

Högskolan i Halmstad
Sektionen för Ekonomi och Teknik
Magisterprogrammet Revisor och Bank

Släktbandens betydelse för styrelsens funktioner i familjeföretag

Magisteruppsats i Företagsekonomi, 15 hp
Slutseminarium 7 juni 2010

Författare:
Jenny Ahlberg, 860325

Handledare:
Sven-Olof Collin
Jonas Gabrielsson

Examinator:
Joakim Winborg

Förord

Framförallt vill jag rikta ett stort tack till mina handledare, professor Sven-Olof Collin och docent Jonas Gabrielsson, för ert engagemang. Ni har bidragit med ovärderligt stöd och värdefulla kommentarer under arbetets gång. Tack!

Jag skulle också vilja tacka respondenterna som tog sig tid att besvara enkätundersökningen och på så sätt har bidragit med värdefull information.

Slutligen vill jag tacka min sambo som har uppmuntrat och stöttat mig under våren.

Halmstad, maj 2010

Jenny Ahlberg

Sammanfattning

Familjeföretagen dominerar många av världens ekonomier, och är speciella eftersom familjen ofta finns med i företagets ledning och styrelse. Just på grund av släktrationerna kan styrelseledamöter som är familjemedlemmar tänkas ge en speciell karaktär till styrelsen, som i sin tur kan tänkas påverka betoningen på styrelsens funktioner, det vill säga de uppgifter styrelsen ägnar sig åt. Uppsatsens syfte är med detta som bakgrund att förklara släktbandens betydelse för styrelsens funktioner i familjeföretag.

I uppsatsens teori behandlas familjen utifrån tre delar, vilka är om styrelseledamöterna är familjemedlemmar eller inte, hur nära släkt de är, samt om flera generationer inom samma familj finns representerade i styrelsen. De två senare delarna kombineras till något som kallas slätkoefficient, som anger ett medeltal för hur nära släkt styrelseledamöterna är. De olika styrelsefunktioner som teorin utgår från är kontroll, hantering av resursberoende samt konfliktlösning.

Undersökningen genomfördes genom två enkäter samt genom insamling av kompletterande information från Affärsdata. Resultatet blev fullständiga svar från 94 familjeföretag. I analysen visade det sig att fyra styrelsefunktioner kunde identifieras, närmare bestämt kontroll, hantering av resursberoende, konfliktlösning och beslut, där den senare behandlats som en del av konfliktlösning i teorin.

I analysen undersöktes samband mellan de tre delarna i familjdimensionen samt de fyra styrelsefunktionerna. Det visade sig finnas samband mellan slätkoefficienten och betoningen på funktionerna kontroll, hantering av resursberoende samt beslut, vilket kan tolkas som att släktrationerna i styrelsen har betydelse för betoningen på dessa funktioner. Det fanns också samband mellan antalet generationer i styrelsen och betoningen på konfliktlösningsfunktionen. Uppsatsens bidrag är att ha påvisat betydelsen av hur nära släkt styrelseledamöterna är för styrelsens funktioner.

Innehållsförteckning

Kapitel 1: Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	2
1.4 Syfte	2
1.5 Uppsatsens disposition	3
Kapitel 2: Uppsatsens metod	4
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt	4
2.2 Kapitelsammanfattning	5
Kapitel 3: Teoretisk referensram.....	6
3.1 Styrelsens komposition	6
3.2 Familj	6
3.2.1 Familj/utomstående	7
3.2.2 Släktavstånd	8
3.2.3 Generation	9
3.2.4 Släktkoefficient	10
3.3 Styrelsens funktioner.....	11
3.3.1 Kontroll	12
3.3.2 Hantering av resursberoende	13
3.3.3 Konfliktlösning.....	15
3.4 Sammanfattning av hypoteser	17
3.5 Kapitelsammanfattning	18
Kapitel 4: Empirisk metod	19
4.1 Undersökningsmetod.....	19
4.2 Datainsamling.....	20
4.3 Operationalisering	20
4.3.1 Familjeföretag	21
4.3.2 Familj/utomstående	21
4.3.3 Släktavstånd	22
4.3.4 Generation	22
4.3.5 Släktkoefficient	22
4.3.6 Kontroll	23
4.3.7 Hantering av resursberoende	23
4.3.8 Konfliktlösning.....	24

4.3.9 Kontrollvariabler	25
4.4 Bortfallsanalys.....	26
4.5 Kapitelsammanfattning	28
Kapitel 5: Analys	29
5.1 Analysens disposition.....	29
5.2 Faktoranalys	29
5.3 Inledande statistik.....	30
5.4 Korrelationer mellan variablerna	33
5.5 Multipel regressionsanalys	34
5.5.1 Kontroll	35
5.5.2 Hantering av resursberoende	37
5.5.3 Konfliktlösning.....	39
5.5.4 Beslut.....	40
5.6 Sammanfattning av hypotesprövning	41
5.7 Kapitalsammanfattning	41
Kapitel 6: Diskussion och slutsatser	42
6.1 Diskussion	42
6.2 Slutsatser och reflektioner	42
6.2.1 Utomstående.....	43
6.2.2 Släktkoefficient	43
6.2.3 Proxy för släktkoefficient.....	45
6.2.4 Generation	46
6.2.5 Styrelsens funktioner	46
6.2.6 Kontrollvariabler	46
6.3 Förslag till fortsatt forskning.....	47
6.4 Kapitelsammanfattning	47
Referenser	49
Bilaga 1: Enkätfrågor	53
Bilaga 2: Brev till respondenterna.....	56
Bilaga 3: Påminnelsebrev	57
Bilaga 4: Brev till kompletteringsenkäten	58
Bilaga 5: Modeller för multipel regressionsanalys.....	59

Figur- och tabellförteckning

<i>Figur 1: Familjedimensionen (egen bearbetning)</i>	7
<i>Figur 2: Slätkoefficient (egen bearbetning)</i>	10
<i>Figur 3: Regressionsmodell med kontroll som beroende variabel</i>	35
<i>Figur 4: Regressionsmodell med resurs som beroende variabel</i>	37
<i>Figur 5: Regressionsmodell med konflikt som beroende variabel</i>	39
<i>Figur 6: Regressionsmodell med beslut som beroende variabel</i>	40
<i>Figur 7: Sammanfattning av hypotesprövning</i>	41
<i>Figur 8: Sammanfattning av analysen</i>	42
<i>Tabell 1: Statistik för de kvantitativa variablerna</i>	31
<i>Tabell 2: Statistik för de kategoriska variablerna</i>	32
<i>Tabell 3: Korrelationsmatris</i>	33

Kapitel 1: Inledning

Inledningsvis diskuteras vad som kännetecknar familjeföretag, vilket är överlappningen mellan ägande, ledning och familj. Därpå diskuteras vad detta har för betydelse för styrelsen, genom att ledamöterna ofta är familjemedlemmar och därför både har en affärsmässig relation och en familjerelation till varandra. Denna omständighet kan antas påverka hur styrelsen fungerar och vad den har för funktion i företaget, vilket leder fram till uppsatsens syfte och problemformulering. Kapitlet avslutas med en presentation av uppsatsens disposition.

1.1 Problembakgrund

De flesta av världens ekonomier domineras av familjeföretag (IFERA, 2003; Neubauer & Lank, 1998), och så är fallet också i Sverige (Emling, 2000). Det som kännetecknar dessa företag är bland annat ett koncentrerat ägarskap och att familjen är involverad i företagets ledning och styrelse (Lane, Astrachan, Keyt & McMillan, 2006). Detta innebär att det finns en överlappning mellan ägarskap, ledning och familj i familjeföretag, vilket också Tagiuri och Davis (1996) menar. Denna överlappning är extra tydlig i styrelserummet, menar Ward och Handy (1988), eftersom alla roller är närvarande vid detta tillfälle. Genom att styrelsen på så sätt binder samman familjen, ägandet och företaget kan styrelsen vara en viktig tillgång i familjeföretag, enligt Corbetta och Tomaselli (1996).

Det finns ingen allmän definition av vad som är ett familjeföretag (Neubauer & Lank, 1998; Habbershon & Williams, 1999; Shanker & Astrachan, 1996; IFERA, 2003). Chua, Chrisman och Sharma (1999) föreslår dock en definition, baserad på en genomgång av 250 artiklar inom familjeföretagsforskningen:

”The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.” (Chua et al, 1999, s. 25)

I denna definition identifierar Kellermanns, Eddleston, Barnett och Pearson (2008) tre kriterier: företaget ska styras eller ledas av familjen, ha en vision som stämmer överens med familjens strategiska inriktning samt vara hållbart över kommande generationer. Att företaget ska vara hållbart över kommande generationer innebär att företagets vision möjliggör att företaget är varaktigt och kan gå vidare till nästa generation (Chua et al, 1999). Shanker och Astrachan (1996) har med intentionen att företaget ska stanna kvar i familjen som ett kriterium till att ett företag ska vara ett familjeföretag.

Familjeföretags styrelser består ofta av familjemedlemmar (Corbetta & Tomaselli, 1996; Brunninge & Nordqvist, 2004). I Sverige består familjeföretags styrelser i genomsnitt till 80% av familjemedlemmar (Emling, 2000). Styrelsens sammansättning, till exempel till stor del familjemedlemmar, brukar benämnas dess komposition. Forskningen visar att styrelsens komposition påverkar styrelsens förmåga att uppfylla sina funktioner (Pearce & Zahra, 1992). Med funktioner avses de olika uppgifter styrelsen ägnar sig åt. Styrelsens funktioner identifieras inom styrelseforskningen bland annat som att utforma företagets strategi, bistå

med råd och kontrollera företagets ledning (Hillman & Dalziel, 2003; Johnson, Daily & Ellstrand, 1996; Zahra & Pearce, 1989).

1.2 Problemdiskussion

En styrelse är en arbetsgrupp (Cascio, 2004; Forbes & Milliken, 1999), det vill säga ett socialt system med gränser, ömsesidigt beroende och definierade roller (Cascio, 2004). Enligt Dyer (2003) är familjedimensionen viktig i forskningen kring styrning och organisation, då familjen påverkar beteende på individnivå, gruppnivå och organisatorisk nivå. Dyer (2003) menar att familjen skulle kunna påverka grupperns dynamik, då det finns både personliga och professionella relationer mellan gruppmedlemmarna. Tagiuri och Davis (1996) menar att det faktum att familjemedlemmar har en gemensam bakgrund och känner varandra väl påverkar deras beteende då de arbetar tillsammans.

Familjen kan därmed antas ge en speciell karaktär till styrelsen, just eftersom familjemedlemmarna är släkt med varandra. Tidigare forskning om familjer i styrelser har en förhållandevis enkel behandling av familj som en relativt homogen enhet, till exempel genom att åtskilja familj och icke familj (Anderson & Reeb, 2004; Astrachan, Klein & Smynios, 2002; Corbetta & Tomaselli, 1996; Lane et al, 2006; Schwartz & Barnes, 1991; Ward & Handy, 1988). Uppsatsens intention är att gå ett steg vidare och nyansera forskningen genom att introducera betydelsen av hur nära släkt man är.

Redan Churchill och Hatten (1987) föreslår avståndet familjemedlemmar emellan som en intressant faktor att ta hänsyn till när det gäller forskning gällande succession i familjeföretag. Andra faktorer de finner intressanta är generation och kön, till exempel relationen mellan en far och en son jämfört med en mor och en son (Churchill & Hatten, 1987). Davis och Harveston (2001) tar hänsyn till två kategoriers släktskap, nämligen om man är gift med, är barn eller förälder till ägaren/ledaren eller släkt på annat sätt när de utvecklar en teori om konflikt i familjeföretag. Inom styrelseforskningen har Bammens, Voordeckers och Van Gils (2008) behandlat familjen mer än i termer av familj och icke familj. De har nämligen undersökt hur behovet av två styrelsefunktioner varierar med den generation som leder företaget, där avståndet mellan släktingarna också berörs (Bammens et al, 2008). Ytterligare forskning om styrelser och hur nära släkt ledamöterna är har inte kunnat identifieras, varför det kan sägas finnas en kunskapslucka inom området. Det kan också noteras att det finns indikationer på ett intresse för att utveckla familjedimensionen. Avsikten med uppsatsen är att utveckla familjedimensionen ytterligare, samt undersöka dess betydelse för hur styrelsen faktiskt uppfyller de olika funktioner den kan ha.

1.3 Problemformulering

Vilken betydelse har släktbanden för styrelsens funktioner i familjeföretag?

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att förklara släktbandens betydelse för styrelsens funktioner i familjeföretag.

1.5 Uppsatsens disposition

Kapitel 2: Uppsatsens metod

I detta kapitel diskuteras de olika ansatser styrelseforskningen utgår från, varefter argument framförs till varför denna uppsats utgår från en demografisk ansats. Uppsatsen utgår från den deduktiva ansatsen, då den avser att finna samband mellan familjen och styrelsens funktioner. Den deduktiva ansatsen syftar nämligen till att testa hypoteser utvecklade från en teori, med målet att finna samband.

Kapitel 3: Teoretisk referensram

I uppsatsens tredje kapitel utvecklas familjedimensionen till att innefatta tre delar, vilka är om styrelseledamöterna är familjemedlemmar eller inte, hur nära släkt de är samt om flera generationer finns representerade i styrelsen. De två senare utvecklas till en modell för släktband i styrelsen, kallad slätkoefficient. De olika funktioner en styrelse kan ha behandlas också, varefter hypoteser utvecklas.

Kapitel 4: Empirisk metod

Inledningsvis diskuteras population och urval, liksom metod för datainsamling. Datainsamling sker genom att primärdata samlas in genom två enkätundersökningar och sekundärdata hämtas från databasen Affärsdata. Sedan operationaliseras teorins begrepp, liksom kontrollvariabler, för att dessa ska kunna observeras genom enkätundersökningarna. Kapitlet avslutas med en bortfallsanalys, där information om andelen svarande på de båda enkäterna också tas upp.

Kapitel 5: Analys

Kapitlet inleds med en beskrivning av analysens upplägg, vilket följs av en faktoranalys samt inledande statistik för det insamlade materialet. Därefter presenteras en korrelationsmatris för variablerna och materialet analyseras sedan med hjälp av multipel regressionsanalys. I samband med detta testas de hypoteser som formulerades i uppsatsens teorikapitel. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av hypotestesterna.

Kapitel 6: Diskussion och slutsatser

Till att börja med sker en kort sammanfattning av uppsatsen och i samband med detta redogörs det för analysens resultat. Analysen visade att slätkoefficienten är korrelerad till tre av fyra funktioner, medan generation är korrelerad till den fjärde. Sedan diskuteras resultatet utifrån uppsatsens teori och analys och teoretiska såväl som praktiska implikationer behandlas. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt forskning.

Kapitel 2: Uppsatsens metod

Till att börja med diskuteras de olika ansatser styrelseforskningen utgår från, varefter argument framförs till varför denna uppsats utgår från en demografisk ansats. Uppsatsen utgår från den deduktiva ansatsen, då den avser att finna samband mellan familjen och styrelsens funktioner. Den deduktiva ansatsen syftar nämligen till att testa hypoteser utvecklade från en teori, med målet att finna samband.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Uppsatsens syfte är att förklara släktbandens betydelse för styrelsens funktioner. Inflödet är därmed styrelsens komposition, där fokus ligger på familjen, och utflödet styrelsens funktioner. Däremellan sker dock en process, under vilken ledamöterna interagerar, i enlighet med Forbes och Millikens (1999) diskussion. Styrelsens komposition påverkar på så sätt processen i styrelserummet, som resulterar i olika betoning på styrelsens funktioner, det vill säga att styrelsen utövar en del funktioner mer och andra mindre. Ett sätt att undersöka familjens betydelse för styrelsens funktioner är därmed att undersöka hur grupprocessen går till, för att på så sätt förstå vad som händer i styrelserummet.

Inom styrelseforskningen har styrelsen som grupp och hur denna grupp arbetar försumrats (Gabrielsson, Huse & Minichilli, 2007). Huse (2005) menar styrelsens beteende inte är något vanligt ämne inom styrelseforskningen och att det har betraktas som en ”black box”. Anledningen till att inte undersöka styrelsen som grupp är att beteende och processer är svårt att observera på ett tillförlitligt sätt (Gabrielsson, 2007; Pfeffer, 1983). Detta löses genom att anta en demografisk ansats, där det antas att en viss demografi hos styrelsen ger den en viss förmåga att uppfylla sina uppgifter (Gabrielsson, 2007). Styrelsens demografi, eller komposition, antas därmed fungera som en tillräcklig proxy för processerna (Gabrielsson, 2007; Pfeffer, 1983). Den demografiska ansatsen innebär därmed att processerna inte observeras, utan istället antas speglas i styrelsens komposition. På så sätt kan den demografiska ansatsen förenkla analysen av olika organisatoriska utfall och processer (Pfeffer, 1983).

Alternativet till den demografiska ansatsen är att anta en beteendeansats, där processen studeras. De som förespråkar denna ansats menar att den demografiska ansatsen gör hopp mellan input och output utan att ta hänsyn till de processer som finns emellan (Gabrielsson, 2007). Vidare menar de att själva beteendet är viktigt att undersöka eftersom beteendet är den faktor som antas ha störst inverkan på hur styrelsen fullgör sina uppgifter (Gabrielsson, 2007). Beteendeansatsen kan dock kritiseras för att vara empiriskt driven, fragmenterad och sakna en enhetlig teoretisk grund (van Ees, Gabrielsson & Huse, 2009). Detta, tillsammans med att processer är svåra att observera, gör att valet istället faller på den demografiska ansatsen. Följaktligen kommer processen, det vill säga hur styrelsen beter sig och arbetar, inte att undersökas, utan behandlas som en ”black box”. Det kommer därmed att antas att olika karakteristika hos styrelsen ger olika beteenden, som inte observeras, vilka i sin tur ger mätbara effekter i form av olika betoning på styrelsens funktioner.

Då det finns teori angående familjer, familjeföretag, styrelsers komposition samt styrelsers funktioner ges möjligheten att bygga upp en teoretisk referensram utifrån befintlig, för att försöka förklara hur familjen påverkar styrelsens funktioner. Uppsatsens intention är sedan att

undersöka samband mellan familjen och styrelsens funktioner. I och med detta är den deduktiva ansatsen lämplig. Detta eftersom denna ansats syftar till att förklara kausala förhållanden mellan variabler och dess grunddrag är utvecklandet av en teori som sedan testas (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). Den deduktiva ansatsen är strukturerad, och tillvägagångssättet omfattar utvecklingen av en teori, formulerandet av hypoteser utifrån teorin, operationalisering av hypoteserna samt prövning av dessa (Saunders et al, 2007). Detta är följaktligen det tillvägagångssätt denna uppsats kommer att följa.

Den induktiva ansatsen är alternativet till den deduktiva. Att istället utgå från en induktiv ansats hade kunnat resultera i fler aspekter i familjedimensionen som förklarar hur släktskapet påverkar styrelsens funktioner, då den induktiva ansatsen innebär att forskaren undersöker verkligheten först, för att på så sätt få en bättre förståelse för problemet och sedan kunna formulera en teori (Saunders et al, 2007). Genom att anta en deduktiv ansats finns det därmed en risk att förbise aspekter i familjedimensionen som också skulle kunna påverka styrelsens funktioner. Detta beror också på att den deduktiva ansatsen följer ett strikt tillvägagångssätt, menar Saunders et al (2007). Valet att utgå från en deduktiv ansats bedöms emellertid ge fördel gällande möjligheten att testa teorin och hitta samband mellan familjen och styrelsens funktioner.

2.2 Kapitelsammanfattning

Uppsatsen utgår från en demografisk ansats, vilket betyder att själva processen i styrelserummet inte kommer att undersökas. Istället antas styrelsens komposition ha vissa effekter på styrelsens beteende, som sedan resulterar i olika betoning på styrelsens funktioner. Vidare utgår uppsatsen från en deduktiv ansats. Mer specifikt innebär detta att uppsatsens teori kommer att byggas upp utifrån teorier rörande familj, familjeföretag, styrelsers komposition samt styrelsers funktioner. Med utgångspunkt i teorin utvecklas hypoteser om familjens betydelse för styrelsens funktioner, vilka operationaliseras för att sedan kunna mätas. Därpå samlas data in, och hypoteserna testas för att antingen förkastas eller inte förkastas. På så sätt möjliggörs prövning av de föreslagna sambanden mellan familj och funktioner.

Kapitel 3: Teoretisk referensram

I detta kapitel utvecklas familjedimensionen till att innefatta tre nivåer, vilka är om styrelseledamöterna är familjemedlemmar eller inte, hur nära släkt de är samt om flera generationer finns representerade i styrelsen. De två senare utvecklas till en modell för släktband i styrelsen, kallad slätkoefficient. De olika funktioner en styrelse kan ha behandlas också, varefter hypoteser utvecklas.

