

EXTERNA STYRELSELEDAMÖTER

Varför små familjeföretag väljer att tillsätta externa styrelseledamöter

EXTERNAL BOARD MEMBERS

Why small family firms choose to appoint external board members

Examensarbete inom huvudområdet
företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin 2014

Weronica Sjökvist 19920604
Sanna Sampokoski 19900402

Handledare: Christian Jansson
Examinator: Börje Boers

Familjeföretag

En studie om varför små aktieägda familjebolag väjer att tillsätta externa styrelseledamöter.

3 september 2014

Examensrapport inlämnad av Weronica Sjökvist och Sanna Sampokoski till Högskolan i Skövde för Högskoleexamen vid Institutionen för handel och företagande.

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte vårt eget, har blivit tydligt identifierat, och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Weronica Sjökvist

Sanna Sampokoski

Förord

Vi vill rikta ett stort TACK till alla våra respondenter som ställt upp på intervju, utan er hjälp hade inte studien kunnat slutföras.

Vi vill även rikta ett stort TACK till Högskolan i Skövde genom denna lärorika resa som studien gett oss samt till den stöttning vi fått av skolan genom olika sätt.

Sist men minst vill vi rikta ett stort TACK till våra familjer och vänner som stöttat och uppmuntrat oss genom hela arbetet, utan er hade inte detta varit möjligt.

Sammanfattning

Bakgrund	Små familjeägda aktiebolags styrelsesammansättning brukar kännetecknas av en överlappning mellan familjen och företaget. Små företag har ofta inte råd med det antal kompetenta styrelseledamöter som de har behov av och kan därmed gå miste om viktig information, kompetens och erfarenheter som en extern styrelseledamot kan bidra med. Vidare har tidigare forskning visat att externa styrelseledamöter kan tillföra ett främmande inslag i familjeföretaget vilket kan ge en känsla som innebär förlust av kontroll. Slutligen kan det anses finnas brister i tidigare forskning då små företag har undersökts i mindre utsträckning.
Forskningsfrågor	Vad är det som avgör varför små familjeföretag väljer att tillsätta externa styrelseledamöter eller inte?
Syfte	Syftet är att genom kvalitativa intervjuer förklara små familjeföretags tillsättande av externa styrelseledamöter.
Metod	Studien har byggts på en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som genomförts med tio VD:ar i tio små svenska familjeägda aktiebolag.
Teoretisk referensram	Den teoretiska referensramen bygger på en trecirkelmodell som beskriver familjeföretags överlappande system. Avslutningsvis ges en överblick av styrelser samt beskrivs agentteorin och stewardshipsteorins förhållande till externa styrelseledamöter.
Empiri	De tio genomförda intervjuernas resultat presenteras under fyra teman och tabeller.
Analys	Analyskapitlet har genomförts med stöd av den teoretiska referensramens olika delar.
Slutsats	Vår slutsats är att den viktigaste egenskapen hos en extern styrelseledamot är dess kompetens och erfarenhet. En annan viktig faktor som avgör valet är för att få en s.k. input, en extern syn på verksamheten och någon att bolla idéer med. I och med tillsättandet har många av företagets styrelsearbeten övergått från passivt till aktivt styrelsearbete och de intervjuade företagarna ser endast positivt på tillsättandet.
Nyckelord	Familjeföretag, styrelse, externa styrelseledamöter, bolagsstyrning.

Abstract

Background

Small family-owned limited liability company board composition is usually characterized by an overlap between the family and the company. Small businesses often can't afford the number of qualified board members that they have in need and can thus miss important information, expertise and experience as an external board member can contribute. Furthermore, previous research has shown that outside directors can bring a foreign element in the family business which can give a sense involving loss of control. Finally, it is considered to be flaws in previous research when small companies have been investigated to a lesser extent.

Research questions

What is it that determines why small family businesses choose to appoint outside directors, or not?

Purpose

The purpose is that through qualitative interviews explain small family companies appointment of external board members.

Method

The study has been built on a qualitative approach with semi-structured interviews conducted with ten CEOs of ten small, family-owned companies.

Theory

The theoretical framework is based on a threecirclemodel that describes the overlapping systems in family business. Finally it is an overview of boards and a explanation about the agency theory's and stewardship theory's relation to the external board members.

Empiricism

The ten completed interview results are presented under four themes and tables.

Analysis

The analysis chapter has been implemented with the support of the theoretical framework different parts.

Conclusion

Our conclusion is that the main feature of an external director is its expertise and experience. Another important factor that determines the choice is to get a so-called input, an external view of the business and someone to bounce ideas with. After the appointment many boards have worked in shift from passive to active and the interviewed businessowners only look positive on the appointment

Keywords

Family firms, board of directors, external board members, corporate governance.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Problembakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion.....	2
1.2.1	Frågeställningar.....	4
1.3	Syfte.....	4
1.4	Avgränsningar	4
2	Metod.....	6
2.1	Undersökningsdesign.....	6
2.2	Undersökningsmetod	6
2.3	Datainsamling.....	7
2.3.1	Val av respondenter.....	7
2.3.2	Intervjuer	8
2.3.3	Litteratursökning	8
2.4	Analys.....	9
2.5	Trovärdighet	9
3	Teoretisk referensram	11
3.1	Familjeföretaget.....	11
3.1.1	Trecirkelmodellen	11
3.2	Styrelsen i familjeföretag.....	12
3.2.1	Passivt och aktivt styrelsearbete.....	14
3.3	Agentteorin	15
3.4	Stewardshipteorin	16
3.5	Sammanfattning av den teoretiska referensramen.....	17
4	Empiri	20
4.1	Presentation av företagen.....	20
4.1.1	Företag F, företaget utan extern styrelseledamot	22

4.2	Kraven och idén om att ta in en extern styrelseledamot.....	22
4.3	Styrelsearbetet med extern styrelseledamot	26
4.4	Nackdelar och rekommendationer	28
5	Analys	30
5.1	Trecirkelmodellen.....	30
5.2	Passivt och aktivt styrelsearbete	33
5.3	Agentteorin	34
5.4	Stewardshipteorin	35
5.5	Varför har företag valt att tillsätta externa styrelseledamöter?.....	36
6	Slutsatser	38
6.1	Slutsatser.....	38
6.2	Vidare forskning	39
6.3	Relevans för praktiker	39
7	Referenser	41
8	Bilagor.....	46
8.1	Bilaga 1.....	46
8.1.1	Egna reflektioner – Weronica	46
8.1.2	Egna reflektioner – Sanna	47
8.2	Bilaga 2.....	48

1 Inledning

I det inledande kapitlet ges läsaren en bakgrund till studiens ämne rörande familjeföretag och bolagsstyrning. Bakgrunden följs upp av en problemdiskussion som anknyter familjeföretags tillsättande av externa styrelseledamöter vilket sedan leder till studiens frågeställning och syfte.

1.1 Problembakgrund

Ett familjeföretag skiljer sig från ett icke-familjeföretag beträffande koncentrationen av ägande, familjeengagemang samt familjens behov av att bevara kontrollen (Jones et al., 2008). Enligt Nordqvist och Melin (2002) brukar familjeföretag kännetecknas av överlappningen mellan familj och företag. Detta leder till ett antagande om att företagets önskemål kan påverka familjen och vice versa samt att familjeproblem kan påverka företagets verksamhet. Ett annat kännetecken för familjeföretag är att ägare, styrelse och högsta ledning ofta består av samma personer, eller åtminstone personer från samma familj. Denna överlappning av roller tenderar emellertid att separeras i västländer genom lagstiftning och företagspraxis. För att ytterligare betona små familjeföretags speciella styregenskaper har forskning visat att externa styrelseledamöter är sällsynta i denna typ av företag. Med tanke på de speciella styregenskaper hos små familjeföretag som redan nämnts är det viktigt att studera relationen och samspelet mellan företagsägare, styrelse och högsta ledning för att förstå familjeföretagens specifika styrsystem. Relationen kan i sin tur påverkas av de traditioner, normer, regler och mål som finns i alla typer av företag (Nordqvist och Melin, 2002).

De flesta små företag är enligt Johannisson och Huse (2000) familjeföretag. Små familjeföretag representerar inte bara en småskalig ekonomisk verksamhet utan även ett resultat av entreprenörsambitioner och familjeengagemang (Johannisson och Huse, 2000). En fördel med ägarledda familjeföretag är, enligt Andersson et al. (2010), att ägarna är verksamma i företagen till skillnad från börsnoterade bolag och offentligt ägda företag. I familjeföretag anses styrelsen vara en resurs för att företaget ska utvecklas genom den kompetens och stabilitet som en styrelse kan tillgodose företag. Små familjeföretag utsätts för en lika komplex omvärld som stora börsnoterade bolag och studier visar att externa styrelseledamöter kan tillsättas för att tillgodose ett företag med de resurser som behövs. Det är en prisvärd investering istället för att använda sig av externa konsulter. Att ha en kompetent styrelse är därmed en fördel för små familjeföretag när förändringar som ägarskifte, global konkurrens och förflyttning sker inom företagets livscykel (Andersson et al., 2010).

Enligt Hughes (1995) är styrelser på väg att bli mer aktiva i sin roll inom bolagsstyrningen och utmaningarna som de står inför tros bli fler. Han menar att trots det stora behovet av en stark styrelse har små företag ofta inte råd med det antal kompetenta styrelseledamöter som de har behov av. Hughes (1995) förtydligar detta med att små företag har mindre resurser, både finansiella och i form av personal för att hantera utmaningar och problem som kan uppstå. En typisk styrelse i ett litet företag består av de översta cheferna samt större aktieägare, som brukar vara samma personer. Ofta finns få, om ens någon extern styrelseledamot i små familjeföretag

vilket kan ge mindre bredd och brister beträffande kompetens och objektivitet inom styrelsen. Utöver ytterligare kompetens och utvidgat kontaktnät kan externa styrelseledamöter påverka strategisk planering som rör exempelvis företagets tillväxt och problemlösningar (Deakin et al., 2000). Vidare visar Deakin et al:s (2000) studie att externa styrelseledamöters viktigaste roll i små företag är rollen som rådgivare och vägledare kring viktiga strategiska beslut- och planeringsprocesser. Johannisson och Huse (2000) menar att styrelsen i små företag kan spela en större roll än i stora företag, eftersom det i små företag finns en större informationslucka mellan små företagsledare och viktiga intressenter. Vidare kan styrelsen ha en särskilt viktig roll för att främja familjeföretags resultat, detta för att familjeföretags styrmekanismer ofta är svaga (Anderson och Reeb, 2004). Hughes (1995) menar att oavsett styrelsens- eller företagets storlek kvarstår styrelsens skyldigheter rörande verksamhetens kvalité och säkerhet.

1.2 Problemdiskussion

I bakgrunden nämndes att det finns, enligt Hughes (1995), i små familjeföretag få, om ens några, externa styrelseledamöter. Detta leder till att styrningen av ett familjeföretag skiljer sig från vanlig bolagsstyrning i ett viktigt avseende rörande dess ägare. Familjemedlemmar kan i familjeföretag ha flera olika roller dvs. att styrningsrelationerna är otydliga (Mustakallio et al., 2002). Adlerfer (1988) menar vidare att i familjeföretag är familjen och verksamheten ofta starkt sammankopplade vilket gör att känslor är oundvikliga. Detta leder till att familjeföretag ofta rekommenderas att tillsätta externa styrelseledamöter (Sharma et al., 1997).

En del familjeföretag är mindre benägna att tillsätta externa styrelseledamöter. Enligt Schulze et al. (2001) kan detta bero på tre anledningar. För det första medför externa styrelseledamöter en agentkostnad som är en övervaknings- och kontraktskostnad. För det andra kan externa styrelseledamöter bli mindre motiverade att ägna sig helhjärtat åt sina uppdrag eftersom utomstående nästan aldrig når samma status inom företaget som familjemedlemmar med stora aktieinnehav gör. För det tredje ger externa styrelseledamöters opartiska status dem ett litet inflytande på beslut som rör familjefrågor.

En avgörande anledning till varför små familjeföretag väljer att inte tillsätta externa styrelseledamöter tror Johannisson och Huse (2000) beror på att det medför ett främmande inslag i familjeföretaget. Vid beslut om tillsättande av externa styrelseledamöter kan oenighet leda till irritation vid urvalsprocessen och dessutom kan känslomässiga förpliktelser förekomma som valkriterium (Johannisson och Huse, 2000). Små företag har en tendens att sakna interna resurser och i detta sammanhang kan externa styrelseledamöter vara till hjälp för att ge råd och stöd. Med detta menar Neville (2011) att de kan bidra till en ökad medvetenhet om ledningsfrågor.

Vid beslutsprocesser i familjeföretag, i vilka utomstående medverkar kan det uppfattas som en förlust av ägarnas kontroll, detta för att beslut inte längre sker endast inom familjen. Detta kan uttryckas som att externa styrelseledamöter i ett familjeföretag kan utmana icke-ekonomiska mål exempelvis genom att bevara företagets traditioner. Därmed sätts familjens känsla av kontroll på prov (Gomez-Meija et al., 2007). Även Whisler (1988) menar att externa styrelseledamöter kan ha en tendens att fokusera på de finansiella målen för företaget och inte de icke-ekonomiska för familjemedlemmarna. Voordeckers et al. (2007) beskriver detta som

att ett familjeföretag inte arbetar mot traditionella affärsmål som rör vinstmaximering, innovation och tillväxt utan strävar mot att upprätthålla familjekontrollen och familjesysselsättningen.

Studier visar att externa styrelseledamöter kan bidra med kompetens och objektivitet i form av alternativa perspektiv och tillföra viktig information som en familj inte har vetskap om (Anderson och Reeb, 2004). Vidare har, enligt Johannisson och Huse (2000), potentiella externa styrelseledamöter två utmärkande egenskaper: den första är deras finansiella och psykologiska oberoende från den nuvarande styrelsen och den andra är deras professionella kompetens. Deras egenskaper bidrar till deras förutsättningar att övervaka ledningen. Även Voordeckers et al. (2007) menar att externa styrelseledamöter förväntas övervaka ledningens arbete på ett mer effektivt sätt än vad beroende styrelseledamöter väntas göra.

Enligt Anderson och Reeb (2004) är oberoende externa styrelseledamöter i familjeföretag ett primärt försvar som utomstående mindre aktieägare kan använda sig av för att skydda sina rättigheter mot stora inflytelserika och kontrollerande aktieägare. Voordeckers et al. (2007) menar vidare att ägarfamiljer kan vara ovilliga att ta in oberoende externa styrelseledamöter av rädsla att förlora handlingsfrihet över beslutsfattandet. Detta kan även ses som en konsekvens av att oberoende externa styrelseledamöter tillsätts i familjeföretag som en respons på påtryckningar från icke-familjeintressenter, exempelvis banker och investerare i akt och mening att skydda sina ekonomiska intressen (Bammens et al., 2011).

En amerikansk undersökning visade att styrelser med externa styrelseledamöter var nyckeln till balans mellan olika intressen i ett företag (Anderson och Reeb, 2004). Vidare fann Dalton et al. (1998) i sin studie att företag med ett flertal externa styrelseledamöter visade högre avkastning på eget kapital än företag med få eller inga externa styrelseledamöter. Andra tidigare empiriskt gjorda undersökningar rörande sambandet mellan externa styrelseledamöter och företag har gett resultat som pekat åt olika håll. En del studier, bl.a. en gjord av Barnhart et al. (1994) visar att styrelser med flera externa oberoende styrelseledamöter förbättrar företagets resultat medan andra undersökningar inte funnit något samband (Steven, 2005).

Betydelsen av såväl styrelsens kontroll som externa styrelseledamöter har en stark grund i agentteorin, som belyser separationen av ägande och kontroll i företag (Dalton et al., 1998; Jensen och Meckling, 1976). Enligt Sicoli (2013) medför detta problem inom familjeföretags bolagsstyrning p.g.a. komplexiteten som är en konsekvens av familjens överlappning av styrning och ägande. Separation av ägande och kontroll sker inom familjeföretag, enligt Mustakallio et al. (2002), när ägandet splittras och deltagandet av familjemedlemmar i verksamheten minskas. Vidare menar Johannisson och Huse (2000) att separation av ägande i familjeföretag kan ske genom tillsättande av externa styrelseledamöter.

Stewardshipteorin är en teori som kan komplettera agentteorin (Davis et al., 1997) medan Muth och Donaldson (1998) menar att det kan ses som ett alternativ. Arosa et al. (2010) menar istället att genom användning av båda teorierna kan en ökad förståelse ges om dynamiken i familjeföretags styrelser. Utifrån både agentteorin och stewardshipteorin kan externa styrelseledamöter påverka ett företags resultat positivt dock skiljer sig styrelsens roll mellan teorierna. Utifrån agentteorin har externa styrelseledamöter till uppgift att övervaka och

kontrollera företagets ledning och familj medan stewardship-teorin syftar till att de kan bidra till företaget med viktig kompetens (Anderson och Reeb, 2004).

