenser och erfarenheter som de externa parterna innehar.

Ägarstrukturen är en dominerande faktor som direkt påverkar förekomsten av konflikter i företaget och därmed påverkar denna roll. Detta är på grund av att familjeföretag kännetecknas av hög ägarkoncentration (Collin 2020; Marvel 2012), vilket innebär att familjen har en stor kontroll över verksamheten, därför anses konflikter inte vara vanligt förekommande i familjeföretag. Där de flesta respondenter som intervjuats har varit ensamägare i sina familjeföretag, förutom två respondenter som varit delägare. Dessa två respondenter har betonat att det inte har uppstått några konflikter mellan familjeföretagets olika ägare. Vilket stämmer inte överens med det Gersick et al. (1997) samt Madison et al. (2016) påstår om konflikter ökar i familjeföretag.

Vidare har några respondenter (5 och 6) hävdade att bolagetsstorlek är avgörande för att substitutionseffekten ska kunna råda. Då menar de att revisorn kan i mindre bolag ersätta den konfliktlösningsrollen för den externa ledamoten. Vilket vi tror är på grund av att små familjeföretag har mindre formella strukturer i arbete (Ahlberg 2021b), därför kan risken öka för konflikter att uppstå.

Medan andra respondenter hävdar att båda kontrollmekanismerna kan ta på sig en konfliktlösningsroll vid eventuella framtida konflikter. Detta är starkt beroende av den externa personens kompetens och erfarenheter.

5.11.3 Rådgivningsroll

Vi kan fastställa att revisorn kan ersätta den externa styrelseledamots rådgivande roll enligt respondenterna 1, 2, 3, 5 och 6. Däremot anser respondenterna 4, 7, 8, 9 och 10 att revisor och externa styrelseledamöter kompletterar varandra i denna roll. Vilket stämmer inte helt överens med den effekten som vi antog tidigare under den teoretiska referensramen (Tabell 1), dvs att revisorn substituerar i rådgivningsroll. Företagets storlek, revisorns arbetssätt och kompetens samt familjeägarnas nätverk och egna kontakter är grundläggande faktorer som kan konstateras under diskussionen med respondenterna om denna roll.

Enligt respondenternas perspektiv anses rådgivningsrollen är betydande för båda kontrollmekanismerna. Detta går i linje med vad Collin (2008) påstår om att rådgivning är ett av de viktigaste roller som styrelsen har samt Collin et al. (2017), Barbera och Hasso (2013) och Noryd och Petersson (2015) som hävdar att revisor har en viktig rådgivningsroll som bidrar till företagets överlevnad.

Det finns flera viktiga aspekter som framkom vid diskussion av rådgivningsrollen för båda parterna under intervjuerna. Den första aspekten är företagets storlek. Vi kan konstatera att de respondenterna som hävdar att det råder komplementeffekt (Aguilera et al. 2008; García-Castro, Aguilera & Ariño 2013) i rådgivningsrollen är antingen medelstora eller på väg att bli medelstora. Detta kan vara anledningen till att de tycker att en extern styrelseledamot skulle fungera bättre i den rådgivande rollen. Då har dessa företag särskilda behov av en extern person med externa perspektiv och höga kompetenser för att driva företaget framåt och främja företagets tillväxt. Medan vissa respondenter anser att revisorn kan ersätta rådgivningsrollen för externa ledamöter framför allt inom mindre företag, där behovet av ett externt perspektiv från en extern part som en styrelseledamot inte är lika stort. Eftersom små företag inte har stora utmaningar och behov, kan de klara sig med den rådgivning som revisorn erbjuder.

Vi kan även notera att andra respondenter anser att revisorns arbetsätt, erfarenhet och kompetenser är avgörande faktorer för att fungera som en ersättare till den externa styrelseledamoten. Respondenterna menar för att revisorn ska kunna fylla den rådgivande rollen på ett lämpligt sätt, är det viktigt att hen är engagerad i företagets arbete och har en bred kompetens som möter familjeföretagens behov.

Vi kan också observera att vissa av respondenterna som anser att det kan finnas en substitutionseffekt, uppfyller sitt behov av extern rådgivning genom sina nätverk som består av kompetenta personer. Det är viktigt att lägga märke till att nätverk har en inverkan på substitutionseffekten genom att begränsa revisorns möjlighet att vara involverad i företaget. Om dessa företag inte hade tillgång till sina nätverk, skulle de vara mer benägna att involvera revisorn i företaget och ge revisorn möjlighet att agera som rådgivare.

5.11.4 Legitimeringsroll

Vi kan utifrån resonemanget ovan konstatera att legitimeringsrollen för den externa styrelseledamoten kan ersättas av revisorn enligt respondenter 1, 2, 3, 5 och 6. Däremot anser respondenterna 4, 7, 8, 9 och 10 att denna roll snarare kan kompletteras av båda aktörer tillsammans. Detta anses inte stämmer helt överens med den effekten som vi antog tidigare under den teoretiska referensramen (Tabell 1), dvs att revisorn substituerar i denna roll. Precis som i andra roller så har vi även under denna roll uppmärksammat flera faktorer som är viktiga att beakta, såsom företagets storlek, revisionsbyråstorlek samt de kompetenser och erfarenheter som båda parterna har.

Några respondenter har ansett att familjeföretag som är mindre i storlek är särskilt i behov av den legitimerande rollen. Detta förstärker argumentet som framförs av Johannisson och Huse (2000) om att legitimitet är viktigare för små familjeföretag. Respondenter menar att revisorn kan inom små företag ersätta den externa ledamoten under denna roll. Detta tror vi kan förklaras av att familjeföretagen som är små i storlek är mer i behov av en extern person som ger legitimitet, särskilt vid långivning. Vilket skulle kunna bättre uppfyllas av en revisor som är en extern och oberoende granskare av företagets ekonomiska situation, därför kan revisorn i små företag ersätta den legitimerande rollen för en extern styrelseledamot.