3.1 Styrelsens komposition

Vanligtvis är kompositionen inriktad på om ledamöterna är utomstående eller inte, där utomstående ledamöter identifieras som de som inte tillhör företagets ledning (Dalton, Daily, Ellstrand & Johnson, 1998). Detta har sin grund i agentteorin, enligt vilken effektiva styrelser består av utomstående ledamöter, eftersom dessa anses ha incitament att övervaka ledningen (Dalton et al, 1998). Övervakning är enligt agentteorin styrelsens primära funktion, och syftar till att kontrollera så att ledningen inte tar beslut i eget intresse (Dalton et al, 1998; Fama & Jensen, 1983). Genom att ha utomstående ledamöter i styrelsen skulle därmed risken för opportunt beteende hos agenten, det vill säga företagsledningen, minska.

Styrelsens komposition behöver dock inte bara avse om ledamöterna är utomstående eller inte. Huse (2005) avser till exempel antalet ledamöter samt deras kompetens och karakteristika. Kompetens utvecklar Huse (2005) till att innefatta bland annat styrelseledamöternas generella kunskap, kunskap om företaget, kunskap om styrelsearbete, medan karakteristika till exempel kan innefatta ledamöternas bakgrund, ålder, ämbetsid, rang och kön. Milliken och Martins (1996) diskuterar mångfald i samband med kompositionen hos olika grupper i organisationer, till exempel styrelser och ledningsgrupper. Med mångfald avser de bland annat ålder, kön, etnisk tillhörighet, värderingar, kultur, religion, självständighet, professionell bakgrund, kunskap, branschfarenhet och karriär. Forbes och Milliken (1999) urskiljer mångfald som funktionell bakgrund, branschbakgrund och utbildning, och tar även upp andra aspekter i kompositionen, såsom andel utomstående, storlek och ämbetsid.

Eftersom uppsatsens syfte är att förklara vad familjen har för betydelse för styrelsens funktioner är det familjen som avses med styrelsens komposition. I nästa delkapitel kommer det att klargöras vad som menas med familj, och familjedimensionen kommer att utvecklas till att innehålla tre delar.

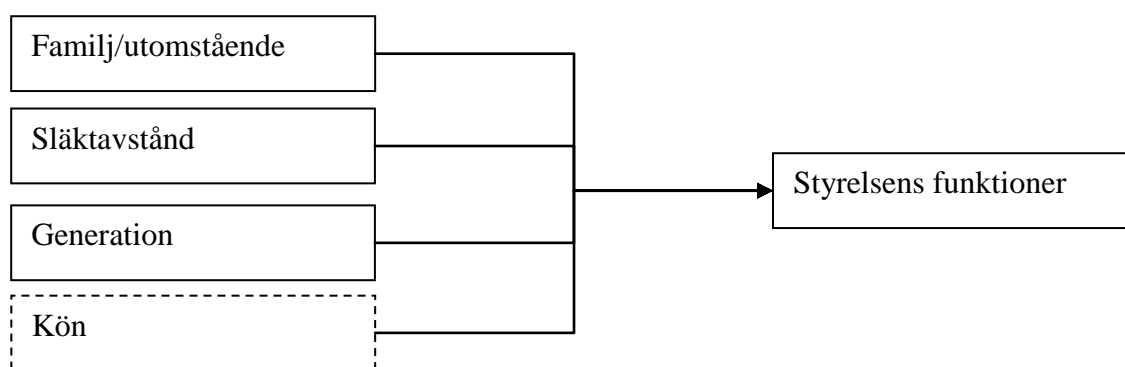
3.2 Familj

Uppsatsens grundläggande antagande är att styrelsens komposition påverkar dess funktioner genom att familjemedlemmar finns med i styrelsen. Detta för att det finns ett släktband mellan familjemedlemmarna. Till exempel menar Tagiuri och Davis (1996) att familjerelationer kan ge lojalitet och förtroende, både gällande familjen och företaget. Också Churchill och Hatten (1987) betonar den biologiska kraften i familjeföretag, och menar att blod och gemensam erfarenhet binder samman en familj. Att tillhöra samma familj kan, som följande citat antyder, påverka hur styrelsen fungerar, då det mellan ledamöterna både finns en affärsmässig relation och en familjerelation.

“The role of chairman of the board is different when the company was founded by your father and when your mother and siblings sit around the table at board meetings, just as they sat around the dinner table.” (Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg, 1997, s. 2-3)

Familjedimensionen kommer i detta kapitel att utvecklas till att innehålla tre delar, vilka benämns familj/utomstående, släktavstånd samt generation. De kommer att behandlas var för sig i detta delkapitel. Familj/utomstående går ut på att identifiera de styrelseledamöter som är släkt med varandra, släktavstånd handlar om hur nära släkt personerna är, och generation avser hur många generationer inom samma familj som är med i styrelsen. Dessutom kommer generation och släktavstånd att läggas samman till något som kallas släktkoefficient, vilket är ett sätt att undersöka hur alla släktrationer i styrelsen ser ut.

Skulle familjedimensionen önskas utökas ännu mer skulle kön kunna läggas till som en faktor. Dyer (2003) menar till exempel att själva familjerelationen, till exempel far-son, far-dotter, mor-son, mor-dotter och så vidare också kan vara viktig att beakta. Vidare menar Dyer (2003) att en grupp som består av en far och fyra söner kan antas fungera annorlunda än en grupp som består av fyra systrar som sköter ett företag tillsammans. Kön dimensionen hade därmed kunnat tillföra fler nyanser i interaktionen mellan släktingarna i en styrelse, men det hade dock blivit alltför komplext att ta hänsyn till könet på styrelseledamöterna i samband med deras inbördes relationer. Eftersom uppsatsen fokuserar på släktskapets betydelse kan kön också bortses från, eftersom släktskapet ju är detsamma oavsett kön. De tre första faktorerna behandlas var för sig i kommande avsnitt. Familjedimensionen illustreras i figur 1:



Figur 1: Familjedimensionen (egen bearbetning)

3.2.1 Familj/utomstående

Att identifiera utomstående ledamöter, så kallade outsiders, i en styrelse syftar till att urskilja de ledamöter som handlar oberoende av företagsledningen (Dalton et al, 1998). Schwartz & Barnes (1991) definierar utomstående styrelseledamöter i familjeföretag som personer som varken tillhör familjen, är anställda eller har varit anställda i företaget, inte är professionella rådgivare eller nära vänner till familjen eller VD. Neubauer och Lank (1998) använder begreppet outsiders i betydelsen att dessa inte tillhör familjen, medan insiders är familjemedlemmar.

För att diskutera hur familjedimensionen kan påverka styrelsens funktioner måste det först klargöras vad en familj är. Davis och Daly (1997) definierar familj som en samling släktingar som regelbundet interagerar, men inte nödvändigtvis bor tillsammans, en definition som också

Nicholson (2008) använder i sin diskussion om familjeföretag. Tillman och Nam (2008) konstaterar att de vanliga definitionerna av en familj förutsätter att man bor tillsammans, vilket kan begränsa beskrivningar av familjen. Till exempel kan ett gift par med barn och barnbarn betraktas som en familj, även om de inte bor tillsammans, vilket inte stämmer överens med de formella definitionerna av en familj (Tillman & Nam, 2008).

Neyer och Lang (2003) menar att släktrationer ger en viss närhet beroende på att personerna är just släkt. Denna diskussion har sin utgångspunkt i Hamiltons (1964) resonemang om genetisk närhet, det vill säga hur stor sannolikheten är för att två personer har samma gener (Neyer och Lang, 2003). Det kan därmed sägas finnas två sätt att definiera familj, nämligen utifrån blodsband, det genetiska argumentet, och utifrån interaktion. Interaktionsdefinitionen utgår från att släktingar regelbundet träffas, vilket skulle påverka deras samspel. Exempelvis menar Tagiuri och Davis (1996) att beteendet hos släktingar delvis påverkas av att de har en gemensam bakgrund och känner varandra. Dessutom menar Nicholson (2008) att nepotism, det vill säga att gynna sina släktingar framför dem som inte är släkt, är karakteristiskt för familjen. Enligt det genetiska argumentet kan själva släktbandet antas ge en speciell relation mellan familjemedlemmar, vilket är utgångspunkten i uppsatsen. Det finns dock en koppling mellan det genetiska argumentet och argumentet om interaktion. Till exempel finner Neyer och Lang (2003) att de närmaste relationerna är de till en partner, medan närheten sedan minskar ju mindre släkt personerna är. Dessutom menar Churchill och Hatten (1987) att ju närmare man är varandra i blodet, desto större känslomässig intensitet skulle det finnas i relationen.

Utifrån ovanstående diskussion kommer familjen att betraktas som de personer som är släkt med varandra, oberoende om de bor tillsammans eller inte och oavsett hur ofta de ses eller hur väl de känner varandra. Då det är släktskapet och den genetiska närheten som är i fokus definieras familj som de som har gemensam genetisk härkomst. Vad gäller ingifta familjemedlemmar definieras de därmed inte som familj. Nicholson (2008) menar nämligen att äktenskapet, som är ett icke-genetiskt band, är en svag länk i familjeföretag. Vidare föreslår Davis och Harveston (2001) att personer som är ingifta i familjen kan ha andra synsätt än de som har gemensamma blodsband. Ingifta har ju inga blodsband till de medlemmar i den familj de gift in sig i, förutom till eventuella barn.

3.2.2 Släktavstånd

Enligt Dyer (2003) är det vid undersökningar om samspel mellan familjemedlemmar viktigt att identifiera om individerna tillhör den närmaste familjen eller det som brukar kallas storfamiljen, eftersom detta antagligen påverkar samspelet mellan individerna. Förutom att skilja på de som tillhör familjen och de som inte gör det kommer släktskapet därmed också att kategoriseras efter hur nära släkt man är, vilket Davis och Harveston (2001) också gör, dock bara i två klasser. Är personerna i styrelsen släkt med varandra på långt håll skulle till exempel nepotismen, det vill säga benägenheten att gynna sina släktingar, vara lägre, eftersom denna verkar vara relaterad till hur nära släkt man är (Workman & Reader, 2004).

Om personerna är släkt på längre håll skulle det därför finnas en benägenhet att gynna sin närmaste familj istället för storfamiljen, med grund i det genetiska argumentet. Vidare menar Davis och Harveston (2001) att släktavståndet i en familj är en anledning till varför släktingar har olika synsätt gällande företaget. Om släktskap skapar starka band skulle banden vara starkast mellan personer som är nära släkt, och svagare mellan personer som är släkt på längre håll, vilket också Gersick et al (1997) diskuterar.

Gersick et al (1997) identifierar tre stadier som ett familjeföretag kan gå igenom när det gäller ägande. Dessa stadier är när företaget ägs av en kontrollerande ägare, sedan av syskon och därefter av kusiner (Gersick et al, 1997). Relationerna i den grundande generationen i ett familjeföretag är starkast, medan relationerna mellan syskon är svagare, och relationerna mellan kusiner ännu svagare (Gersick et al, 1997). De nära relationer som finns i de första och andra stadierna är försvagade i kusinstadiet, då banden inte är lika starka mellan kusiner som syskon (Gersick et al, 1997). Detta beror till exempel på att kusiner inte har samma föräldrar och inte heller har en gemensam barndom, som syskon har (Gersick et al, 1997). Det första argumentet kan identifieras som ett genetiskt argument, medan det andra handlar om kusinernas interaktion.

Bammens et al (2008) bygger vidare på detta genom att diskutera förtroende, och menar att förtroendet minskar när man inte är lika nära släkt. Dessutom kopplar de detta till Schulze, Lubatkin och Dinos (2003) diskussion om altruism, och menar att när man inte är lika nära släkt bryr man sig mer om den nära familjen än den utökade. Schulze et al (2003) menar att altruism är en stark kraft mellan föräldrar och barn i familjer, och därmed också i familjeföretag. Dessutom gör altruism att föräldrar bryr sig om sina barn, att familjemedlemmar är omtänksamma mot varandra, samt ger lojalitet och engagemang både gentemot företaget och familjen (Schulze et al, 2003).

Dessutom upprätthålls det band som finns mellan familjemedlemmar genom altruism (Schulze et al, 2003). Lubatkin, Schulze, Ling och Dino (2005) bygger vidare på Gersick et al (1997) tre stadier, och menar att när ett företag ägs av syskon gör altruismen att syskonen sätter sin närmaste familj främst. Om företaget går vidare till ett kusinstyre förminskas möjligheten att dra nytta av altruismens förmåga att skapa familjeband och öka engagemanget i företaget, menar Lubatkin et al (2005). Detta eftersom familjen vuxit i storlek och olika grenar vuxit fram (Lubatkin et al, 2005). Lubatkin et al (2005) menar till och med att ett familjeföretag som har kommit till kusinstadiet kan liknas vid ett privat företag som ägs av individer som tillhör samma utökade familj, och som dessutom råkar ha en del av dessa personer anställda. Sammanfattningsvis skulle altruismen mellan familjemedlemmar vara svagare då man inte är lika nära släkt med varandra, vilket kan tänkas påverka styrelsen.

3.2.3 Generation

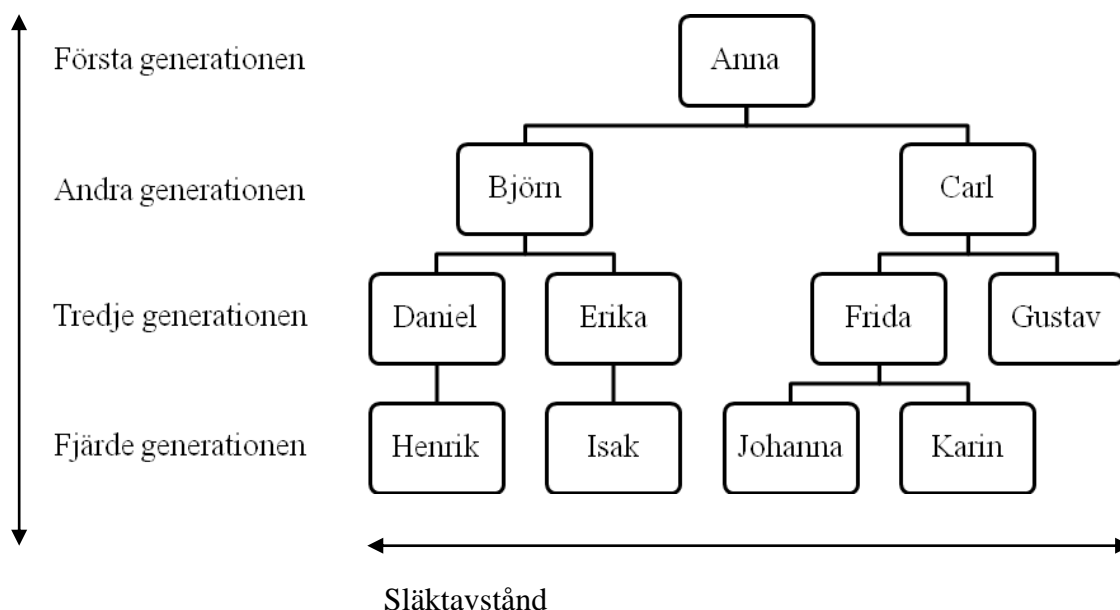
Om individerna i styrelsen tillhör olika generationer inom familjen kan också tänkas ha betydelse. Enligt Astrachan et al (2002) tillför varje generation erfarenhet, dock med avtagande effekt. Med detta menas att den första generationen tillför mest erfarenhet, den andra mindre, den tredje ännu mindre och så vidare (Astrachan et al, 2002). Även familjens barn kan bidra med kunskap (Astrachan et al, 2002). Att ha med olika generationer i styrelsen skulle därmed kunna öka styrelsens erfarenhet och kunskap. Astrachan et al (2002) menar också att erfarenheten inom företaget ökar ju fler familjemedlemmar som är inblandade. Enligt Miller och Le Breton-Miller (2006) är den äldre generationen ofta villig att diskutera sina misstag och dela med sig av sin kunskap. Detta kan också innebära att den äldre generationen försöker föra vidare sina personliga kontakter till nästa generation (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Så brukar inte vara fallet i företag som inte är familjeföretag, menar Miller och Le Breton-Miller (2006), eftersom ledningen där vill skydda sin karriär. Det genetiska argumentet kan beaktas också här, för genom att tidigare generationer för vidare sin erfarenhet till kommande generationer ökar de nästa generations, och företagets, överlevnadsmöjligheter. I en styrelse där flera generationer finns representerade kan de äldre generationerna därmed bidra med värdefull erfarenhet och kunskap, inte bara om företaget utan också om hur man tidigare har löst liknande problem och så vidare. Ju fler generationer

som är engagerade i styrelsen, desto mer kunskap skulle styrelsen därmed inneha. Flera generationer kan också tänkas ta med sig olika värderingar in i styrelsen, som ökar styrelsens möjligheter att se saker på andra sätt, till exempel om familjens barn väljs in i styrelsen, i enlighet med Astrachans (2002) diskussion, eller när den äldre generationen finns med. Rutiner och traditioner kan på så sätt bevaras, vilket skulle kunna innebära både för- och nackdelar.

Förutom att familjemedlemmar från olika generationer kan tillföra kunskap och erfarenhet kan generationstillhörighet också tänkas ge en hierarki, där äldre generationer är överordnade yngre. Björnberg och Nicholson (2007) finner till exempel att auktoritet hos äldre generationer i familjeföretag är betydelsefull när det gäller succession. Tagiuri och Davis (1996) menar att det faktum att familjemedlemmar i företag kan ha olika roller, till exempel både far och ägare, kan göra att personerna går in i den roll där de får mest makt. En ägare och far kan till exempel gå in i sin fadersroll och behandla sin son och underordnade som ett barn för att få makt (Tagiuri & Davis, 1996). Förslagsvis kan det tänkas att styrelseledamöter som tillhör en äldre generation kan gå in i sin familjeroll, där de är överordnade senare generationer.

3.2.4 Slätkoefficient

Släktavstånd och generation kan läggas samman till en slätkoefficient, där generation representerar det vertikala perspektivet och släktavstånd det horisontella. Slätkoefficienten illustreras nedan.



Figur 2: Slätkoefficient (egen bearbetning)

Genom att specificera styrkan i släktrelationerna, i enlighet med Neyer och Lang (2003), går det att beräkna en slätkoefficient som indikerar hur nära släkt styrelseledamöterna är med varandra.

Neyer och Lang (2003) anger mått för olika släktrelationer med grund i den genetiska närheten mellan personer. Måttet betecknas koefficient r , och varierar mellan 0 och 1. Koefficienten anger lite förenklat sannolikheten för att en gen delas av två individer med

gemensam förfader (Neyer & Lang, 2003). Exempelvis är sannolikheten för att en gen delas av två syskon hälften, medan sannolikheten för att en gen delas av en mor- eller farförälder och dennes barnbarn är en fjärdedel (Hamilton, 1964). Därmed blir koefficienten mellan syskon 0,5 och mellan barnbarn och far- eller morförälder 0,25 (Neyer & Lang, 2003).

De fullständiga alternativen för koefficient r är enligt Neyer och Lang (2003):

- 1 för enäggstvillingar
- 0,5 för föräldrar och barn, helsyskon och tvåäggstvillingar
- 0,25 för halvsyskon, barnbarn och mor- eller farföräldrar samt föräldrarnas syskon och ens syskonbarn.
- 0,125 mellan kusiner, för barnbarnsbarn, gammelmormor och så vidare samt föräldrarnas morbröder, mosttrar, farbröder och fastrar.
- 0,0625 för annan släkting
- 0 för personer som inte är släkt, såsom partner, svåger och svägerska, adopterat syskon eller styvsyskon, liksom vänner och bekanta.

Är styrelseledamöterna nära släkt, och i och med det får en hög slätkoefficient, kan nepotismen i enlighet med Workman och Reader (2004) antas vara starkare än om slätkoefficienten är lägre. Eftersom de som är nära släkt kan antas vilja gynna varandra kan sannolikheten för att ledamöterna har olika åsikter tänkas vara större då slätkoefficienten är lägre. Bammens et al (2008) menar också att när ledamöterna inte är lika nära släkt skulle de ha avvikande åsikter, eftersom de inte träffas lika ofta och därmed inte känner lika stort förtroende för varandra, samt tycker att den närmaste familjen är viktigare än den utökade. Uppsatsens argument är dock det genetiska, det vill säga att ju närmare släkt personerna är, desto starkare är nepotismen. Värdet på slätkoefficienten antas sedan påverka betoningen på styrelsens funktioner på olika sätt, vilket vi återkommer till då hypoteser kommer att utvecklas. Slätkoefficienten antas fånga släktavståndet till fullo, medan generation inte fångas helt. Att olika generationer ger ett ökat släktavstånd i uppåtgående led avspeglas i slätkoefficienten. Den ökade kunskapen som flera generationer kan tillföra anses dock inte avspeglas i slätkoefficienten, och inte heller den hierarki som olika generationer kan ge. Därför kommer hypoteser att utvecklas utifrån familj/utomstående, slätkoefficient samt generation.