Sammanfattningsvis finns det både för- och nackdelar med tillsättande av externa styrelseledamöter. Undersökningsresultat från tidigare gjorda studier rörande familjeföretags tillsättande av externa styrelseledamöter är blandade. Majoriteten av tidigare studier gjorda utanför Sveriges gränser, bl.a. i USA (Anderson och Reeb, 2004) och Belgien (Voordeckers et al., 2007) visar att forskningen har koncentrerat sig på stora börsnoterade familjeföretag. Johannisson och Huse (2000) har gjort en liknande studie i vilket de undersökt hur olika ideologier påverkar små familjeföretags val vid tillsättande av externa styrelseledamöter. I studien ingick tolv små familjeföretag i södra Sverige. Denna studie skiljer sig från Johannisson och Huses (2000) i den bemärkelse att den dels har avgränsats till Västra Götaland och dels att den undersöker varför externa styrelseledamöter tillsätts. Även den teoretiska grunden för studiens analys skiljer sig från Johannissons och Huses (2000). Det kan därför anses finnas bristande forskning inom detta område eftersom små familjeföretag har undersökts i mindre utsträckning. Slutligen menar Mallin (2013) att externa styrelseledamöter i framtiden kan spela en ännu viktigare roll för företags styrelser i synnerhet för att stärka investerarens förtroende för företagen. Detta leder till motiveringen av vår frågeställning.

1.2.1 Frågeställningar

Studien har undersökt varför små familjeföretag väljer att tillsätta externa styrelseledamöter. Huvudfrågan studien avser att besvara berör små familjeföretag med externa styrelseledamöter och lyder:

Vad är det som avgör varför små familjeföretag väljer att tillsätta externa styrelseledamöter eller inte?

1.3 Syfte

Syftet är att genom kvalitativa intervjuer förklara små familjeföretags tillsättande av externa styrelseledamöter.

1.4 Avgränsningar

Studien har avgränsats till att undersöka endast bolagsformen aktiebolag. Alla bolagsformer behöver enligt lag inte ha en styrelse och för att säkerställa att studiens samtliga familjeföretag har styrelser valdes bolagsformen aktiebolag som enligt Aktiebolagslagen (SFS 2005:551) ska ha en styrelse. Vidare avgränsas studien till små aktiebolag då majoriteten av tidigare studier har begränsats till stora börsnoterade familjeföretag (exempelvis Anderson och Reeb 2004). Alla familjeföretag i studien är därmed små privata onoterade svenska familjeägda aktiebolag, som det i problemdiskussionen nämndes, i Västra Götaland.

Vid definition av små aktiebolag har vi valt att följa Bolagsverkets definition (Bolagsverket, 2012). Med små aktiebolag avses företag som max uppfyller ett av följande villkor under verksamhetens två senaste räkenskapsår:

> 50 anställda i medeltal

> 40 mkr i balansomslutning

> 80 mkr i nettoomsättning (Bolagsverket, 2012)

2 Metod

I detta kapitel presenteras och motiveras studiens valda undersökningsdesign, undersökningsmetod samt datainsamlingens tillvägagångssätt. Kapitlet avslutas sedan med en analys och diskussion kring studiens trovärdighet.

2.1 Undersökningsdesign

Denna studie har byggts på en s.k. små-N-studie. Enheter ges ofta inom litteraturen beteckningen N, av engelskans Numbers (Jacobsen, 2002). Enligt Jacobsen (2002) lämpar sig små-N-studier när en rik och detaljerad beskrivning önskas av ett specifikt fenomen medan fallstudier lämpar sig vid beskrivning av en specifik händelse eller plats. Vid små-N-studier väljs ett fåtal enheter, vanligen högst fem eller tio. Den valda mängden ger en överskådlig bild som möjliggör för forskaren att kunna gå på djupet enskilt med enheterna. Studien berör ett specifikt fenomen, om externa styrelseledamöters tillsättande, vilket genom att använda en små-N-studie kan förklara de undersökta företagens inställning till det specifika fenomenet. Jacobsen (2002) menar vidare att genom att variera enheter från olika kontexter kan en rikare beskrivning fås än vid studerande av endast ett fall. Varierande enheter gav oss möjlighet att undersöka om familjeföretagen sinsemellan gav olika svar. Hade istället en fallstudie valts som undersökningsdesign hade endast ett företags syn på frågeställning framkommit.

Undersökningsdesignen har passat studiens syfte väl eftersom studien ska förklara externa styrelseledamöters tillsättande. Detta kan åstadkommas genom en Små-N-studie eftersom att studiedesignen enligt Jacobsen (2002) ger forskaren möjlighet att gå in på djupet med enskilda respondenter.

2.2 Undersökningsmetod

Utifrån studiens syfte som är att genom kvalitativa intervjuer förklara små familjeföretags tillsättande av externa styrelseledamöter valde vi att använda kvalitativ metod. Bryman (1997) menar att den kvalitativa metoden vill förstå personer, händelser och handlingar i dess sammanhang. Den kvalitativa metoden har som syfte att genom studier av vissa faktorer uppnå en bättre förståelse inom ämnet (Bryman, 1997). Den valda metoden har bidragit till en förståelse, tillika förklaring, för bakomliggande faktorer som påverkar familjeföretags val vid tillsättande av externa styrelseledamöter vilket har uppnåtts genom djupgående intervjuer. Detta är något som den kvalitativa metoden, till skillnad från den kvantitativa metoden, kan erbjuda (Jacobsen, 2002). En annan anledning till varför den kvantitativa metoden valdes bort är att metoden, enligt Jacobsen (2002), kan vara svår att gå in på djupet med. Vidare finns det en risk med den kvantitativa metoden med att undersökaren i förväg kan definiera vad som är relevant för respondenten att besvara (Jacobsen, 2002), vilket lättare kan undvikas genom att välja en kvalitativ metod med öppna frågor i intervjuer.

En nackdel med den kvalitativa metoden är, enligt Jacobsen (2002), att den är resurskrävande eftersom att kvalitativa intervjuer ofta tar lång tid att genomföra. Vid begränsade resurser måste

antalet respondenter avgränsas, detta leder till att problem kan uppstå gällande respondenternas representativitet, m.a.o. ett generaliseringsproblem (Jacobsen, 2002).

Studiens kvalitativa metod har byggts på primärdata som innebär att studien byggts på egeninsamlad data, det vill säga att information har inte tagits från tidigare studier s.k. sekundär data (Bell, 2006).

2.3 Datainsamling

2.3.1 Val av respondenter

Studiens intervjuer har skett med tio respondenter som är ägare och VD i olika små familjeföretag. Varför inte styrelseordförande har intervjuats beror på att ordförande i de flesta styrelser (sex av tio) är externt tillsatta, de fanns m.a.o. inte i styrelsens sammansättning innan tillsättandet och var därför inte lämpade att besvara studiens frågeställning. Vid tillsättandet av de externa styrelseledamöterna har respondenterna, av deras ägarandel och position i företaget, haft betydelsefull beslutsmyndighet vilket gjort dem lämpliga för intervju.

Antalet intervjuer torde vara tillräckligt för studien, det är viktigt att komma ihåg att studien inte syftar till en statistisk generaliserbarhet. Intervjuerna har begränsats till tio företag, varav nio av dessa har externa styrelseledamöter. Anledningen till att mer än ett företag har intervjuats var för att öka resultatets trovärdighet eftersom Bryman (1997) menar att mer än ett företag behöver ligga till grund för trovärdigheten.

Vid val av företag har databasen Affärsdata genomsköts för att hitta aktiebolag som stämmer in på bolagsverkets definition på små aktiebolag (Bolagsverket, 2012) (se 1.4 avgränsningar). Därefter undersöktes företagen och valdes ut efter styrelsesammansättning för att se vilka företag som till synes har externa styrelseledamöter och samtidigt är familjeföretag. Vi ville att företagets styrelser skulle bestå av minst tre personer, detta för att undvika vad Nielsen och Lekvall (1996) kallar "pappersstyrelser" (se 3.2.1 passivt och aktivt styrelsearbete). Vid intervjufrågan bekräftades frågan om familjeföretag. Studien utgår ifrån Melin (2012) som menar att familjeföretag är företag i vilket en ägarfamilj innehar ägarmajoriteten, att ägarna betraktar företaget familjeägt samt att minst en ur familjen är aktiv i företagets styrelse. Definitionen passar studien väl eftersom den är relativt snäv, vilket den bör vara eftersom studien berör små familjeföretag och inte stora börsnoterade bolag där definitionen vanligen är bredare (se La Porta et al. (1999) 3.1 familjeföretaget).

Val av respondenter i företag med externa styrelseledamöter påverkades av personens beslutsrätt rörande tillsättande av externa styrelseledamöter. Vid intervju med företaget utan externa ledamöter har personen som är delaktig i strategiska beslutsfrågor valts ut, i detta fall den personen som fattar beslut rörande ett möjligt tillsättande av en extern styrelseledamot. Den person företagen ansett vara mest insatt i dessa frågor är den som har intervjuats och det blev slutligen företagets VD:ar som även är delägare. Studiens resultat kan ge risk till en viss skevhet. Det kan bero på att intervjuerna påverkar respondenterna omedvetet och det som tolkas rätt av en person kan anses vara feltolkat av en annan (Bell, 2006).

2.3.2 Intervjuer

Den empiriska datainsamlingen har således genomförts genom kvalitativa, s.k. semi-strukturerade intervjuer för att få så detaljerade och fylliga svar som möjligt, vilket i sin tur har bidragit till förklaring av externa styrelseledamöters tillsättande. Enligt Bryman och Bell (2013) består semistrukturerade intervjuer av en intervjuguide som förhåller sig till specifika teman. Denna intervjuguide behöver, enligt författarna, inte följas till punkt och pricka, utan det finns utrymme för den som intervjuar att blanda fritt i frågornas följd samt att ställa frågor utöver det som står i intervjuguiden. Detta innebär att den som intervjuar ställer relevanta frågor till det som intervjupersonen svarar (Bryman och Bell, 2013). Ett av motiven till valet av intervjumetod var dess fördel rörande flexibilitet. Genom intervjuer kan intervjuaren, enligt Bell (2006), gå in på motiv, följa upp idéer och känna av känslor på ett sätt som omöjligt kan framkomma i en enkät.

Intervjuerna har till största del genomförts på plats, ansikte mot ansikte med respondenterna hos företagen. Vid tillfällen när respondenterna inte hade möjlighet att träffas personligen var telefonintervjuer en alternativ väg att gå. Vår förhoppning var att de semistrukturerade intervjuerna skulle genomföras som flytande dialoger. Darmer och Freytag (1995) föreslår att detta kan åstadkommas med hjälp av en intervjuhandledning som inleds med kompletta frågor och som sedan kompletteras med tilläggsfrågor utifrån den intervjuades svar. Med hjälp av vår intervjumall (se bilaga 2) genomfördes intervjuerna, som vi hoppats på, som flytande dialoger.

Genom intervjuer har vi *upptäckt och identifierat* varför externa styrelseledamöter tillsätts, vilket i sin tur har hjälpt oss att ge en förklaring till externa styrelseledamöters tillsättande. Enligt Patel och Davidson (2011) är upptäckande och identifiering två av den kvalitativa intervjuens syften. Detta innebär att respondenternas svarsalternativ i förväg inte kan formuleras och inte heller kan fastställas vad som är frågans "rätta" svar. Av detta kan kvalitativa intervjuer anses vara induktivt riktade till sitt arbetssätt (Patel och Davidson, 2011).

För att kunna ge full uppmärksamhet till respondenten och kunna kontrollera exakt ordval vid ett eventuellt citat spelades intervjuerna in efter respondenternas samtycke till detta. En nackdel med inspelade intervjuer är dock, enligt Bell (2006), att forskare menar att intervjuerna bör transkriberas. Transkribering innebär i sin korthet att talspråk översätts och gestaltas i skriftlig form. Enligt Bell (2006) tar en timmes intervju cirka fyra timmar att renskriva och kan uppgå till 10-15 datorskrivna A4-sidor (Jacobsen, 2002). Bell (2006) rekommenderar att spara inspelningen tills redovisningen av projektet är slutfört. I denna studie har därför författarna i första hand spelat in intervjuerna för att göra det möjligt att undersöka exakt vad som sagts under intervjuerna och dessa har sedan transkriberats. Ljudinspelningarna, tillsammans med gjorda transkriberingar kommer därefter att sparas tills att studien är avslutad. Detsamma gäller med de anteckningar som gjorts under intervjutillfällena, i fall att någon vill kontrollera vad en respondent har uttalat sig om.

2.3.3 Litteratursökning

Till problembakgrunden samt den teoretiska referensramen har data samlats in från ett flertal vetenskapliga artiklar och annan litteratur skrivna av olika författare och forskare inom ämnen

som familjeföretag, bolagsstyrning samt externa styrelseledamöter. Databasen som vi till största delen använt vid sökande av artiklar är ABI/INFORM Complete. De sökord som använts är familjeföretag, styrelse, externa styrelseledamöter och bolagsstyrning.

2.4 Analys

Efter genomförda intervjuer transkriberades samtliga ljudinspelningar, antalet skrivna transkriberingar uppgick till ca åtta sidor per företag och det var de väsentliga delarna som skrevs ner ordagrant. Efter transkriberingen sammanställdes empirin och sorterades under fyra stora rubriker per företag. Det skrevs sedan samman till en sammanhängande text som i empirikapitlet presenteras under tre teman som börjar med en sammanställande och övergripande presentation av företagen. Respondenterna gav likartade svar vilket hade gett upprepningar vid en egen presentation av samtliga tio företag. Empirikapitlet användes sedan tillsammans med vårt analysverktyg från den teoretiska referensramen med grund i agentteorin, stewardshipteorin samt Gersick et al:s (1997) trecirkelmodell för att skriva studiens analysdel.

2.5 Trovärdighet

En form av intern giltighet innebär, enligt Jacobsen (2002), att forskningsprocessens mest centrala delar går igenom en kritisk genomgång. Frågan som först kan ställas är om rätt urval av respondenter har gjorts, om rätt personer har intervjuats och om dessa har förmedlat sanningsenlig information (Jacobsen, 2002). För att få tillgång till rätt respondenter säkerställde vi, innan intervju, att det var familjeföretagets ägare, VD eller annan person med beslutsfattande roll som kan ta beslut om tillsättande av externa styrelseledamöter.

Enligt Jacobsen (2002) handlar extern giltighet om i vilken grad studien kan generaliseras. Bryman (1997) menar att problemet rörande generaliserbarhet kan hanteras genom att fler än en forskare är delaktiga i studien vilket ger en karaktär av, vad Bryman (1997) benämner, "teamforskning". Denna studie har gjorts av två författare som har tolkat och analyserat respondenternas svar vilket har ökat studiens svarsinsamlings generaliserbarhet. Vidare har intervjuerna fördelats så att de inte handlar om endast ett familjeföretag utan flera. Bryman (1997) menar att för att få ett så *generaliserbart* resultat som möjligt i en kvalitativ undersökning bör mer än ett företag studeras.

När det gäller respondenternas svar kan *trovärdigheten* ifrågasättas beroende på hur tillförlitligt de kan tänkas vara. För att få så trovärdiga svar som möjligt har en sammanställning utifrån författarnas uppfattning av intervjuer skickats ut till berörda respondenter. Bryman (2011) kallar detta för respondentvalidering vilket innebär att de som varit med i undersökningen får se resultatet för att kunna ge synpunkter. På detta sätt kan resultatets trovärdighet ökas. Ett annat hot mot studiens trovärdighet är, enligt Jacobsen (2002), slarv vid anteckningar. För att undvika det har studiens intervjuer ljudinspelats, dels för studiens trovärdighet och dels för att datan kan göras tillgänglig för andra.

Vidare kan studiens resultat kritiseras för att många av företagen som deltagit i studien är verksamma inom livsmedelsbranschen. Detta kan bidra till att företagen i viss grad svarat lika och varit i behov av liknande kompetens och erfarenhet. Ingen av respondenterna nämnde något negativt om tillsättandet vilket även kan bidra till kritik av studiens resultat.

För att skydda studiens undersökta företag och de enskilda respondenterna som ställt upp på intervjuer har all information använts och bearbetats konfidentiellt. Det är endast studiens författare som har vetskapen om vilka företag som har bidragit till studiens resultat och för att skydda företagsnamnen har författarna valt att döpa familjeföretagen och de intervjuade till bokstäver, från A till J. Den information som utlämnas i studien om företagen går inte att identifiera vilket är syftet med konfidentiell information. Detta är en del av en god forskningssed med syfte att skydda företagen.

3 Teoretisk referensram

Kapitlet ligger som underlag för analysen som ska besvara studiens frågeställning och inleds med en beskrivning av familjeföretag. Kapitlet övergår sedan till styrelsen i familjeföretag med agentteorin och stewardshipteorin i förhållande till externa styrelseledamöter.

3.1 Familjeföretaget

Familjeföretag har på senare år fångat många forskares intresse genom sin unika företagsform (Bettinelli, 2011). Enligt Chua et al. (1999) kännetecknas familjeföretagare gentemot andra företagare av att de generellt är mer engagerade i företaget. Det finns idag ett överflöd av definitioner av vad ett familjeföretag är. La Porta et al. (1999) anser exempelvis att ett familjeföretag utgörs av ett företag som delvis ägs av en eller flera familjemedlemmar som tillsammans kontrollerar minst 20 % av samtliga röster. Vidare ger Chua et al. (1999) en utförligare redogörelse av familjedefinitionsbegreppet och beskriver familjeföretaget som ett företag som styrs och/eller förvaltas av en dominerande koalition med avsikt att forma och driva den vision som företaget har. Företaget kontrolleras av medlemmar av samma familj eller ett litet antal familjer och målet är att det ska vara livskraftigt och kunna tas över av kommande generationer. Melin (2012) menar istället att ett familjeföretag är ett företag där en ägarfamilj innehar ägarmajoriteten, att ägarna betraktar företaget familjeägt samt att minst en ur familjen är aktiv i företagets styrelse. Författarna till studien har valt att följa Melin:s (2012) definition. Vidare har studien utgått från Gabrielsson och Huse:s (2005) definition av en extern styrelseledamot i ett familjeföretag, som enligt dem är en erfaren icke-familjemedlem och kan vara oberoende från påverkan av verksamhetens ledning exempelvis företagets advokat.