Storleken på revisionsbyrån som revisorn tillhör är en annan faktor som respondenterna har haft olika åsikter om. Vissa respondenter anser att revisorn från stora revisionsbyrå är mer trovärdig och kan ge högre legitimitet till familjeföretaget, vilket då stärker argumentet som hävdas av Francis (2004) och Kenton (2022) om att revisorer från Big Four kan ge ökad legitimitet. Däremot upplever respondent 1 att revisorn från mindre revisionsbyråer är bättre på att skänka legitimitet. Samtidigt som andra respondenter menar att revisorernas kompetenser är avgörande för att kunna skänka legitimitet till företaget oavsett revisionsbyråns storlek som inte är viktigt. Eftersom respondenterna har olika åsikter om detta, tycker vi då att det är svårt att kunna avgöra om storleken på revisionsbyråerna som revisorn tillhör är något som kan främja någon av de två effekterna. Men kompetensen är istället något relevant.

Vi noterar att vissa respondenter betonar att båda kontrollmekanismerna kompletterar varandra i denna roll. De menar att komplementeffekt är direkt kopplad till de

erfarenheter, kunskaper och kompetenser som varje aktör har och som kan bidra till att legitimera familjeföretaget gentemot fler intressenter.

5.12 Sammanfattning av resultat och tolkning i helheten

Nedan följer en sammanfattande tabell av resultatet som liknar tabell 1 som finns i avsnitt 3.6. Till skillnad från tabell 1 presenterar denna tabell resultaten som vi kunde komma fram utifrån empirin. I denna tabell sammanställs respondenternas perspektiv kring de effekter som råder mellan revisorns och extern styrelseledamöters roller inom familjeföretag.

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10
Övervakning	Revisorn substituerar	Revisorn substituerar (i mindre bolag)	Revisorn substituerar	Båda kompletterar varandra	Revisorn substituerar	Revisorn substituerar (i mindre bolag)	Båda kompletterar varandra	Båda kompletterar varandra	Båda kompletterar varandra	Revisorn substituerar
Konfliktlösning	Revisorn substituerar	Revisorn substituerar (i mindre bolag)	Revisorn substituerar	Båda kompletterar varandra	Revisorn substituerar (beror på revisorns arbetssätt)	Revisorn substituerar (i mindre bolag), (beror på revisorns kompetens)	Båda kompletterar varandra	Båda kompletterar varandra	-	Båda kompletterar varandra
Rådgivning	Revisorn substituerar	Revisorn substituerar (i mindre bolag)	Revisorn substituerar	Båda kompletterar varandra	Revisorn substituerar (beror på revisorns arbetssätt)	Revisorn substituerar (i mindre bolag), (beror på revisorns kompetens)	Båda kompletterar varandra	Båda kompletterar varandra	-	Båda kompletterar varandra
Legitimering	Revisorn substituerar	Revisorn substituerar (i mindre bolag)	Revisorn substituerar	Båda kompletterar varandra	Revisorn substituerar (beror på revisorns arbetssätt)	Revisorn substituerar (i mindre bolag), (beror på revisorns kompetens)	Båda kompletterar varandra	Båda kompletterar varandra (är inte så mycket aktuell)	Båda kompletterar varandra	Båda kompletterar varandra

Tabell 3: En sammanfattande tabell av resultatet och tolkning

6 Slutsats

I detta kapitel avslutas diskussionen om uppsatsens forskningsområde genom att presentera studiens slutsatser. Därefter diskuteras studiens teoretiska och praktiska bidrag. Slutligen presenteras förslag på framtida forskning.

Syftet med denna uppsats var att öka förståelsen för rollerna som revisorer och externa styrelseledamöter har i familjeföretag, för att därmed kunna öka kunskap om revisor kan ersätta vissa roller som en extern styrelseledamot kan ha i familjeföretag eller om båda kan komplettera varandra. Eftersom vi inte har hittat någon forskning som studerar rollerna för både revisorer och externa styrelseledamöter tillsammans samt substitutions- eller komplementeffekt mellan dessa två kontrollmekanismer i små medelstora familjeföretag, ville vi öka kunskapen kring detta forskningsområde.

Utifrån tidigare forskning (Barbera & Hasso 2013; Collin et al. 2017; Ahlberg 2021a), uppsatser (Gunnarsson & Holm 2013; Noryd & Petersson 2015) och befintliga teorier som finns kring ämnet, identifierade vi fyra roller som båda kontrollmekanismerna kan ha inom familjeföretag, nämligen övervaknings-, konfliktlösnings-, rådgivnings-, legitimeringsroll. I och med att de identifierade rollerna är samma för båda parterna i ett familjeföretag, antog vi att någon effekt kan uppstå mellan de. En av de effekterna är substitutionseffekten, som framhävs av Rediker och Seth (1995), och som har använts för att förklara hur revisorn kan ersätta en extern styrelseledamot i vissa roller. Den andra effekten är komplementeffekten som hävdas av García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) och Aguilera et al. (2008) som även tillämpats för att diskutera hur både kontrollmekanismerna kompletterar varandra i vissa roller. Följaktligen har vi utvecklat en ny och egen teoretisk modell som vi följde under hela uppsatsen för att kunna uppfylla uppsatsens syfte.