3.3 Styrelsens funktioner

Johnson et al (1996) delar in styrelsens uppgifter i tre olika funktioner, närmare bestämt kontroll, service och hantering av resursberoende. I servicefunktionen innefattar Johnson et al (1996) att förse ledningen med råd och att delta i strategiformeringen. Med hantering av resursberoende syftar Johnson et al (1996) på att styrelsen kan underlätta för företaget att få tag i resurser som kan bidra till framgång. Van den Heuvel, Van Gils och Voordeckers (2006) sammanställning av funktioner identifierade i litteraturen visar att kontrollfunktionen definieras likartat, medan uppgifter som berör service, strategi och hantering av resurser dyker upp i olika funktioner beroende på hur de definieras. Collin (2008) föreslår, förutom funktionerna kontroll, beslutsfattande och hantering av resursberoende också konfliktlösning som en av styrelsens funktioner.

Brunninge och Nordqvist (2004) menar att styrelser i familjeföretag i stort sett kan ha samma funktioner som styrelser i andra företag. Dessutom har en del författare identifierat några andra funktioner, som till exempel konfliktlösning och stöd vid generationsskiftet (Brunninge & Nordqvist, 2004). De funktioner som används i uppsatsen är kontroll, hantering av resursberoende och konfliktlösning, där de uppgifter som identifierats av andra ingår. Vad

som innefattas i de olika funktionerna behandlas i kommande avsnitt, där det också argumenteras för uppdelningen i just dessa funktioner. I samband med detta utvecklas också hypoteser. Enligt Collin (2008) betonar styrelser vissa funktioner på bekostnad av andra vid olika tidpunkter, eftersom styrelsen inte har obegränsat med resurser. Till följd av detta går hypoteserna ut på att de olika delarna i familjedimensionen är positivt eller negativt korrelerade med vissa funktioner, det vill säga att familjen antas påverka betoningen på styrelsens funktioner.

3.3.1 Kontroll

Kontrollfunktionen har sin grund i agentteorin, som innebär att någon, principalen, har gett någon annan, agenten, i uppdrag att handla å agentens vägnar, vilket medför att agenten får ett visst utrymme att fatta beslut (Jensen & Meckling, 1976). Relationen mellan aktieägare och ledning kan enligt Jensen och Meckling (1976) definieras som en agentrelation, där aktieägarna är principal och företagsledningen agent. Agentproblemet uppstår då ägande och ledning är separerade, och ledningen då inte bär den största delen av den effekt deras beslut får på aktieägarnas förmögenhet (Fama & Jensen, 1983). Om ledningen inte övervakas tar den antagligen beslut i eget intresse, istället för i ägarnas intresse (Fama & Jensen, 1983). För att se till att principalens intressen tas tillvara kan principalen därför övervaka agenten (Jensen & Meckling, 1976). Styrelsens kontrollfunktion går därmed ut på att styrelsen övervakar agenten, närmare bestämt företagsledningen, på uppdrag av principalen, det vill säga aktieägarna (Fama & Jensen, 1983; Gabrielsson & Winlund, 2000).

I familjeföretag finns inte samma separation mellan ägande och ledning, då dessa enligt Lane et al (2006) och Tagiuri och Davis (1996) överlappar varandra. Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel och Gutierrez (2001) menar dock att det också kan finnas agentproblem i familjeföretag, och nämner att ledningens intressen inte behöver vara samma som aktieägarnas, där båda är familjemedlemmar, och aktieägarna benämns som den utökade familjen.

I familjeföretag skulle själva familjen kunna betraktas som principalen. Detta kan sägas hänga samman med det långsiktiga perspektiv och målet att lämna över företaget till kommande generationer, som enligt Lane et al (2006) kännetecknar familjeföretag. Vilka inom familjen som faktiskt äger aktier skulle därmed inte vara så viktigt, utan agerandet skulle ändå ske utifrån familjens behov och intressen. Åsikterna om vad som är bäst för familjen och företaget kan dock tänkas skilja sig åt inom familjen, till exempel om släktavståndet är längre, i enlighet med Bammens et als (2008) diskussion. Gomez-Mejia et al (2001) nämner också att de familjemedlemmar som leder företaget kan ha personliga intressen som skiljer sig från vad som skulle vara bäst för företaget.

Styrelseledamöter som samtidigt är familjemedlemmar skulle, med grund i att själva familjen kan betraktas som principal, ha familjens bästa i åtanke, förutom att de enligt ABL 2005:551 ska förvalta bolagets angelägenheter. Utomstående ledamöter skulle inte ha familjens bästa i åtanke på samma sätt, utan bolagets, och därför skulle utomstående ledamöter ge betoning på kontrollfunktionen. Detta stöds av Dalton et al (1998), som menar att styrelseledamöter som varken har personliga eller professionella band till företaget eller ledningen skulle vara bäst på att utföra styrelsens kontrollfunktion. En annan anledning till detta kan vara att det kan vara svårt att övervaka sina släktingar, just eftersom de är släkt, vilket Dyer (2003) nämner. Till exempel kan det tänkas vara lättare att övervaka VD då VD inte är ens morbror.

Dessutom föreslår Collin (2008) att styrelser som domineras av principaler inte betonar kontrollfunktionen, eftersom kontrollen istället utövas personligen och styrelsen därmed inte

behöver utöva denna funktion. Detta leder in på diskussionen om styrelsen som en arena. Till exempel menar Nordqvist (2005) att strategiarbetet kan ske på andra arenor än på styrelsemötet, till exempel på familjemöten och familjesammankomster. När styrelsens släktkoefficient är låg kan styrelsemötet tänkas vara ett av få tillfällen då alla inblandande träffas. Nordqvist (2005) menar dessutom att den omständighet att många familjeföretag undviker att välja in andra än familjemedlemmar i styrelsen gör styrelsen till en mindre viktig arena när det gäller strategi. Detta skulle också kunna appliceras på övriga funktioner, och inte bara gällande strategi. Om styrelseledamöterna är släkt, desto mindre skulle betoningen därför kunna tänkas vara på styrelsens funktioner, eftersom en del av arbetet skulle kunna tänkas ske utanför styrelserummet. Med utomstående närvarande skulle betoningen på funktionerna därmed kunna tänkas vara högre. Härmed formuleras den första hypotesen.

***Hypotes 1:** Utomstående är positivt korrelerad till kontroll.*

Corbetta och Salvato (2004) menar att ledamöternas incitament att övervaka ledningen påverkar hur aktiv styrelsen är gällande kontrollfunktionen. I familjeföretag kan ägare och ledning vara exakt samma personer, och då finns det ingen anledning att kontrollera så att ledningen tar hänsyn till ägarens intressen. Bammens et al (2008) menar att familjemedlemmars åsikter avviker mer ju fler generationer som går och man inte är lika nära släkt, vilket resulterar i ett behov av att styrelsen kontrollerar så att ledningen tar hänsyn till alla familjemedlemmars åsikter. Till exempel menar Gomez-Mejia et al (2001) att personer i ledningen som också är släkt med ägarfamiljen kan se till sina egna intressen och inte bara till familjens, samt att han eller hon inte behöver ha samma mål som resten av familjemedlemmarna. Med grund i Workman och Readers (2004) argument om att nepotismen skulle vara lägre när personer är släkt på längre håll skulle en låg släktkoefficient kunna tänkas medföra att styrelseledamöterna har avvikande mål med företaget, eftersom de vill gynna sina närmaste släktingar. Utifrån denna diskussion kan den andra hypotesen härledas.

***Hypotes 2:** Släktkoefficient är negativt korrelerad till kontroll.*

Flera generationer och den hierarki detta kan ge skulle också kunna tänkas ge mer betoning på kontrollfunktionen. Detta eftersom äldre generationer kan vara överordande yngre i familjen, och då kan tänkas utöva kontroll för att se till att den yngre generationen förvaltar företaget väl. Därmed formuleras den tredje hypotesen.

***Hypotes 3:** Generation är positivt korrelerad till kontroll.*

3.3.2 Hantering av resursberoende

Denna funktion innefattar styrelsens roll som rådgivare och har sin grund i resource dependence-perspektivet och Pfeffer och Salanciks (2003) arbete (Hillman & Dalziel, 2003). I resursfunktionen innefattar Collin (2008) att styrelseledamöterna kan bistå med sin individuella kompetens, sina kontakter och nätverk, de resurser som uppstår av ledamöternas interaktioner i styrelsen samt sin status, som kan bidra till företagets rykte. Hillman och Dalziel (2002) innefattar bland annat rådgivning, att sätta företaget i förbindelse till intressenter, kapital och hjälpa till att formulera strategin i den här funktionen. Vidare menar Hillman och Dalziel (2003) att Johnson et als (1996) funktioner service och hantering av resursberoende, samt Pearce och Zahras (1992) funktioner service och strategi alla kan sägas inbegripas i hantering av resursberoende, då grunden till dem är styrelsens resurser. Service innefattar enligt Johnson et al (1996) att förse ledningen med råd och att delta i

strategiformeringen, medan hantering av resursberoende innehåller styrelsens uppgift att underlätta för företaget att få tag i resurser som kan bidra till framgång. Pearce och Zahras (1992) servicefunktion innehåller bland annat uppgifterna att förena företaget och samhället och att representera företaget. Att identifiera företagens mål och utifrån dem formulera strategin och ta beslut gällande detta innefattas dock i uppsatsen i funktionen konfliktlösning.

Med utgångspunkt i denna diskussion kan hantering av resursberoende delas in i ett externt perspektiv, där uppgifterna som har att göra med ledamöternas kontakter med omvärlden kan sägas ingå, och ett internt, där ledamöternas egna kunskap och råd kan innefattas. Uppsatsen kommer dock att behandla den som en funktion, i enlighet med Hillman och Dalziels (2003) argument om att de uppgifter som tidigare nämnts har sin grund i styrelseledamöternas förmåga att bistå med resurser, var sig det gäller deras kunskap eller kontakter.

Som tidigare nämnts består familjeföretags styrelser ofta av familjemedlemmar, i Sverige i genomsnitt till 80 % (Emling, 2000). Skälen till att utomstående ledamöter väljs in kan vara en organisatorisk kris, generationsskifte eller behovet av ytterligare kompetens (Nordqvist, 2005). I enlighet med detta skulle betoningen på att bistå med råd till företagsledningen vara större då styrelsen innehåller utomstående ledamöter. Å andra sidan kan det tänkas att styrelser utan utomstående ledamöter redan har tillgång den kompetens och de kontakter som behövs i styrelsen, och därför inte behöver välja in utomstående ledamöter. Ur ett annat perspektiv kan det dock tänkas att tillgången till nätverk och kontakter ökar då utomstående finns med i styrelsen. Detta grundas på Granovetter (1973), som menar att sannolikheten för att två personer har överlappande vänner och nätverk är större då de två personerna har en nära relation till varandra. Dessutom diskuterar Pfeffer och Salancik (2003) att ett enkelt sätt att öka företagens tillgång till resurser är att välja in utomstående styrelseledamöter. I termer av familj och icke familj skulle utsikten för att en styrelseledamot skulle ha tillgång till kontakter och nätverk som de andra ledamöterna inte har därmed kunna tänkas vara större då ledamoten inte tillhör familjen. Styrelser med utomstående ledamöter kan därför tänkas ha en större betoning på att bistå med resurser. Hypotes nummer fyra kan härmed formuleras.

Hypotes 4: Utomstående är positivt korrelerad till hantering av resursberoende.

Styrelsens slätkoefficient kan också antas ha en inverkan på styrelsens funktion gällande hantering av resursberoende. I enlighet med Granovetter (1973) skulle en lägre slätkoefficient kunna tänkas ge större betoning på denna funktion, då familjemedlemmar som är närmare släkt kan tänkas ha gemensamma nätverk och vänner. En låg slätkoefficient skulle därmed kunna förse styrelsen med fler kontakter, vilket kan tänkas öka betoningen på denna funktion. Dessutom kan argumentet att arbetet kan ske på andra arenor också antas gälla denna funktion. En hög slätkoefficient skulle då innebära att hanteringen av resursberoende inte sker i styrelserummet, utan på andra arenor. Därmed kan den femte hypotesen formuleras.

Hypotes 5: Slätkoefficient är negativt korrelerad till hantering av resursberoende.

Med utgångspunkt i Astrachan et als (2002) diskussion om att varje generation som är aktiv i företaget tillför erfarenhet kan antalet generationer i styrelsen kopplas till styrelsens roll som rådgivare. Ju fler generationer som sitter i styrelsen, desto mer kunskap skulle kunna tänkas finnas inom styrelsen, då äldre generationer kan bidra med värdefull erfarenhet och kunskap. Med erfarenheten kan dessutom kontakter och nätverk tänkas följa, eftersom den äldre generationen antagligen har kvar kontakter osv. sen sin tid i företaget. Detta leder till den sjätte hypotesen.

Hypotes 6: Generation är positivt korrelerad till hantering av resursberoende.

3.3.3 Konfliktlösning

Konfliktlösningsfunktionen går ut på att identifiera de väsentliga principalerna och handskas med de konflikter som kan finnas mellan dessa principaler (Collin, 2008). Olika principaler kan ha olika målsättningar gällande företaget, och det gäller då att komma fram till vilka mål styrelsen ska arbeta för. Utifrån dessa mål kan styrelsen sedan ta beslut om verksamheten (Collin, 2008). Collin (2008) identifierar också beslutsfattande som en separat funktion. Pearce och Zahra (1992) identifierar styrelsens strategifunktion som ledamöternas engagemang i att utveckla företagets mission, välja och implementera en strategi för företaget. Detta kan tänkas innefatta hela spannet från att tolka målen till att faktiskt ta beslut om dem. Därför kommer inte beslutsfunktionen att behandlas enskilt i uppsatsen, eftersom den är nära besläktad med att komma överens om målen. Att komma överens om målen och sedan ta beslut relaterade till dessa mål innefattas således i denna funktion.

Bammens et al (2008) nämner att utomstående ledamöter i en styrelse ofta får ta på sig rollen som medlare i konflikter, eftersom de skulle vara objektiva. När det finns utomstående ledamöter i styrelsen skulle det därmed kunna tänkas att betoningen på konfliktlösning ökar, eftersom de kan hjälpa till genom att medla mellan familjemedlemmar. Om endast familjen är närvarande skulle det också kunna tänkas att konfliktlösningen sker på andra arenor. Denna diskussion leder till den sjunde hypotesen.

Hypotes 7: Utomstående är positivt korrelerad till konfliktlösning.

När styrelsens slätkoefficient är lägre antas ledamöternas åsikter och mål med företaget avvika mer. Principalens, det vill säga familjens, intresse kan tänkas vara mer splittrat då flera olika släktgrenar är inblandade. En lägre slätkoefficient skulle därför leda till en ökad betoning på konfliktlösning för att styrelsen ska komma överens om företagets mål. På så sätt kan varje släktgren se till att ledningen inte får för stor frihet och tar hänsyn till deras intressen.

Dessutom menar Ward och Handy (1988) att styrelsemöten i familjeföretag där styrelsen består av familjemedlemmar, speciellt medlemmar från olika grenar av familjen, kan vara den arena som används för att förhandla om företagets strategiska riktning. Detta anknyter till den tidigare diskussionen om att en lägre slätkoefficient kan tänkas resultera i att styrelsemötet kan vara ett av få tillfällen då alla inblandande träffas, och betoningen på konfliktlösning därför skulle vara större ju lägre slätkoefficienten är. Därmed formuleras den åttonde hypotesen.

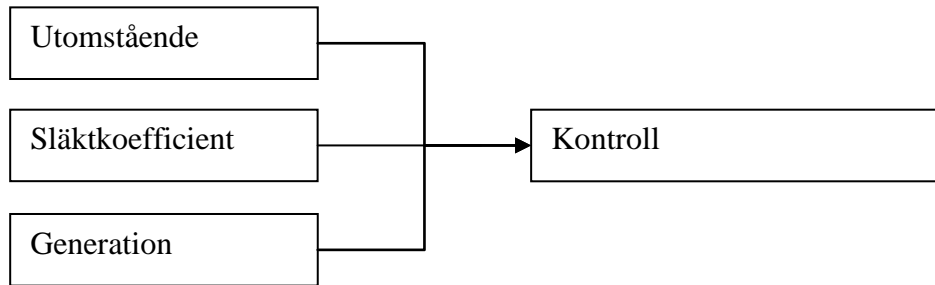
Hypotes 8: Slätkoefficient är negativt korrelerad till konfliktlösning.

Generationen kan inte heller här antas avspeglas helt i slätkoefficienten, varför också en hypotes om generationer utformas. Den äldre generationen kan anse sig ha mycket att säga till om, fastän det kanske skett ett ägarskifte och denna generation inte längre arbetar i företaget. Konflikt kan då uppstå eftersom äldre generationer kan vara högre i rang i familjen just på grund av att de är äldre. Har ett ägarskifte skett skulle nästa generation i själva verket vara den egentliga principalen, eftersom den är ägare. I ett familjeföretag kan dock själva familjen betraktas som principalen, där äldre generationer kan anta en överordnad roll på grund av sin position i familjen. Familjen definieras ju inte av aktier, utan blodsband. Detta kan sägas hänga samman med det långsiktiga perspektiv och målet att lämna över företaget till

kommande generationer, som enligt Lane et al (2006) kännetecknar familjeföretag. Agerandet sker därmed utifrån familjens behov och intressen. Åsikterna om vad som är bäst för familjen kan dock skilja sig åt mellan generationer, och konflikt kan tänkas uppstå då rollen som överordnad i familjen inte är densamma som i styrelserummet, till exempel om den äldre generationen inte har något ägande. Flera generationer i styrelsen kan därmed tänkas öka betoningen på konfliktlösning, varför den nionde hypotesen formuleras.

Hypotes 9: Generation är positivt korrelerad till konfliktlösning.

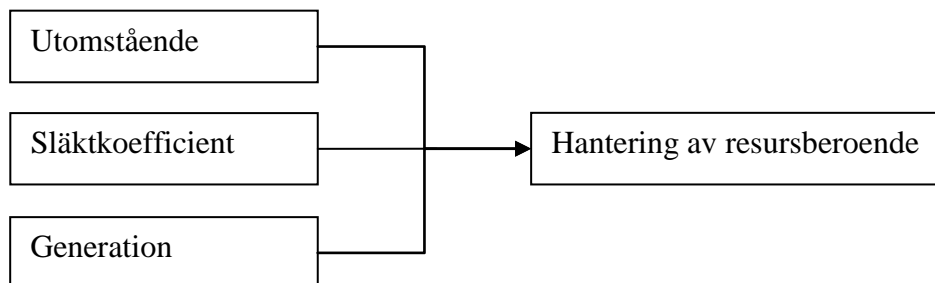
3.4 Sammanfattning av hypoteser



Hypotes 1: Utomstående är positivt korrelerad till kontroll.

Hypotes 2: Slätkoefficienten är negativt korrelerad till kontroll.

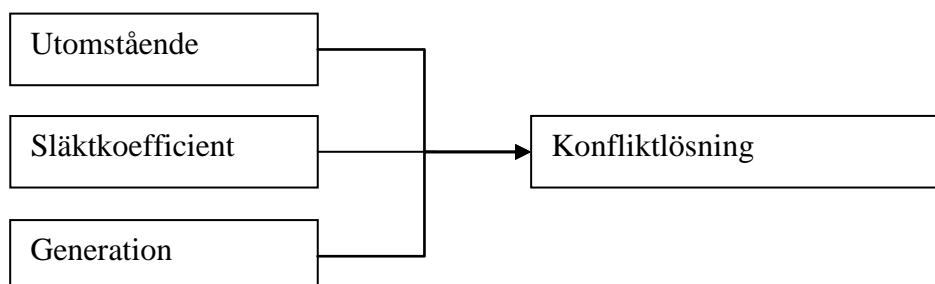
Hypotes 3: Generation är positivt korrelerad till kontroll.



Hypotes 4: Utomstående är positivt korrelerad till hantering av resursberoende.

Hypotes 5: Slätkoefficient är negativt korrelerad till hantering av resursberoende.

Hypotes 6: Generation är positivt korrelerad till hantering av resursberoende.



Hypotes 7: Utomstående är positivt korrelerad till konfliktlösning.

Hypotes 8: Slätkoefficient är negativt korrelerad till konfliktlösning.

Hypotes 9: Generation är positivt korrelerad till konfliktlösning.

3.5 Kapitelsammanfattning

I detta kapitel har familjen behandlats utifrån tre delar, vilka är om styrelseledamöterna är familjemedlemmar eller inte, hur nära släkt de är, samt om de tillhör flera generationer inom samma familj. Dessutom utvecklades en slätkoefficient, som är en kombination av de två senare delarna. Slätkoefficienten anger hur nära släkt ledamöterna i en styrelse är, och därmed också hur präglad styrelsen är av nepotism. Därefter behandlades styrelsens funktioner, vilka är kontroll, hantering av resursberoende samt konfliktlösning. Slutligen utvecklades hypoteser utifrån teorin.