3.1.1 Trecirkelmodellen

Tagiuri och Davis (1996) anser att familjeföretag består av två överlappande system: familjen och företaget. Gersick et al. (1997) utvecklade från tidigare forskning en trecirkelmodell som beskriver familjeföretag som tre självständiga men överlappande system: företaget, ägarskapet och familjen. Enligt Gersick et al. (1997) har varje "cirkel" sina egna normer, regler och strukturer. Problem kan uppstå när individer ska uppfylla förpliktelser i flera cirklar. Företaget ska exempelvis verka i enlighet med företagspraxis och samtidigt möta familjens behov (Gersick et al., 1997). Tagiuri och Davis (1996) menar att på grund av överlappningen kan familjemedlemmar som är verksamma inom företaget ha tre roller samtidigt: familjemedlem, ägare och chef. En familjemedlem kan vara bekymrad över företagets resultat och sammanhållningen av familjen, som ägare är man intresserad av investeringars avkastning och som chef arbetar man för att förbättra företagets operativa effektivitet. Vidare kan familjeägarnas överlappning påverka företagsbeslut och vice versa. Familjens-, ägarskaps- och företagets problem kan blandas samman; företagsdiskussioner kan övergå till argumentation rörande familjerelaterade problem och familjens beslut kan påverkas av företagets behov (Tagiuri och Davis, 1996).



1. Familjemedlem (varken anställd eller ägare)
2. Icke-familjemedlem som är ägare (inte involverade i driften av företaget)
3. Icke-familjemedlem som är anställd (exempelvis extern styrelseledamot)
4. Familjemedlem som är ägare (inte anställd)
5. Icke familjemedlem som är ägare och anställd
6. Familjemedlem och anställd men inte ägare
7. Familjemedlem som är ägare och anställd (Gersick et al., 1997; Sharma, 2003)

Figur 3.1 Trecirkelmodell (Gersick et al, 1997, s. 6)

Gersick et al. (1997) menar att det som gör familjeföretag unika är att en person kan ha flertalet olika roller i företaget samtidigt vilket leder till överlappning. Samtidigt som personen tillhör familjen kan hon/han även arbeta och vara delägare i företaget (Gersick et al. 1997). Familjeföretagets samtliga individer kan placeras i någon av de sju sektioner som tillkommit av cirkelnas överlappning. Exempelvis befinner sig alla ägare (partners eller aktieägare) någonstans inom den översta cirkeln (2). Familjemedlemmar placeras någonstans i den nedre vänstra cirkeln (1) och anställda i den nedre högra (3). Personer som har endast en koppling till företaget placeras således i någon av de yttre sektionerna (1, 2, eller 3). Ett exempel är aktieägare som varken är familjemedlemmar eller anställda, dessa placeras i sektion 2, inuti ägarskaps-cirkeln men utanför resterande sektioner. Individer med mer än en koppling till företaget hamnar i en av de överlappade sektionerna och en familjemedlem som är ägare såväl som anställd hamnar då i samtliga tre cirklar, sektion 7 (Gersick et al., 1997).

Enligt Gersick et al. (1997) är modellen ett användbart verktyg för förståelse av orsaken till konflikter, prioriteringar och gränser inom företaget. Vidare visar modellen de olika delar och roller som finns inom familjeföretag och som även gör företagsformen unik. Med hjälp av specificering av olika roller och delsystem kan komplexa interaktioner inom ett familjeföretag brytas ner vilket gör det lättare att se vad som faktiskt händer och varför. De roller och delar som finns inom familjeföretag kan vara en anledning till hur ägare och/eller VD:ar i familjeföretag resonerar vid val av att ta in en extern styrelseledamot. Till skillnad från icke-familjeföretag måste familjeföretagare ta hänsyn till fler aspekter vid beslutsfattande än enbart företaget (Gersick et al. 1997). Modellen har fått en stor och bred acceptans för att den både är teoretiskt förklarande och omedelbart applicerbar (Sharma, 2003).

3.2 Styrelsen i familjeföretag

Styrelsearbete inom familjeföretag kan skilja sig från andra styrelseuppdrag beroende på företagets bransch, ålder och storlek, vilken livscykel de befinner sig i samt graden av familjeinblandning och ägarstruktur. Ett gemensamt kännetecken för familjeföretags styrning är dock sättet att styra och leda. Det påverkas av företagets tydliga och långsiktiga ägarinflytande rörande strategiska beslut och generationsägande (Melin et al., 2012). I de allra minsta företagen är styrelsen dock ofta bara en ren formalitet, många gånger räcker det med en

ordinarie styrelseledamot som oftast är huvudägaren samt en suppleant som vanligen är en familjemedlem, exempelvis huvudägarens make (Nielsen och Lekvall, 1996). Vidare kan styrelsen ha en viktigare roll i små företag än i stora företag och informationsgapet mellan viktiga intressenter och ägare kan även vara större (Johannisson och Huse, 2000).

Styrelsens huvuduppgift är att förvalta bolagets angelägenheter (Andersson et al., 2010). Vidare visar forskning att kontroll och service är huvudfaktorer för en styrelse (Forbes och Milliken, 1999; Gabrielsson och Winlund, 2000). Mustakallio et al. (2002) menar att styrelsen har två nivåer av kontroll: en strategisk- och finansiell kontroll. Den strategiska kontrollen innebär till stor del subjektiva- och strategiskt långsiktiga kriterier medan den finansiella kontrollen involverar objektiva kriterier, såsom avkastning av investeringar (Mustakallio et al., 2002). Vidare menar Bammens et al. (2011) att ett familjeföretags styrelses främsta huvuduppgifter är agerandet som ett internt administrativt organ genom utövande av kontroll och rådgivning. Styrelsens rådgivande roll kan delas upp i två delar, den ena hänför sig till kompletterande expertis till ledningen och är särskilt relevant för familjeföretag. Rådgivningens andra del är unik för familjeföretag och är medling av familjekonflikter (Bammens et al., 2011).

Vid kompletterande expertis kan styrelseledamöter bidra med yrkesmässig erfarenhet och kompetens. Det går att skilja mellan två breda kategorier av kunskap, dessa är företagsspecifik kunskap (förståelse för företagets interna processer) och allmän kunskap om företag (främst grundad på utbildning och erfarenheter utanför företaget). Styrelser i familjeföretag kan vara i underläge, i jämförelse med icke-familjeföretag, när det kommer till allmän affärskunskap (Bammens et al., 2011). Detta leder till att råd från externa styrelseledamöter med funktionell kompetens (exempelvis inom ekonomi, juridik och marknadsföring) och erfarenheter som saknas inom familjen kan vara avgörande för familjeföretag för att överbygga den kompetensklyfta som kan finnas mellan familjeföretag och icke-familjeföretag (Gabrielsson och Huse, 2005). En styrelse bör, enligt Kim et al. (2010), bestå av personer med relevant erfarenhet och kunskap. Det är en fördel om personen har arbetat inom samma eller liknande bransch sedan tidigare, vilket varje företag avgör själv gällande relevant bakgrund som styrelseledamöterna bör ha för att passa in med resterande styrelse. Även Elsayed (2009) menar att en styrelse ska bestå av personer med stor kompetens vilket kan vara svårt att uppnå i små styrelser. Därmed bör styrelseledamöterna tillsättas efter vilken kompetens företaget behöver. Bammens et al. (2011) menar att genom kompensation av brister i företagets styrelse kan externa styrelseledamöters råd leda till företagets överlevnad och till och med skapa konkurrensfördelar.

Det är, enligt Bammens et al. (2011), viktigt för familjeföretagare att känna förtroende för externa styrelseledamöter. Förtroendet avser viljan att vara sårbar för en person, som bygger på uppfattningen om att denna person har bra avsikter. Förtroendet är viktigt, framförallt inom familjeföretag, för skydd av privatliv och konfidentiell information. Av detta har externa styrelseledamöter argumenterats för att vara mest effektiva gällande den rådgivande funktionen, då dessa relationer ligger till grund för utveckling av förtroende. Vidare krävs det att styrelseledamöterna samarbetar för att de, på ett så effektivt sätt som möjligt, ska kunna utvärdera alternativ, utbyta information och ta viktiga motiverade beslut (Forbes och Milliken, 1999). Johannisson och Huse (2000) sammanfattar med att styrelseledamöter är personer som

ledningen kan lita på och att styrelsens ledamöter besitter den nödvändiga kompetens som företaget och styrelsen är i behov av. Vidare menar författarna att beslutsprocessen av externa styrelseledamöter omfattas av behovsidentifiering, en systematisk sökning av kandidater och slutligen utgår valet från behovet av kompetens i förhållande till kandidaternas besittande kompetens.

Enligt Bammens et al. (2011) tyder olika forskare på att konfliktlösning kan ske på styrelsenivå i vilket opartiska och objektiva externa styrelseledamöter kan fungera som medlare mellan familjemedlemmar. Dessa kan hjälpa till att bygga konsensus genom att föra diskussioner som fokuserar sig på objektiv fakta som främjar mer balanserade perspektiv. Det bör dock noteras att styrelser rekommenderas att endast engagera sig i materiella konflikter om företagets mål och strategier och inte i s.k. relationskonflikter (Bammens et al., 2011).

Något som kan komplettera ett familjeföretags styrelse är, enligt Melin et al. (2012), familjeråd som kan benämnas som en unik arena inom familjeföretag och vikten läggs ofta på s.k. familjestyrning. Familjestyrning innebär att familjens involvering och relation till företaget behöver organiseras och att det inte bara berör hur företaget ska ledas och styras. Familjeråd finns i familjeföretag, mestadels i stora familjer och företag som kan tänkas ha många ägare och familjemedlemsrepresentanter från ett flertal generationer. Familjeråd har tidigare haft som syfte att vara ett forum för informella diskussioner som hålls mellan familjemedlemmar om ägande- och strategifrågor. Idag syftar de mer på det formella forumet av återkommande möten med agenda och protokoll som familjemedlemmar samlas vid för att diskutera synen på familjens företag och på sin egen roll i det (Melin et al., 2012). Enligt Gersick et al. (1997) finns ett flertal viktiga anledningar för familjeföretag att ha familjeråd, bl.a. ger det familjemedlemmar som inte befinner sig inom trecirkelmodellens ägande- och/eller företagssektionen en chans att göra sina röster hörda.

3.2.1 Passivt och aktivt styrelsearbete

En *passiv styrelse* är en vanlig styrelsesituation för många små familjeföretag och spelar inte någon större praktisk roll i företagets styrning. Beslut rörande verksamheten fattas fortlöpande i det dagliga arbetet utan tydliga styrelsebeslut. En passiv styrelse är i verkligheten en ren "pappersstyrelse", den finns på papperet men saknar en aktiv roll som företagets styrorgan (Nielsen och Lekvall, 1996). Melin et al. (2012) menar vidare att en "pappersstyrelses" uppgift är att producera de dokument som lagstiftningen kräver. Den svenska lagstiftningen sätter förväntningar på att en styrelse ska svara för bolagets långsiktiga utveckling, förvaltning samt kontroll av dess ekonomiska angelägenheter och att styrelsen ska utnämna och avsätta företagets VD. Melin et al. (2012) menar dock att forskning visar att familjeföretag sällan uppfyller dessa kriterier för en styrelses arbete.

En *aktiv styrelse* har, enligt Nielsen och Lekvall (1996), till skillnad från den passiva styrelsen en stark roll i företagets styrning på det sätt som aktiebolagslagen förespråkar. Melin et al. (2012) menar vidare att en aktiv styrelse i ett familjeföretag brukar utgöras av en styrelse som består av en eller flera externa styrelseledamöter och som sammanträder med förberedda agendor vid regelbundna styrelsemöten. Familjeföretag kan ofta vara slutna och alltför dominerade av familjerelationer. Ett starkt argument för familjeföretag att tillsätta externa

styrelseledamöter är att de kan ha mycket att vinna på om de öppnar upp för kompetenta råd och erfarenheter, med ett visst mått av en utomstående kontroll (Melin et al., 2012). För företag med upp till fem anställda är det i många fall svårt att motivera aktivt styrelsearbete men i takt med att företaget växer ökar kravet på företagsledaren och när det finns omkring 15-20 anställda brukar det inte längre vara möjligt att direkt styra företaget. Om företaget inte redan har en aktiv styrelse är det hög tid för detta och ny kompetens kan behövas exempelvis genom ett tillsättande av en extern styrelseledamot (Nielsen och Lekvall, 1996). Enligt Melin et al. (2012) brukar beslutet om ett aktivt styrelsearbete relateras till att familjeföretaget står inför en svår period eller annan omfattande förändring av strategisk karaktär eller också att familjen saknar kompetens inom vissa områden. En styrelse som består av externa styrelseledamöter är, enligt Hillman och Dalziel (2003), en mer aktiv styrelse jämfört med en styrelse med enbart familjemedlemmar. Innebörden av att styrelsen är aktiv innefattas av att antalet styrelsemöten sker mer regelbundet och att fler beslut tas under styrelsemötena. Vidare menar Schwartz och Barnes (1991) att externa styrelseledamöter ökar aktiviteten under styrelsemötena genom att de diskuterar och ifrågasätter frågor som tidigare varit självklara. Avslutningsvis menar Melin et al. (2012) att det, under de senaste åren, argumenterats för vikten av ett aktivt styrelsearbete i familjeföretag, detta för att en aktiv styrelse kan bidra med stimulans och stöttning av ett företags utveckling.

3.3 Agentteorin

Enligt Johannisson och Huse (2000) kan agentteorin bidra till en förståelse för hur externa styrelseledamöter väljs. Agentteorin bygger på relationen mellan en agent och principal (Jensen och Meckling, 1976). Jensen och Meckling (1976) benämner agentrelationer som kontrakt i vilket parterna avtalar om vad agenten ska utföra för principalens räkning vilket inkluderar delegering av beslutsfattande till agenten. Vidare beskriver de en agentkostnad som summan av principalens övervaknings- och kontraktskostnader. Bartholomeusz och Tanewski (2006) menar vidare att agentkostnader kan uppstå när båda parter är rationellt nytto-maximerare.

Enligt Fama (1980) förklaras principalerna som ägare vilka har gett agenterna, det vill säga styrelsen, uppdrag att kontrollera verksamheten. Davis et al. (1997) menar att i större företag investerar principalen (ägarna) i företaget och dess styrningssystem medan agenterna (styrelsen) har ansvaret för att hantera de finansiella resurserna i företaget. Enligt Mallin (2013) är agenten såväl interna som externa styrelseledamöter och principalerna såväl utomstående ägare som familjeföretagsägare.

Styrelsen har en kontrollerande roll som enligt forskning grundar sig på agentteorin (Van den Huevel et al., 2006). Tidigare forskning och litteratur har visat att externa styrelseledamöter kan vara till nytta för små företags utveckling och tillväxt (Daily och Dalton, 1992). Vidare anser Daily et al. (2002) att såsom agentteorin förklaras kan små företag dra fördel av en extern styrelseledamot när det handlar om skydd av investerade insatser. Fama och Jensen (1983) menar istället att agentteorin hävdar att styrelsen kan minska agentkostnader och maximera ägarandelens värde genom aktiv involvering i övervakningen av ledningen och företagets resultat. Utifrån agentteorin är en extern styrelseledamot en person som är oberoende av påverkan av såväl familjens verksamhet som av ledningen. Den externa styrelseledamoten kan

exempelvis vara familjeföretagets advokat. Externa styrelseledamöter kan även ses som ett sätt att minska den informationsasymmetri som kan finnas inom familjen eller mellan familjen och viktiga externa intressenter (Gabrielsson och Huse, 2005). Utifrån agentteorin kan externa styrelseledamöter påverka ett företags resultat positivt genom att övervakning och kontroll av företaget och familjen (Anderson och Reeb, 2004).

Enligt Daily och Dalton (1995) kan externa styrelseledamöter bidra med rådgivning och expertutlåtanden, exempelvis vid frågor rörande konkurrens. Fama och Jensen (1983) menar vidare att externa styrelseledamöters viktigaste bidrag är, utifrån agentteorin, deras självständiga överväganden vid beslutsfattande. Med detta menar författarna de externa styrelseledamöternas oberoende rörande verksamhetsfrågor och skydd av tillgångar. Samtidigt ska chefer hållas ansvariga för företagets framtida framgång och överlevnad (Gabrielsson och Huse, 2005). En oberoende styrelseledamot kan på flera olika sätt definieras. En definition är att hon/han inte har någon tidigare anställning i företaget, inte har en affärsrelation med företaget och inte heller några sociala band med någon i företaget (Collin, 2008). Gabrielsson och Huses (2005) empiriska undersökningsresultat visar å andra sidan att familjeföretags externa styrelseledamöter tenderar att känna starka band till företagets VD och/eller dominerande familjemedlemmar vilket gör att deras oberoende kan ifrågasättas. Slutligen menar Westphal och Milton (2000) att det finns fördelar med att ha en blandning av familjemedlemmar och externa styrelseledamöter i en styrelse.