Uppsatsen har genomförts med en kvalitativ metodansats, där data har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med familjeägare eller VD i 10 små och medelstora familjeföretag som verkar inom olika branscher. Samtliga intervjuade familjeföretag har en närvarande revisor i företaget, vilket var förväntat. Som konsekvens av detta var det endast möjligt för oss att studera hur revisorn kan som en befintlig extern part i familjeföretaget ersätta den externa styrelseledamoten. Alltså möjlighet att studera

externa ledamöters substitutionseffekt till revisorer är inte aktuellt i vårt fall, eftersom revisorn är existerande mekanism och familjeföretag kan därmed endast göra sitt val gällande den externa styrelsen. Bland dessa tio familjeföretag var det fyra som inte har anlitat en extern ledamot i styrelsen, två som tidigare har haft en extern styrelseledamot som inte längre är aktiv, samt fyra som har i dagsläget en aktiv extern styrelseledamot. Denna variation bland familjeföretag som intervjuades var av vikt för att kunna fånga in olika perspektiv.

Genom uppsatsens teoretiska modell och det empiriska resultatet går det att konstatera att övervakningsrollen är den huvudsakliga rollen för revisor, medan rådgivning är den näst dominerande rollen som är mycket aktuell inom familjeföretag sammanhang. Vad gäller externa styrelseledamöter ser vi att rådgivning är den centrala rollen, medan övervakningsrollen för denna kontrollmekanism är mindre vanlig inom familjeföretag på grund av ägarstrukturen (Gersick et al. 1997; Brundin et al. 2012) som minskar behovet av en extern ledamots övervakning. Det är värt att notera att övervakningsrollen i form av kontroll av högsta ledningsarbete är inte vanligt för varken revisor eller extern styrelseledamöter i familjeföretag. Anledningen till detta är att ägarna i alla de intervjuade familjeföretag är mycket aktiva och har en stark kontroll över verksamheten (Marvel 2012).

Vi kan också komma fram till att både revisorer och externa styrelseledamöter sällan har en konfliktlösande roll inom familjeföretag. Detta kan troligtvis förklaras av den höga ägarkoncentrationen inom familjeföretagen, vilket i sin tur resulterar i sällan förekommande konflikter. De flesta av respondenterna har varit ensamägare, med undantag för två respondenter som varit delägare i sina familjeföretag. Dessa två respondenter har framhåvt att det inte har förekommit några konflikter mellan de olika ägarna i familjeföretaget. När det gäller legitimeringsrollen kan vi konstatera att den är relevant för både kontrollmekanismerna, men den är mer vanlig för revisor särskilt inom små familjeföretag. Detta beror på företagets behov av att finansiera sig, då revisor som en extern oberoende tredje part kan öka företagets legitimitet och trovärdighet gentemot långivare. Vi kan inte finna någon koppling mellan storlek på den revisionsbyrå som revisor tillhör och den grad av legitimitet som revisorn skapar åt företaget.

Genom att analysera de fyra identifierade rollerna för både revisorer och externa styrelseledamöter, har vi kunnat påvisa att det råder en effekt mellan de två kontrollmekanismerna i ett familjeföretag, där både substitutionseffekten och komplementeffekt är aktuella.

Vi har kommit fram till att revisor kan substituera för den externa styrelsen i alla roller. Denna effekt är speciellt tillämplig inom små familjeföretag som inte har formellt styrelsearbete, samt har mindre behov av en extern part för att strukturera styrelsearbetet och beslutsprocesser som sker snabbt på icke bestämda platser. Vi har observerat andra faktorer som även påverkar substitutionseffekten mellan kontrollmekanismer i familjeföretag, dessa faktorer möjliggör att familjeföretaget nöjer sig med företagets revisor och avstår från att anlita en extern styrelseledamot. Framför allt är revisorns skicklighet en viktig faktor som är av vikt för att revisorn ska kunna bidra med det externa perspektivet som familjeföretag behöver. Dessutom är revisorns flexibilitet att ta på sig flera roller utöver revisorns klassiska roll av betydelse.

Samtidigt har vi kunnat påvisa att det råder komplementeffekt mellan de två kontrollmekanismerna, framför allt i medelstora familjeföretag. Anledning till det är att de besitter olika kompetenser och tillsammans utvecklar olika perspektiv för företaget, vilket innebär att även om de tar på sig samma roll, bidrar de till flera olika områden inom företaget. Var och en av de är skickliga inom sitt arbetsområde, därför anses de komplettera varandra.

Slutligen måste det även poängteras att det finns flera aspekter och behov inom familjeföretagskontext som är avgörande för vilken effekt som dominerar mellan revisorer och externa styrelseledamöter. Den mest viktiga aspekt som måste tas i beaktande är familjeägarnas breda kompetens och nätverk, vilket minskar behovet av ett externt perspektiv i företaget. Det är även viktigt att notera att de fyra rollerna inte går att generalisera på alla revisorer och externa styrelseledamöter i familjeföretag. Rollerna ser olika ut i olika familjeföretag, då respektive familjeföretag har olika förutsättningar och behov som gör att rollerna ser olika ut i olika sammanhang.

6.4 Teoretiska implikationer

Substitutions- och komplementeffekt mellan revisorers och externa styrelseledamöters roller i små och medelstora familjeföretag är ett relativt mindre utforskat område. På grund av detta har vi i vår uppsats valt att ha med ett urval av forskning och studentuppsatser som diskuterar revisorns och externa styrelseledamöters roller i familjeföretaget, och även forskning som beskriver de två ovannämnda effekter, för att kunna komma fram till den effekt som råder mellan dessa två kontrollmekanismer och fylla i den kunskapsluckan som finns.