Kapitel 4: Empirisk metod

Inledningsvis diskuteras population och urval, liksom metod för datainsamling. Datainsamling sker genom att primärdata samlas in genom två enkätundersökningar och sekundärdata hämtas från databasen Affärsdata. Sedan operationaliseras teorins begrepp, liksom kontrollvariabler, för att dessa ska kunna observeras genom enkätundersökningarna. Kapitlet avslutas med en bortfallsanalys, där information om andelen svarande på de båda enkäterna också tas upp.

4.1 Undersökningsmetod

Uppsatsen utgår från en deduktiv ansats, vilken vanligtvis innebär att kvantitativ data samlas in (Saunders et al, 2007). Kvantitativ data ger möjlighet att testa de utvecklade hypoteserna, för att se om dessa kan förkastas eller inte.

Populationen definieras som alla familjeföretag i Sverige. Dessvärre finns ingen möjlighet att få uppgift om hela populationen, då något register med nödvändiga uppgifter inte förs i Sverige (se t.ex. Vikström, 2005). Två försök att få tag i databaser över familjeföretag gjordes, men i den ena fallet gick det inte att få kontakt med personen ifråga, och i det andra fallet fanns ingen databas tillgänglig. Istället gjordes ett urval från de företag som i databasen Affärsdata uppfyller vissa kriterier. Kriterierna är att företagen ska vara aktiva aktiebolag samt ha mer än 20 anställda och en omsättning större än 20 miljoner kr. Enligt Storey (1994) tillsätts nämligen ledande befattningar när företag har kommit upp i mellan 10 och 20 anställda. Då tas inte längre alla ledningsbeslut av ägarna (Storey, 1994), och styrelsen kan därmed tänkas ha en större roll i dessa företag. Omsättningskravet sätts eftersom det kan indikera stabilitet hos företagen. Till exempel använder Emling (2000) en gräns på 5 miljoner i omsättning vid urvalsförfarandet för att företagen skall ha uppnått stabilitet. Den 10 april 2010 uppfyllde 14 421 företag dessa kriterier. Saunders et al (2007) menar att ett urval är nödvändigt när det inte går att undersöka alla enheter, till exempel på grund av att det tar för lång tid. Istället för att skicka en enkätförfrågan till alla företag gjordes ett slumpmässigt urval bland dessa företag. Detta gick till på så sätt att varje företag tilldelades ett slumptal, vilket de sedan sorterades efter i fallande ordning. Enkäten skickades sedan ut till de 1400 första på listan där kontaktuppgifter gick att hitta. Publika aktiebolag sorterades bort.

Enkäten skickades också till 422 företag i Öresundsregionen som klassificerats som tillväxtföretag, eller ”gaseller” (Birch, 1987), under 2001-2007 enligt DI:s kriterier. Detta innebär att företagen har en omsättning på mer än 10 miljoner kr, mer än 10 anställda, har offentliggjort minst 4 årsredovisningar, ökat sin omsättning varje år under de senaste tre åren, minst har fördubblat omsättningen de senaste tre åren, haft ett positivt rörelseresultat under de senaste tre åren, har sunda finanser samt att tillväxten skett organiskt (www.di.se, 2010-05-21). De företag som uppfyllde kriterierna var 544 stycken. Efter att ha rensat bort företag som redan fanns i mitt urval, liksom de företag som saknade kontaktuppgifter, återstod 422 företag. I analysen kommer det att kontrolleras för eventuella skillnader mellan gasellerna och de andra företagen genom en dummyvariabel. Anledningen till att enkäten skickades ut till två olika urval var för att öka sannolikheten att få fler svar.

Av de företag som ingår i de två urvalen är det inte möjligt att veta vilka som är familjeföretag och inte. Denna information kommer inte fram förrän företagen har besvarat

enkäten, och efter detta kan de som är familjeföretag analyseras. I avsnittet om operationalisering beskrivs hur ett företag identifieras som familjeföretag.

För att kunna generalisera från urval till population krävs att urvalet är representativt (Saunders et al, 2007). När populationen inte kan identifieras är det svårt att veta om urvalet är representativt, vilket gör att uppsatsens resultat inte går att generalisera till alla familjeföretag. Det går dock att uttala sig om de enheter som ingår i undersökningen och på så sätt testa teorins hållbarhet. I syfte att testa teorins hållbarhet kan urvalsproceduren därmed anses vara tillfredsställande.

4.2 Datainsamling

Datainsamlingen sker genom att samla in primärdata genom en enkätundersökning samt sekundärdata om företagen genom Affärsdata. Enkätfrågorna delas upp i tre kategorier, nämligen information om företaget, styrelseledamöterna samt styrelsens funktioner, för att presentera en logik för respondenterna.

Enkätfrågorna testades på en person med erfarenhet av styrelsearbete i familjeföretag, för att se om några frågor var oklara. Genom att testa enkätfrågorna ökar validiteten, det vill säga att frågorna mäter det som de avser att mäta (Jacobsen, 2002). Testet resulterade i att frågan som formulerats för att observera slätkoefficienten ansågs vara för invecklad och tidskrävande att svara på. Tyvärr gick den av tekniska skäl inte att konstruera på det sätt som den nu är konstruerad på i enkätprogrammet. Det fungerade dock i ett annat enkätprogram, men detta program klarade då inte de andra krav som undersökningen ställde. Lösningen blev att skicka ut en enkät med alla frågor förutom slätkoefficienten. De respondenter som sedan svarat på denna enkät, och svarat att det i styrelsen finns ledamöter som är släkt med huvudägarfamiljen, fick sedan en uppföljande enkät som endast bestod av frågan om slätkoefficient, från det andra enkätprogrammet. Respondenterna upplystes om att de möjligen kan få en andra, kort enkät med en fråga, beroende på hur den första enkäten besvarats, redan i brevet till den första enkäten. Detta eftersom möjligheten att den andra enkäten också skulle besvaras på så sätt bedömdes vara större.

Lösningen med två enkäter ansågs vara den bästa, eftersom risken för att respondenterna skulle stänga undersökningen om frågan om slätkoefficienten var för komplicerad bedömdes vara stor. En fördel med att ställa frågan i en separat enkät är att endast de som svarat att de har styrelseledamöter som är släkt med företagets huvudägare (fråga 8) får den kompletterande enkäten. Om alla hade fått denna fråga, som inte är relevant för de företag som inte har släktingar i styrelsen, finns en risk för att respondenterna inte hade slutfört enkäten när de kommit till denna fråga. En nackdel med två enkäter kan dock vara att respondenterna låter bli att svara på den första enkäten, när de läser att de möjligen kommer att få en till, eftersom det kan anses vara för tidskrävande att besvara två enkäter.

Svarstiden på enkäten sattes till två veckor. Två påminnelser skickades ut under den tiden, den första efter 6 dagar och den andra efter ytterligare 4 dagar. Kompletteringsenkäten skickades ut efterhand som svaren på den första enkäten kom in, eftersom respondenterna antagligen är mer svarsbenägna om kompletteringsenkäten kommer kort efter att den första enkäten besvarats. Brevet med förfrågan att fylla i enkäterna finns i bilagorna 2-4.

4.3 Operationalisering

I detta delkapitel kommer de olika delarna i styrelsens familjedimension att operationaliseras, liksom styrelsens olika funktioner. För att kunna undersöka vad i betoningen på styrelsens

funktioner som beror på familjen och vad som beror på annat kommer ett antal kontrollvariabler att användas. Dessa behandlas och operationaliseras också i detta kapitel. Operationaliseringen resulterar i ett frågeformulär som finns som bilaga 1, och numreringen i detta kapitel refererar till de nummer frågorna har i bilagan.

Genom att i vissa fall använda frågor som andra redan använt ökar validiteten. Detta har skett gällande styrelsens funktioner, i huvudsak genom tillgång till frågor från 'the value creating board surveys' (se Huse, 2009). När styrelsens funktioner operationaliseras specificeras vilka påståenden som är hämtade från denna undersökning eller baseras på densamma.

4.3.1 Familjeföretag

Vad som kommer betraktas som ett familjeföretag kan behöva klargöras mer än det gjordes i kapitel 1. Westhead, Howorth och Cowling (2002) använder sig av en bred definition som inkluderar många företag, eftersom de inte vill utesluta företag som själva uppfattar sig som familjeföretag, fast de kanske inte är det enligt alla definitioner (Westhead et al, 2002). Definitionen de använder innebär att mer än 50 % av aktierna ska ägas av medlemmar i den största enskilda familjegrupp som antingen är släkt via blodsband eller äktenskap, samt att företaget uppfattas som ett familjeföretag av VD eller styrelseordförande. Frågorna som ställs kring detta är om respondenterna uppfattar företaget som ett familjeföretag, samt om mer än 50% av aktierna ägs av en och samma familj. Se frågorna 1 och 2.

4.3.2 Familj/utomstående

Familjemedlemmar har definierats som de som har gemensam genetisk härkomst med huvudägaren. Dessutom identifieras de ledamöter som inte tillhör familjen. Detta görs i samband med slätkoefficienten. Genom fråga 8, om några av styrelseledamöterna tillhör samma familj som företagets huvudägare, observeras om det finns ledamöter som tillhör familjen som äger företaget i styrelsen. Det är dessa ledamöter som är de intressanta för slätkoefficienten, varför denna fråga sedan används för att avgöra vilka respondenter som ska få en förfrågan om att fylla i nästa enkät. På så sätt observeras inte eventuella styrelseledamöter som är släkt, men inte tillhör huvudägarfamiljen. Detta skulle till exempel kunna vara fallet om fler styrelseledamöter ska väljas in, och en släkting till någon som redan sitter i styrelsen väljs på grund av att man känner till den personen och dennes kunskap. De styrelser där inga ledamöter är släkt med huvudägarfamiljen får värdet 0 på slätkoefficienten. Styrelser som bara har en ledamot får inte frågan, eftersom det inte finns några relationer i styrelsen i dessa fall. I de fall det kan misstänkas att respondenterna har missuppfattat frågan har uppföljningsenkäten också skickats ut. Ett exempel är om de har fyllt i att styrelsens ordförande tillhör samma familj som huvudägarfamiljen, men inte har fyllt i att några ledamöter är släkt med huvudägarfamiljen.

Om det inte finns några ledamöter som är släkt med huvudägaren betraktas dessa som utomstående, eftersom de då inte tillhör familjen som äger företaget. Med familj menas de som är släkt med varandra, så de släktingar som respondenterna kanske inte räknar som familj räknas antagligen som släkt, och kommer ändå med i denna fråga. De som är ingifta betraktas också som släkt i denna fråga, vilket också preciseras för respondenten. Därmed får de respondenter som endast har ingifta släktingar i styrelsen också en uppföljningsenkät, där det kan urskiljas vilka av ledamöterna som är släkt genom blodsband och vilka som är ingifta.

En variabel som kallas utomstående skapas sedan för att observera om det finns närvaro av utomstående ledamöter i styrelsen.

4.3.3 Släktavstånd

Eftersom släktavståndet antas avspeglas helt i slätkoefficienten kommer släktavståndet inte att observeras för sig.

4.3.4 Generation

Antalet generationer kommer att observeras genom fråga 9, där respondenten uppmanas att ange antalet generationer inom samma familj som är representerade i styrelsen. Utifrån svaret på denna fråga skapas en variabel, kallad generation, som anger antalet generationer i styrelsen.

4.3.5 Slätkoefficient

Slätkoefficienten observeras genom nedanstående matris, där respondenterna ombeds att välja relation mellan ledamöterna i en rullista (representeras av X i denna förenkling). För att varje relation bara ska finnas med en gång används endast halva matrisen, eftersom relationen mellan t.ex. ledamot 3 och 4 är densamma som mellan ledamot 4 och 3. De relationer som finns att välja mellan är följande:

- förälder/barn, syskon
- halvsyskon
- barnbarn/mor-farförälder
- syskonbarn/förälders syskon
- kusiner
- gift/sambo
- annan släkting
- inte släkt (svåger, vänner etc.)

Barnbarnsbarn/gammelmor- och farföräldrar samt syskonbarnbarn/föräldrarnas morbröder, mostrar, farbröder och fastrar finns inte med som alternativ, då ingen som besvarat de första enkäten under de första dagarna svarat att fler än 3 generationer inom samma familj fanns med i styrelsen. Att ha med dessa alternativ ansågs dessutom krångla till frågan alltför mycket. Om dessa släktrationer ändå finns i någon styrelse kan de fyllas i som annan släkting. Dessutom kan det vara svårt att hålla reda på hur olika personer är släkt med varandra om de är släkt på långt håll. Adopterade familjemedlemmar frågas inte heller efter, då detta kan anses vara moraliskt tveksamt. Det moraliska hindret anses vara större än omfattningen på adopterade styrelseledamöter, vilket gör att denna aspekt bortses från i slätkoefficienten. Det frågas inte heller om enäggstvillingar, då detta skulle resulterat i ytterligare ett svarsalternativ. Då styrelseledamöter som är enäggstvillingar kan tänkas vara ett marginellt antal kommer detta att bortses från, för att göra frågan enklare att besvara. På grund av detta finns dock en liten osäkerhet i slätkoefficienten. För att lättare få klarhet i släktrationerna finns också alternativet gift/sambo.

Från och med det andra utskicket av kompletteringsenkäten ombads respondenterna att skriva hur många ledamöter som är släkt med varandra i den ruta som finns till för deras anteckningar. Detta gjordes för att underlätta överföringen av kompletteringsuppgifterna.

	Ledamot 1	Ledamot 2	Ledamot 3	Ledamot 4	Ledamot 5	Ledamot 6
Ledamot 1	-	-	-	-	-	-
Ledamot 2	x	-	-	-	-	-
Ledamot 3	x	x	-	-	-	-
Ledamot 4	x	x	x	-	-	-
Ledamot 5	x	x	x	x	-	-
Ledamot 6	x	x	x	x	x	-
Ledamot 7	x	x	x	x	x	x

För att underlätta ifyllningen av matrisen finns en textruta där respondenten kan skriva i namnen på de ledamöter som är släkt med varandra.

Variabeln slätkoefficient beräknas genom att lägga samman värdena för relationerna i styrelsen enligt de värden Neyer och Lang (2003) specificerar. Det tal som då fås fram delas med antalet relationer i styrelsen, vilket är möjligt att veta eftersom det frågas om antalet styrelseledamöter i enkäten. På så sätt fås det fram ett medeltal för hur nära släkt styrelseledamöterna är, som varierar mellan 0 och 0,5. Detta eftersom den starkaste släktrelationen som observeras har värdet 0,5. De styrelser där det inte finns några släktrelationer får värdet 0 på slätkoefficienten.

4.3.6 Kontroll

När det gäller observationen av styrelsens funktioner formuleras ett antal påståenden där respondenten ombeds svara genom att markera om de instämmer eller inte instämmer på en skala från 1 till 7. På så sätt kan betoningen på de olika funktionerna observeras, genom att respondenterna indikerar till vilken grad de olika aktiviteterna som specificeras i de olika funktionerna utförs av styrelsen.

Kontrollfunktionen går ut på att kontrollera så att styrelsens beslut följs, samt att principalens intressen tas tillvara. Utifrån detta formuleras följande påståenden.

10. Nyckeltal, såsom likviditet, räntabilitet på totalt kapital, osv., följs regelbundet upp på styrelsemöten.

11. Styrelsen följer regelbundet upp budgetar.

12. Styrelsen följer regelbundet upp företagets investeringar.

13. Styrelsen följer upp företagsledningens arbete för att se till att styrelsens beslut följs.

Föregående påståenden gällande kontrollfunktionen baseras på Mustakallio, Autio och Zahra (2002) och 'The Value Creating Board' (se Huse, 2009).

4.3.7 Hantering av resursberoende

Hantering av resursberoende har identifierats som att styrelsen kan bidra med kompetens, kontakter, nätverk och status. På så sätt kan ledamöterna bistå med rådgivning och underlätta

för företaget att komma i kontakt med resurser. Utifrån detta utformas nedanstående påståenden för att observera denna funktion.

14. *Styrelsen bidrar till att bygga nätverk med viktiga intressentgrupper (finansiella institutioner, kunder, myndigheter osv.).*

15. *Styrelsen bidrar till lobbyverksamhet och legitimering, dvs. påverkar viktiga intressenter.*

16. *Styrelsens bidrar med råd i generella ledarskapsfrågor*

17. *Styrelsens bidrar med råd i juridiska frågor*

18. *Styrelsens bidrar med råd i finansiella frågor*

19. *Styrelsens bidrar med råd i tekniska frågor*

20. *Styrelsens bidrar med råd i marknadsfrågor*

Föregående påståenden är hämtade från 'The Value Creating Board' (se Huse, 2009).

4.3.8 Konfliktlösning

Konfliktlösningsfunktionen innefattar att identifiera och komma överens om företagets mål samt besluta om dessa. Mot denna bakgrund formuleras nedanstående påståenden.

21. *Styrelsen ägnar sig åt att lösa beslutskonflikter.*

22. *Styrelsen ägnar sig åt att lösa konflikter mellan olika grupperingar bland styrelseledamöterna.*

23. *Styrelsen ägnar sig åt att lösa konflikter mellan olika ägare eller andra intressenter.*

24. *Styrelsen ägnar sig åt att lösa konflikter vad gäller uppfattningen om vad som är bäst för företaget.*

25. *Styrelsen ägnar sig åt att lösa konflikter vad gäller uppfattningen om hur man skall uppnå vad som är bäst för företaget.*

26. *Styrelsen ägnar sig åt att lösa konflikter vad gäller styrelsens arbetsformer och beslutsprocesser.*

Dessa påståenden är baserade på 'The Value Creating Board' (se Huse, 2009).

27. *Styrelsen ägnar sig åt att utforma företagets strategi.*

Detta påstående baseras på Mustakallio et al (2002) och 'The Value Creating Board' (se Huse, 2009).

28. *Styrelsen fattar beslut om företagets strategi.*

Detta påstående baseras på 'The Value Creating Board' (se Huse, 2009).

29. *Styrelsen fattar beslut om investeringar.*

30. *Styrelsen fattar beslut om budget.*

De föregående två påståendena baseras på 'The Value Creating Board' (se Huse, 2009).

4.3.9 Kontrollvariabler

Ägarspridning

Collin (2008) menar att betoningen på konfliktlösningsfunktionen antagligen inte är stor i ett företag med en dominant ägare, som utser hela styrelsen. Ägarspridningen kommer därför att användas som en kontrollvariabel gällande denna funktion. Bammens et al (2008) menar att antalet familjemedlemmar som är aktieägare kan ses som en proxy för ägarspridning, och använder detta som en kontrollvariabel. Frågorna som kommer att ställas angående detta är hur många aktieägare företaget har, samt hur många av aktieägarna som tillhör samma familj. Se frågorna 4 och 5. Familjen definieras för respondenterna som personer som är släkt med varandra, också genom ingifte.

Det kontrolleras i analysen för ägarspridningen genom variabeln aktieägare i familjen, som anger antalet aktieägare som tillhör samma familj.

Nyckeltal

Det kontrolleras för vissa nyckeltal, närmare bestämt kassalikviditet och soliditet, eftersom styrelsens funktioner kan tänkas ändras beroende på företagets ekonomiska situation. Detta uppmärksammas av Bammens et al (2008), som dock väljer att kontrollera för företagets storlek samt mognadsfas när det gäller den ekonomiska utvecklingen.

Kassalikviditet definieras som omsättningstillgångar / kortfristiga skulder (Grönlund, Tagesson & Öhman, 2010) och hämtas från Affärsdata. Soliditet definieras som eget kapital / balansomslutning (Grönlund et al, 2010). Denna information hämtas från Affärsdata.

Variablerna kallas i analysen soliditet och likviditet.

Antal ledamöter

Om styrelsen består av få ledamöter kan betoningen på konfliktlösningsfunktionen tänkas vara låg, då det kan tänkas vara lättare att komma överens ju färre personer man är. Dessutom kan antalet ledamöter också tänkas påverka styrelsens samlade kunskap och tillgång till nätverk, vilket diskuteras av Corbetta och Salvato (2004). Zahra och Pearce (1989) diskuterar att större styrelser kan antas ha ledamöter med varierande utbildnings- och branscbakgrund, och konstaterar att tidigare forskning använt styrelsens storlek som en proxy för ledamöternas kunskap. I analysen kontrolleras det för antal ledamöter genom variabeln med samma namn. Se fråga 7.

Företagets storlek

Även företagets storlek kan tänkas påverka konfliktlösningsfunktionen, då Kets de Vries (1996) menar att konflikterna ofta ökar då företaget växer. Företagets storlek observeras genom antalet anställda samt omsättning. Denna information hämtas från Affärsdata. Omsättning logaritmeras sedan, eftersom det sedan visar sig att det är denna variabel som kommer att finnas med i modellerna. Variablerna kallas i analysen omsättning respektive antal anställda.