3.4 Stewardshipteorin

En teori som kompletterar agentteorin är stewardshipteorin som har sin grund i psykologisk- och sociologisk teori (Davis et al., 1997). Muth och Donaldson (1998) menar vidare att stewardshipteorin kan ses som ett alternativ till agentteorin och erbjuder andra förutsättningar gällande struktureringen av styrelsers effektivitet. Enligt Davis et al. (1997) har empirisk forskning tidigare försökt att klargöra vilken av agentteorin och stewardshipteorin som är mest lämpad för styrningen av företag. Resultat av undersökningar har dock visat att det finns behov av de båda teorierna. Arosa et al. (2010) menar vidare att genom användning av båda teorierna kan en ökad förståelse ges om dynamiken i familjeföretags styrelser.

Stewardshipteorin var till en början utformad för forskning rörande situationer där befattningshavare agerar utifrån vad som är bäst ur principalens intresse (Davis et al., 1997). Stewardshipteorin ser både för- och nackdelar med familjeföretag där chefer och ledare ofta ser till organisationen och intressenternas intresseförmån och inte bara för sitt egennyttiga ekonomiska intresse (Miller och Le Breton-Miller, 2006). Både agentteorin och stewardshipteorin menar att externa styrelseledamöter kan påverka ett företags resultat positivt men att styrelsens roll skiljer sig mellan teorierna: enligt agentteorin övervakar och kontrollerar externa styrelseledamöter företagets ledning och familj, medan stewardshipteorin menar att externa styrelseledamöter kan bidra med värdefull kompetens till företaget (Anderson och Reeb, 2004).

Det vanligt förekommande ägarskapet i små- och medelstora företag reducerar, enligt Forbes och Milliken (1999), behovet av styrelsens kontroll. Hillman och Dalziel (2003) menar vidare att styrelsens primära roll utifrån stewardshipteorin är service och rådgivning snarare än

disciplin och kontroll som agentteorin förespråkar. Vidare kan familjeföretagare, enligt Voordsdecker et al. (2007), som agerar som s.k. stewards tillsätta externa styrelseledamöter i syfte att tillföra kompetens, branscherfarenheter och objektiv rådgivning eller också för att fungera som en allmän förespråkare för familjeföretagets hälsa och livskraft. Externa styrelseledamöter kan vidare spela en viktig roll i familjeföretagets utveckling av strategiska frågor (Voordsdecker et al., 2007).

Enligt Kuppelwieser (2011) är grunden för steward-drivna företag förtroende och motivation, således är övervakningsbehovet av stewarden reducerade. Arosa et al. (2010) menar vidare att stewardshipteorin, i kontrast till agentteorin, definierar situationer där anställda och chefer inte motiveras utifrån individuella mål utan istället uppträder som en steward, vars motiv är i linje med organisationens.

Davis et al. (1997) menar att i kontrast till agentteorin lyfter stewardshipteorin fram möjligheten till överensstämmande mål för aktörerna genom att utvidga målen för agenten utanför sitt egenintresse och mot organisationens välfärd. Vidare menar författarna att skickliga stewards arbetar kollektivt i stället för individuellt såsom agenter i enlighet med agentteorin. Corbetta och Salvato (2004, s. 357) menar här att:

“The steward's proorganizational behavior, aimed at maximizing organizational performance, will in turn benefit the steward's principals”

Stewards agerar med andra ord inte efter egennyttiga motiv, utan agerar osjälviskt till fördel för organisationen och dess intressenter (Davis, et al., 1997).

3.5 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Familjeföretagare kännetecknas, gentemot andra företagare, av att de generellt är mer engagerade i företaget (Chua et al., 1999) och det finns idag ett överflöd av definitioner av vad ett familjeföretag är. Författarna till studien har valt att följa Melin:s (2012) definition som menar att ett familjeföretag är ett företag där en ägarfamilj innehar ägarmajoriteten, att ägarna betraktar företaget familjeägt samt att minst en ur familjen är aktiv i företagets styrelse.

Den teoretiska referensramen innehåller en trecirkelmodell som utvecklades av Gersick et al. (1997) från tidigare forskning som beskriver familjeföretag som tre självständiga men överlappande system: företaget, ägarskapet och familjen. På grund av överlappningen kan familjemedlemmar som är verksamma inom företaget ha tre roller samtidigt: familjemedlem, ägare och chef (Tagiuri och Davis, 1996), vilket är enligt Gersick et al. (1997) unikt för familjeföretag. Samtliga individer i familjeföretaget kan placeras i någon av de sju sektioner som tillkommit av cirklarnas överlappning. Problem kan uppstå när individer ska uppfylla förpliktelser i flera cirklar och vidare kan familjeägarnas överlappning påverka företagsbeslut och vice versa (Gersick et al., 1997).

Familjeföretagets roller och delar kan vara en anledning till hur ägare och/eller VD:ar i familjeföretag resonerar vid val av att ta in en extern styrelseledamot. Gersick et al. (1997) menar att till skillnad från icke-familjeföretag måste familjeföretagare ta hänsyn till fler aspekter vid beslutsfattande än enbart företaget.

Enligt Nielsen och Lekvall (1996) är styrelsen i de allra minsta företagen ofta bara en ren formalitet, många gånger räcker det med en ordinarie styrelseledamot som oftast är huvudägaren samt en suppleant som vanligen är en familjemedlem, exempelvis huvudägarens make. Elsayed (2009) menar att en styrelse ska bestå av personer med stor kompetens vilket kan vara svårt att uppnå i små styrelser. Vidare kan råd från externa styrelseledamöter med funktionell kompetens (exempelvis inom ekonomi, juridik och marknadsföring) och erfarenheter som saknas inom familjen vara avgörande för familjeföretag för att överbygga den kompetenskyfta som kan finnas mellan familjeföretag och icke-familjeföretag (Gabrielsson och Huse, 2005).

Vidare är en *passiv styrelse* en vanlig styrelsesituation för många små familjeföretag och spelar inte någon större praktisk roll i företagets styrning. Verksamhetsbeslut fattas fortlöpande i det dagliga arbetet utan tydliga styrelsebeslut och en passiv styrelse är i verkligheten en ren "pappersstyrelse", den finns på papperet men saknar en aktiv roll som företagets styrorgan (Nielsen och Lekvall, 1996). Nielsen och Lekvall (1996) menar vidare att en *aktiv styrelse* har, till skillnad från den passiva styrelsen, en stark roll i företagets styrning på det sätt som aktiebolagslagen förespråkar. Vidare brukar en aktiv styrelse i ett familjeföretag utgöras av en styrelse som består av en eller flera externa styrelseledamöter och som sammanträder med förberedda agendor vid regelbundna styrelsemöten (Melin et al. 2012).

En teori som kan bidra till förståelse för hur externa styrelseledamöter väljs är, enligt Johannisson och Huse (2000), agentteorin. Enligt Jensen och Meckling (1976) bygger agentteorin på relationen mellan en agent och principal och enligt Fama (1980) förklaras principalerna som ägare vilka har gett agenterna, det vill säga styrelsen, uppdrag att kontrollera verksamheten. Vidare är en extern styrelseledamot, utifrån agentteorin, en person som är oberoende av påverkan av såväl familjens verksamhet som av ledningen (Gabrielsson och Huse, 2005).

Enligt forskning har styrelsen en kontrollerande roll som grundar sig på agentteorin (Van den Huevel et al., 2006). Daily och Dalton (1992) menar vidare att externa styrelseledamöter kan vara till nytta för små företags utveckling och tillväxt. Vidare anser Daily et al. (2002) att såsom agentteorin förklaras kan små företag dra fördel av en extern styrelseledamot när det handlar om skydd av investerade insatser. Anderson och Reeb (2004) menar istället att utifrån agentteorin kan externa styrelseledamöter påverka ett företags resultat positivt genom övervakning och kontroll av familjen och företaget.

En teori som kompletterar agentteorin är stewardshipteorin som har sin grund i psykologisk- och sociologisk teori (Davis et al., 1997). Anderson och Reeb (2004) menar att enligt båda teorierna kan externa styrelseledamöter påverka ett företags resultat positivt men att styrelsens roll skiljer sig mellan teorierna: enligt stewardshipteorin bidrar externa styrelseledamöter med värdefull kompetens till företaget medan enligt agentteorin övervakar och kontrollerar externa styrelseledamöter företagets ledning och familj.

Styrelsens primära roll, utifrån stewardshipteorin, är service och rådgivning snarare än disciplin och kontroll som agentteorin förespråkar (Hillman och Daziel, 2003). Enligt Voordsdecker et al. (2007) kan familjeföretagare som agerar som s.k. stewards tillsätta externa styrelseledamöter

med syfte att fungera som en allmän förespråkare för familjeföretagets hälsa och livskraft eller också för att tillföra kompetens, branschfarenheter och objektivitet.

Den teoretiska referensramen ligger till grund för analys av den empiriskt insamlade datan. Med hjälp av applicering av agentteorin och stewardshipteorin kan empiriskt insamlad data analyseras tillsammans med jämförelse av tidigare forskning av styrelsearbete. Genom utplacering av familjeföretagens styrelsesammansättningar i trecirkelmodellens sju sektioner går det att se de överlappande roller som finns inom familjeföretagen. Utplaceringen tillsammans med insamlad empiri kan i sin tur visa hur det har påverkat företagarnas val vid ett tillsättande av externa styrelseledamöter.

4 Empiri

I empirikapitlet presenteras resultaten av intervjuerna som genomförts med respondenter från tio små familjeägda aktiebolag, verksamma inom olika branscher.

4.1 Presentation av företagen

Kapitlet inleds med en kort presentation av företagen som bidragit med respondenter till denna studie. Alla är delägare och VD:ar i familjeföretagen. De tio familjeföretagen verkar inom Västra Götalands län och inom olika branscher, allt från livsmedel- till bilbranschen. De undersökta företagen motsvarar Bolagsverkets (2012) definition av små aktiebolag vilket uppfyller vår avgränsning (se 1.4 avgränsningar) och i samtliga företag ägs minst 50 % av företaget av medlemmar i en och samma familj. Företagen har existerat under varierande tid och fyra av de undersökta företagen (A, B, D och H) har sedan verksamhetens start haft ett eller flera generationsskiften. Familjeföretagen har två till tre delägare och nio av de tio företagen har externt tillsatta styrelseledamöter. Fem av de nio företagen har under verksamhetens gång tillsatt externa styrelseledamöter medan de fyra andra har valt att ha med dem från verksamhetens start.

Ingen av de intervjuade företagarna uppgav att de har några specifika familjeråd utöver styrelsemötena. Familjeägarna samtalar och diskuterar dagligen om frågor rörande verksamhetens dagliga drift medan de strategiska besluten sparas och tas under styrelsemötena.

I tabell 4.1 ges en presentation av familjeföretagen som deltagit i studien som syftar till att ge läsaren en övergripande bild av företagens bransch, antal delägare samt antalet externa styrelseledamöter.

<p>Företag A Andra generationen - Livsmedelsbranschen Tre delägare Sex i styrelsen - två externa 49 anställda Balansomslutning (tkr) 32 364 Nettoomsättning (tkr) 220 021</p>	<p>Företag B Fjärde generation - Tillverkningsindustrin En delägare Fem i styrelsen - en extern 47 anställda Balansomslutning (tkr) 45 177 Nettoomsättning (tkr) 63 163</p>
<p>Företag C Första generationen - Livsmedelsbranschen Två delägare Fem i styrelsen - två externa 41 anställda Balansomslutning (tkr) 25 801 Nettoomsättning (tkr) 156 771</p>	<p>Företag D Tredje generationen - Bilbranschen Tre delägare Fyra i styrelsen - en extern 48 anställda Balansomslutning (tkr) 39 174 Nettoomsättning (tkr) 242 250</p>
<p>Företag E Första generationen - Livsmedelsbranschen Två delägare Tre i styrelsen - en extern 37 anställda Balansomslutning (tkr) 39 467 Nettoomsättning (tkr) 267 116</p>	<p>Företag F Första generationen - Tillverkningsindustrin Två delägare Fem i styrelsen- ingen extern 32 anställda Balansomslutning (tkr) 23 327 Nettoomsättning (tkr) 55 631</p>
<p>Företag G Första generationen- Livsmedelsbranschen Tre delägare Tre i styrelsen - en extern 35 anställda Balansomslutning (tkr) 13 949 Nettoomsättning (tkr) 136 845</p>	<p>Företag H Fjärde generationen - Charkuteribranschen Tre delägare Fyra i styrelsen -en extern 43 anställda Balansomslutning (tkr) 38 974 Nettoomsättning (tkr) 186 312</p>
<p>Företag I Första generationen - Byggbranschen Två delägare Tre i styrelsen - en extern 32 anställda Balansomslutning (tkr) 105 324 Nettoomsättning (tkr) 79 863</p>	<p>Företag J Första generationen - Pappersindustrin Tre delägare Fem i styrelsen - två externa 44 anställda Balansomslutning (tkr) 76 996 Nettoomsättning (tkr) 78 506</p>

Tabell 4.1 Sammanställande presentation av företagen

4.1.1 Företag F, företaget utan extern styrelseledamot

Ett av studiens företag hade ingen extern styrelseledamot, vilket är Företag F. Företaget ägs av två familjer, företagare F äger 50 % och resterande del ägs av familjen X. I styrelsen sitter förutom delägarna, en nära medarbetare till familjen X och som, enligt företagare F, inte kan anses extern eftersom denne är knuten till ägarna och därmed beroende av dessa. Denne arvoderas inte heller på samma sätt som en extern styrelseledamot. Företagare F:s syn på externa styrelseledamöter överensstämmer med studiens, det vill säga en person som är oberoende av ägarfamiljens verksamhet (Gabrielsson och Huse, 2005).

“Alla är på ett eller annat sätt, knutna till ägarna i vårt fall då så att vi har ingen arvoderad extern styrelseledamot”

Företagare F

Företaget har diskuterat att tillsätta en extern styrelseledamot men har beslutat att inte göra det och har istället, som företagare F uttrycker det, en teamledningsgrupp. Till teamledningsgruppen som kompletterar styrelsearbetet, har företaget valt att, under mer eller mindre långa perioder, anlita ett s.k. externt styrelseproffs, som är en branscherfaren senior. Denne hjälper till med beslut och vägval vid upprättande av affärsplaner för kommande år genom att ge sina synpunkter till teamledningsgruppen. Samtliga delägare har långa branscherfarenheter och anser sig ha den kompetens som verksamheten behöver och är därför, enligt egen utsago, inte i behov av en extern styrelseledamot. Företagare F menar att för ett nystartat företag med lite erfarenhet kan en extern styrelseledamot däremot bidra med mentorsliknande styregenskaper vilket kan vara en nödvändighet för nystartade bolag.

4.2 Kraven och idén om att ta in en extern styrelseledamot

Fem av de nio företagen med externa styrelseledamöter har från verksamhetens start valt att ha med en extern styrelseledamot i företagets styrelse och för många av företagarna var detta en självklarhet. En respondent menar att det, i hans bransch, är mer en regel än ett undantag att ha en extern styrelseledamot.

“Externa styrelseledamöter i styrelsen har alltid varit en självklarhet”

Företagare A

För företagarna som inte har ansett att externa styrelseledamöter är en självklarhet har idén väckts av att företagarna av olika anledningar har känt att de ensamma inte klarar av att driva den strategiska biten av styrelsearbetet. De har känt att de saknat kompetens i form av utbildning och erfarenheter, genom ett tillsättande av externa styrelseledamöter har kompetensbristen fyllts.

Idéerna om ett tillsättande av en extern styrelseledamot har uppkommit på olika vis hos de undersökta företagen. För Företag B väcktes idén om att tillsätta en extern styrelseledamot i samband med att familjen köpte ut en annan familjemedlem. Efter affärsuppgörelsen ville de få in en extern syn på verksamheten.

“Man vill ha andras syn på det hela också. Är man kvar i verksamheten och arbetar i verksamheten så kan man bli enkelspårig [...] man måste se till att hitta andra inputs så att man ser det ur en annan synvinkel”

Företagare B

För företagare C kom tankarna kring ett tillsättande vid övertaget av den aktuella verksamheten. Tidigare bedrev företagaren en mindre, men likartad, verksamhet och kände nu ett större ansvar gentemot anställda och att han nu kunde hamna i svårare situationer som krävde externa styrelseledamöter med god förståelse av branschen. För Företag H kunde det, innan tillsättandet, uppstå irritation mellan familjemedlemmar i interna diskussioner vilket gjorde att styrelsen kände behov av en dynamisk extern styrelseledamot som kunde motverka de känslomässiga irritationerna. För företagare I och hennes sambo väcktes istället idén när paret hade kommit till en tidpunkt då de stod i valet att antingen lägga ner verksamheten eller utveckla den. Paret valde det sistnämnda, de tillsatte en extern styrelseordförande och verksamheten har efter det fått stor framgång.