Tidigare forskning såsom Barbera och Hasso (2013) samt Collin et al. (2017) samt flera studentuppsatser (Noryd & Petersson 2015; Berg & Karlsson 2013) har enbart fokuserat på revisorns roller inom familjeföretag och identifierat olika befintliga och nya roller, bland annat övervakning, konfliktlösning, rådgivning och legitimering. Andra tidigare forskning såsom Ahlberg (2021a) och flera studentuppsatser (Alvarsson & Lindahl 2014; Gunnarsson & Holm 2013) har istället riktat fokuset på styrelsens roller i familjeföretaget och även identifierat samma roller, alltså övervakning, konfliktlösning, rådgivning och legitimering.

I vår uppsats tas ett annat angreppssätt för att kunna identifiera effekten som uppstår mellan revisorer och externa styrelseledamöter. I och med att båda kontrollmekanismer tar på sig identiska roller i familjeföretag, har vi valt att fördjupa kunskapen om hur rollerna för de två kontrollmekanismerna är relaterade till varandra särskilt i små medelstora familjeföretag. Vi kom fram till att revisorer kan ersätta alla roller för externa styrelseledamöter inom små familjeföretag, medan både kontrollmekanismer kompletterar varandra i nästan alla roller inom medelstora familjeföretag med möjligt undantag för övervakningsrollen som enbart kan uppfylls av företagets revisor. Vilket utgör ett teoretiskt bidrag.

Vidare bidrar vår uppsats till att utveckla tankesättet kring substitutionseffekten som beskrivs i en studie av Rediker och Seth (1995). I studien tas diskussionen om externa och interna styrelseledamöter, stora aktieägare samt företagets VD. Men i vår uppsats sätter vi substitutionseffekten i ny kontext, nämligen familjeföretagskontext, där inkluderar vi även revisorer som kontrollmekanism. Det framgår tydligt i uppsatsens

resultat att en substitutionseffekt råder mellan revisorer och externa styrelseledamöter, särskilt i små familjeföretag. Alltså det är viktigt att ta hänsyn till revisorernas roller som kontrollmekanism och beakta deras betydelse inom små familjeföretag. I förhållandet till García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) studie bidrar vår uppsats till att utveckla förståelsen om komplementeffekten, då denna effekt studeras i ett nytt sammanhang. Vi inkluderar revisorn som kontrollmekanism och undersöker hur revisorer och externa styrelseledamöter kan komplettera varandra i vissa eller alla roller i ett familjeföretag. Uppsatsens resultat indikerar att båda kontrollmekanismer kompletterar varandra i flera roller framför allt i medelstora familjeföretag med eventuellt undantag för externa ledamöternas övervakningsroll.

Vår uppsats kompletterar därmed Rediker och Seth (1995) och García-Castro, Aguilera och Ariño (2013) forskning och utvecklar deras tankesätt inom små medelstora familjeföretag. Vi har belyst och analyserat flera olika faktorer som är avgörande och främjar de två effekterna mellan kontrollmekanismer. Exempel på dessa faktorer är familjeföretagets storlek, ägarens nätverk och kompetens, ägarstruktur och revisorns kompetenser. Vi har därigenom bidragit till en fördjupad förståelse av dessa faktorer. Effekten mellan revisorer och externa styrelseledamöter i familjeföretag kan bättre förtydligas genom en noggrann undersökning av de varierande faktorerna som identifierats under denna uppsats.

Till skillnad från tidigare forskning som har studerat revisorers och externa styrelseledamöters roller i familjeföretag separat, kan det vara väldigt viktigt att titta på de båda ihop såsom vi har gjort, i och med att de kan antingen substituera eller komplettera varandra. Uppsatsen uppmanar således framtida forskning inom detta forskningsområde för en djupare förståelse av effekten mellan de två kontrollmekanismerna i familjeföretagets kontext.

6.5 Praktiska implikationer

Det praktiska bidraget av vår studie riktar sig främst till familjeföretags ägare men även revisorer och externa styrelseledamöter i familjeföretag. Genom att belysa rollerna för externa styrelseledamöterna och revisorer har vi i denna studie bidragit till en ökad

förståelse kring deras viktiga roller på de svenska familjeföretag, och då särskilt små och medelstora familjeföretag.

Studien har kunnat bidra med användbara information till familjeföretags ägare som överväger att ta in externa ledamöter i sin styrelse för att uppfylla deras behov av ett externt stöd och perspektiv. Ett flertal av respondenterna hade inte ens haft tanken kring möjligheten att använda sin revisor istället för att ta in en extern styrelseledamot. Genom att studera substitutionseffekten har studien bidragit till ökad medvetenhet bland familjeföretagare. Vilket ger de möjligheten att stärka relationer med sina revisorer för att kunna konsultera de i olika ärenden och utnyttja deras kompetenser, därmed substituera för den externa ledamoten.

Denna studie har kunnat bidra till att familjeföretag får en ökad förståelse för de förväntningar de kan ha på sin revisor och externa styrelseledamöter. Genom studien kan de få insikt i de olika roller som en revisor kan anta och därmed ersätta de rollerna som en extern ledamot har. Det är avgörande att revisorn uppfyller familjeföretagens behov för att företagen ska välja att behålla revisorn eller överväga att anlita en extern styrelseledamot. Genom denna studie blir familjeföretag mer medvetna om att den externa styrelseledamoten kan komplettera de roller som revisorn inte kan ta på sig och därigenom tillhandahålla ytterligare stöd och expertis för familjeföretaget.