Generationsskiften

I enlighet med Astrachan et al (2002) argument att varje generation tillför erfarenhet, dock med avtagande effekt, skulle kunskapen i styrelsen också vara större ju fler generationsskiften som har genomförts. Denna fråga har nummer 3 i bilagan.

I analysen kallas denna variabel antal generationsskiften. Det skapas också en dummyvariabel som anger om generationsskifte ägt rum eller inte, kallad om generationsskifte.

Bransch

Det kommer också att kontrolleras för vilken bransch företaget är i. Detta eftersom företag i samma bransch kan antas möta en likartad marknad och därmed ha likartade strategier. Bransch observeras genom företagets SNI-kod, som hämtas från Affärsdata.

I analysen kontrolleras det för branschtillhörighet genom 7 dummyvariabler. Till att börja med skapades 9 dummyvariabler, en för varje första siffra i företagets SNI-kod. Värt att notera är att inget familjeföretag hade en SNI-kod som började på 3, varför antalet dummyvariabler för bransch blev 9 och inte 10. Det visade sig dock att några kategorier endast bestod av något företag, varför de branscher som kunde anses bete sig likartat slogs ihop till en variabel. Därför slogs branscherna gruvor och mineralutvinningsindustri samt viss tillverkningsindustri ihop med en bransch som innehåller en annan typ av tillverkningsindustri. Dessutom slogs branschen som innehåller utbildningsväsende, enheter för hälso- och sjukvård, socialtjänst samt veterinärkliniker ihop med den SNI-kod som betecknar enheter för andra samhällsliga och personliga tjänster, förvärvsarbete i hushåll samt internationella organisationer, utländska ambassader o.d., eftersom dessa företag alla kan anses vara inom servicebranschen. På så sätt återstår 7 dummyvariabler som kontrollerar för branschtillhörighet.

Styrelsens ordförande

Dessutom frågas det efter om styrelsens ordförande till samma familj som företagets huvudägare, om personen gör det genom ingifte, eller inte gör det. Frågan ställs för att kontrollera om ordförandens familjetillhörighet påverkar styrelsens funktioner. Se fråga 6.

I analysen kontrolleras det för om ordföranden tillhör familjen genom blodsband eller inte, vilket sker genom en dummyvariabel med namnet ordföranden i familjen.

4.4 Bortfallsanalys

Alla förfrågningar om att delta i enkäten kom tyvärr inte fram till mottagaren, vilket resulterar i ett bortfall. Antalet förfrågningar som inte kom fram till de 1400 slumpvis utvalda företagen var 74 stycken, vilket utgör 5,3 % av urvalet. Av de förfrågningar som skickades till gasellerna var det 44 som inte kom fram, vilket utgör 10,4 %.

En del respondenter meddelade att de av olika anledningar, för det mesta tidsbrist, inte hade möjlighet att delta i undersökningen. Av de 1400 slumpvis utvalda var det 96 företag som meddelade detta, varav ett företag hade upphört. De 96 företagen utgör 6,9% av urvalet. Bland gasellerna meddelade 34 företag att de inte hade möjlighet att delta, varav ett företag hade upphört. Dessa företag utgör 8,1 % av det urvalet.

Bland de 1400 företagen svarade 228 stycken fullständigt på enkäten, vilket innebär en svarsfrekvens på 16,3%. Bland gasellerna svarade 50 företag fullständigt, vilket ger en

svarsfrekvens på 11,8%. Totalt sett finns fullständiga uppgifter från sammanlagt 278 företag innan information om SNI-koden kompletteras.

Svarsfrekvens räknat på hur många som mottog förfrågan blir 17,2 % för de 1400 företagen och 13,2 % för gasellerna. Vikström (2005) genomförde en liknande undersökning riktad till familjeföretag, där en enkät skickades ut till 1100 företag med 10-49 anställda. Svarsfrekvensen blev där 34 % (Vikström, 2005). Van den Heuvel et al (2006) fick en svarsfrekvens på 9,2 % då en enkät skickades ut till enbart familjeföretag i Belgien.

En anledning till att respondenterna inte besvarade enkäten kan vara att de blev informerade om att de eventuellt skulle få en kort uppföljningsenkät, beroende på hur den första enkäten besvarats. Detta kan ha ansetts som alltför tidskrävande. En respondent hörde också av sig för att kontrollera att det stämde att undersökningen utfördes av en student, eftersom han varit med om att konkurrenter utgett sig för att vara studenter för att på så sätt få information om företaget. Detta kan ha varit fallet för fler respondenter, vilket kan ha lett till att undersökningen inte besvarades. Dessutom var det avbrott hos leverantören av enkätprogrammet under några timmar samma dag som den första påminnelsen skickades ut, vilket innebar att enkäten inte gick att besvara under den tid som avbrottet varade. Hur många respondenter som råkade ut för detta är okänt.

Antalet företag som uppgett att de var familjeföretag enligt någon av de två definitionerna uppgick till 148 stycken, varav 33 var gaseller och 115 tillhörde det andra urvalet. Bland gasellerna fanns 5 företag där ingen av ledamöterna tillhörde huvudägarfamiljen, varför ingen uppföljningsenkät behövde skickas ut för att fråga om släktförhållandena. Kompletteringsenkäten skickades ut till de återstående 28 familjeföretagen, varav 16 svarade fullständigt. Detta ger en svarsfrekvens på 57,1%. Sammantaget finns därmed fullständiga uppgifter om 21 gaseller.

Av de 115 företagen från det andra urvalet behövdes det inte skickas ut någon uppföljningsenkät till 24 stycken, antingen på grund av att de endast hade en styrelseledamot eller inte hade någon i styrelsen som tillhörde huvudägarfamiljen. Uppföljningsenkäten skickades således ut till 91 respondenter. Av dessa mottogs fullständiga svar från 50 företag, dock gick det inte att finna en SNI-kod till ett av bolagen eftersom det enligt Affärsdata var under företagsrekonstruktion. Detta ger en svarsfrekvens på 54,9%, och sammanfattningsvis finns fullständiga uppgifter om 73 av de 1400 företagen.

Bland de företag som fick uppföljningsenkäten ingår några som kan antas ha missuppfattat frågan om någon i styrelsen tillhör huvudägarfamiljen. Detta eftersom de svarat att styrelseordföranden tillhör familjen, men att ingen i styrelsen gör det. Totalt sett finns fullständiga svar från 94 företag.

En bortfallsanalys genomfördes också för att kontrollera om det fanns någon systematik i bortfallet. Eftersom det inte går att jämföra svarande familjeföretag med familjeföretag som inte svarade jämförs istället alla svarande med icke-svarande. Det kan antas att fördelningen av familjeföretag är ungefär densamma bland de som svarade och de som inte gjorde det. Ett t-test utfördes, där det kontrollerades för skillnader mellan de två grupperna gällande företagets omsättning, antal anställda, soliditet samt kassalikviditet. T-testet visade inga signifikanta skillnader mellan dem som svarade och dem som inte gjorde det gällande variablerna soliditet och likviditet. Det fanns dock signifikanta skillnader gällande omsättning och antal anställda. De som inte svarade på enkäten visade sig ha högre medelvärde på omsättning och antal anställda än de som inte svarade. Detta tolkas som att de företag som inte svarade är större än de svarande. En anledning till detta bortfall kan vara att det är svårare

att få enkäten vidarebefordrad till någon som kan besvara den då företaget är större, i de fall då förfrågan skickades till företaget och inte till någon speciell person. Att bortfallet är systematiskt gällande företagens storlek gör också det att generalisering inte är möjlig. Det anses dock fortfarande möjligt att testa teorins relevans med hjälp av det material som samlats in.

4.5 Kapitelsammanfattning

Kapitlet inleddes med en redogörelse för hur urvalet gått till och vilka effekter detta har. Urvalet skedde dels genom vissa kriterier i databasen Affärsdata och dels genom tillgång till en lista över gasellföretag. Urvalet försvårades eftersom inget register för familjeföretag finns. Därefter diskuterades hur undersökningen genomfördes, vilket var genom två enkätundersökningar och genom databasen Affärsdata. Slutligen operationaliserades de begrepp som behandlats i teorin, för att på så sätt göra dem observerbara. Kontrollvariabler behandlades och operationaliserades också, vilket skedde för att kunna undersöka vad gällande styrelsens funktioner som beror på just familjen, och vad som beror på annat. Det fanns signifikanta skillnader i bortfallet gällande företagens storlek, det vill säga omsättning och antal anställda. Detta anses dock inte påverka möjligheterna att testa teorins hållbarhet.

Kapitel 5: Analys

Kapitlet inleds med en beskrivning av analysens upplägg, vilket följs av en faktoranalys samt inledande statistik för det insamlade materialet. Därefter presenteras en korrelationsmatris för variablerna och materialet analyseras sedan med hjälp av multipel regressionsanalys. I samband med detta testas de hypoteser som formulerades i uppsatsens teorikapitel. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av hypotestesterna.

5.1 Analysens disposition

Analysen inleds med en faktoranalys för styrelsens funktioner för att klargöra hur dessa variabler beräknats. Sedan behandlas inledande statistik för variablerna, varefter en korrelationsmatris presenteras. Det insamlade materialet analyseras sedan med multipel regressionsanalys. Med hjälp av denna undersöks samband mellan familjedimensionen och styrelsens funktioner, och hypoteserna testas. Signifikansnivåerna som används är signifikant enligt 0,01-nivån, signifikant enligt 0,05-nivån samt signifikant enligt 0,10-nivån. Signifikans på 0,10-nivån har accepterats då detta är ett relativt utforskat område, och det därför anses bättre att se samband än att förkasta dem för tidigt i forskningen.

Totalt finns fullständiga svar från 94 företag som antingen betraktar sig som familjeföretag eller där mer än hälften av ägandet finns inom samma familj. Dessa 94 observationer är det urval som används i faktoranalysen. I den multipla regressionsanalysen uteslöts observationer med stora residualvärden närmare 3 standardavvikelser. Uteslutningen av dessa observationer skedde för att undvika så kallade outliers, det vill säga enstaka observationer som markant skiljer sig från de andra. Efter uteslutningen blev antalet observationer 88 stycken. Det är dessa 88 observationer som är underlag till den inledande statistiken, korrelationsmatrisen samt modellerna i den multipla regressionsanalysen.

5.2 Faktoranalys

En faktoranalys utfördes gällande de påståenden som observerar styrelsens funktioner. Denna utfördes på de företag som det fanns fullständiga uppgifter till, det vill säga 94 stycken. Syftet med faktoranalysen är att undersöka om antalet variabler kan minskas genom att de variabler som observerar samma sak läggs samman. Faktoranalysen resulterade i fem faktorer med ett eigenvalue större än 1,0. I dessa faktorer fanns ett antal variabler med en faktorladdning större än 0,5 vilket är gränsen för att en variabel ska få vara med i en eventuell sammanslagning av variabler. Påståendenas nummer syftar på den numrering som finns i bilaga 1.

I den första faktorn har påståendena 21-26, som behandlar styrelsens konfliktlösningsfunktion, faktorladdningar större än 0,5. Ett reliabilitetstest genomfördes också på dessa påståenden, vilket gav ett Cronbachs alfa på 0,909. Detta ger ännu en indikation på att dessa påståenden observerar samma sak, eftersom Hair, Anderson, Tatham och Black (1998) menar att ett Cronbachs alfa på 0,70 generellt sett anses vara den nedre gränsen för reliabilitet gällande kända påståenden. I explorativ forskning kan ett Cronbachs alfa på 0,60 dock accepteras (Hair et al, 1998). Då huvuddelen av frågorna är använda tidigare används gränsen på 0,70. De sex påståendena slogs ihop till en variabel kallad Konflikt, som betecknar konfliktlösningsfunktionen. Genom att påståendena lyckats observera samma sak ökar också reliabiliteten.

I den andra faktorn har påståendena 15-18 och 20, som observerar funktionen hantering av resursberoende, samt påstående 13, som är tänkt att observera kontrollfunktionen, faktorladdningar större än 0,5. Påstående 13 ingår dock också i en annan faktor, varför det inte tas med i denna. I reliabilitetstestet fick påståendena 15-18 och 20 ett Cronbachs alfa på 0,863. Påstående 14 har en faktorladdning på 0,472, varför det görs ett reliabilitetstest där även denna faktor ingår. Cronbachs alfa blir då 0,876, och därför tas också detta påstående med i den variabel som kallas Resurs och är avsedd att observera styrelsefunktionen hantering av resursberoende.

I den tredje faktorn har påståendena 27-29 samt påstående 14 faktorladdningar större än 0,5. Påstående 30 får en faktorladdning på 0,425. Påstående 14 finns dock redan med i en annan variabel, varför den inte tas med här. Cronbachs alfa när ett reliabilitetstest görs på påståendena 27-29 är 0,839. När också påstående 30 tas med blir Cronbachs alfa istället 0,845. En variabel bestående av alla fyra påståendena konstrueras därför. Den kallas Beslut, och observerar en fjärde funktion utöver de tre som behandlas i teorin, vilket vi återkommer till.

I den fjärde faktorn har påståendena 12 och 13 samt 29 faktorladdningar större än 0,5. De två första är avsedda att observera styrelsens kontrollfunktion, medan nummer 29, ”Styrelsen fattar beslut om investeringar”, är avsett att observera konfliktlösningsfunktionen. En anledning till att faktoranalysen visar att detta påstående hör samman med de som observerar kontroll kan tänkas vara att styrelsen fattar beslut om investeringar som ett sätt att sätta gränser för företagsledningen. Eftersom påstående 29 redan finns med i den tredje faktorn tas det dock inte med i denna också. Påståendena 12 och 13 fick vid ett reliabilitetstest ett Cronbachs alfa på 0,776. Påstående 10 hade en faktorladdning på 0,481, och ett reliabilitetstest där detta påstående var med gjordes därför också. Cronbachs alfa blev då 0,788. I den variabel som skapades för att observera kontrollfunktionen, kallad Kontroll, togs därför påståendena 10, 12 och 13 med.

Den femte faktorn består av påstående 30 och 11. Påstående 30 finns dock redan med i en annan faktor, varför ingen variabel konstrueras ur den femte faktorn.

Med hjälp av faktoranalys och reliabilitetstest har 4 variabler som observerar funktioner nu skapats, vilka är Konflikt, Resurs, Beslut och Kontroll. I teorin argumenteras det för att det finns tre styrelsefunktioner, medan faktoranalysen visar att det sannolikt finns fyra funktioner istället. Påståendena 27-30 är avsedda att observera beslut, vilket i teorin är en del i funktionen konfliktlösning, men nu identifieras som en enskild funktion kallad Beslut. Vid hypotestestet kommer hypoteserna gällande konfliktlösningsfunktionen att testas på den variabel som motsvarar den första faktorn i faktoranalysen, Konflikt, som består av påståendena 21-26.

5.3 Inledande statistik

I tabell 1 behandlas de kvantitativa variablerna. Dessa kan delas upp i tre kategorier, vilka är familjevariabler, kontrollvariabler och styrelsens funktioner. I tabell 2 behandlas de kategoriska variablerna, som med undantag från utomstående, som är en familjevariabel, är kontrollvariabler.

Variabel	Min.	Max.	Medel	Standardavvikelse
Generation	0	3	1,24	0,567
Släktkoefficient	0	0,5	0,088	0,143
Antal anställda	5	560	59,93	78,919
Omsättning (tkr)	12982	1997022	161492,16	307242,526
Omsättning (logaritmerad)	9,47	14,51	11,303	1,027
Soliditet	2	92	35,22	18,770
Likviditet	23	342	114,64	61,451
Antal ledamöter	1	7	3,76	1,554
Aktieägare i familjen	0	100	3,95	12,208
Antal generationsskiften	0	8	0,74	1,140
Kontroll	1,67	7	5,784	1,221
Resurs	1	7	4,930	1,345
Konflikt	1	7	2,922	1,641
Beslut	1	7	5,747	1,256

n=88

Tabell 1: Statistik för de kvantitativa variablerna

Den inledande statistiken visar att det finns företag med under 10 anställda bland respondenterna. Ett av kriterierna i urvalet var en gräns på över 20 anställda, och 10 anställda för gasellerna. En anledning till det lägre antalet anställda kan vara att det har hunnit ske förändringar sedan företagen utnämndes till gaseller. Detta anses dock inte vara något problem, då det kommer att kontrolleras för företagets storlek. Gällande omsättningen finns inget företag med under 10 miljoner kr i omsättning, vilket var gränsen för gasellerna.

En annan intressant observation är att ingen styrelse har mer än 7 ledamöter, samt att medelvärdet är 3,76 ledamöter, vilket indikerar att styrelserna är förhållandevis små.

Gällande styrelsens funktioner har konflikt lägst medelvärde, men också högst standardavvikelse. Detta indikerar att det är denna funktion som är minst betonad i styrelserna.

Variabel	Kategori	Frekvens (i procent)
Utomstående	Ja	65 (73,9%)
Om generationsskifte genomförts	Ja	43 (48,9%)
Ordföranden i familjen	Ja	44 (50%)
Gasell	Ja	18 (20,5%)
Jordbruk, jakt & skogsbruk, fiske	Ja	1 (1,1%)
Gruvor & mineralutvinning, tillverkning	Ja	31 (35,2%)
El-, gas-, värme- & vattenverk, byggindustri	Ja	40 (45,5%)
Parti- & detaljhandel, hotell & restaurang	Ja	2 (2,3%)
Transport, magasinering, kommunikation, kreditinstitut & försäkringsbolag	Ja	2 (2,3%)
Fastighetsbolag, myndigheter	Ja	8 (9,1%)
Service	Ja	4 (4,5%)

n=88

Tabell 2: Statistik för de kategoriska variablerna

En intressant observation är att nästan hälften av företagen har genomgått generationsskifte. Detta överensstämmer med Emlings (2000) observation om att 51,7% av familjeföretagen i den undersökningen kontrollerades av den första generationen.

Andra intressanta observationer är att över 70% av styrelserna har utomstående ledamöter, samt att styrelsens ordförande tillhör familjen i hälften av företagen.

Korrelationsmatrisen visar att utomstående är positivt korrelerad med kontroll och resurs, att generation är negativt korrelerad med konflikt, samt att slätkoefficient är negativt korrelerad med kontroll, resurs och beslut. De tre variabler hypoteserna utgår från är dock också korrelerade med varandra, vilket indikerar att det kan uppkomma problem med multikollinearitet. Så är också fallet med flera av kontrollvariablerna. Detta kommer att behandlas ytterligare senare i kapitlet.

Omsättning är positivt korrelerad till utomstående, vilket kan tolkas som en indikation på att det är större företag som har utomstående styrelseledamöter.

Att variabeln ordföranden tillhör familjen är positivt korrelerad till generation och slätkoefficient kan tolkas som att ju fler generationer som finns representerade i styrelsen, desto större sannolikhet är det att styrelsens ordförande tillhör familjen, samt att ju högre slätkoefficienten är, desto större sannolikhet är det att ordföranden tillhör familjen.

5.5 Multipel regressionsanalys

Med hjälp av multipel regressionsanalys har en modell för att testa hypoteserna tagits fram. Det har också tagits fram en modell för beslutsfunktionen. Inga hypoteser utformades dock för denna funktion, då den innefattades i funktionen konfliktlösning i teorin. Då det visade sig att den kunde identifieras som en egen funktion kan det dock vara intressant att undersöka hur familjevariablerna påverkar också denna funktion.

Den dummyvariabel som observerar skillnader mellan gasellföretagen och företagen i det andra urvalet blev aldrig signifikant i de regressioner som utfördes. Ett t-test utfördes därför, vilket visade att inga signifikanta skillnader när det gäller kontrollvariablerna omsättning, antal anställda, likviditet och soliditet fanns. Det fanns inte heller några signifikanta skillnader när det gäller variablerna som observerar styrelsens funktioner, och det finns därmed inget som visar att företagen skulle skilja sig åt vad gäller styrelsearbete. Dummyvariabeln togs av dessa anledningar inte med i modellen.

Gällande variabeln som observerar antalet generationsskiften blev denna aldrig heller signifikant i de modeller som testades, vilket också gäller variabeln som observerar om generationsskifte genomförts. Denna variabel togs därför bort på grund av det redan stora antalet variabler.

Branschen el-, gas-, värme- och vattenverk samt företag inom byggindustrin används som referens och finns därför inte med i modellerna. Nedan kommer de fyra modellerna att presenteras, och i samband med dessa testas hypoteserna. De fullständiga modellerna finns i bilaga 5.