Flertalet av företagen hade innan tillsättandet diskuterat vad de ville få ut av en extern styrelseledamot och ett av de viktigaste kraven vid tillsättandet var branscherfarenhet inom det område företaget är verksamt inom. För några av respondenterna var inte branscherfarenhet det viktigaste kravet, istället ställdes krav på att de externa styrelseledamöterna skulle ha specifika kompetenser. Kompetensbehovet skiljde sig mellan företagen och några av de kompetenser som eftersöktes var inom ekonomi, marknadsföring och juridik beroende på vad varje företag ansåg sig vara i behov av. Många av de externa styrelseledamöterna har tidigare erfarenheter av styrelsearbete och ett flertal av dessa sitter med i flera styrelser. Detta ger de externa styrelseledamöterna möjlighet att kunna jämföra företag inom samma bransch vilket ger företagen en möjlighet att få *“en plats på kartan”*, m.a.o. veta var på marknaden företagen befinner sig. Vidare tyckte två av företagen att det var viktigt att personen i fråga skulle passa in personlighetsmässigt med styrelsen, det var viktigt att de kunde känna förtroende för personen.

Företagare A kom, tillsammans med sin far och bror, fram till att de var i behov av en extern styrelseledamot med bakgrund och kompetens inom marknadsföring och ekonomi. Efter en viss tid och genom kontakter fick de namnen på två passande kandidater. Den ena externa styrelseledamoten driver ett marknadsförings- och It-företag som sköter utbildningar och den andra externa styrelseledamoten har bakgrund från banksektorn. Båda har tidigare erfarenheter av styrelsearbete varav den ena fortfarande är aktiv i ett flertal styrelser.

För företagare D var kraven att den externa styrelseledamoten skulle ha kännedom om företaget, ha bra meriter och en kunskap om bilbranschen genom bred erfarenhet. För företagare D var det viktigt för fadern att han kunde känna förtroende för personen och vara komfortabel med denne, då han är majoritetsägare men inte längre aktiv i den dagliga driften av företaget. Frågan om lämplig kandidat diskuterades, den som sedan erbjöds en plats hade jobbat hos Företag D för ca 20 år sedan, hade lång branscherfarenhet och kände väl till familjen.

Företagare H eftersökte en extern styrelseledamot med erfarenhet från flera företag sedan innan, inte nödvändigtvis från exakt samma bransch men desto fler företag denne hade kunskap om gällande drift och styrelsearbete, desto större fördel skulle det ge Företag H.

“Ha många bilder av hur ett företag och styrelse drivs och kunna plocka ut russinnet, framför allt även ha bred erfarenhet är det som väger tyngst hos den externa styrelseledamoten”

Företagare H

För att komma i kontakt med lämpliga styrelseledamotskandidater använde sig företagarna av kontakter, exempelvis företagets revisor, och några av de tillsatta externa styrelseledamöterna hade redan en relation till företagarna sedan tidigare. Företagare C använde sig av kontakter, för att, som han uttryckte sig:

“Ta reda på vem i västra Sverige som hade bäst förståelse för livsmedelsbranschen”

Företagare C

Han fick namnet på en av hans två tillsatta externa styrelseledamöter och, som enligt vad företagare C anser, är ett styrelseproffs och arbetar endast med styrelsearbete i ett flertal butiker inom samma livsmedelskoncern samt i andra branscher. Företag C:s andra externa styrelseledamot är företagare C:s före detta chef, han har själv drivit en livsmedelsbutik i många år vilket gett honom stora erfarenheter inom livsmedelsbranschen. Vidare ville företagare C ha styrelseledamöter som kunde arbeta med aktivt styrelsearbete eftersom det, enligt honom, finns många exempel på företag som endast har styrelsen på papperet utan att den utför något aktivt arbete.

I tabell 4.2 ges en presentation av hur länge företagen har haft externt tillsatta styrelseledamöter, hur idén uppstod samt företagens huvudsakliga krav vid tillsättandet på de externa styrelseledamöterna.

<p>Företag A Sedan verksamhetens start 1985 <i>"Har alltid varit en självklarhet"</i> Krav: Kompetens inom ekonomi Kompetens inom marknadsföring</p>	<p>Företag B 15 – 20 år <i>"I samband med att vi köpte ut en annan familjemedlem"</i> Krav: Kompetens inom ekonomi</p>
<p>Företag C Sedan verksamhetens start 1998 <i>"Kände ett större ansvar"</i> Krav: Branscherfarenheter Styrelseerfarenheter Passa in med resterande styrelse</p>	<p>Företag D Tre år <i>"Få konstruktiva samtal"</i> Krav: Branscherfarenheter Kännedom om företaget Bra meriter</p>
<p>Företag E Sedan verksamhetens start 2007 <i>"Ej en nödvändighet men gör styrelsearbetet seriösare"</i> Krav: Branscherfarenheter</p>	<p>Företag F <i>Har ingen extern styrelseledamot</i></p>
<p>Företag G Sedan verksamhetens start 1997 <i>"Vid det tillfället var vi behov av ekonomikunskaper"</i> Krav: Kompetens inom ekonomi</p>	<p>Företag H Fyra år <i>"Ville ha en part som inte är i familjen som sitter med i styrelsen för att få lite mer dynamik och undvika irritationer"</i> Krav: Styrelseerfarenheter Erfarenhet av företagsdrift</p>
<p>Företag I Fyra år <i>"Vi hade kommit till ett vägskäl där vi sa att antingen så lägger vi ner företaget eller så utvecklar vi det"</i> Krav: Passa in med resterande styrelse</p>	<p>Företag J Sedan verksamhetens start 1979 <i>"För att få in annan kompetens i företaget"</i> Krav: Kompetens inom ekonomi Kompetens inom juridik</p>

Tabell 4.3 Sammanställning av företagens idéer om att ta in en externa styrelseledamöter samt kraven som ställdes på de externa styrelseledamöterna

4.3 Styrelsearbetet med extern styrelseledamot

Företagen som under verksamhetens gång har tillsatt en extern styrelseledamot, har upplevt att styrelsearbetet i många fall gått från passivt till aktivt. Innan tillsättandet kunde, i många av företagen beslut tas runt skrivbordet eller hemma vid köksbordet utan några formella möten. Besluten kunde byggas på känslobaserad information och oanalyserad fakta. Känsla kan, enligt företagare D, vara bra vid beslut men är det endast känslan som styr kan beslutet bli fel och en kombination av känsla och fakta ökar kvalitén på beslutet. Varför Företag D valde att ta in en extern styrelseledamot var för att få balans i mötena, bättre fundament och bättre struktur genom hjälp från en utomstående, dvs. ett nivålyft till skillnad från tidigare när en ensam ägare tog besluten. Tillsättandet var, enligt företagare D, till en början lite obekvämt och kritiskt. Idag är dock ingen ångerfull eftersom det varit ett mycket positivt val som drivit dem framåt och tvingat dem ta beslut som de känt sig obekväma med men som varit nödvändiga för företagets framtid.

“I en styrelse med far- och son relation kunde det innebära irriterande och inte alltid så konstruktiva samtal och man lyfter nivån genom att ta in externa människor”

Företagare D

Generellt ställer de externt tillsatta styrelseledamöterna numera högre krav på företagarna och det har blivit tydligare roller i styrelsearbetet. I några av de undersökta företagen sker styrelsemötena idag regelbundet, fyra till fem gånger om året och de har blivit mer formaliserade jämfört med tidigare, exempelvis med dagordningar och uppföljningar. Numera arbetar företagens styrelser med strategiska frågor med långsiktiga planer, vilket är en radikal skillnad från det tidigare, knappt existerande styrelsearbetet. Företagare I menar att de idag kan driva igenom frågor fortare än innan. En viktig aspekt ansåg de intervjuade företagarna var att de genom en extern styrelseledamot, får en s.k. input i företagen. Detta innebär att få en extern syn på verksamheten genom ett s.k. helikopterseende och någon att bolla idéer med. Vidare var en extern styrelseledamot ingen nödvändighet för företagare E, han har dock valt att tillsätta en person som kan ifrågasätta redovisade värden och verksamhetens drift. Den externa styrelseledamoten i Företag E bedriver en likartad livsmedelsbutik och han är även aktiv inom livsmedelskoncernen vilket ger honom möjligheten att jämföra Företag E med sitt eget och andra företag inom samma koncern.

“Det är inte en nödvändighet för vår del men jag ser det som positivt för att sätta lite högre värdighet i styrelsemötena”

Företagare E

En av företagarna berättade att en extern styrelseledamot kan göra en mer klarsynt analys på grund av att denne inte är känslomässigt kopplad till företaget. Två av respondenterna medgav även att den externa styrelseledamoten gör att känslomässiga konflikter och irritation familjemedlemmar emellan kan undvikas. Företagare H menar att den externa styrelseledamoten ska hålla sig neutral och medla ägarna emellan. Företagare H menar även att med en extern styrelseledamot i styrelsen kan ägarna utmana sig själva genom att tänka *“outside the box”* av att de ser på företaget ur olika synvinklar. Ägarna har en personlig koppling medan

en extern styrelseledamot kan se på företaget ur en professionell synvinkel. Vidare kan externa styrelseledamöter ses som ett extra hjälpmedel för att nå de mål som verksamheten strävar efter. Exempelvis har företagare C, vid tidigare behov, köpt in kompetens och utbildning från en av de externa styrelseledamöterna som driver ett utbildningsföretag riktat till butiker inom koncernen.

Familjemedlemmarna i Företag A:s styrelse har numera högre ställda krav på sig genom den externa styrelseledamoten, detta av att de till varje styrelsemöte, ska utföra uppdrag som ligger till grund för kommande möten. Detta innebär att företagare A och hans bror mellan mötena undersöker olika aspekter i företaget som är aktuella inför kommande möte. Företagare D menar vidare att genom branscherfarenhet hos den externa styrelseledamoten har styrelsen dragit nytta av tillsättandet eftersom den externa styrelseledamoten har påverkat företagets styrelsearbete. Genom högre ställda krav, i kombination med ett aktivt styrelsearbete och andra effekter har den externa styrelseledamoten bidragit till ett ökat finansiellt resultat. Även Företag H har fått ett ökat finansiellt resultat, som enligt respondenten, beror på den externa styrelseledamoten.

I tabell 4.3 ges en presentation av företagets arbete med en extern styrelseledamot.

<p>Företag A Tydligare roller i styrelsen Sammankallningar, protokoll och agendor sköts snabbare Högre krav på styrelsen</p>	<p>Företag B En extern syn på verksamheten Inte enkelspåriga</p>
<p>Företag C Aktivt styrelsearbete Viktigt bollplank</p>	<p>Företag D Drivit företaget framåt Bättre fundament och struktur i mötena</p>
<p>Företag E Seriösare styrelsearbete <i>”Ökad värdighet i mötena”</i></p>	<p>Företag F <i>Har ingen extern styrelseledamot</i></p>
<p>Företag G Värdefullt bollplank</p>	<p>Företag H Strukturerat Högre ställda krav En medlare i styrelsen</p>
<p>Företag I Längre strategiskt tänkande Aktivt och strukturerat styrelsearbete Får stöd och åsikter</p>	<p>Företag J Kompetensgivande Annan infallsvinkel</p>

Tabell 4.3 Sammanställning av företagens förändrade styrelsearbete

4.4 Nackdelar och rekommendationer

Ingen av de nio företagen med externa styrelseledamöter ser några nackdelar med tillsättandet. Företagare D anser dock att företagare inte alltid är redo eller mottagliga för den typen av tankar som en extern styrelseledamot kan tillföra ett företag. Han menar att om företaget är redo är det en stor möjlighet att få en annan infallsvinkel. Vidare menar han att så länge som familjeägaren är öppen och låter någon komma in och ha synpunkter på verksamheten kan brister inom företaget identifieras för att kunna förbättra verksamheten. Företagare E ser tillsättandet som en förutsättning för att kunna utvecklas. Utan en extern styrelseledamot i styrelsen riskerar företagaren att sitta allt för nöjd när det går bra och det kan vara svårt att ifrågasätta sig själv i sådana situationer.

“Företaget kan jämföras med idrottsmän, antingen är idrottsmannen villig att förändra hur denne tränar när någon säger till och följa rådet och genomföra en förändring för ett bättre resultat eller så är personen inte villig att göra det, det är där det sitter”

Företagare D

Avslutningsvis rekommenderar samtliga företagare med externa styrelseledamöter andra små familjeföretag ett tillsättande. Vidare tror företagare I att många av Sveriges företag kan dra nytta av att föra ett aktivt styrelsearbete för att företaget inte ska stanna i utvecklingen. Företagare C menar att han själv inte skulle vilja driva verksamheten utan dem.

“Företag med externa styrelseledamöter är mer på tå, är mer framåt, är mer på marknaden som företaget verkar inom, de som inte har aktiva styrelser eller externa styrelser är inte riktigt lika på, de får ingen piska bakifrån”

Företagare C

Tre av företagen (B, D och G) kan på sikt tänka sig att tillsätta ytterligare en extern styrelseledamot. Företagare B berättade att styrelsen har funderat och diskuterat kring frågan men har ännu inte tagit något beslut. Han menar att det är en fråga som nästa generation, när hans söner tar över, får besluta om. Företagare B menar att vid ett eventuellt tillsättande av ännu en extern styrelseledamot är de i behov av en kandidat som är branschkundig på det tekniska- eller marknadsmässiga planet i tillverkningsbranschen.

5 Analys

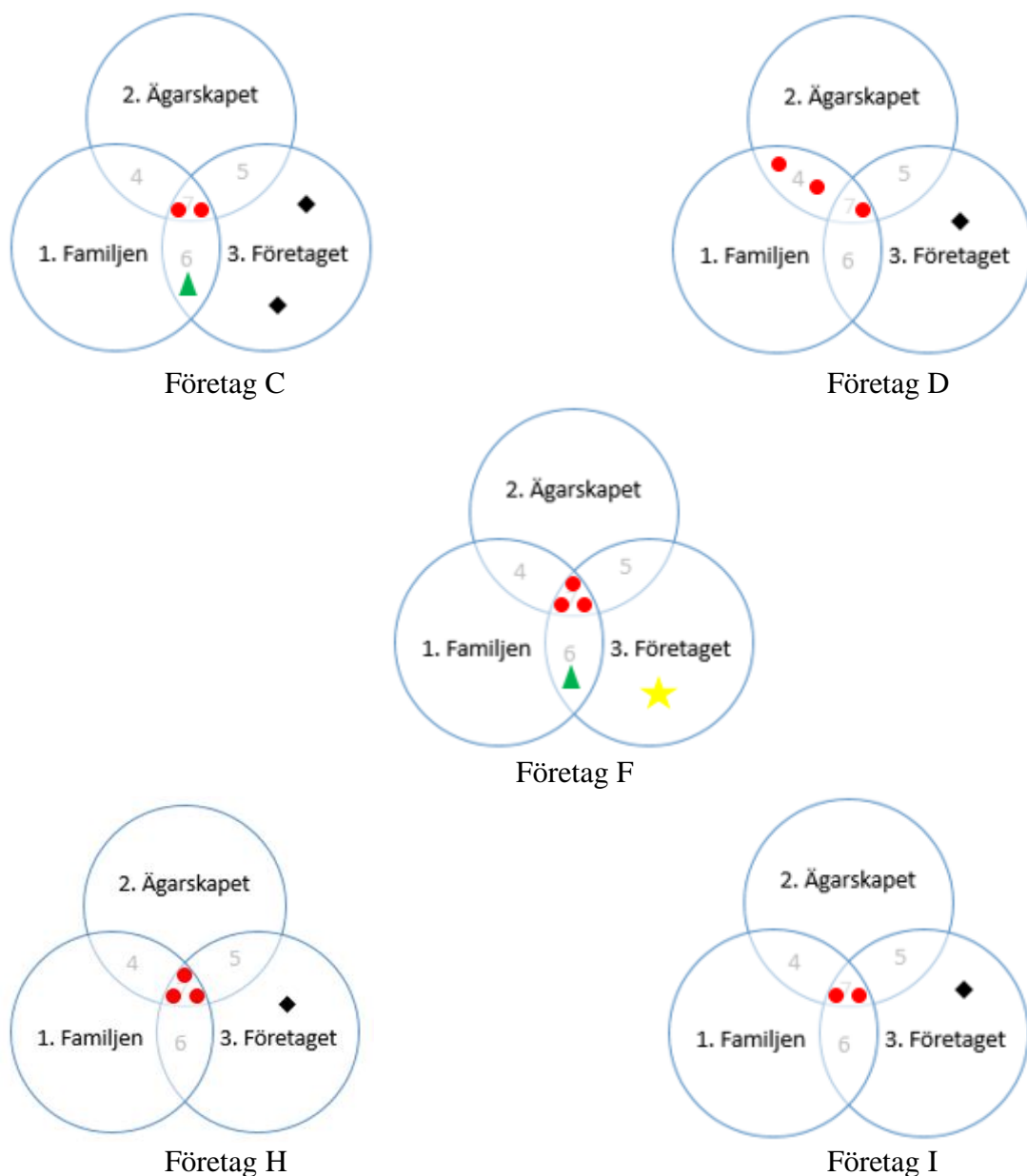
I detta kapitel analyseras empiriskt insamlad data med den teoretiska referensramen. Först analyseras trecirkelmodellen för att få en bild av hur styrelserna är uppbyggda. Därpå kopplas det ihop med agentteorin och stewardshipteorin som blir analysens avslutande del.