Det är också möjligt att externa styrelseledamöter och revisorer genom denna studie få djupare information om vad familjeföretagen förväntar sig av de och vilka roller de förväntas ta på sig. Detta kan hjälpa externa ledamöter och revisorer att bättre förstå sina roller och att anpassa sitt arbete för att möta familjeföretagens behov.

Slutligen har vår studie bidragit med resultatet att revisorn kan ersätta antingen alla eller vissa roller som en extern styrelseledamot skulle inneha i ett familjeföretag. Dessutom har vi funnit att både revisorer och externa styrelseledamöter kan komplettera varandra genom sina expertis och olika perspektiv i vissa roller. Detta innebär att båda dessa kontrollmekanismer kan spela värdefulla roller i familjeföretaget och bidra till att uppfylla dess behov på olika sätt. Det är viktigt att notera att studiens resultat bör tolkas med försiktighet och att varje företag är unikt och har särskilda behov som är inte lika, men studien kan fungera som en vägledning och en inspiration för familjeföretag som vill expandera på marknaden och överväger att ta in en extern styrelseledamot.

6.6 Framtida forskning

Uppsatsens teoretiska bidrag utgör en stark grund för att fortsätta utveckla diskussionen kring såväl substitutionseffekt som komplementeffekt mellan revisorer och externa styrelseledamöter inom familjeföretag. Vi har belyst flera faktorer under uppsatsens resultat som är av stor vikt för att främja de två effekterna mellan revisor och externa styrelseledamöter. Vilket utgör en uppmaning till framtida forskare att vidare fördjupa förståelsen om hur specifika faktorer såsom familjeföretagets storlek, revisorns skicklighet, storlek på revisionsbyrå som företagets revisor tillhör, familjeägarens kompetens och nätverk direkt påverkar respektive effekt.

Ett annat förslag till framtida forskning gällande substitutionseffekt. Vi har i vår uppsats ökat förståelse för hur enbart revisorer kan ersätta vissa eller alla roller som externa styrelseledamöter har i familjeföretag. Genom att vidareutveckla jämförelse och inkludera familjeföretag som inte har revisor i företaget, blir det möjligt att undersöka hur även extern styrelseledamot kan ersätta revisorers roller i familjeföretag. På så vis kan framtida forskning undersöka hur båda kontrollmekanismer kan substituera varandra och inte bara revisorns substitutionseffekt till externa ledamöter.

Att se effekterna utifrån andra personers perspektiv än familjeägare och företagets VD är även ett annat förslag till framtida forskning, som kan använda sig av uppsatsens utvecklade teoretiska modell (Figur 1). Eftersom vissa respondenter hävdar att varje kontrollmekanism skulle bättre beskriva sina egna roller i familjeföretaget. Skulle det vara intressant att intervjua såväl familjeföretagets revisor samt externa styrelseledamöter för att få deras uppfattningar, upplevelser och erfarenheter av olika situationer i familjeföretaget. Vilket då skulle öka kunskapen om deras befintliga roller i familjeföretaget även möjliggör identifiering av nya roller, samt förbättra förståelsen om huruvida dessa två kontrollmekanismer substituerar eller kompletterar varandra i ett familjeföretag.

Referenser

- Aguilera, R., Filatotchev, I., Gospel, H. & Jackson, G. (2008). An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies, and Complementarities. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 19(3), ss. 475–492.
- Ahlberg, J. (2020). *All generations on board! The board as a succession arena*. Diss. Linnéuniversitetet, Ekonomihögskolan (FEH). [urn:nbn:se:lnu:diva-99693](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:se:lnu:diva-99693)
- Ahlberg, J. (2021a). *Boards of directors in family firms: Their functions and borders*. Diss. Linnéuniversitetet, Ekonomihögskolan (FEH). [urn:nbn:se:lnu:diva-99696](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:se:lnu:diva-99696)
- Ahlberg, J. (2021b). *Familjens relationer följer med in i styrelserummet*. Linnéuniversitetet. <https://lnu.se/mot-linneuniversitetet/aktuellt/nyheter/2021/familjens-relationer-foljer-med-in-i-styrelserummet/> [2023-01-25]
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2. uppl., Liber. Stockholm.
- Alvarsson, S. & Lindahl, J. (2014). *Utomstående styrelseledamöters roller i familjeföretag*. Magisteruppsats, Företagsekonomi. Linnéuniversitetet, Ekonomihögskolan. [urn:nbn:se:lnu:diva-34574](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:se:lnu:diva-34574)
- Andersson, F. W., Karlsson, J. & Poldahl, A. (2017). *Familjeföretag i Sverige – En algoritm för att identifiera familjeföretag*. Statistikmyndigheten SCB. <https://www.scb.se/contentassets/b1ae4493ffd1404987a4d32cbf213ae5/familjeforetag-i-sverige.pdf>
- Anderson, R. C. & Reeb, D. (2004). Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), ss. 209–237.
- Arzubiaga, U., Diaz-Moriana, V., Bauweraerts, J. & Escobar, O. (2021). Big data in family firms: A socioemotional wealth perspective. *European Management Journal*, 39(3), ss. 344–352.
- Autore, D. M., Billingsley, R. S. & Schneller, M. I. (2009). Information uncertainty and auditor reputation. *Journal of Banking & Finance*, 33(2), ss. 183–192.
- Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), ss. 163–180.
- Barbera, F. & Hasso, T. (2013). Do We Need to Use an Accountant? The Sales Growth and Survival Benefits to Family SMEs. *Family Business Review*, 26(3), ss. 271–292.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), ss. 99–120.
- Berg, K. & Karlsson, A. (2013). *En studie om revisorns roll i familjeföretag*. Magisteruppsats, Företagsekonomi. Linnéuniversitetet, Ekonomihögskolan. [urn:nbn:se:lnu:diva-26559](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:se:lnu:diva-26559)
- Berrone, P., Cruz, C. & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), ss. 258–279.