5.5.1 Kontroll

Beroende variabel: Kontroll	Betavärde	Standardfel	Tolerans
Utomstående	0,070	0,396	0,369
Generation	-0,086	0,251	0,561
Släktkoefficient	-0,544***	1,083	0,472
Omsättning	0,104	0,114	0,824
Soliditet	0,261**	0,009	0,443
Likviditet	-0,269**	0,002	0,550
Antal ledamöter	0,148	0,100	0,468
Aktieägare i familjen	0,101	0,010	0,830
Ordföranden i familjen	0,385***	0,278	0,579
Jordbruk, jakt & skogsbruk, fiske	-0,093	1,102	0,822
Gruvor & mineralutvinning, tillverkning	-0,195*	0,265	0,700
Parti- & detaljhandel, hotell & restaurang	-0,050	0,767	0,858
Transport, magasinerings, kommunikation, kreditinstitut & försäkringsbolag	0,091	0,753	0,891
Fastighetsbolag, myndigheter	-0,059	0,437	0,710
Service	0,060	0,594	0,731

R² / Justerad R² / F-värde / Durbin-Watson / Modellens sig: 0,453 / 0,339 / 3,975 / 2,189 / 0,000

*** signifikant på 0,01-nivån

**signifikant på 0,05-nivån

* signifikant på 0,10-nivån

Figur 3: Regressionsmodell med kontroll som beroende variabel

Ett Kolmogorov-Smirnovtest genomfördes på modellens residualer, vilket visade att dessa är normalfördelade. Det kontrollerades också om residualerna var korrelerade med de variabler som ingår i modellen, vilket de inte var. Durbin-Watsonvärdet är en aning högt, vilket skulle indikera autokorrelation. Det finns dock inte någon anledning att anta att det finns autokorrelation mellan observationerna, varför ett något högt Durbin-Watsonvärde inte anses minska modellens användbarhet. När de variabler med låga toleranser uteslöts en och en skedde inga dramatiska förändringar i modellen, förutom då släktkoefficient uteslöts. Utomstående blev då signifikant på 0,01-nivån och positivt korrelerad med kontroll, men modellens förklaringsgrad minskade. Detta kan tänkas bero på att variabeln utomstående får bära den signifikans som släktkoefficient annars tar, eftersom de är korrelerade med varandra. Detta återkommer vi till i diskussion och slutsatser. Genom dessa tester kan modellen och övriga variabler anses vara stabila.

De hypoteser som formulerats gällande kontrollfunktionen är följande:

Hypotes 1: *Utomstående är positivt korrelerad till kontroll.*

Hypotes 2: *Slätkoefficienten är negativt korrelerad till kontroll.*

Hypotes 3: *Generation är positivt korrelerad till kontroll.*

Variablerna utomstående och generation är inte signifikanta i modellen, vilket innebär att hypotes 1 och 3 förkastas. Slätkoefficient är negativt korrelerad med den beroende variabeln, vilket innebär att hypotes 2 inte kan förkastas. Det finns därmed indikation på att det finns ett samband mellan slätkoefficient och betoningen på kontrollfunktionen.

5.5.2 Hantering av resursberoende

Beroende variabel:	Betavärde	Standardfel	Tolerans
Resurs			
Utomstående	0,123	0,499	0,369
Generation	0,000	0,315	0,561
Släktkoefficient	-0,358**	1,363	0,472
Omsättning	-0,092	0,144	0,824
Soliditet	0,008	0,011	0,443
Likviditet	-0,097	0,003	0,550
Antal ledamöter	0,116	0,126	0,468
Aktieägare i familjen	-0,005	0,012	0,830
Ordföranden i familjen	0,113	0,350	0,579
Jordbruk, jakt & skogsbruk, fiske	-0,017	1,386	0,822
Gruvor & mineralutvinning, tillverkning	-0,019	0,333	0,700
Parti- & detaljhandel, hotell & restaurang	0,201*	0,964	0,858
Transport, magasinering, kommunikation, kreditinstitut & försäkringsbolag	-0,097	0,947	0,891
Fastighetsbolag, myndigheter	0,036	0,550	0,710
Service	0,243**	0,748	0,731

R² / Justerad R² / F-värde / Durbin-Watson / Modellens sig: 0,286 / 0,137 / 1,921 / 1,775 / 0,035

*** signifikant på 0,01-nivån

**signifikant på 0,05-nivån

* signifikant på 0,10-nivån

Figur 4: Regressionsmodell med resurs som beroende variabel

Genom ett Kolmogorov-Smirnovtest kontrollerades det att modellens residualer var normalfördelade. Det kontrollerades också om residualerna var korrelerade med de variabler som ingår i modellen, vilket de inte var. Värdet på Durbin-Watson är en aning lågt, vilket skulle indikera autokorrelation. Som tidigare diskuterats finns dock ingen anledning att anta att det finns autokorrelation mellan observationerna, vilket gör att det låga Durbin-Watsonvärdet inte anses minska modellens användbarhet. De variabler med låga toleranser uteslöts en i taget ur modellen, vilket inte orsakade några stora förändringar. När släktkoefficienten uteslöts minskade förklaringsgraden dock, och modellen blev inte signifikant. Genom dessa tester indikeras att modellen och variablerna är stabila.

De hypoteser som formulerats gällande hantering av resursberoende är följande:

Hypotes 4: *Utomstående är positivt korrelerad till hantering av resursberoende.*

Hypotes 5: *Slätkoefficient är negativt korrelerad till hantering av resursberoende.*

Hypotes 6: *Generation är positivt korrelerad till hantering av resursberoende.*

Eftersom varken utomstående eller generation är signifikant förkastas hypotes 4 och 6. Hypotes 5 kan dock inte förkastas, eftersom slätkoefficient är negativt korrelerad till hantering av resursberoende.

5.5.3 Konfliktlösning

Beroende variabel: Konflikt	Betavärde	Standardfel	Tolerans
Utomstående	-0,137	0,572	0,369
Generation	-0,260**	0,362	0,561
Släktkoefficient	-0,140	1,563	0,472
Omsättning	-0,053	0,165	0,824
Soliditet	0,217	0,012	0,443
Likviditet	-0,066	0,003	0,550
Antal ledamöter	0,043	0,145	0,468
Aktieägare i familjen	0,218**	0,014	0,830
Ordföranden i familjen	0,124	0,402	0,579
Jordbruk, jakt & skogsbruk, fiske	-0,068	1,590	0,822
Gruvor & mineralutvinning, tillverkning	-0,108	0,382	0,700
Parti- & detaljhandel, hotell & restaurang	-0,119	1,106	0,858
Transport, magasineri, kommunikation, kreditinstitut & försäkringsbolag	-0,136	1,086	0,891
Fastighetsbolag, myndigheter	-0,278**	0,631	0,710
Service	0,360***	0,858	0,731

R^2 / Justerad R^2 / F-värde / Durbin-Watson / Modellens sig: 0,369 / 0,237 / 2,802 / 1,964 / 0,002

*** signifikant på 0,01-nivån

**signifikant på 0,05-nivån

* signifikant på 0,10-nivån

Figur 5: Regressionsmodell med konflikt som beroende variabel

Genom ett Kolmogorov-Smirnovtest kontrollerades att residualerna var normalfördelade. Det kontrollerades också om residualerna var korrelerade med de variabler som ingår i modellen, vilket de inte var. Durbin-Watsonvärdet ligger nära 2, vilket indikerar att det inte finns någon autokorrelation. De variabler med låga toleranser uteslöts en och en ur modellen, och inga stora skillnader noterades då. Dessa tester indikerar att modellen och variablerna är stabila.

De hypoteser som formulerats gällande konfliktlösning är följande:

Hypotes 7: Utomstående är positivt korrelerad till konfliktlösning.

Hypotes 8: Släktkoefficient är negativt korrelerad till konfliktlösning.

Hypotes 9: Generation är positivt korrelerad till konfliktlösning.

Eftersom utomstående och släktkoefficient inte är signifikanta förkastas hypotes 7 och 8. Hypotes 9 förkastas också, då generation är negativt korrelerad till konfliktlösning.

5.5.4 Beslut

Beroende variabel:	Betavärde	Standardfel	Tolerans
Beslut			
Utomstående	-0,038	0,467	0,369
Generation	0,149	0,295	0,561
Släktkoefficient	-0,447***	1,276	0,472
Omsättning	-0,111	0,135	0,824
Soliditet	-0,052	0,010	0,443
Likviditet	-0,135	0,003	0,550
Antal ledamöter	0,189	0,118	0,468
Aktieägare i familjen	0,094	0,011	0,830
Ordföranden i familjen	0,225*	0,328	0,579
Jordbruk, jakt & skogsbruk, fiske	-0,006	1,298	0,822
Gruvor & mineralutvinning, tillverkning	-0,152	0,312	0,700
Parti- & detaljhandel, hotell & restaurang	0,125	0,903	0,858
Transport, magasineri, kommunikation, kreditinstitut & försäkringsbolag	-0,133	0,887	0,891
Fastighetsbolag, myndigheter	-0,062	0,515	0,710
Service	0,042	0,700	0,731

R² / Justerad R² / F-värde / Durbin-Watson / Modellens sig: 0,282 / 0,132 / 1,883 / 1,993 / 0,039

*** signifikant på 0,01-nivån

**signifikant på 0,05-nivån

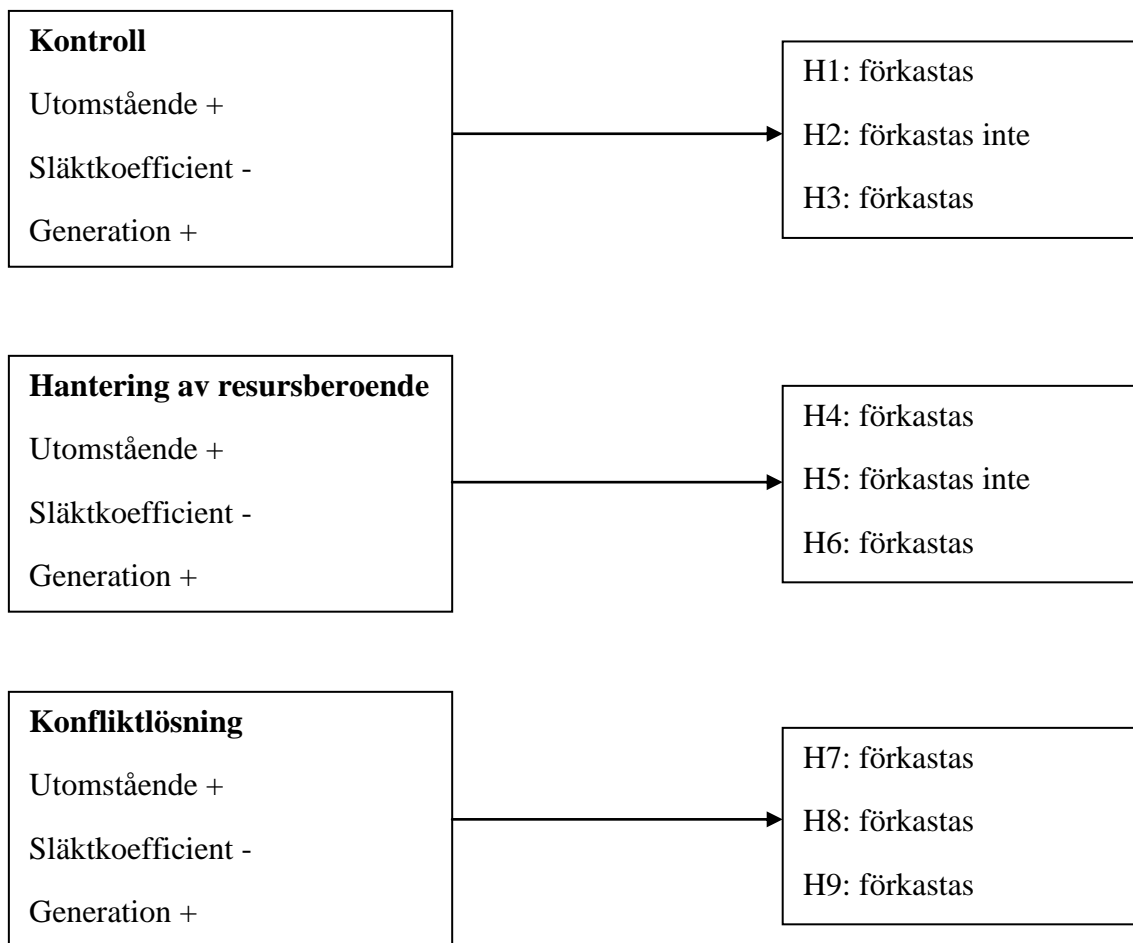
* signifikant på 0,10-nivån

Figur 6: Regressionsmodell med beslut som beroende variabel

Residualerna är normalfördelade, vilket kontrollerades genom ett Kolmogorov-Smirnovtest. Det kontrollerades också om residualerna var korrelerade med de variabler som ingår i modellen, vilket de inte var. Durbin-Watsonvärdet ligger nära 2, vilket indikerar att det inte finns någon autokorrelation. När de variabler med låga toleranser uteslöts en i taget skedde inga stora förändringar, förutom då släktkoefficient och antal ledamöter uteslöts. Då släktkoefficienten uteslöts blev modellens förklaringsgrad betydligt lägre och modellen blev inte signifikant. När antal ledamöter uteslöts blev generation signifikant på 0,05-nivån och positivt korrelerad till den beroende variabeln. Detta kan antas bero på att generation och antal ledamöter är korrelerade till varandra på 0,01-nivån. Genom dessa tester prövas om modellen och variablerna är stabila, vilket resultaten indikerar.

Det kan konstateras att släktkoefficienten är negativt korrelerad med beslutsfunktionen.

5.6 Sammanfattning av hypotesprövning



Figur 7: Sammanfattning av hypotesprövning

5.7 Kapitalsammanfattning

Kapitlet inleddes med en faktoranalys som visade att beslut kan betraktas som en självständig funktion i förhållande till konfliktlösning, varför en modell för beslut därför också gjordes då den multipla regressionsanalysen genomfördes. Inledande statistik och en korrelationsmatris för det insamlade materialet presenterades också. Då hypoteserna testades fick 7 av de 9 hypoteserna förkastas. Av de tre familjevariablerna visade det sig i analysen att slätkoefficient är negativt korrelerad till funktionerna kontroll, hantering av resursberoende och beslut, medan generation är negativt korrelerad till konfliktlösningfunktionen.

Kapitel 6: Diskussion och slutsatser

Till att börja med sker en kort sammanfattning av uppsatsen och i samband med detta redogörs det för analysens resultat. Analysen visade att slätkoefficienten är korrelerad till tre av fyra funktioner, medan generation är korrelerad till den fjärde. Sedan diskuteras resultatet utifrån uppsatsens teori och analys och teoretiska såväl som praktiska implikationer behandlas. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt forskning.

6.1 Diskussion

Uppsatsen syfte är att förklara släktbandens betydelse för styrelsens funktioner i familjeföretag. I teorikapitlet utvecklades familjedimensionen till att innehålla tre delar, vilka är utomstående, generation och slätkoefficient. Styrelsens funktioner behandlades också, och de funktioner uppsatsen utgår från är kontroll, hantering av resursberoende och konfliktlösning. Hypoteser utvecklades sedan gällande de tre delarna i familjedimensionen och de tre funktionerna, vilket resulterade i nio hypoteser.

Datainsamlingen skedde genom två enkätundersökningar samt insamling av sekundärdata från Affärdata. I analysen identifierades beslut som en självständig funktion, vilket resulterar i fyra funktioner. Analysen genomfördes med multipel regressionsanalys, vilket gjorde det möjligt att finna samband mellan familjedimensionen och funktionerna och på så sätt testa hypoteserna. De samband som funnits beskrivs i nedanstående figur.

	Kontroll	Resurs	Konflikt	Beslut
Utomstående				
Slätkoefficient	neg***	neg**		neg***
Generation			neg**	

*** signifikant på 0,01-nivån

**signifikant på 0,05-nivån

Figur 8: Sammanfattning av analysen

6.2 Slutsatser och reflektioner

De huvudsakliga resultaten i analysen är att slätkoefficienten är negativt korrelerad med tre av fyra funktioner, vilket tolkas som att slätkoefficienten påverkar betoningen på dessa funktioner. Dessutom är generation negativt korrelerad med konfliktlösningfunktionen, vilket tolkas som att antalet generationer i styrelsen påverkar betoningen på denna funktion. En del av kontrollvariablerna korrelerar också med olika funktioner. Nedan kommer resultaten från analysen att diskuteras. Det måste dock påpekas att det inte går att generalisera uppsatsens resultat, eftersom populationen är okänd. I första hand kan resultaten därför sägas gälla de företag som besvarat undersökningen, men teorins relevans kan dock indikeras.

6.2.1 Utomstående

Det rekommenderas ofta att styrelser ska bestå av utomstående ledamöter utan relationer till ledning och familj, eftersom dessa ledamöter anses vara självständiga och kan bidra med råd (Corbetta & Salvato, 2004). Dalton et al (1998) menar att utomstående ledamöter skulle vara bäst på att uppfylla styrelsens kontrollfunktion, eftersom de varken har personliga eller professionella band till företaget eller ledningen.

Variabeln utomstående ledamöter var inte signifikant i någon modell. Toleransen var dock låg, vilket kan härledas till när släktkoefficienten antar låga värden. När släktkoefficienten närmar sig 0 finns nämligen utomstående med i den här variabeln, eftersom relationen till en utomstående har värdet 0. På så sätt tar dessa variabler varians av varandra. Släktkoefficienten antar också värdet 0 då inga relationer finns i styrelsen, det vill säga när antalet styrelseledamöter är en. Alla släktkoefficienter på 0 kan därmed inte härledas till att det finns utomstående i styrelsen. Det finns dock indikation på att styrelsens aktivitet är högre när släktkoefficienten är lägre, det vill säga när ledamöterna är släkt på längre håll, eller när utomstående ledamöter finns. Därmed kan resultaten sägas överensstämma med att Dalton et al (1998) menar att utomstående ledamöter uppfyller kontrollfunktionen bättre.

För att ytterligare testa betydelsen av eventuella utomstående ledamöter uteslöts variabeln släktkoefficient från modellen för kontrollfunktionen. Utomstående blev då signifikant på 0,01-nivån och positivt korrelerad med kontroll, men modellens förklaringsgrad minskade. Det kan tolkas som att utomstående påverkar på så sätt att betoningen på kontrollfunktionen ökar, i enlighet med ovanstående diskussion. Att utomstående inte blir signifikant när släktkoefficienten finns med i modellen kan tolkas som att när hänsyn tas till släktrelationerna i styrelsen får utomstående inte någon effekt på betoningen av kontrollfunktionen, vilket skulle kunna betyda att släktrelationerna i styrelsen är så starka i sin påverkan att de får den huvudsakliga betydelsen för betoningen på denna funktion.

När släktkoefficient uteslöts från besluts- och resursmodellerna minskade förklaringsgraden och modellerna blev inte signifikanta. Detta tolkas som att släktkoefficienten har en stark påverkan på betoningen av dessa funktioner, och inte kan ersättas med om det finns utomstående eller inte i styrelsen. När samma sak görs med konfliktlösning som beroende variabel sker inga förändringar gällande modellens förklaringsgrad och signifikans. Utomstående blir inte heller signifikant i modellen. Detta tolkas som att närvaron av utomstående ledamöter inte har någon betydelse för betoningen på denna funktion, vilket inte släktkoefficient heller hade eftersom denna variabel inte var signifikant i den ursprungliga modellen.

6.2.2 Släktkoefficient

Släktkoefficienten visade sig vara negativt korrelerad till tre av fyra funktioner, vilket tolkas som att släktkoefficienten påverkar betoningen på dessa funktioner. Släktrelationernas betydelse visade sig ytterligare då denna variabel uteslöts ur modellerna i analysen för att testa modellernas och variabelernas stabilitet. Gällande resurs- och beslutsfunktionen fick detta stora konsekvenser, då modellerna inte längre blev signifikanta samt att förklaringsgraden minskade. Detta tolkas som att släktkoefficienten, och därmed släktrelationerna i styrelsen, har en stor förklaringsgrad gällande dessa två funktioner. När det gäller kontrollfunktionen minskade modellens förklaringsgrad och utomstående tog istället över signifikansen, vilket diskuterades i föregående avsnitt. När det gäller konfliktlösningfunktionen var inte

släktkoefficient signifikant, och inga förändringar skedde när denna uteslöts. Detta kan tolkas som att närheten i släktrrelationerna har betydelse för tre av fyra styrelsefunktioner.

I teorin diskuterades att en hög släktkoefficient skulle ge en hög grad av nepotism, i enlighet med Workman och Readers (2004) argument om att släktavstånd och nepotism verkar vara kopplade till varandra. En hög släktkoefficient skulle därmed kunna tänkas ge en solidaritet inom familjen och liknande åsikter om vad som är bäst för familj och företag. Denna samstämmighet skulle kunna vara anledningen till lägre betoning på kontrollfunktionen vid en hög släktkoefficient, då det inte skulle behöva kontrolleras att ledningen tar hänsyn till allas intressen, eftersom dessa skulle vara likartade.