5.1 Trecirkelmodellen

Trecirkelmodellen (Gersick et al., 1997) ger en beskrivande bild av familjeföretag som tre självständiga men överlappande system: företaget, ägarskapet och familjen. Gersick et al. (1997) menar att en person kan ha flertalet olika roller i familjeföretaget samtidigt vilket leder till överlappning. Samtidigt som personen tillhör familjen kan denne även arbeta och vara delägare i företaget. Något som kan påverka hur en ägare och/eller VD resonerar vid valet av ett tillsättande av en extern styrelseledamot är, enligt Gersick et al. (1997), de roller och delar som finns inom familjeföretag. Till skillnad från icke-familjeföretag måste en familjeföretagare ta hänsyn till fler aspekter vid beslutsfattandet än enbart företaget. Av detta kan paralleller dras till att en extern styrelseledamot vid ett tillsättande bör tillgodose de behov som finns i modellens tre överlappande system: passa in personlighetsmässigt med familjen/styrelsen (familjecirkeln), ha den kompetens som företaget är i behov av (företagscirkeln) och ha förtroende från ägarna (ägarskapscirkeln).

Den genomsnittliga styrelsen i de undersökta företagen består utav fyra personer. Nio av de tio undersökta företagen har minst en extern styrelseledamot och resterande är familjemedlemmar. Det tionde företaget, Företag F, består endast av familjemedlemmar. Samtliga VD:ar har överlappande roller, de besitter både rollen som familjemedlem och ägare. Majoriteten av familjemedlemmarna i styrelserna är även delägare vilket gör att de placeras i sektion sju. Samtliga externa styrelseledamöter placeras i sektion tre eftersom de endast har en koppling till företaget. Detta gör att de uppfyller kravet för vad som enligt denna studie får benämnas som externa styrelseledamöter (se 3.1 familjeföretaget).

I figur 5.1 presenteras hur undersökningens fem mest särskiljande företagsstyrelser är uppbyggda utifrån trecirkelmodellen (se 3.1.1 trecirkelmodellen). Varje styrelsemedlem har blivit utplacerad och markerad utifrån dess roll och dess överlappning i styrelsen och i företaget.



Figur 5.1 Sammanställande bild av företagens styrelsesammansättning

- = Familjemedlem och ägare
- ▲ = Familjemedlem
- ◆ = Extern styrelseledamot
- ★ = Medarbetare, ej extern styrelseledamot

Av de undersökta företagen har Företag C, D, F, H och I de mest särskiljande styrelsesammansättningarna. Företag E, hade tillsammans med Företag G och J en näst intill identisk styrelsesammansättning som Företag I.

Företag C:s styrelse består av fem personer: företagare C, hans dotter (som även är delägare), fru samt två externa styrelseledamöter. Familjemedlemmarna i styrelsen befinner sig i överlappade sektioner. Företag C var endast i behov av att fylla ett kompetensbehov som fanns hos företaget (företagscirkeln) och kände inte att de externa styrelseledamöterna nödvändigtvis behövde passa med familjen (familjecirkeln) och resterande styrelseledamöter. I Företag C

sitter företagets båda ägare med i styrelsen vilket gör att ägarskapscirkelns behov är desamma som familjecirkelns. Även för Företag A, B, E, G och J var det viktigast att fylla företagscirkelns behov av kompetens.

Vidare består Företag D:s styrelse av fyra personer: företagare D, hans far (som styrelseordförande) samt bror och en extern styrelseledamot. Företagare D:s far och bror placeras i sektion fyra för att de är familjemedlemmar och ägare men de är inte aktiva i verksamheten utöver styrelsearbetet. Eftersom fadern är majoritetsägare och inte längre aktiv i den dagliga driften var det viktigt för honom att vid tillsättandet känna förtroende för den externa styrelseledamoten. Vid tillsättandet var därför familjecirkelns behov viktigast att ta hänsyn till.

I Företag F:s styrelse sitter fem personer: företagare F, hans son (som ej är delägare), samt två av ägarna i familjen X (varav en av dessa är styrelseordförande). I styrelsen sitter även en nära medarbetare till familjen X som ledamot. Enligt företagare F är denne inte att anse extern eftersom denne är knuten till ägarna och inte arvoderas på samma sätt som en extern styrelseledamot. Denne ledamot placeras dock i samma sektion (tre) som externa styrelseledamöter då denne varken är ägare eller familjemedlem. Företagets styrelse anser att de besitter den kunskap och erfarenhet som krävs för att bedriva verksamheten. Därmed är behoven i samtliga cirklar att anse tillgodosedda och företaget är, enligt egen utsago, inte i behov av någon extern styrelseledamot.

Företag H:s styrelse består av fyra personer; företagets tre delägare, som alla är syskon samt en extern styrelseledamot. Vid tillsättandet var syskonen ute efter dynamik i styrelsen av någon som inte var familjemedlem. Enbart familjemedlemmar i styrelsen var ett problem och irritation familjemedlemmar sinsemellan kunde uppstå i interna diskussioner. En extern styrelsemedlem skulle därför göra att "man tog sig i kragen" och slapp dessa irritationsmoment. Företag H ansåg även att den externa styrelseledamoten skulle besitta erfarenheter från flera företag sedan innan som kunde ge fördel för företaget. Vid tillsättandet var det, för Företag H, viktigt att fylla familjeföretagets samtliga cirklars behov: familjecirkelns (tillika ägarskapscirkelns) behov då syskonen var i behov av dynamik i styrelsen samt företagscirkelns behov av erfarenheter.

Studiens minsta styrelsesammansättning har Företag I och består av tre personer: företagare I, hennes sambo, som båda är delägare, samt en extern styrelseledamot som även besitter styrelseordförandeposten. Vid tillsättandet var det viktigt för paret att styrelsens externa ordförande skulle passa personlighetsmässigt med företagare I och hennes sambo. Det var för dem viktigt att möta familjecirkelns behov vilket även uppfyller ägarskapscirkelns behov då paret är företagets enda ägare. Företaget var inte i behov av någon specifik kompetens vilket kan konkluderas i att företagarna endast var i behov av att fylla familjecirkelns behov.

Sammanfattningsvis var det, för två av de fem företagen med mest särskiljande styrelsesammansättningar, viktigast att fylla familjecirkelns behov vilket även är ägarcirkelns behov i många av företagen då majoriteten av styrelsemedlemmarna är familjemedlemmar tillika ägare. Behovet som behövde fyllas hos familje-/ägarcirkeln var förtroende och vilket var en viktig faktor vid tillsättandet av de externa styrelseledamöterna. För företagen, exempelvis

Företag C, som var i behov av kompetens var det istället företagscirkelns behov som påverkade valet av tillsättandet.

5.2 Passivt och aktivt styrelsearbete

Enligt Nielsen och Lekvall (1996) är en passiv styrelse, även kallad pappersstyrelse, en typisk styrelsesituation för många små familjeföretag. Beslut fattas fortlöpande i det dagliga arbetet utan tydliga styrelsebeslut. Den aktiva styrelsen är det motsatta med en stark roll av företagets styrning och styrelsen sammanträder regelbundet för strategiskt beslutsfattande (Nielsen och Lekvall, 1996).

Studiens resultat överensstämmer med Melin et al:s (2012) som menar att en aktiv styrelse i familjeföretag brukar avses av en styrelse som består av en eller flera externa styrelseledamöter och som sammanträder med förberedda agendor vid regelbundna styrelsemöten. För många av företagen har tillsättandet av de externa styrelseledamöterna inneburit att styrelsearbetet har gått från passivt till aktivt. För de företag som innan tillsättandet hade ett passivt styrelsearbete togs beslut många gånger dagligen vid skrivbordet eller hemma vid köksbordet, utan några formella möten. Nielsen och Lekvall (1996) menar att en passiv styrelse saknar en aktiv roll som företagets styrorgan. Detta är något som studien bekräftar av att besluten som togs innan tillsättandet var av daglig karaktär och saknade strategisk planering.

Enligt Melin et al. (2012) kan beslutet om ett aktivt styrelsearbete bl.a. komma i samband med att familjeföretaget står inför en svår period eller annan omfattande förändring av strategisk karaktär. Hos Företag I stod ägarparet inför ett val att antingen lägga ner verksamheten eller utveckla det och då med stöd av en extern styrelseledamot. Paret valde det sistnämnda och tillsatte en extern styrelseordförande. Med hjälp av den externa styrelseordförande och företagets aktiva styrelsearbete har företaget fortsatt att expandera genom att ta itu med strategiska frågor som företagarna tidigare inte haft tid och ork till.

Företag B hade innan tillsättandet av den externa styrelseledamoten ett passivt styrelsearbete och beslut togs dagligen runt skrivbordet. Företagare B ansåg att styrelsearbetet, vid den tidpunkten bolaget var mindre, fungerade bra. Nielsen och Lekvall (1996) menar att det för företag med upp till fem anställda kan det i många fall vara svårt att motivera aktivt styrelsearbete, vilket kan förklara varför företagare B ansåg att styrelsearbetet fungerade bra när bolaget var mindre. I och med tillsättandet sammanträder Företag B:s styrelse fyra till sex gånger per år och det aktiva styrelsearbetet har fått en struktur av formella inslag med dagordningar, avrapporteringar och uppföljningar. Samma gäller för Företag D, som innan tillsättandet kunde ta beslut, som kunde byggas på känslor och underbyggd- och oanalyserbar fakta hemma vid köksbordet och det fanns inget styrelsearbete alls. Idag arbetar styrelsen aktivt med strategiska- och långsiktiga beslut. Företag E har istället från verksamhetens start haft externt tillsatta styrelseledamöter vilket gjort att företaget alltid har haft ett aktivt styrelsearbete. Företagare E tror dock att utan de externa styrelseledamöterna skulle inte styrelsemötena blivit av på samma sätt som idag när de sammanträder varannan månad. Istället hade styrelsearbetet blivit mer passivt och bestått av ständiga diskussioner mellan honom och hustrun. Innan Företag I tillsatte sin externa styrelseordförande kunde beslut tas hemma vid köksbordet och det fanns

varken tid eller lust för strategiska frågor. Genom tillsättandet fick företaget ett aktivt styrelsearbete, exempelvis med affärsplaner och uppföljningar av dessa.

En anledning till att familjeföretag väljer att tillsätta externa styrelseledamöter kan med andra ord vara att de vill ”få igång” sin styrelse, från ett passivt till aktivt styrelsearbete.

5.3 Agentteorin

Agentteorin kan bidra till en förståelse för hur företagare väljer externa styrelseledamöter (Johannisson och Huse, 2000). Enligt Gabrielsson och Huse (2005) är en extern styrelseledamot i familjeföretag, utifrån agentteorin, en erfaren icke-familjemedlem och som kan vara oberoende från påverkan av verksamhetens ledning, författarna gav företagens advokat som exempel. En advokat är någon som företagare är bekanta med sedan tidigare, vilket var en återkommande faktor, som fem av respondenterna menade påverkade vilka företagarna tillsatte som externa styrelseledamöter. Tre av de nio företagarna med externt tillsatta styrelseledamöter använde sig av kontakter, exempelvis företagens revisor, för att komma i kontakt med lämpliga kandidater, några av dem var för företagarna, okända personer. Något som bekräftar Gabrielssons och Huses (2005) ovan nämnda tes är att samtliga ledamöter, som företagen själva anser är externa inte är anställda av företaget, vilket gör dem oberoende av ledningens påverkan. Något som kan ifrågasättas är dock de externa styrelseledamöternas oberoende, som Gabrielsson och Huse (2005) menar kan ifrågasättas av att de externa styrelseledamöterna kan ha starka band till företagens VD och/eller dominerande familjemedlemmar. Exempelvis är företagare C:s före detta chef en av styrelsens två externa styrelseledamöter, denne har varit aktiv i styrelsen i 16 år vilket gör att känslomässiga band kan ha uppstått mellan den externa styrelseledamoten och resterande styrelsemedlemmar. Detta i sin tur leder till att den externa styrelseledamotens oberoende, i Företag C, kan ifrågasättas. Även i Företag D kan den externa styrelseledamotens oberoende till styrelsen ifrågasättas då denne, innan tillsättandet, känt familjen under två decennier.

Enligt Jensen och Meckling (1976) kan agentrelationer benämnas som kontrakt mellan parterna i vilket de avtalar om vad agenten ska utföra för principalens räkning som inkluderar delegering av beslutsfattande till agenten. Genom tillsättandet av Företag A:s externa styrelseledamöter har företaget fått en förbättrad marknadsföring av att agenten (den externa styrelseledamoten) har för principalens (ägarnas) räkning utfört marknadsföringsuppdrag då företaget innan tillsättandet var i behov av detta.

Utifrån agentteorin är externa styrelseledamöters viktigaste bidrag deras självständiga överväganden vid beslutsfattande (Fama och Jensen, 1983). Av detta kan paralleller dras till att samtliga nio respondenter med externa styrelseledamöter medgav att de externa styrelseledamöternas huvudsakliga bidrag till styrelsearbetet är annan infalls-/synvinkel och annan s.k. input. De, bl.a. företagare A, menar att de externa styrelseledamöterna ser på verksamheten från en annan synvinkel, vilket företagare B beskrev som ett helikopterseende. Företagare B menade vidare att den externa styrelseledamoten kan jämföra företaget med andra inom samma bransch. Företagare D anser att input från en extern styrelseledamot, som inte har en känslomässig koppling till verksamheten kan göra en mer klarsynt analys vid beslutsfattande vilket kan vara viktigt för ett företags utveckling. Företagare H menar vidare att den externa

styrelseledamoten ska hållas neutral för att kunna medla mellan familjeägare emellan och av det kunna tänka utanför ramarna.

Tidigare forskning och litteratur har visat att externa styrelseledamöter kan vara till nytta för små företags utveckling och tillväxt (Daily och Dalton (1992)). I företag I:s fall kom den externt tillsatta styrelseordföranden till nytta för företagets utveckling och tillväxt i och med att familjeföretagsägarna stod i ett val att antingen lägga ner verksamheten eller utveckla det. Enligt Anderson och Reeb (2004) kan externa styrelseledamöter utifrån agentteorin påverka ett företags resultat positivt genom övervakning och kontroll av företaget och familjen. Detta bekräftas av företagare E vars främsta anledning till varför han ville ha en extern styrelseledamot och även styrelseordförande var för att ha någon som kan ifrågasätta redovisade s.k. mjuka värden och verksamhetens drift och även jämföra verksamheten med livsmedelsbutiker inom livsmedelskoncernen. Ett ifrågasättande av företagets redovisade värden och drift kan ses som en form av kontroll av företaget.

5.4 Stewardshipteorin

Enligt Anderson och Reeb (2004) kan externa styrelseledamöter, utifrån både agentteorin och stewardshipteorin, påverka ett företags resultat positivt men att styrelsens roll skiljer sig mellan teorierna. Författarna menar att enligt agentteorin övervakar och kontrollerar externa styrelseledamöter företagets ledning och familj, medan utifrån stewardshipteorin kan externa styrelseledamöter bidra med värdefull kompetens till företaget. Vidare berör studien små familjeföretag där det, enligt Forbes och Milliken (1999), är vanligt att behovet av styrelsens kontroll reduceras. Ägarna, styrelsen och ledningsgruppen är i studiens små företag ofta samma personer vilket gör att övervakning och kontroll inte är i nödvändigaste laget. Istället var den mest återkommande anledningen till varför studiens familjeföretag valt att tillsätta externa styrelseledamöter att fylla den kompetensbrist som fanns inom företaget innan tillsättandet. Hillman och Daziel (2003) menar här att styrelsens primära roll, istället blir, utifrån stewardshipteorin service och rådgivning snarare än disciplin och kontroll som agentteorin förespråkar. Voordsdecker et al. (2007) menar vidare att familjeföretagare som agerar som s.k. stewards kan tillsätta externa styrelseledamöter i syfte att tillföra kompetens, branschfarenheter, objektiv rådgivning och av det spela en viktig roll för företagets strategiska frågor. Företagen var innan tillsättandet i behov av kompetens och erfarenhet. De externt tillsatta styrelseledamöterna har bidragit med kompetens bl.a. inom ekonomi och juridik. Många av dem har även stor erfarenhet av styrelsearbete och branschen, exempelvis sitter några av dem med i ett flertal styrelser. Detta bekräftar alltså Voordsdecker et al. (2007) om att externa styrelseledamöter, utifrån stewardshipteorin, bidrar med kompetens.

Rådgivning och service (Hillman och Daziel, 2003), kan ses nära sammankopplade till, vad respondenterna uttrycker det, en funktion av bollplank vilket är en annan återkommande faktor till varför studiens intervjuade företag valt att tillsätta externa styrelseledamöter. Familjeföretagare är ofta i behov av en extern syn på verksamheten vilket en extern styrelseledamot kan bidra med. Genom tidigare erfarenheter som den externa styrelseledamoten besitter kan denne ge råd och synpunkter på idéer och tankar som familjeföretagarna har kring verksamhetens utveckling och kvalitet.

Enligt Kuppelwieser (2011) är grunden för företag som drivs av steward förtroende. För flera av de intervjuade företagen var det viktigt att de kunde känna förtroende för den externt tillsatta styrelseledamoten. Ett flertal av de tillsatta externa styrelseledamöterna kände innan tillsättandet till företagen, vilket kan ligga till grund för förtroende mellan parterna. Förtroende kan, vid ett tillsättande, vara viktigt för familjeföretag då externa styrelseledamöter, enligt Johannisson och Huse (2000), kan medföra ett främmande inslag i företagets kontext. Det främmande inslaget reduceras i och med att företagaren sedan tidigare är bekant med den externa styrelseledamoten.