- Brundin, E., Johansson, A. W., Johannisson, B., Melin, L., & Nordqvist, M. (2012). *Familjeföretagande: affärer och känslor*. 1 uppl., SNS förlag.
- Brunninge, O., & Nordqvist, M. (2004). Ownership structure, board composition and entrepreneurship: Evidence from family firms and venture-capital-backed firms. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 10(½), ss. 85–105.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, 29(3), ss. 295–308.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl., Liber. Stockholm.
- Campbell, J. L., Quincy, C., Osserman, J., & Pedersen, O. K. (2013). Coding In-depth Semistructured Interviews: Problems of Unitization and Intercoder Reliability and Agreement. *Sociological Methods & Research*, 42(3), ss. 294–320.
- Carrington, T. (2014). Revision. 2 uppl., Liber. Malmö.
- Clifford, P. & Evans, R. (1997). Non-Executive Directors: A Question of Independence. *Corporate Governance: an International Review*, 5(4), ss. 224–231.
- Coffee, J. C. (2005). A Theory of Corporate Scandals: Why the USA and Europe Differ. *Oxford Review of Economic Policy*, 21(2), ss. 198–211.
- Collin, S.-O. Y. (2008). The boards functional emphasis - A contingency approach. *Corporate Ownership & Control*, 6(2), ss. 73–88.
- Collin, S.-O. Y. (2020). *FUS 6 Owner categories Families* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=Y5qe1sxbNz8> [2023-02-25]
- Collin, S.-O. Y., Ahlberg, J., Berg, K., Broberg, P., & Karlsson, A. (2017). The auditor as consigliere in family firm. *Journal of Family Business Management*, 7(1), ss. 2–20.
- Deegan, C. & Unerman, J. (2011). *Financial accounting theory*. 2. European ed. Maidenhead: Mc Graw-Hill Education.
- Emling, E. (2000). *Svenskt familjeföretagande*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk. EFI.
- Europeiska Kommissionen (2009). *Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations> [2023-02-10]
- Europeiska Kommissionen (2014). *SME definition*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en [2023-04-21]
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2), ss. 288–307.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), ss. 301–325.

Far Online (2023). *Oberoende styrelseledamot*. [Oberoende styrelseledamot | FAR Online \(lnu.se\)](#) [2023-03-01]

Federo, R., Ponomareva, Y., Aguilera, R., Saz-Carranza, A. & Losada, C. (2020). Bringing owners back on board: A review of the role of ownership type in board governance. *Corporate Governance an international review*, 28, ss. 348-371.

Ford, R. H. (1988). Outside directors and the privately-owned firm: Are they necessary? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1), ss. 49–57.

Francis, J. R. (2004). What do we know about audit quality? *The British Accounting Review*, 36(4), ss. 345–368.

Francis, J. R. (2011). A Framework for Understanding and Researching Audit Quality. *Auditing: a Journal of Practice and Theory*, 30(2), ss. 125–152.

García-Castro, R., Aguilera, R. V. & Ariño, M. A. (2013). Bundles of Firm Corporate Governance Practices: A Fuzzy Set Analysis: Bundles of CG Mechanisms. *Corporate governance: an international review*, 21(4), ss. 390–407.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), ss. 105–112.

Gunnarsson, T. & Holm, E. (2013). Styrelsen i familjeföretag: *En studie om förekomsten av utomstående ledamöter*. Magisteruppsats, Företagsekonomi. Linnéuniversitetet, Ekonomihögskolan. [urn:nbn:se:lnu:diva-27698](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:se:lnu:diva-27698)

Ho, J. & Kang, F. (2013). Auditor Choice and Audit Fees in Family Firms: Evidence from the S&P 1500. *Auditing: a Journal of Practice and Theory*, 32(4), ss. 71–93.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder*. 2. uppl., Studentlitteratur, Lund.

Högfeldt, P. (2005). “The history and politics of corporate ownership in Sweden”. In Morck, R. K. (ed.) *A history of corporate governance around the world: Family business groups to professional managers*. Chicago: University of Chicago Press, ss. 517–580.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), ss. 305-360.

Johannisson, B. & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4), ss. 353–378.

Kampel, C. (2012). Why Privately Held and Family-Owned Businesses Should Have Independent Boards of Directors. *Financial Executive*, 28(9), ss. 18.