Något som också kan tänkas ha betydelse är överlappningen mellan ägande, styrelse, ledning och familj, vilken kännetecknar familjeföretag (Lane et al, 2006; Tagiuri & Davis, 1996). I uppsatsen har det till exempel inte tagits hänsyn till om ledningen utgörs av familjemedlemmar, vilket skulle kunna tänkas ha betydelse för styrelsens kontrollfunktion. Exempelvis kan betoningen på kontrollfunktionen tänkas vara högre då familjen inte finns representerad i ledningen, men i styrelsen, eftersom familjen då kan tänkas vilja kontrollera att deras intressen tas tillvara.

Anledningen till den negativa korrelationen med hantering av resursberoende kan tänkas vara att då släktkoefficienten är hög kan ledamöterna tänkas ha gemensamma nätverk och kontakter. Detta diskuteras i teorin, och grundas på Granovetter (1973), som menar att sannolikheten för att två personer har överlappande nätverk är större om dessa personer har en nära relation till varandra. I och med detta skulle en styrelse med hög släktkoefficient inte kunna bidra med lika mycket kontakter som en styrelse med låg släktkoefficient, vilket då ger en lägre betoning på hantering av resursberoende.

En möjlig förklaring till den negativa korrelationen mellan släktkoefficient och beslut kan vara att beslut tas utanför styrelsen istället. Detta grundas på teorins diskussion om styrelsen som en arena, där styrelsen är en arena och till exempel familjemöten en annan (Nordqvist, 2005). Denna diskussion utvecklas i kommande stycke.

Eftersom släktkoefficient är negativt korrelerad med tre av fyra funktioner kan det tänkas att behovet av en styrelse inte är så stort då släktkoefficienten är hög. Detta skulle kunna tänkas bero på att det som ingår i styrelsens funktioner inte sker i styrelsen, utan på andra arenor. Då ledamöterna har nära släktrrelationer till varandra kan det nämligen tänkas att de träffas också utanför styrelsemötena, och då sköter sådant som ingår i styrelsens funktioner. Styrelser med hög släktkoefficient skulle då kunna tänkas vara passiva, så kallade pappersstyrelser, som endast finns för att uppfylla lagkravet på att ha en styrelse (Gabrielsson & Winlund, 2000; Huse, 2007). En annan möjlighet just när det gäller familjeföretag är att styrelsen får en femte funktion, nämligen den som lektionssal åt nästa generation. Neubauer och Lank (1998) menar att upplärningen av nästa generation kan ske på familjemöten, då företaget diskuteras. Det kan dock tänkas att detta också kan ske i styrelsen, eftersom företaget ändå måste ha en sådan och den då likaväl kan användas till någonting istället för att vara passiv. Att välja in nästa generation i styrelsen skulle också kunna ha som funktion att välja ut den eller de personer som är mest lämpade att ta över företaget i framtiden, det vill säga en sorts selektion.

Släktkoefficientens betydelse kan också vara intressant för styrelser i familjeföretag och ägare till dessa företag, då en hög släktkoefficient tenderar att ge lägre betoning på tre av fyra funktioner, vilket tolkas som att styrelsen är mindre aktiv när släktkoefficienten är högre. Vid valet av styrelseledamöter skulle familjeföretagare därför kunna välja in avlägsna släktingar

eller utomstående ledamöter i styrelsen för att på så sätt minska slätkoefficienten och få en mer aktiv styrelse.

6.2.3 Proxy för slätkoefficient

Eftersom slätkoefficienten är omständlig att observera undersöktes det om det fanns någon möjlighet att använda något annat mått som proxy för denna variabel. Antal generationsskiften eller vilken generation i ordningen som leder företaget används ofta för att observera släktrelationer (Bammens et al, 2008). Det antas i dessa sammanhang att antalet generationsskiften speglar hur ägandet sprids och altruismen försvagas (Bammens et al, 2008). De två alternativen kan sägas ge samma information.

När slätkoefficienten byts ut mot antal generationsskiften då kontroll är beroende variabel minskar modellens förklaringsgrad och den nya variabeln blir inte heller signifikant. När slätkoefficienten istället byts ut mot om generationsskifte genomförts minskar förklaringsgraden något, och inte heller denna variabel blir signifikant.

När slätkoefficienten byts ut mot antal generationsskiften med hantering av resursberoende som beroende variabel minskar modellens förklaringsgrad och antal generationsskiften blir inte signifikant. När slätkoefficienten byts ut mot om generationsskifte genomförts minskar modellens förklaringsgrad något och variabeln blir signifikant på 0,05-nivån och negativt korrelerad med den beroende variabeln. Detta kan tolkas som att denna variabel till viss del fångar det som slätkoefficienten fångar med hantering av resursberoende som beroende variabel.

Slätkoefficienten byts också ut mot antal generationsskiften med konflikt som beroende variabel. Inga stora förändringar sker då, vilket kan tänkas bero på att slätkoefficient inte var signifikant i denna modell. Antal generationsskiften blir inte signifikant. Samma sak sker när slätkoefficienten istället byts ut mot variabeln som observerar om generationsskifte genomförts.

Samma sak genomförs också med beslut som beroende variabel. Modellens förklaringsgrad minskar då slätkoefficienten byts ut till antal generationsskiften, och modellen blir dessutom inte signifikant. När slätkoefficienten byts ut mot om generationsskifte ägt rum minskar förklaringsgraden, och modellen blir signifikant på 0,10-nivån. Variabeln om generationsskifte ägt rum blir signifikant på 0,05-nivån. På grund av den lägre förklaringsgraden kan inte denna variabel anses fånga allt som slätkoefficienten fångar. Sammanfattningsvis indikerar dessa tester att slätkoefficienten inte fångar samma sak som antal generationsskiften. En anledning kan vara att slätkoefficienten faktiskt undersöker vilka som sitter i styrelsen och relationerna mellan ledamöterna. Antalet generationsskiften berättar egentligen inte något om styrelseledamöterna, utan endast vilken generation som leder företaget. Vid undersökningar om styrelser i familjeföretag kan det därför rekommenderas att kontrollera för slätkoefficient, för att på så sätt ta hänsyn till släktbanden mellan styrelseledamöterna. Som det argumenterades för i teorin kan styrelsen tänkas fungera annorlunda när det finns personer som är släkt i denna, just på grund av släktskapet och den nepotism som kan antas följa med släktbanden.

Det testades också att byta ut slätkoefficienten mot en variabel som observerar om det finns släktrelationer i styrelsen eller inte. När detta utfördes med kontroll som beroende variabel minskade modellens förklaringsgrad och släktrelationer i styrelsen blev signifikant på 0,10-nivån och negativt korrelerad med kontroll. Med resurs som beroende variabel minskade

modellens förklaringsgrad, och modellen var inte heller signifikant. När samma sak utfördes med resursfunktionen skedde knappt några förändringar, vilket kan tänkas bero på att slätkoefficienten inte var signifikant i denna modell tidigare. Med beslut som beroende variabel blev modellens förklaringsgrad lägre och modellen blev signifikant på 0,10-nivån. Den nya variabeln blev signifikant på 0,05-nivån och var negativt korrelerad med den beroende variabeln. Med dessa resultat som bakgrund anses det inte att denna dummyvariabel kan användas som proxy för slätkoefficienten. Slätkoefficienten fångar därmed något som närvaron av släktingar i styrelsen inte gör, vilket indikerar att närheten i släktrationerna har betydelse för vad styrelsen gör. Slätkoefficienten indikerar också att det har betydelse för betoningen på funktionerna om det finns personer som är släkt med varandra eller inte i styrelsen, då denna variabel också innehåller observationer med slätkoefficienten 0. Slätkoefficienten har också visat sig vara en stabil variabel i de tester som har utförts.

6.2.4 Generation

Generation var negativt korrelerad till konfliktlösning, vilket tolkas som att ju fler generationer som finns representerade i styrelsen, desto mindre är betoningen på denna funktion. En anledning kan tänkas vara att äldre generationers auktoritet i familjen, vilken Björnberg och Nicholson (2007) diskuterar, också visar sig i styrelsen. Detta kan också kopplas till Tagiuri och Davis (1996) diskussion om att familjemedlemmarna i ett familjeföretag kan gå in i den roll där de får mest makt. Då flera generationer finns representerade i styrelsen kan de äldre generationerna tänkas använda sin överordnade roll i familjen för att få fram sina åsikter, som skulle vara överordnade yngre generationers, varför betoningen på konfliktlösningsfunktionen blir lägre. En annan tänkbar förklaring är att de äldre generationerna använder sin auktoritet för att stoppa diskussioner om konfliktlösning i styrelsen, då det kanske anses vara en familjeangelägenhet som kan ske vid andra tillfällen.

En praktisk implikation gällande konfliktlösningsfunktionen är att styrelser i familjeföretag som inte vill att styrelsen ska betona denna funktion kan se till att det finns flera generationer inom samma familj representerade i styrelsen.

6.2.5 Styrelsens funktioner

De tre funktionerna som togs upp i teorin visade sig i analysen kunna delas upp i fyra funktioner, eftersom konfliktlösningsfunktionen kunde delas upp i konfliktlösning och beslutsfattande. Detta innebär att de fyra styrelsefunktioner Collin (2008) argumenterar för har påvisats empiriskt.

6.2.6 Kontrollvariabler

Likviditet är negativt korrelerad till kontroll, vilket kan tänkas bero på att styrelsen inte anser sig behöva kontrollera ledningen då likviditeten är hög. Soliditet är positivt korrelerad till kontrollfunktionen, vilket är överraskande med tanke på att det annars skulle kunna tänkas att styrelser i företag som är under finansiell stress, och därmed skulle ha låg soliditet, skulle vara mer kontrollorienterade.

Analysen visade att antal aktieägare i familjen är positivt korrelerad med konfliktlösning, vilket tolkas som att ju fler aktieägare som tillhör familjen, desto större är betoningen på konfliktlösningsfunktionen. Detta kan tänkas bero på att när ägarna blir fler finns det också fler viljor för styrelsen att ta hänsyn till och lösa konflikter mellan.

Om ordföranden tillhör familjen eller inte är positivt korrelerad med både kontroll- och beslutsfunktionen. Detta tolkas som att genom att om ordföranden är en familjemedlem är betoningen på dessa funktioner större. I och med att styrelsens ordförande kan antas ha en ledarroll i styrelsen enligt Cascio (2004) kan det tänkas att om ordföranden representerar familjen blir det större betoning på dessa funktioner eftersom ordföranden på så sätt kan se till att familjens intressen tas tillvara. Genom kontrollfunktionen kontrolleras på så sätt ledningen och genom beslutsfunktionen begränsas ledningens handlingsförmåga (Collin, 2008).

En del av branschvariablerna visade sig också vara korrelerade med de beroende variablerna, vilket tolkas som att dessa företag har lägre eller högre betoning på vissa funktioner jämfört med referensvariabeln, som är El-, gas-, värme- och vattenverk samt företag inom byggindustrin.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Denna uppsats har undersökt hur familjedimensionen påverkar styrelsens funktioner, och analysen visade bland annat att släktbanden i styrelsen har betydelse för betoningen på funktionerna. Att undersöka om det också har betydelse gällande styrelsens och företagets prestation skulle kunna betraktas som nästa steg. Forbes och Milliken (1999) menar nämligen att det finns ett direkt samband mellan uppfyllandet av styrelsens funktioner och företagets prestation.

Att förutom att undersöka hur familjedimensionen påverkar styrelsens funktioner också ta hänsyn till styrelsens arbetssätt är ett annat förslag till fortsatt forskning. Gabrielsson och Winlund (2000) kom nämligen fram till att detta har betydelse för hur styrelsen uppfyller kontroll- och servicefunktionerna. Arbetssättet inkluderar bland annat ledamöternas kunskap, förberedelser och styrelsens rutiner (Gabrielsson & Winlund, 2000). Hur arbetssättet påverkar styrelsens funktioner i familjeföretag vore intressant att undersöka, då ledamöterna som tillhör familjen kan tänkas bli invalda i styrelsen just på grund av att de är familjemedlemmar.

Hur överlappningen mellan ägande, styrelse, ledning och familj ser ut skulle kunna vara intressant att undersöka. Ett perspektiv skulle kunna vara att uppmärksamma om och hur överlappningens utseende, det vill säga om det är samma personer som äger, är med i styrelsen och leder företaget eller inte, påverkar styrelsens funktioner. En annan synvinkel skulle kunna vara att observera hur slätkoefficienten ser ut gällande ägande, familj och ledning, och om en hög slätkoefficient på ett av dessa ställen också innebär en hög slätkoefficient på de andra ställena.

Slätkoefficienten skulle också kunna appliceras på företagsledningen i familjeföretag för att undersöka om och i så fall hur släktrationerna påverkar ledningens arbete och prestation.

6.4 Kapitelsammanfattning

Kapitlet inleddes med en kort sammanfattning av uppsatsen och de resultat som framkom i analysen. Analysens resultat tolkas som att en hög slätkoefficient ger låg betoning på tre av fyra funktioner. Utifrån detta diskuteras att styrelser med hög slätkoefficient kan tänkas vara passiva styrelser. Dessa styrelser skulle dock kunna tänkas få funktionen som lektionssal åt nästa generation, eftersom företagen ändå måste ha en styrelse. Familjens betydelse visade sig också gällande konfliktlösningsfunktionen, då analysens resultat kan tolkas som att flera generationer i styrelsen ger lägre betoning på denna funktion. Anledningen till detta kan tänkas vara att äldre generationers auktoritet i familjen också visar sig i styrelsen. Uppsatsens huvudsakliga bidrag är att introducera slätkoefficienten, vilken observerar ett medelvärde på

släktrelationerna i styrelsen. Analysens resultat indikerar att släktrelationerna i styrelsens har betydelse för betoningen på styrelsens funktioner. Därför kan släktrelationerna vara viktiga att ta hänsyn till i vidare forskning om styrelser i familjeföretag. Det undersöktes också om någon annan variabel kunde fungera som proxy för slätkoefficient, eftersom den är omständlig att observera, men ingen variabel som kunde ersätta denna hittades.

Referenser

Aktiebolagslag, 2005:551

Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2004). Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49:2, 209-237

Astrachan, J.H., Klein, S.B. & Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15:1, 45-58.

Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2008). Boards of Directors in Family Firms: A Generational Perspective. *Small Business Economics*, 31:2, 163-180.

Birch, D.L. (1987). *Job Creation in America*. New York: Free Press.

Björnberg, Å. & Nicholson, N. (2007). The Family Climate Scales – Development of a New Measure for Use in Family Business Research. *Family Business Review*, 20:3, 229-246.

Brunninge, O. & Nordqvist, M. (2004). Ownership Structure, Board Composition and Entrepreneurship. *International Journal of Behaviour & Research*, 10:2, 85-105.

Cascio, W.F. (2004). Board Governance: A Social Systems Perspective. *Academy of Management Executive*, 18:1, 97-100.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23:4, 19-39.

Churchill, N.C. & Hatten, K.J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 12:2, 53-66.

Collin, S-O. (2008). The Boards Functional Emphasis – A Contingency Approach. *Corporate ownership & control*, 6:2, 73-88.

Corbetta, G. & Salvato, C.A. (2004). The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, 17:2, 119-134.

Corbetta, G. & Tomaselli, S. (1996). Boards of Directors in Italian Family Business. *Family Business Review*, 9:4, 403-421.

Dagens Industris hemsida: <<http://di.se/Default.aspx?pid=3920&epslanguage=sv>>
/Mer information om Gasellerna (2010-05-21)

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*, 19:3, 269-290.

Davis, J.N. & Daly, M. (1997). Evolutionary theory and the human family. *Quarterly Review of Biology*, 72:4, 407-425.

Davis, P.S. & Harveston, P.D. (2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management*, 39:1, 14-30.

- Dyer, W.G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27:4, 401-416.
- van Ees, H., Gabrielsson, J. & Huse, M. (2009.) Toward a behavioural theory of boards and governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17:3, 307–319.
- Emling, E. (2000). *Svenskt familjeföretagande*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26:X, 301-325.
- Forbes, D.P. & Milliken, F.J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24:3, 489-505.
- Gabrielsson, J. (2007). Boards of Directors and Entrepreneurial Posture in Medium-size Companies: Putting the Board Demography Approach to a Test. *International Small Business Journal*, 25:5, 511-537.
- Gabrielsson, J. & Winlund, H. (2000). The Effects of the Board's Working Style on Board Task Performance. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12:4, 311-330.
- Gabrielsson, J., Huse, M. & Minichilli, A. (2007). Understanding the Leadership Role of the Board Chairperson Through a Team Production Approach. *International Journal of Leadership Studies*, 3:1, 21-39.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gomez-Mejia, L.R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*, 44:1, 81–95.
- Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78:6, 1360-1380.
- Grönlund, A., Tagesson, T. & Öhman, P. (2010). *Principbaserad redovisning*. Lund: Studentlitteratur.
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing Strategic Advantage of Family Firms. *Family Business Review*, 12:1, 1-26.
- Hair, J.F Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hamilton, W.D. (1964). The Genetical Evolution of Social Behavior. *Journal of Theoretical Biology*, 7:1, 1–52.
- Hillman, A.J. & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency Theory and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28:3, 383-396.
- Huse, M. (2005). Accountability and Creating Accountability: A Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*, 16: Special Issue, 65-79.

- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huse, M. (2009). *The 'Value Creating Board' Surveys: A Benchmark*. I Huse, M. (red.). (2009). *The Value Creating Board: Corporate Governance and Organizational Behaviour*. New York: Routledge.
- IFERA. (2003). Family Business Dominate. *Family Business Review*, 16:4, 235-240.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför?* 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, 305-360.
- Johnson, J.L., Daily, C.M. & Ellstrand, A.E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22:3, 409-438.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A., Barnett, T. & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21:1, 1-14
- Kets de Vries, M.F.R. (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. X: TJ Press. London: International Thomson Business Press.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A. & McMillan, K. (2006). Guidelines for Family Business Boards of Directors. *Family Business Review*, 19:2, 147-167.
- Lubatkin, M.H., Schulze, W.S., Ling, Y. & Dino, R.N. (2005). The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-Managed Firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26:3, 313-330.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19:1, 73-87.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21:2, 402-433.
- 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.
- Neubauer, F. & Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Press.
- Neyer, F.J. & Lang, F.R. (2003). Blood Is Thicker Than Water: Kinship Orientation Across Adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84: 2, 310-321.
- Nicholson, N. (2008). Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice. *Family Business Review*, 21:1, 103-118.
- Nordqvist, M. (2005). *Understanding the Role of Ownership in Strategizing: A Study of Family Firms*. Diss. Högskolan i Jönköping. JIBS Dissertation Series No. 029.
- Pearce, J.A. & Zahra, S.A. (1992). Board Composition from a Strategic Contingency Perspective. *Journal of Management Studies*, 29:4, 411-438.

- Pfeffer, J. & Salancik G.R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational Demography. I Staw, B.M. & Cummings, L.L. (red.). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, Vol. 5*, 299–357. Greenwich: JAI Press.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. (2003). Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms. *Journal of Business Venturing, 18:4*, 473-490.
- Schwartz, M.A. & Barnes, L.B. (1991). Outside Boards and Family Businesses: Another Look. *Family Business Review, 4:3*, 269-285.
- Shanker, M.C. & Astrachan, J.H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review, 9:2*, 107-123
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review, 9:2*, 199-208.
- Tillman, K.H. & Nam, C.B. (2008). Family Structure Outcomes of Alternative Family Definitions. *Population Research and Policy Review, 27:3*, 367-384.
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2006). Board roles in Small and Medium-Sized Family Business: performance and importance. *Corporate Governance, 14:5*, 467-485
- Vikström, A. (2005). *Generationsskiften i mindre familjeföretag*. Lic. Luleå Universitet. Luleå Tekniska Universitet, Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap, 2005:94.
- Ward, J.L. & Handy, J.L. (1988). A Survey of Board Practices. *Family Business Review, 1:3*, 289-308.
- Westhead, P., Howorth, C. & Cowling, M. (2002). Ownership and Management Issues in First Generation and Multi-Generation Family Firms. *Entrepreneurship & Regional Development, 14:3*, 247-269.
- Workman, L. & Reader, V.W. (2004). *Evolutionary Psychology: An Introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zahra, S.A. & Pearce, J.A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management, 15:2*, 291-334.

Bilaga 1: Enkätfrågor

Företaget

1. Betraktar du företaget som ett familjeföretag?
Ja Nej
2. Ägs mer än 50 % av aktierna i företaget av en och samma familj?
(med familj menas personer som är släkt med varandra, också genom ingifte)
3. Hur många generationsskiften har skett?
(om frågan inte uppfattas som aktuell pga. att företaget inte är ett familjeföretag, fyll i 0)
4. Hur många aktieägare har företaget?
5. Hur många av aktieägarna tillhör samma familj?
(antingen genom släktskap eller att de är ingifta)

Styrelseledamöterna

6. Styrelsens ordförande...
(vänligen välj det sista alternativet om du inte anser att frågan passar på företaget)

Tillhör samma familj som företagets huvudägare

Tillhör samma familj som företagets huvudägare genom ingifte

Tillhör inte samma familj som företagets huvudägare
7. Hur många ledamöter med beslutsrätt har styrelsen?
(ordinarie ledamöter)
8. Tillhör några av styrelseledamöterna samma familj som företagets huvudägare?
(med familj menas personer som är släkt med varandra, också genom ingifte)
Ja Nej
9. Hur många generationer inom samma familj finns för närvarande representerade i styrelsen?
(finns det inga ledamöter som är släkt blir antalet generationer 1)

C. Styrelsens funktioner

Här ombeds respondenten att ta ställning till följande påståenden genom att markera en siffra mellan 1 och 7, där 1 betyder instämmer inte alls och 7 betyder instämmer helt och hållet.

10. Nyckeltal, såsom likviditet, räntabilitet på totalt kapital, osv., följs regelbundet upp på styrelsemöten.
11. Styrelsen följer regelbundet upp budgetar.

12. Styrelsen följer regelbundet upp företagets investeringar.
13. Styrelsen följer upp företagsledningens arbete för att se till att styrelsens beslut följs.
14. Styrelsen bidrar till att bygga nätverk med viktiga intressentgrupper (finansiella institutioner, kunder, myndigheter osv.).
15. Styrelsen bidrar till lobbyverksamhet och legitimering, dvs. påverkar viktiga intressenter.
16. Styrelsens bidrar med råd i generella ledarskapsfrågor
17. Styrelsens bidrar med råd i juridiska frågor
18. Styrelsens bidrar med råd i finansiella frågor
19. Styrelsen bidrar med råd i tekniska frågor
20. Styrelsens bidrar med råd i marknadsfrågor
21. Styrelsen ägnar sig åt att lösa beslutskonflikter.
22. Styrelsen ägnar sig åt att lösa konflikter mellan olika grupperingar bland styrelseledamöterna.
23. Styrelsen ägnar sig åt att lösa konflikter mellan olika ägare eller andra intressenter.
24. Styrelsen ägnar sig åt att lösa konflikter vad gäller uppfattningen om vad som är bäst för företaget.
25. Styrelsen ägnar sig åt att lösa konflikter vad gäller uppfattningen om hur man skall uppnå vad som är bäst för företaget.
26. Styrelsen ägnar sig åt att lösa konflikter vad gäller styrelsens arbetsformer och beslutsprocesser.
27. Styrelsen ägnar sig åt att utforma företagets strategi.
28. Styrelsen fattar beslut om företagets strategi.
29. Styrelsen fattar beslut om investeringar.
30. Styrelsen fattar beslut om budget.

Släktkoefficient (frågan ställs i en kompletteringsenkät)

Vänligen ange på vilket sätt ledamöterna är släkt med varandra genom att välja relation i rullisten. Skriv också gärna i rutan nedanför matrisen hur många av styrelseledamöterna som är släkt med varandra. Rutan kan också användas för att hålla reda på vem som är ledamot 1 osv. medan frågan fylls i.

	Ledamot 1	Ledamot 2	Ledamot 3	Ledamot 4	Ledamot 5	Ledamot 6	Ledamot 7
Ledamot 1	-	-	-	-	-	-	-
Ledamot 2	x	-	-	-	-	-	-
Ledamot 3	x	x	-	-	-	-	-
Ledamot 4	x	x	x	-	-	-	-
Ledamot 5	x	x	x	x	-	-	-
Ledamot 6	x	x	x	x	x	-	-
Ledamot 7	x	x	x	x	x	x	-

Alternativen som finns att välja på i rullisten är följande:

förälder/barn, syskon

halvsyskon

barnbarn/mor-farförälder

syskonbarn/förälders syskon

kusiner

gift/sambo

annan släkting

inte släkt (svåger, vänner etc.)

Bilaga 2: Brev till respondenterna

Hej!

Beroende på hur en styrelse är sammansatt kan den ägna sig åt olika saker, vilket min magisteruppsats på Högskolan i Halmstad handlar om. Ert företag har blivit utvalt att delta i en enkätundersökning som är en del i uppsatsarbetet. Era kontaktuppgifter är insamlade via hemsidan.

Jag skulle vara väldigt tacksam om någon av företagets styrelseledamöter tog sig tid att fylla i en kort elektronisk enkät. Den tar cirka 15 minuter att besvara, och frågorna handlar dels om företaget och dels om styrelsen. Era svar är ett stort och värdefullt bidrag till forskningen inom området, och jag är därför mycket tacksam för att ni tar er tid att medverka. Ni kommer att få en sammanfattning av uppsatsens resultat när det insamlade materialet är sammanställt och analyserat.

Mina handledare är docent Jonas Gabrielsson och professor Sven-Olof Collin.

På grund av tekniska svårigheter med en fråga kommer denna eventuellt att ställas i en separat enkät efteråt, beroende på hur denna enkät fylls i. Jag hoppas att ni har förståelse för detta, och är oerhört tacksam för era svar.

Alla svar kommer att behandlas strikt konfidentiellt och ingen kommer att kunna få ta del av några individuella svar. Svaren kommer inte heller att kopplas tillbaka till dig eller till företaget. Ni kommer att behandlas anonymt i all analys och redovisning av svar, och kommer också att vara anonyma i uppsatsen.

Vid eventuella frågor, kontakta mig på telefonnummer (telefonnummer) eller e-mailadress (e-mailadress).

Enkäten nås genom att klicka på länken.

(länk)

Tack för er medverkan!

Vänliga hälsningar

Jenny Ahlberg

Bilaga 3: Påminnelsebrev

Hej igen!

För snart en vecka sedan fick ni en förfrågan om att fylla i en elektronisk enkät om styrelsearbete. Enkäten är en del i min magisteruppsats på Högskolan i Halmstad, som handlar om vad styrelsen ägnar sig åt beroende på hur den är sammansatt. Kontaktuppgifterna till ert företag är insamlade via hemsidan.

Jag skulle vara väldigt tacksam om någon av företagets styrelseledamöter tog sig tid att fylla i enkäten. Den tar cirka 15 minuter att besvara, och svaren är mycket värdefulla för mig och för forskningen inom området. Jag ser gärna svar så fort som möjligt, men senast den 30 april 2010. Ni kommer att få en sammanfattning av uppsatsens resultat när det insamlade materialet är sammanställt och analyserat.

Mina handledare är docent Jonas Gabrielsson och professor Sven-Olof Collin.

På grund av tekniska svårigheter kommer eventuellt en fråga att ställas i en separat enkät, beroende på hur denna enkät besvarats. Jag hoppas att ni har förståelse för detta, och är oerhört tacksam för era svar.

Alla svar kommer att behandlas strikt konfidentiellt och ingen kommer att kunna få ta del av några individuella svar. Svaren kommer inte heller att kopplas tillbaka till dig eller till företaget. Ni kommer att behandlas anonymt i all analys och redovisning av svar, och kommer också att vara anonyma i uppsatsen.

Vid eventuella frågor, kontakta mig på telefonnummer (telefonnummer) eller e-mailadress (e-mailadress).

Enkäten nås genom att klicka på länken.

(länk)

Tack för er medverkan!

Vänliga hälsningar

Jenny Ahlberg

Bilaga 4: Brev till kompletteringsenkäten

Hej igen!

Tack för att ni besvarade enkäten om styrelsen och dess arbete, som är en del i min magisteruppsats på Högskolan i Halmstad.

Jag är väldigt tacksam om ni också besvarar denna kompletterande enkät, som endast består av en fråga. Frågan ställs efteråt på grund av att möjligheterna att konstruera olika sorters frågor skiljer sig mellan olika enkätprogram. Den här enkäten tar bara någon minut att fylla i, och ert svar är mycket värdefullt för mig och för forskningen inom området.

Alla svar kommer att behandlas strikt konfidentiellt och ingen kommer att kunna få ta del av några individuella svar. Svaren kommer inte heller att kopplas tillbaka till dig eller till företaget. Ni kommer att behandlas anonymt i all analys och redovisning av svar, och kommer också att vara anonyma i uppsatsen.

Mina handledare är docent Jonas Gabrielsson och professor Sven-Olof Collin.

Vid eventuella frågor, kontakta mig på telefonnummer (telefonnummer) eller e-mailadress (e-mailadress).

Enkäten nås genom att klicka på länken.

(länk)

Tack för er medverkan!

Vänliga hälsningar

Jenny Ahlberg

Bilaga 5: Modeller för multipel regressionsanalys**Kontroll****Summering av modell^b**

Modell	R	Förklarings- grad	Justerad förklarings- grad	Standardfel	Durbin- Watson
1	,673 ^a	,453	,339	,99301	2,189

a. Variabler: (Konstant), Service, Generation, Jordbruk, jakt och skogsbruk, fiske, Aktieägare i familjen, Transport, magasinering och kommunikation, kreditinstitut och försäkringsbolag, Parti- och detaljhandel, hotell och restaurang, Likviditet, Omsättning, Gruvor och mineralutvinning, tillverkning, Utomstående, Fastighetsbolag, uthyrnings- och fastighetservice, civila myndigheter och försvaret, Ordföranden i familjen, Slätkoefficient, Antal ledamöter, Soliditet

b. Beroende variabel: Kontroll

ANOVA^b

Modell		Kvadratsummor	Frihetsgrader	Medel- kvadrat	F-värde	Sig.
1	Regression	58,789	15	3,919	3,975	,000 ^a
	Residual	70,998	72	,986		
	Total	129,787	87			

a. Variabler: (Konstant), Service, Generation, Jordbruk, jakt och skogsbruk, fiske, Aktieägare i familjen, Transport, magasinering och kommunikation, kreditinstitut och försäkringsbolag, Parti- och detaljhandel, hotell och restaurang, Likviditet, Omsättning, Gruvor och mineralutvinning, tillverkning, Utomstående, Fastighetsbolag, uthyrnings- och fastighetservice, civila myndigheter och försvaret, Ordföranden i familjen, Slätkoefficient, Antal ledamöter, Soliditet

b. Beroende variabel: Kontroll

Koefficienter^a

Modell		Ostandardiserade koefficienter		Standardiserade koefficienter	t	Sig.	Kollinearitets- statistik
		B	Standardfel	Beta			Tolerans
1	(Konstant)	4,130	1,350		3,060	,003	
	Utomstående	,194	,396	,070	,489	,626	,369
	Generation	-,185	,251	-,086	-,739	,462	,561
	Slätkoefficient	-4,643	1,083	-,544	-4,287	,000	,472
	Omsättning	,124	,114	,104	1,088	,280	,824
	Soliditet	,017	,009	,261	1,996	,050	,443
	Likviditet	-,005	,002	-,269	-2,286	,025	,550
	Antal ledamöter	,116	,100	,148	1,159	,250	,468
	Aktieägare i familjen	,010	,010	,101	1,056	,294	,830
	Ordföranden i familjen	,935	,278	,385	3,361	,001	,579
	Jordbruk, jakt & skogsbruk, fiske	-1,066	1,102	-,093	-,967	,337	,822
	Gruvor & mineralutvinning, tillverkning	-,495	,265	-,195	-1,869	,066	,700
	Parti- & detaljhandel, hotell & rest.	-,405	,767	-,050	-,528	,599	,858
	Transport mm, kreditinstitut & förs. bolag	,741	,753	,091	,984	,328	,891
	Fastighetsbolag, civila myndigheter	-,250	,437	-,059	-,573	,569	,710
	Service	,347	,594	,060	,585	,561	,731

a. Beroende variabel: Kontroll

Hantering av resursberoende**Summering av modell^b**

Modell	R	Förklarings- grad	Justerad förklarings- grad	Standardfel	Durbin- Watson
1	,535 ^a	,286	,137	1,24922	1,775

a. Variabler: (Konstant), Service, Generation, Jordbruk, jakt och skogsbruk, fiske, Aktieägare i familjen, Transport, magasinering och kommunikation, kreditinstitut och försäkringsbolag, Parti- och detaljhandel, hotell och restaurang, Likviditet, Omsättning, Gruvor och mineralutvinning, tillverkning, Utomstående, Fastighetsbolag, uthyrnings- och fastighetservice, civila myndigheter och försvaret, Ordföranden i familjen, Släktkoefficient, Antal ledamöter, Soliditet

b. Beroende variabel: Resurs

ANOVA^b

Modell	Kvadratsummor	Frihetsgrader	Medel- kvadrat	F-värde	Sig.
1 Regression	44,959	15	2,997	1,921	,035 ^a
Residual	112,359	72	1,561		
Total	157,318	87			

a. Variabler: (Konstant), Service, Generation, Jordbruk, jakt och skogsbruk, fiske, Aktieägare i familjen, Transport, magasinering och kommunikation, kreditinstitut och försäkringsbolag, Parti- och detaljhandel, hotell och restaurang, Likviditet, Omsättning, Gruvor och mineralutvinning, tillverkning, Utomstående, Fastighetsbolag, uthyrnings- och fastighetservice, civila myndigheter och försvaret, Ordföranden i familjen, Släktkoefficient, Antal ledamöter, Soliditet

b. Beroende variabel: Resurs

Koefficienter^a

Modell	Ostandardiserade koefficienter		Standardiserade koefficienter	t	Sig.	Kollinearitets- statistik
	B	Standardfel	Beta			Tolerans
1 (Konstant)	5,932	1,698		3,494	,001	
Utomstående	,373	,499	,123	,748	,457	,369
Generation	,000	,315	,000	-,001	,999	,561
Släktkoefficient	-3,365	1,363	-,358	-2,469	,016	,472
Omsättning	-,121	,144	-,092	-,842	,403	,824
Soliditet	,001	,011	,008	,051	,959	,443
Likviditet	-,002	,003	-,097	-,724	,472	,550
Antal ledamöter	,100	,126	,116	,796	,429	,468
Aktieägare i familjen	-,001	,012	-,005	-,047	,963	,830
Ordföranden i familjen	,301	,350	,113	,861	,392	,579
Jordbruk, jakt & skogsbruk, fiske	-,213	1,386	-,017	-,154	,878	,822
Gruvor & mineralutvinning, tillverkning	-,054	,333	-,019	-,161	,872	,700
Parti- & detaljhandel, hotell & rest.	1,805	,964	,201	1,872	,065	,858
Transport mm, kreditinstitut & förs. bolag	-,873	,947	-,097	-,922	,359	,891
Fastighetsbolag, civila myndigheter	,165	,550	,036	,300	,765	,710
Service	1,562	,748	,243	2,089	,040	,731

a. Beroende variabel: Resurs

Konfliktlösning**Summering av modell^b**

Modell	R	Förklaringsgrad	Justerad förklaringsgrad	Standardfel	Durbin-Watson
1	,607 ^a	,369	,237	1,43322	1,964

a. Variabler: (Konstant), Service, Generation, Jordbruk, jakt och skogsbruk, fiske, Aktieägare i familjen, Transport, magasinering och kommunikation, kreditinstitut och försäkringsbolag, Parti- och detaljhandel, hotell och restaurang, Likviditet, Omsättning, Gruvor och mineralutvinning, tillverkning, Utomstående, Fastighetsbolag, uthyrnings- och fastighetsservice, civila myndigheter och försvaret, Ordföranden i familjen, Släktkoefficient, Antal ledamöter, Soliditet

b. Beroende variabel: Konflikt

ANOVA^b

Modell		Kvadratsummor	Frihetsgrader	Medelkvadrat	F-värde	Sig.
1	Regression	86,323	15	5,755	2,802	,002 ^a
	Residual	147,896	72	2,054		
	Total	234,219	87			

a. Variabler: (Konstant), Service, Generation, Jordbruk, jakt och skogsbruk, fiske, Aktieägare i familjen, Transport, magasinering och kommunikation, kreditinstitut och försäkringsbolag, Parti- och detaljhandel, hotell och restaurang, Likviditet, Omsättning, Gruvor och mineralutvinning, tillverkning, Utomstående, Fastighetsbolag, uthyrnings- och fastighetsservice, civila myndigheter och försvaret, Ordföranden i familjen, Släktkoefficient, Antal ledamöter, Soliditet

b. Beroende variabel: Konflikt

Koefficienter^a

Modell		Ostandardiserade koefficienter		Standardiserade koefficienter	t	Sig.	Kollinearitetsstatistik
		B	Standardfel	Beta			Tolerans
1	(Konstant)	4,603	1,948		2,363	,021	
	Utomstående	-,509	,572	-,137	-,889	,377	,369
	Generation	-,752	,362	-,260	-2,077	,041	,561
	Släktkoefficient	-1,610	1,563	-,140	-1,030	,307	,472
	Omsättning	-,085	,165	-,053	-,518	,606	,824
	Soliditet	,019	,012	,217	1,544	,127	,443
	Likviditet	-,002	,003	-,066	-,526	,601	,550
	Antal ledamöter	,045	,145	,043	,313	,755	,468
	Aktieägare i familjen	,029	,014	,218	2,124	,037	,830
	Ordföranden i familjen	,405	,402	,124	1,007	,317	,579
	Jordbruk, jakt & skogsbruk, fiske	-1,053	1,590	-,068	-,662	,510	,822
	Gruvor & mineralutvinning, tillverkning	-,370	,382	-,108	-,967	,337	,700
	Parti- & detaljhandel, hotell & rest.	-1,304	1,106	-,119	-1,179	,242	,858
	Transport mm, kreditinstitut & förs. bolag	-1,489	1,086	-,136	-1,371	,175	,891
	Fastighetsbolag, civila myndigheter	-1,577	,631	-,278	-2,501	,015	,710
	Service	2,823	,858	,360	3,290	,002	,731

a. Beroende variabel: Konflikt

Beslut**Summering av modell^b**

Modell	R	Förklaringsgrad	Justerad förklaringsgrad	Standardfel	Durbin-Watson
1	,531 ^a	,282	,132	1,16986	1,993

a. Variabler: (Konstant), Service, Generation, Jordbruk, jakt och skogsbruk, fiske, Aktieägare i familjen, Transport, magasinering och kommunikation, kreditinstitut och försäkringsbolag, Parti- och detaljhandel, hotell och restaurang, Likviditet, Omsättning, Gruvor och mineralutvinning, tillverkning, Utomstående, Fastighetsbolag, uthyrnings- och fastighetservice, civila myndigheter och försvaret, Ordföranden i familjen, Släktkoefficient, Antal ledamöter, Soliditet

b. Beroende variabel: Beslut

ANOVA^b

Modell		Kvadratsummor	Frihetsgrader	Medelkvadrat	F-värde	Sig.
1	Regression	38,650	15	2,577	1,883	,039 ^a
	Residual	98,537	72	1,369		
	Total	137,187	87			

a. Variabler: (Konstant), Service, Generation, Jordbruk, jakt och skogsbruk, fiske, Aktieägare i familjen, Transport, magasinering och kommunikation, kreditinstitut och försäkringsbolag, Parti- och detaljhandel, hotell och restaurang, Likviditet, Omsättning, Gruvor och mineralutvinning, tillverkning, Utomstående, Fastighetsbolag, uthyrnings- och fastighetservice, civila myndigheter och försvaret, Ordföranden i familjen, Släktkoefficient, Antal ledamöter, Soliditet

b. Beroende variabel: Beslut

Koefficienter^a

Modell		Ostandardiserade koefficienter		Standardiserade koefficienter	t	Sig.	Kollinearitetsstatistik
		B	Standardfel	Beta			Tolerans
1	(Konstant)	6,995	1,590		4,400	,000	
	Utomstående	-,108	,467	-,038	-,232	,817	,369
	Generation	,330	,295	,149	1,116	,268	,561
	Släktkoefficient	-3,927	1,276	-,447	-3,077	,003	,472
	Omsättning	-,135	,135	-,111	-1,007	,317	,824
	Soliditet	-,003	,010	-,052	-,344	,732	,443
	Likviditet	-,003	,003	-,135	-,999	,321	,550
	Antal ledamöter	,153	,118	,189	1,295	,199	,468
	Aktieägare i familjen	,010	,011	,094	,853	,396	,830
	Ordföranden i familjen	,561	,328	,225	1,711	,091	,579
	Jordbruk, jakt & skogsbruk, fiske	-,074	1,298	-,006	-,057	,955	,822
	Gruvor & mineralutvinning, tillverkning	-,397	,312	-,152	-1,272	,207	,700
	Parti- & detaljhandel, hotell & rest.	1,048	,903	,125	1,160	,250	,858
	Transport mm, kreditinstitut & förs. bolag	-1,115	,887	-,133	-1,257	,213	,891
	Fastighetsbolag, civila myndigheter	-,269	,515	-,062	-,522	,603	,710
	Service	,251	,700	,042	,358	,721	,731

a. Beroende variabel: Beslut