Voordsdecker et al. (2007) menar att externa styrelseledamöter vidare kan spela en viktig roll i familjeföretagets utveckling av strategiska frågor. Många av företagen som under verksamhetens gång tillsatt externa styrelseledamöter har innan tillsättandet känt svårigheter med strategiska frågor av verksamheten, då de själva inte besittit den kunskap och erfarenhet. Arosa et al. (2010) menar istället att stewardship-teorin, i kontrast till agentteorin, definierar situationer där anställda och chefer inte motiveras utifrån individuella mål. De externa styrelseledamöter som uppträder i enlighet med stewards har motiv som är i linje med organisationens. Detta kan bekräftas av, utifrån vad respondenterna har sagt, att de externa styrelseledamöterna som ingått i studien arbetar alla för familjeföretagets mål och resultat och inte mot egna motiv.

Det kan konstateras att, utifrån stewardship-teorin, kan en extern styrelseledamots roll i ett familjeföretagets styrelse förklaras som att denne driver företaget och utvecklar det mer än vad familjeföretagare ensamma kan tänkas göra.

5.5 Varför har företag valt att tillsätta externa styrelseledamöter?

Styrelsens huvuduppgift är att förvalta ett bolags angelägenheter och anses vara en resurs för att företaget ska utvecklas genom det som styrelsen tillgodoser exempelvis kompetens och stabilitet (Andersson et al., 2010). Alla respondenter, med tillsatt extern styrelseledamot, har lyft fram företagets kompetensbehov vid tillsättandet av de externa styrelseledamöterna. Företag D var i behov av ett nivålyft dvs. få bättre balans och struktur i mötena och det har även Företag A fått erfarenhet av. Styrelsearbetet har efter tillsättandet gett styrelsen bättre ordning dvs. styrelsens roller har blivit tydligare och stabiliteten i företagets styrelsearbete har bekräftats av respondenterna att det beror på de externa styrelseledamöterna.

Enligt Deakin et al. (2000) kan en extern styrelseledamot bidra med sitt breda kontaktnät som utökar företagets kontakter. Ett omfattande kontaktnät kan vara en bidragande del till att ta in en extern styrelseledamot, vilket Företag B tycker är en fördel att ha som ett litet familjeföretag. En extern styrelseledamot kan ha erfarenhet av styrelsearbete i andra styrelser eller organisationer som kan ge information som ett familjeföretag kan använda till sin fördel. Detta är något som Företag E har fått erfara genom en hög kunskapsnivå som den nuvarande externa styrelseledamoten får i ett tidigt stadi.

Genom att tillföra viktig information som familjen i företaget inte har vetskap om kan externa styrelseledamöter bidra med i form av den objektivitet de har och det alternativa perspektiv de ser företaget på (Anderson och Reeb, 2004). Det finansiella och psykologiska oberoendet som

de externa styrelseledamöterna har i förhållande till den nuvarande styrelsen (Johannisson och Huse, 2000) är en utmärkande egenskap som visar sig i de allra flesta företagen i studien. Att ha en person som företaget kan reflektera idéer med har varit en av de huvudsakliga faktorerna till varför de externa styrelseledamöterna tillsatts. Tillförandet av idéutbyte som ges är givande för familjeföretagarna som annars kan bli instängda i sina egna banor och inte se det som de externa ser eftersom de ser på företaget ur en annan synvinkel. Fyra av företagarna nämnde specifikt att de var som ett bollplank vilket, företagare G anser, är värdefullt för att inte "stirra sig hemmablind" och att den externa styrelseledamotens bakgrund öppnar upp för diskussion.

I familjeföretag menar Adlerfer (1988) att familjen och verksamheten är starkt sammankopplade vilket gör att känslor är oundvikliga. Detta har Företag H valt att ta hänsyn till vid tillsättandet i och med att de var ute efter dynamik i styrelsen, dels för att slippa irritationsmoment inom familjen och för att de på ett annat sätt "tar sig i kragen" om en extern styrelseledamot är med på mötena. Deras tidigare styrelse påvisade att utan en utomstående kan företaget lätt fastna i småproblem som kan vara svåra att komma ifrån jämfört med om de har en extern styrelseledamot. Företag D var noga med att de kunde känna förtroende för den externa styrelseledamoten. Detta var ett krav från den dåvarande ensam ägaren av företaget för att en extern styrelseledamot skulle få en plats i styrelsen och att de kunde känna sig komfortabla med denne. Företagare I menar att om företag vågar att släppa på ansvaret genom att ge förtroende för en extern styrelseledamot kan de utvecklas och dra nytta av styrelsearbetet.

Små familjeföretag kan sakna interna resurser och det kan externa styrelseledamöterna vara till en fördel för, för att få stöd och råd (Neville, 2011). Alla företagare med externa styrelseledamöter nämnde att genom en annan infallsvinkel som den externa ger får de kompetens som de själva inte innehar. Företagare C får tips och idéer från vad andra butiker inom samma bransch gjort tidigare medan företagare H får högre krav ställda mot sig som den externa styrelseledamoten anser är passande för företaget.

De externa styrelseledamöterna har ett utmärkande drag av att de har en professionell kompetens (Johannisson och Huse, 2000). Innan tillsättandet av de externa styrelseledamöterna har företagarna letat efter den kompetens som företaget saknat och därefter valt personer med kompetens inom de eftersökta områdena. Företag A har exempelvis valt att tillsätta externa styrelseledamöter med erfarenhet från marknadsföring och ekonomi som var den kompetens som företaget var i behov av. Flera företagare nämnde samtidigt att de önskade att personen ifråga skulle besitta en bred erfarenhet inom företagsbranschen för att kunna utmana konkurrenter och en extern styrelseledamot som har bred erfarenhet av styrelsearbete kan, enligt företagare G, påverka ett företags framgång.

6 Slutsatser

I slutsatsen presenteras studiens resultat, vilket besvarar frågeställningen och syftet om varför små familjeägda aktiebolag väljer att tillsätta externa styrelseledamöter. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning inom området.

6.1 Slutsatser

Studien har undersökt varför små familjeföretag väljer att tillsätta externa styrelseledamöter. Med utgångspunkt i studiens empiri- och analyskapitel anses det inte finnas en ensam förklaring till varför små familjeföretag väljer att tillsätta externa styrelseledamöter. Syftet med studien har varit att genom kvalitativa intervjuer förklara små familjeföretags tillsättande av externa styrelseledamöter och kan förklaras med olika anledningar.

Företagarna anser att de viktigaste egenskaperna hos en extern styrelseledamot är dess kompetens och erfarenheter. Branscherfarenheter var exempelvis ett återkommande kompetenskrav. En annan viktig faktor till varför företagarna har valt att tillsätta externa styrelseledamöter är för att få en s.k. input, en extern syn på verksamheten. Vidare framgick det i problemdiskussionen att Deakin et al:s (2000) studie visar på att externa styrelseledamöters viktigaste roll i små företag är rollen som rådgivare och vägledare kring viktiga strategiska beslut- och planeringsprocesser. Detta är, enligt företagarna, en av tillsättandets mest betydelsefulla fördelar.

Studiens resultat ligger i linje med Anderson och Reeb:s (2004) vars studie fann att externa styrelseledamöter kan bidra med kompetens och objektivitet i form av alternativa perspektiv och tillföra viktig information som en familj inte har vetskap om. Studiens resultat går även i linje med Kim et al:s (2010) där det bekräftas att en styrelse bör bestå av personer med relevant bakgrund, erfarenhet och kunskap, vilket det i ett familjeföretag kan uppnås med externa styrelseledamöter.

Vidare har företagen, som under verksamhetens gång tillsatt en extern styrelseledamot, i många fall gått från passivt till aktivt styrelsearbete. Innan tillsättandet fanns ett knappt existerande styrelsearbete, istället togs det beslut dagligen kring skrivbordet eller hemma vid köksbordet. Idag sker formella styrelsemöten regelbundet med strategisk planering. En förklaring till att familjeföretag väljer att tillsätta externa styrelseledamöter kan med andra ord vara att de vill ”få igång” sin styrelse, gå från ett passivt till aktivt styrelsearbete.

Familjeföretagens krav och behov utifrån trecirkelmodellen påverkar och förklarar företagares val vid tillsättandet av externa styrelseledamöter. För företagen som ansåg att förtroende var en viktig faktor var familjecirkelns behov viktigt att tillgodose medan det för familjeföretagen som var i kompetensbehov istället var företagscirkelns behov som påverkade valet vid tillsättandet.

För familjeföretagare finns en risk att företaget blir enkelspårigt, att ägarna jobbar på efter samma gamla principer, såsom verksamheten alltid har bedrivits. Vid ett tillsättande av en extern styrelseledamot kan det enkelspåriga undvikas av att denne kan sätta andra krav och

målsättningar på företaget. De externa styrelseledamöterna driver på och fram frågor som familjeföretagarna annars kan riskera att undgå. Om familjeföretaget har råd kan en extern styrelseledamot vara en lönsam investering, det extra drivet som en extern styrelseledamot kan bidra med gör att högre mål kan nås, vilket kan påverka företaget positivt. Den externa styrelseledamoten kan i familjeföretaget bli ett slags extra batteri som ägarna väljer att tillföra företaget. Detta batteri kan driva igång styrelsearbetet i ett företag som inte har ett aktivt styrelsearbete eller utveckla det befintliga.

Utifrån studiens resultat kan ett tillsättande av externa styrelseledamöter i familjeföretag bidra med kompetens och erfarenhet som saknas inom familjen och som kan fylla den kompetenskyfta som kan finnas mellan familjeföretag och icke-familjeföretag. Företagarna ser endast positivt på tillsättandet av de externa styrelseledamöterna och ett flertal kan i framtiden tänka sig att tillsätta ytterligare en extern styrelseledamot. För att besvara studiens frågeställning och syfte har vi funnit att det som avgör *varför* små svenska familjeföretag väljer att tillsätta externa styrelseledamöter är då familjeföretagarna innan tillsättandet känt ett behov av kompetens och strategisk planering samt att familjeföretagare vill få en extern syn på verksamheten.

6.2 Vidare forskning

Tidigare forskning rörande familjeföretags tillsättande av externa styrelseledamöter är blandade och majoriteten av dessa är gjorda utanför Sveriges gränser, bl.a. i USA (Anderson och Reeb, 2004) och har koncentrerat sig på stora börsnoterade familjeföretag. Johannisson och Huse (2000) har tidigare undersökt hur olika ideologier påverkar små svenska familjeföretags val vid tillsättande av externa styrelseledamöter. Denna studie skiljer sig från Johannisson och Huses (2000) i några bemärkelser. Studien har dels avgränsats till små familjeföretag inom Västra Götaland som överensstämmer med Bolagsverkets (2012) definition av små aktiebolag (se 1.4 avgränsningar) samt att den undersöker *varför* externa styrelseledamöter tillsätts. Även den teoretiska grunden för studiens analys skiljer sig från Johannissons och Huses (2000). Studien har bidragit med *varför* små familjeägda aktiebolag i Västra Götaland väljer att tillsätta externa styrelseledamöter.

Vidare studier kan tänkas beröra styrelsesammansättningen av mindre företag med ännu färre alternativt fler anställda, exempelvis medelstora familjeföretag. Framtida studier kan också tänkas avgränsas till en nordligare del av Sverige. Ett annat förslag är att undersöka styrelsesammansättningen i familjeföretag i en specifik bransch och därmed begränsa urvalet ytterligare. Vidare kan ett utförande av en liknande studie utföras med triangulering i metodvalet, i vilket kvantitativt inslag kan användas för att nå ut till fler respondenter och av det möjligen undersöka fler regioner/län. Detta kan i sin tur bidra till ett mer generaliserbart studieresultat.

6.3 Relevans för praktiker

Denna studie är av relevans för små familjeföretagare, som inte har några externa styrelseledamöter och riktar sig främst till företagets delägare, VD:ar samt styrelseordföranden. Studien visar att externa styrelseledamöter kan bidra med kompetens, erfarenheter och en extern

syn på verksamheten som små företag kan vara i brist av. Familjeföretagare som funderar och överväger ett tillsättande av extern styrelseledamot kan bli motiverade och övertygade om ett tillsättande. Studien kan m.a.o. ändra familjeföretagares syn på tillsättande av externa styrelseledamöter. Studiens författare tror att studien kan vara av relevans för att öka antalet externa styrelseledamöter i små svenska familjeföretag vilket i sin tur kan utveckla svenskt familjeföretagande.

7 Referenser

- Alderfer, C. P. (1988) Understanding and consulting to family business boards. *Family Business Review*. 1(3):249-261.
- Andersson, L-H., Dansell, R., Liljedahl, O., & Sen, S. (red.) (2010). *Styrelsearbete i ägarledda företag*. 1. uppl. Stockholm: Bonnier Utbildning
- Anderson, R. C., & Reeb, D. (2004) Board composition: Balancing family influence in S & P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49: 209-237.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, Amaia. (2010) Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*. 1(4): 236-245.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011) Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2): 134-152.
- Barnhart, S., Marr, M. & Rosenstein, S. (1994) Firm performance and board composition: some new evidence. *Managerial and Decision Economics*, 15(4): 329-40.
- Bartholomeusz, S. & Tanewski, G. A., (2006) The Relationship between Family Firms and Corporate Governance. *Journal of Small Business Management*, 44(2): 245-267.
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bettinelli, C., (2011) Boards of Directors in Family Firms: An Exploratory Study of Structure and Group Process. *Family Business Review*, 151-169.
- Brundin, E., Florin-Samuelsson, & Melin, L. (2008) The Family Ownership Logic - Core characteristics of Family-Controlled Businesses, working paper ISSN 1654-8612, 2008:1, Jönköping International Business School.
- Brundin, E. & Melin, L. (2012). "Managerial Practices in Family Owned Firms: Strategizing Actors, Their Arenas and Their Emotions". In: Tengblad, S. (Ed.) "The Work of Managers". Oxford University Press, Oxford
- Bolagsverket. 2012-06-11. Större och mindre företag.
<http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317>
[Hämtad 2014-02-12]
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder. 2.*, [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P., (1999) Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 19-39.
- Collin, S.-O. (2008). The board's functional emphasis - A contingency approach. *Corporate Ownership and Control*, 6: 73-88.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004) Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4): 355-362.
- Daily, C. M. & Dalton D. R. (1992) The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing. 7*: 375-386.
- Daily, CM., & D. R Dalton. (1995) CEO and director turnover in failing firms: An illusion of change? *Strategic Management Journal*, 16: 393-400.
- Daily, C.M., McDougall, P.P. Covin, J.G. & Dalton, D.R. (2002) Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management. 28*(3): 387-412.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998) Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19: 269-290.
- Darmer, P. & Freytag, P. V. (red.) (1995). *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Davis, J. H., Schoorman, D.F. & Donaldson, L., (1997) Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22: 20-47.
- Deakins, D., O'Neill, E., & Mileham, P. (2000) Executive learning in entrepreneurial firms and the role of external directors. *Education & Training*, 42 (4/5): 317-325.
- Elsayed, K., (2009) Board size and corporate performance: the missing role of board leadership structure. *J Manag Gov*, 15:415-446.
- Fama, E. F., (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2): 288-307.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983) Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics. 26*: 301-325.
- Forbes, D. & Milliken, F. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review. 24*(3): 489-506.

- Gabrielsson, J. & Huse, M. (2005) "Outside" Directors in SME Boards: A Call for Theoretical Reflections. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 1: 28-38.
- Gabrielsson, J., & Winlund, H. (2000) Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: Examining the effects of the board's working style on board task performance. *Entrepreneurship and Regional Development*. 12(4): 311-330.
- Gersick, K.E., Davis, J.A, Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997) Generation to generation – Life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press.
- Gomez-Mejia, L., Haynes, K., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano, J. (2007) Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1): 106-137.
- Hillman, A, & Dalziel, T (2003) Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *The Academy Of Management Review*. 28(3): 383-396.
- Hughes, P.C. (1995) Do small private corporations need boards of directors? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 12(1): 17-25.
- 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): 308.
- Johannisson, B., & Huse, M. (2000) Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12: 353-378.
- Jones, C.D., Makri, M., & Gomez-Mejia, L.R. (2008) Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: the case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 1007–1026.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999) Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54, 471-517.
- Kim, Kenneth A., Nofsinger, John R. & Mohr, Derek J. (2010). *Corporate governance*. 3. ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall
- Kuppelwieser, Volker G. (2011) Stewardship Behavior and Creativity. *Management Revue*. 22(3): 274-295.
- Mallin, Christine A. (2013). *Corporate governance*. 4. ed Oxford: Oxford University Press
- Melin, L. (2012a) I: Brundin, E., Johansson, A. W., Johannisson, B., Melin, L. & Nordqvist, M. (red.) *Familjeföretagande: affärer och känslor*. 1. uppl. Stockholm: SNS förlag.

- Melin, L., Nordqvist, M., & Boers, B. (2012b) Kapitel 5: Familjeföretagets bolagsstyrning. s. 125-145 I: Brundin, E., Johansson, A. W., Johannisson, B., Melin, L. & Nordqvist, M. (red.) *Familjeföretagande: affärer och känslor*. 1. uppl. Stockholm: SNS förlag.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006) Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*. 19: 73-87.
- Mustakallio, M., Autio E., & Zahra, S. A. (2002) Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3): 205-222.
- Muth, M. M. & Donaldson, L., (1998) Stewardship Theory And Boars Structure: A Contingency Approach. *Scholarly Research And Theory Papers*. s. 5-28.
- Neville, M. (2011) The role of boards in small and medium sized firms. *Corporate Governance*, 11(5): 527-540.
- Nielsen, Thomas & Lekvall, Per (1996). *Styrelsearbete i små företag*. Stockholm: Ekerlid
- Nordqvist, M. (2005) Understanding the role of ownership in strategizing. A study of family firms. JIBS Dissertation Series No. 29 Jönköping: Jönköping International Business School.
- Nordqvist M. and Melin, L (2002). The Dynamics of Family Firms: An Institutional Perspective on Corporate Governance and Strategic Change. In Fletcher, D. (ed.) *Understanding the Small, Family Firm*. London: Routledge Small Business Series.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Johanneshov: TPB
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001) Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2): 99-116.
- Schwartz, M, & Barnes, L (1991), Outside Boards and Family Businesses: Another Look, *Family Business Review*, 4(3): 269-285
- SFS 2005:551. *Aktiebolagslagen*. Justitiedepartementet.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997) Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10: 1-36.
- Sharma, P. (2003) School of Business and Economics, *Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology*, Wilfrid Laurier University.
- Sicoli, G. (2013) Role of corporate Governance in the family business. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. 8.1 Hilo: Institute for Business & Finance Research.
- Steven, P. T. (2005) Do outside independent directors strengthen corporate boards? *Corporate Governance*, 5(1): 55-64.
- Tagiuri, R, & Davis, J. (1996) Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2): 199-209.

Van den Heuvel, J., Gills, V. A., & Voordeckers, W. (2006) Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An international Review*. 14(5): 467-485.

Voordeckers, W., Van Gils, A. & Van den Heuvel, J. (2007) Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 4: 137-156.

Westhead, P., Cowling, M. & Howorth, C. (2001) The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*. 14(4): 369-385.

Westphal, J.D., & L. Milton. (2000) Avoiding social barriers: How experience and social network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 4: 366-398.

Whisler, T. L. (1988) The Role of the Board in the Threshold Firm. *Family Business Review*. 1(3): 309-312.

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1

8.1.1 Egna reflektioner – Weronica

Nu när det var dags att börja med examensarbetet kände jag en lättnad att jag redan sen år två visste att jag hade en partner att skriva med och nu har vi äntligen tagit oss igenom denna tuffa resa med upp- och nedgångar.

Resan startade i januari, då jag stod på ruta noll med nästan ingen vetskap om hur omfattande detta arbete skulle vara. Det började funderas och diskuteras vad vi skulle välja för ämne och det var den tuffaste tiden som jag aldrig skulle vilja göra om. Den perioden fanns tankar på att hoppa av skolan, det kändes som man stod utan hjälp med noll kunskap om hur man skriver en uppsatts på C-nivå. Man kände press av att alla hade koll på vad dem skulle skriva om, hade kommit igång med skrivandet men vi gav aldrig upp utan kämpade och kom till slut över tröskeln och allt släppte därefter har det gått framåt även om det inte varit smärtfritt.

Efter att ha studerat 2,5 år på högskolan har förberedelserna från skolan sida inför denna uppsats varit svag då vi inte har skrivit många arbeten alls. Förutom en liten förberedande del i kursen precis innan, jag hade uppskattat en B-uppsats för att arbetet skulle göras mer effektivt och inte kännas som en överraskning

Under skrivandet har vi suttit tillsammans i högskolans bibliotek där vi har kunnat nå den litteratur vi har behövt i skrivandet. Det har gått över förväntan bra och vi har hela tiden kunnat hjälpa varandra med skrivandet och det har på det sättet fått samma språk genom hela arbetet. Vi har hela tiden haft samma ambitionsnivå vilket resulterat i att vi befunnit oss i skolan varje dag måndag till fredag sedan examensarbetets start i januari. Det har varit tuffare perioder och lättare perioder men vi har hela tiden hållit examensarbetet vid liv i skrivprocessen.

Även om arbetet inte skett ensamt har man verkligen fått lära sig att arbeta självständigt och ta eget ansvar. Jag tror det har varit till en fördel av att vi kände varandra så pass bra som vi gör när man pluggat tillsammans i 2,5 år då vet man vart man har varandra, vilka krav man kan sätta på vara samt hur man kan samarbeta på bästa sätt.

Jag själv har lärt mig mycket under denna tid bl.a. hur en C-uppsats skrivs på ett akademiskt vis samt att hitta och läsa vetenskapliga artiklar och sedan avgöra vad som är relevant för vår del. Mina förkunskaper inom ämnet familjeföretag var mycket lite och det har varit lärorikt då jag vet mycket mer efter studien om både familjeföretag och styrelsearbete i dessa små företag.

Avslutningsvis vill jag säga att det har varit den kämpigaste tiden av studierna men samtidigt den bästa där ens kunskaper sätts på prov, därmed vill jag tacka Sanna för ett bra samarbete

8.1.2 Egna reflektioner – Sanna

Jag och Weronica bestämde redan under andra terminen att vi skulle skriva examensarbetet tillsammans. Vi hade under de fem tidigare terminerna skrivit utbildningens samtliga grupp-/paruppgifter tillsammans och vi är privat nära vänner vilket gjorde Weronica till min ultimata partner i examensarbetet. Till en början hade vi ingen aning om vad vi ville skriva om, slutligen kom vi fram till att vi ville skriva om familjeföretags tillsättande av externa styrelseledamöter. Varför vi valde just skriva om familjeföretag blev av en mindre slump av att vi inspirerades av vår examinator Börje Boers forskning om familjeföretag.

Samarbetet och arbetsfördelningen mellan mig och Weronica har fungerat över förväntan väl. Uppsatsens samtliga delar har skrivits av oss tillsammans. Vi kompletterar varandra väl och vi har, mer eller mindre, skrivit varenda mening i uppsatsen tillsammans. Det har varit positivt i den bemärkelsen att vi båda har varit lika insatta i uppsatsens olika delar men att om arbetet hade delats upp mellan oss mer hade vi kunnat vara mer tidseffektiva. Vidare har jag och Weronica lika ambitionsnivå och vi har, tillsammans under uppsatsresans gång, suttit i högskolans bibliotek måndag till fredag 8-16. Jag var trodde och räknade med att det skulle, av naturliga anledningar, uppstå irritationer oss emellan. Under skrivandets gång har vi dock endast haft en mindre konflikt, vilket jag är positivt förvånad över.

Examensarbetet blev för mig en känslomässig bergochdalbana. Under vårterminen, från uppsatsskrivandets start, har vi stött på många motgångar och utan Weronicas stöd hade jag troligen inte fullföljt utbildningen. Vidare har jag tidigare haft svårt att ta emot kritik, jag har en förmåga att ta det personligt. Under terminens gång har jag dock lärt mig att skilja på personlig- och konstruktivkritik. Under arbetets gång har jag m.a.o. utvecklats på ett personligt plan. Under uppsatsens gång har jag lärt mig, i en större grad, att ta till mig information från vetenskapliga artiklar. Vissa delar har varit mer krävande än andra och analys på C-nivå med applicering av teorier var något helt nytt för mig och vilket även visade sig vara uppsatsens svåraste- och mest utmanande del.

Jag kan nu i efterhand känna att jag vid examensarbetets början var dåligt förberedd på vad ett examensarbete på C-nivå innebär och att jag inte besatt den kunskapen som krävs för att skriva ett examensarbete. Jag önskar att jag under utbildningens gång hade fått skriva en uppsats på B-nivå, i syfte att förbereda mentalt och praktiskt rörande uppsatsens olika delar. Jag är därför tacksam över den relativt långa tidsramen som gjort att färdigheterna kring uppsatsen har kunnat utvecklas i takt med uppsatsens skrivande. Jag känner att jag fortfarande har mycket att lära mig men att jag nu fått en djupare förståelse för en C-uppsats olika delar och moment.

Att skriva ett examensarbete har för mig varit både lärorikt, utmanande och skräckslagande. Jag har verkligen fått känna frihet under ansvar, aldrig innan har jag skrivit ett så omfattande arbete av detta slag. Den viktigaste och mest betydelsefulla lärdomen jag tar med mig i bagaget är att tro på mig själv och aldrig ge upp.

8.2 Bilaga 2

INTERVJUMALL

Till att börja med vill vi tacka Er för att ni har tagit er tid att träffa oss för denna intervju. Som vi berättade vid ett tidigare tillfälle skriver vi vår kandidatuppsats om varför små familjeföretag väljer, alternativt inte väljer att tillsätta externa styrelseledamöter. Era svar kommer under intervjun hanteras konfidentiellt och om Ni önskar kommer ni att förbli anonyma. Om det är okej för Er spelar vi gärna in intervjun för att underlätta analysen av intervjun och för att kunna fånga upp så utförliga svar som möjligt.

Har ni någon fråga ni funderar på innan vi börjar?

Del 1; Familjeföretaget

Intervjuns första dels frågor lägger fokus på att få en allmän bild av familjeföretaget.

Respondentens roll i familjeföretaget

- Vilken är din roll i företagets styrning och hur länge har du varit engagerad i företagets verksamhet?

Eventuella följdfrågor:

VD? Om ja – aktiv i företagets styrelsearbete?
Ordinarie styrelseledamot?

Familjeföretagets definition

- Varför anser ni att ert företag är ett familjeföretag?

Eventuella följdfrågor:

Vem grundade företaget, är hen fortfarande aktiv i verksamheten?
Hur länge har företaget drivits inom familjen?

Familjeföretagets ägarfamilj

- Hur ser företagets ägarfördelning ut?

Eventuella följdfrågor:

Antal ägare? Hur stor delägare är du?
Har ägarfamiljen majoritet?
Övriga delägare? Syskon? Föräldrar?
Vilka familjemedlemmar är engagerade i företaget?

- Hur många anställda har ert företag i dagsläget?
- Finansieras ert företag av någon extern finansiär?

Del 2; Styrelsens arbete i allmänhet

Intervjuns andra del syftar till att få en bild av företagets sammansättning och struktur av styrelsearbete.

Styrelsens sammansättning

- Hur är företagets styrelse sammansatt?

Eventuella följdfrågor:

Vilka personer sitter styrelsen?

Hur många styrelseledamöter är familjemedlemmar?

Strukturen i styrelsearbetet

- Vad har styrelsen för uppgifter i er verksamhet?

Eventuella följdfrågor:

Hur regelbundet har ni styrelsemöten?

Familjen möten tillsammans utöver styrelsemötena? Ex Familjeråd. Om ja, vilka frågor brukar diskuteras vid dessa möten?

Vem tar besluten?

Dagordningar?

Del 3A; Extern styrelseledamot i företaget

Frågor till företag som tillsatt extern styrelseledamot

Intervjuns tredje del lägger fokus på studiens övergripande syfte om vad som påverkar små familjeföretags tillsättande av externa styrelseledamöter.

Idén om att ta in en extern styrelseledamot

- Hur och när väcktes idén om att ta in en extern styrelseledamot i ert företag?

Eventuella följdfrågor:

Vem kom på idén?

Inspirerats från en utomstående part?

Var alla ägare överens om beslutet?

- Varför ville ni tillsätta en extern styrelseledamot?

Eventuella följdfrågor:

Tillgång till resurser?

Skapa ett aktivare styrelsearbete?

Upplevd tidsbrist i styrelsen?

Krav från utomstående parter?

Valet av en extern styrelseledamot

- Hur gjorde ni valet av vem som skulle erbjudas en plats i styrelsen och hur kom ni i kontakt med denne?

Eventuella följdfrågor:

Genom privata kontakter eller förmedlad kontakt? (Exempelvis en extern finansiär)

Krav från utomstående parter? (Exempelvis krav från en extern finansiär)

När skedde tillsättandet?

Hur många anställda hade företaget då?

Kontakter att utnyttja?

Kände ni av några svårigheter med att hitta en passande kandidat?

Ställda krav på den externa styrelseledamoten

- Vilka krav ställdes på den externa styrelseledamoten?

Eventuella följdfrågor:

Någon specifik egenskap eller kompetens? Exempelvis av branschen, specifik utbildning eller erfarenhet av tidigare styrelsearbete.

Vilka egenskaper eftersöktes?

Styrelsearbetet innan den externa styrelseledamoten tillsattes

- Hur såg företagets styrelsearbete ut innan ni valde att tillsätta en extern styrelseledamot?

Eventuella följdfrågor:

Regelbundna styrelsemöten?

Uppfylldes något syfte?

Vem tog beslut under dessa styrelsemöten?

Dagordningar? Om ja följdes dessa mer eller mindre än vad ni gör nu?

Fattades beslut i eller utanför styrelserummet?

- Upplevde ni någon gång problem av något slag med styrelsearbetet innan den externa styrelseledamoten tillsattes?
- På vilket sätt upplever du att den externa styrelseledamoten har påverkat företaget? (Påverkan av företaget i sin helhet, styrelsen, bolagsstämman etc.)

Eventuella följdfrågor:

För- och nackdelar?

Överstiger upplevda fördelar kostnaden och eventuellt upplevda nackdelar? Om ja, i så fall på vilket sätt?

Gav ni någon specifik uppgift till den externa styrelseledamoten? Exempelvis uppgifter rörande styrelsemötets dagordning, kallelse till styrelsemöten eller kontakt med VD etc.

Förändrat arbetssätt? Om ja, på vilket sätt?

Finansiella resultatet förändrats? Om ja, i så fall på vilket sätt?

- Hur uppfattar resterande familjemedlemmar på förändringen tror du?

Eventuella följdfrågor:

Är alla nöjda?

Upplever vissa att de tappat makten över företaget?

- Kan ni rekommendera andra små familjeägda aktiebolag att tillsätta externa ledamöter?

Eventuellt tillägg av respondenten

- Har du något du skulle vilja tillägga?

Del 3B; Extern styrelseledamot i företaget

Frågor till företag som alltid haft extern styrelseledamot

Den externa styrelseledamotens egenskaper

- Har den externa styrelseledamoten någon specifik egenskap eller kompetens? Exempelvis av branschen, specifik utbildning eller erfarenhet av tidigare styrelsearbete.

Idén om att ta in en extern styrelseledamot

- Varför valde ni att tillsätta en extern styrelseledamot från allra första början?

Eventuella följdfrågor:

Vem kom på idén?

Inspirerats ni från en utomstående part?

Var alla ägare i företaget överens om beslutet?

Valet av en extern styrelseledamot

- Hur gjorde ni valet av vem som skulle erbjudas en plats i styrelsen och hur kom ni i kontakt med denne?

Eventuella följdfrågor:

Genom privata kontakter eller förmedlad kontakt? (Exempelvis en extern finansiär)

Krav från utomstående parter? (Exempelvis från en extern finansiär)

Hur många anställda hade företaget då?

Kontakter att utnyttja för företaget?

Svårigheter med att hitta en passande kandidat?

Företagets påverkan av en extern styrelseledamot

- På vilket sätt upplever du att den externa styrelseledamoten påverkar företaget? (Påverkan av företaget i sin helhet, styrelsen, bolagsstämman etc.)

Eventuella följdfrågor:

För- och nackdelar?

Överstiger upplevda fördelar kostnaden och eventuellt upplevda nackdelar? Om ja, i så fall på vilket sätt?

- Kan ni rekommendera andra små familjeägda aktiebolag att tillsätta externa ledamöter?

Eventuellt tillägg av respondenten

- Har du något du skulle vilja tillägga?

Del 3C; Icke extern styrelseledamot i företaget

Frågor till företag utan extern styrelseledamot

Tankar kring ett tillsättande av extern styrelseledamot

- Har ni funderat på att tillsätta en extern styrelseledamot?

Eventuella följdfrågor:

- **Om ja**, av vilken **anledning** har ni funderat på det?

Har ni **diskuterat frågan** i styrelsen?

Diskuterar ni i dagsläget ert styrelsearbete med någon **utomstående**? Exempelvis en extern finansiär.

Vilka **fördelar** kan den externa styrelseledamoten bidra med?

Vilka **kompetenser och egenskaper** eftersöker ni hos en extern styrelseledamot? Vad skulle ni vilja att den externa styrelseledamoten **bidrog med till ert företag**?

Om ni i dagsläget skulle tillsätta en extern, har ni då **någon plan** för hur ni skulle gå till väga för att finna en passande kandidat er styrelse och ert företag?

- **Om nej**, varför har ni **inte valt** att tillsätta en extern ledamot i er styrelse?

Tror ni att det finns några **nackdelar** med ett tillsättande av en extern styrelseledamot?

Skulle ert företag kunna **öppna upp sig** för en externa styrelseledamot och hur skulle ni i så fall känna?

- Har ni fått en **rekommendation** av någon att tillsätta en extern ledamot?
- Känner ni till **något annat litet familjeägt aktiebolag** som valt att tillsätta en extern ledamot? **Om ja**, hur har det gått för dem?

Eventuellt tillägg av respondenten

- Har du något du skulle vilja tillägga?

Tackar respondenten för deltagandet!