- Kenton, W. (2022). *What are the Big 4 Accounting Firms? Definition and critique*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/bigfour.asp> [2023-03-21]
- Kraakman, R. H. (1986). Gatekeepers: The Anatomy of a Third-Party Enforcement Strategy. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 2(1), ss. 53–104.
- Larsson, F. & Sinander, G. (2017). *Från Granskning till Stöd: En Kvalitativ studie om den Rådgivande Revisorns roll i Familjeföretag inför Succession*. Magisteruppsats, Företagsekonomi. Handelshögskolan vid Umeå universitet. <urn:nbn:se:umu:diva-137094>
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), ss. 65–93.
- Marvel, M. R. (2012). *Encyclopedia of New Venture Management*. In *Encyclopedia of New Venture Management*. SAGE Publications.
- Niskanen, M., Karjalainen, J. & Niskanen, J. (2010). The Role of Auditing in Small, Private Family Firms: Is It About Quality and Credibility? *Family Business Review*, 23(3), ss. 230–245.
- Noryd, A. & Petersson, F. (2015). *Revisorn i familjeföretaget: En studie om revisorns roller och familjeföretagets karaktärsdrag*. Magisteruppsats, Företagsekonomi. Linnéuniversitetet, Ekonomihögskolan. <urn:nbn:se:lnu:diva-44713>
- Pentland, B. T. (1993). Getting comfortable with the numbers: Auditing and the micro-production of macro-order. *Accounting, Organizations and Society*, 18(7–8), ss. 605–620.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York, NY.
- Power, M. K. (2003). Auditing and the production of legitimacy. *Accounting, Organizations and Society*, 28(4), ss. 379–394.
- Rediker, K. J. & Seth, A. (1995). Boards of Directors and Substitution Effects of Alternative Governance Mechanisms. *Strategic Management Journal*, 16(2), ss. 85–99.
- Salvato, C. & Moores, K. (2010). Research on Accounting in Family Firms: Past Accomplishments and Future Challenges. *Family Business Review*, 23(3), ss. 193–215.
- SFS 1999:1079. *Revisionslag*. Justitiedepartementet L1
- SFS 2005:551. *Aktiebolagslag*. Justitiedepartementet L1
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), ss. 571–610.
- Trotman, A. J. & Trotman, K. T. (2010). The Intersection of Family Business and Audit Research: Potential Opportunities. *Family Business Review*, 23(3), ss. 216–229.
- Vetenskapsrådet (2017). *God forsknings*. https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf [2023-04-02]
- Ward, J. L. (1988). The active board with outside directors and the family firm. *Family business review*, 1(3), ss.223-230.

Watts, R. L. & Zimmerman, J. L. (1983) Agency Problems, Auditing and the theory of the Firm: Some evidence. *Journal of Law and Economics*, 26(3), ss. 613-633.

Yin, R. K. & Retzlaff, J. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. 1 uppl., Studentlitteratur. Lund.

Zahra, S. A. & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A Review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), ss. 291-334.

Appendix

Appendix 1 LinkedIn inlägg

Hej på er allihopa!

Vi är två studenter från civilekonomprogrammet på #Linnéuniversitetet som skriver just nu vår magisteruppsats. Vi håller på med en av de första studierna i Sverige kring revisorer och oberoende styrelseledamöter roller i familjeföretag. Till skillnad från tidigare studentuppsatser riktar vi fokuset direkt på relationen som råder mellan dessa två externa parter och vad de kan ge till familjeföretag.

Vi söker därför följande personer som jobbar inom små medelstora familjeföretag (som inte är börsnoterade) och vill ta sig tid att delta i en kort personlig intervju,

- Företagets ägare, alternativt företagsledningen eller styrelsemedlemmar i familjeföretag.
- Oberoende styrelseledamöter (som inte tillhör familjen).
- Revisorer (auktoriserade, alternativ manager).

Vi kommer i så fall gärna hålla en digital intervju under april månad. Intervjusvaren kommer att behandlas anonymt så att inga obehöriga kan ta del av de.

Som tack för er medverkan kommer ni att få ta del av vårt studieresultat när den är klar i juni, vilket vi hoppas kan vara av intresse för er och bidra med användbar information.

Är det någon som är intresserad av att delta, kommentera gärna eller skicka ett direktmeddelande.

Vi skulle vara tacksamma om du vill delta!

Appendix 2 Mejl till familjeföretag

Hej,

Vi är två studenter från civilekonomprogrammet på Linnéuniversitetet i Växjö som skriver just nu vår magisteruppsats. Vi håller på med en av de första studierna i Sverige kring revisorer och externa styrelseledamöter roller i familjeföretag. Då familjeföretag är en utmärkande ägarform med karaktärsdrag som gör de unika, anses det vara intressant att studera familjeföretag, särskilt när familjeföretag är i behov av att ta in extern resurs såsom externa styrelseledamöter och revisorer. Därför syftar vi med vår studie att undersöka båda parter roller samt hur en revisor kan ersätta eller komplettera närvaron av en extern styrelseledamot när små medelstora familjeföretag är i behov av en extern part/resurs.

Vi är väldigt intresserade av ert familjeföretag och tycker att ni skulle kunna vara av stort värde för oss och vår studie, erat perspektiv är viktigt för studiens framgång. Därför skulle vi vara väldigt tacksamma om du alternativt någon av styrelsemedlemmarna, vill ta sig tid att delta i en kort personlig intervju. Vi kommer i så fall gärna hålla en digital intervju. Intervjusvaren kommer att behandlas anonymt så att inga obehöriga kan ta del av de. Uppsatsen handleds av docenten Anna Stafsudd vid Linnéuniversitetet i Växjö. Som tack för er medverkan kommer ni att få ta del av vårt studieresultat när den är klar i juni, vilket vi hoppas kan vara av intresse för er och bidra med användbara information till ert företag.

Vi skulle vara tacksamma om ni vill delta och ser fram emot ert svar gärna så snart som möjligt!

Vänliga hälsningar,

Lana Mowed & Sanaa Al-Hosary

Civilekonomprogrammet Linnéuniversitetet, Växjö

Appendix 3 Intervjuguide

- Berätta kort om dig själv, din position i familjeföretaget? Hur länge har du varit delaktig i din befattning?
- Hur ser företagets ägarstruktur ut (procentandel inom familjen) och har företaget alltid drivits inom familjen?
- Hur många personer sitter i styrelsen? Hur många av dessa styrelsemedlemmar tillhör familjen?

Tema 1 - Revisorer inom familjeföretaget

1. Hur länge har ni haft företagets revisor och vilken revisionsbyrå tillhör revisorn?
2. På vilket sätt skapar revisorn värde för företaget?
3. Vilka roller upplever ni att revisorn har inom ert familjeföretag? Tar revisorn på sig roller som inte är direkt relaterade till revisionen? (övervaknings-, rådgivnings-, konfliktlösnings- och legitimeringsroll).
4. Kan du ge några exempel på situationer då ni kontaktar revisorn gällande saker som inte rör just revisionen?
5. Upplever ni att revisorn kan vara till nytta även för familjen, inte bara för företaget? På vilket sätt?
6. Vilka förväntningar hade ni på företagets revisor och har han/hon uppfyllt dessa förväntningar?

Tema 2 - oberoende styrelseledamöter inom familjeföretaget

7. Varför har ni valt/ inte valt att anlita oberoende styrelseledamöter? (förväntningar) Hur många oberoende styrelser har ert familjeföretag?
8. **Om företaget har oberoende i styrelse -**
 - a. När och hur väcktes idén om att ta in en extern styrelseledamot i företaget? (Ett behov av extern hjälp)
 - b. Vilka roller fyller oberoende styrelseledamöter i företaget? (Övervaknings-, rådgivnings-, konfliktlösnings- och legitimeringsroll).
 - c. Vilka positiva/ negativa effekter har ni upplevt med att ha en oberoende styrelseledamot? (Om styrelsearbete begränsats)
12. **Om företaget inte har oberoende i styrelse –**
 - a. Hur uppfyller företaget de roller som behövs av oberoende styrelse? på vilket sätt har ni löst det? (Behovet av extern hjälp)
 - b. Vilka positiva/ negativa effekter har ni upplevt med att inte ha en oberoende styrelseledamot? (Skulle den externa begränsa arbetet?).

Tema 3 - Substitutions- och komplementeffekt

13. Endast för företag som inte har oberoende i styrelse –

- a. Upplever ni att eran revisor kan ersätta rollerna som en oberoende styrelseledamot kunde ha tillfört ert familjeföretag? Vilka roller skulle i så fall kunna ersättas och varför? (övervaknings-, rådgivnings-, konfliktlösnings- och legitimeringsroll)

14. Endast för företag som har oberoende i styrelse-

- a. Tycker ni att revisorer och oberoende styrelseledamöter kan komplettera varandra i vissa roller? I så fall vilka, varför?
- b. Upplever ni att eran revisor kan ersätta de rollerna som en oberoende styrelseledamot har inom ert familjeföretag? Vilka roller skulle i så fall kunna ersättas och varför?

Appendix 4 Analysmatrix

Respondent	1	2	3	4	5
Har/ har haft extern styrelse	Nej	Nej, men har haft	Nej	Ja	Nej
Företagets storlek	Små	Medelstort	Mindre medelstort	På väg att bli medelstort	Små
Revisor roller	Alla	Alla, utom konfliktlösning	Alla	Alla, utom konfliktlösning	övervakning
Extern ledamot roller	-	-	-	Alla, utom konfliktlösning	-
Positiv ställning till att ta in extern ledamot	Nej (ägaren fattar snabba och enkla beslut, därför kommer styrelsen att begränsa arbetet)	Ja (ägaren vill ha externa kompetenser och kunskap)	Nej (begränsar arbetet och beslutfattande processen)	Har redan en behöver inte flera (förbättrar strukturen i bolaget, medför inga begränsningar för det interna styrelsearbetet)	Nej (ökar strukturen och ordningen i familjeföretaget, men begränsar deras arbete)
Substitutions-effekt	Ja, i alla roller	Nej, men är relevant på mindre bolag	Ja, i alla roller	Nej	Ja, i alla roller (men det beror på hur själva revisorn är)
Komplement-effekt	-	-	-	Ja, i alla roller utom konfliktlösning	-
Nätverk	Ja	-	Ja	-	Ja
Revisor från Big Four revisionsbyrå	Nej, har haft det innan	Nej, har jobbat där innan	Nej	Nej, har jobbat där innan.	Nej
Kompetenta familjemedlemmar	Ja	-	Ja	-	Ja
Kompetent revisor	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej

Respondent	6	7	8	9	10
Har/har haft extern styrelse	Nej, men har haft	Ja	Ja	Nej	Ja
Företagets storlek	Medelstort	Medelstort	Medelstort	På väg att bli medelstort	Medelstort
Revisor roller	Alla, utom legitimering	Alla, utom konfliktlösning	Övervakning, rådgivning	Alla, utom konfliktlösning	Alla roller
Extern ledamot roller	-	Rådgivning, övervakning	Alla, utom konfliktlösning	-	Alla roller
Positiv ställning till att ta in extern ledamot	Ja (ser företagets problem på ett annat sätt som hjälper med att lösa problemet, men påverkar beslutsprocessen negativt, det tar mer tid att kunna ta ett beslut)	Har redan en behöver inte flera (är mer kompetent, kan branschen, bidrar till god omvärldsbevakning)	Har redan en och överväger att anlita flera (professionalisera styrelsens arbete)	Ja (bidrar med externt perspektiv och kompetensen)	Har redan en behöver inte flera (få mer struktur och organisering i bolaget, samt att ha ett mer formellt styrelsearbete).
Substitutions-effekt	Nej, men är relevant på mindre bolag	Nej, (var och en är kompetent inom sitt område)	Nej	Nej	Ja, (endast övervakningsrollen)
Komplement-effekt	-	Ja, i alla roller	Ja, i roller som är aktuella	Ja, i vissa roller	Ja, i alla roller (men inte helt i övervaknings-rollen)
Nätverk	-	-	-	-	-
Revisor från Big Four revisionsbyrå	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja
Kompetenta familjemedlemmar	Ja, även kunniga ledningsgruppen	Ja	Nej	Ja	-
Kompetent revisor	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja