



# EXAMENSARBETE

AVANCERAD NIVÅ

Våren 2014

Sektionen för Hälsa och Samhälle  
Redovisning och Revision

## Revisorns roll i familjeföretaget: Företagarnas perspektiv

Författare  
Johan Edlund  
Robin Eriksson

Handledare  
Pernilla Broberg

Examinator  
Peter Öhman

## **Sammanfattning**

Syftet med denna studie förklarar sambandet mellan bolagsstyrning och revisorns mervärdesroll i svenska familjeföretag med storleksdefinitionerna mikro, små och medelstora företag (SMF) och hur företagens strategi påverkar detta samband. Studien baseras på en enkätundersökning som skickades ut till 3000 svenska SMF, varav 280 familjeföretags fullständiga svar kunde användas. Resultatet visade att revisorn i familjeföretaget inte hade en särskild roll eller gav ett mervärde och att strategin inte påverkade resultatet. Däremot fanns det samband mellan uppfattningar om revisorns roll samt mervärde beroende på vilken typ av bolagsuppsättning som familjeföretaget hade. Sambanden vi fann styrker agentteorin och dess agentproblematik samt informationsasymmetrin mellan aktieägare och styrelse.

**Nyckelord:** Familjeföretag, revisorns roll, revisorns mervärde, bolagsstyrning, strategi, SMF.

## **Abstract**

The purpose of this study explains the relationship between corporate governance and the auditor's role in Swedish family firms with the definitions micro, small and medium sized enterprises (SMEs) and how this relationship is affected by the firms strategy. The study is based on a survey sent out to 3000 Swedish SMEs, of which 280 responses from family firms could be used. Our findings showed that the auditor in the family firms didn't have a specific role or contributed added value to the firm, and that the strategy didn't affect the outcome. Furthermore, we found correlation between the perceptions of the auditor's role and added value depending on the family firms type of corporate governance. The correlations in our findings support the agency theory, thus its agency problems and information asymmetry between shareholders and the board of directors.

**Keywords:** Family firms, role of the auditor, auditor's added value, corporate governance, strategy, SME.

## **Förord**

Först och främst vill vi tacka vår handledare Pernilla Broberg för en handledning värd namnet. Under tio veckor har Pernilla guidat oss i rätt riktning för att kunna slutföra studien. Vi vill även tacka alla de respondenter som ingått i studien, utan deras svar hade det inte gått att genomföra undersökningen. Till sist vill vi även skänka ett tack till den familjeföretagare som testade vår enkät och gav värdefull feedback.

Kristianstad, juni 2014

---

Johan Edlund

---

Robin Eriksson

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
2. Teori .....	8
2.1. Agentteori .....	8
2.2. Familjeföretag .....	8
2.3. Styrning.....	10
2.3.1. Bolagsstyrning .....	10
2.3.2. Bolagsstyrning i familjeföretag.....	11
2.4. Roll.....	12
2.4.1. Revisorns roll .....	12
2.4.2. Revisorns roll i familjeföretag .....	13
2.5. Strategi.....	15
2.5.1. Företagsstrategi .....	15
2.5.2. Ansoff's tillväxtmatris .....	16
2.5.3. Marknadspenetration .....	17
2.5.4. Marknadsutveckling .....	17
2.5.5. Produktutveckling .....	18
2.5.6. Diversifiering .....	18
2.6. Sammanfattning av teori.....	18
3. Metod .....	21
3.1. Datainsamlingsmetod och urval .....	21
3.2. Operationalisering.....	22
3.2.1. Variabler .....	22
3.2.2. Beroende variabler .....	22
3.2.3. Oberoende variabler .....	23
3.2.4. Modererande variabler .....	23
3.2.5. Kontrollvariabler .....	24
4. Resultat.....	25
5. Diskussion och slutsats.....	28
5.1. Diskussion.....	28
5.2. Slutsats.....	29
5.3. Begränsningar .....	30
5.4. Implikationer .....	30
5.5. Fortsatt forskning .....	31
Referenser.....	32
Bilaga 1: Enkätundersökning .....	37

## 1. Inledning

Den externa rådgivaren anses ofta ha en viktig roll för mikro, små och medelstora företag (SMF) gällande deras fortlevnad samt utveckling. Denna roll anses än mer tongivande för familjeföretag (Barbera & Hasso, 2013). Revisorns roll för familjeföretag utöver den finansiella granskningen kan förklaras som en form av rådgivning (Collin, Ahlberg, Broberg, Berg, & Karlsson, 2014). För familjeföretagen kan denna rådgivning vara del av revisionen eller vara ett slags mervärde av revisionen. Studien förklarar om det skapas ett mervärde från revisorn till familjeföretagen och om olika sätt att styra familjeföretagen påverkar revisorns mervärdesroll. Eftersom företagets strategi är starkt kopplad till hur bolaget styrs och vilken situation bolaget befinner sig i (Barbera & Hasso, 2013) undersöks även om strategin påverkar sambandet mellan bolagsstyrning och revisorns mervärdesroll i familjeföretagen.

Familjeföretag definieras som ett företag vars tanke är att drivas och styras av familjens medlemmar samt för dessa medlemmars vinnings skull. Vidare beskrivs en familj som individer med gemensamt släktskap eller släktband via giftermål (Collin & Ahlberg, 2012; Stewart, 2003). En mer direkt definition av ett familjeföretag är att ägandeskapet ska vara så fördelat att en och samma familj kontrollerar företaget genom att inneha en majoritet av de utgivna rösterna (Villalonga & Amit, 2006; San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012).

Familjeföretag är ofta uppbyggda och beroende av förtroende, rykte samt långa relationer (San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012), detta torde även förklara att familjeföretagen har en särskild relation till sin revisor. Familjeföretag till skillnad från icke familjeföretag satsar mer på långsiktiga finansiella beslut och investeringar (Miller & Le Breton-Miller, 2006; San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012) som kan orsaka en skillnad i redovisningssättet hos familjeföretaget, till exempel att de lägger mindre vikt vid positivt kortsiktiga resultat. Detta kan medföra en annorlunda roll för revisorn (Trotman & Trotman, 2010). På grund av detta, kan det förväntas att även relationen med revisorn är av en mer långsiktig och djupgående karaktär (Salvato & Moores, 2010; Collin et al., 2014). Familjeföretagens karaktär av långsiktiga handlingar medför även att de är mindre benägna av att satsa på osäkra marknader eller produkter, detta innebär att risktagandet oftast uppfattas som mindre vanligt hos familjeföretag (Miller & Le Breton-Miller, 2006; San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012). Familjeföretag kan styras på olika sätt beroende av om bolaget styrs enbart av familjemedlemmar eller om det finns icke familjemedlemmar med ledande positioner. Att familjeföretag har en icke familjemedlem i ledningen kan innebära en

förändring av strategin och ett ökat risktagande genom försök att utveckla företaget utanför familjens ursprungsramar (Woods, Dalziel & Barton, 2012). Beroende på olika bolagsstyrningsuppsättningar i företaget kan revisorn tänkas få olika roller eftersom rådgivningsbehovet kan öka med viljan att förändra strategin för respektive familjeföretag. Detta innebär att revisorn i vissa fall kan gå utanför sin traditionella roll som granskare och sitt oberoende för att skapa ett mervärde för företaget (Lai & Krishnan, 2009; Fontaine, Letaifa & Herda, 2013). Olika roller som revisorn kan tänkas ha utanför sin granskning är strategisk planerare, bollplank eller konflikthanterare (Brunstedt, 2008; Theander, 2011; Collin et al., 2014). Sambandet mellan dessa roller och olika bolagsstyrningsuppsättningar kan i sin tur påverkas av företagets strategiska situation. Vid komplexa situationer tenderar individer att förenkla problem och lösningen blir då bristfällig. Vidare kan en vald strategi vägleda individen eller de som ingår i bolagsstyrningen när komplexa situationer uppstår (Powell, Lovallo & Fox, 2011), men strategin kan också skapa samt ligga till grund för svåra beslut (Barbera & Hasso, 2013). Detta tyder på att den strategi som familjeföretagaren står inför påverkar sambandet mellan olika bolagsstyrningsuppsättningar och behovet av ett mervärde från revisorn.

Ett fåtal tidigare studier (Trotman & Trotman, 2010; San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012; Collin et al., 2014) har visat indikationer på att revisorn kan ha en särskild roll för familjeföretag. Rollen som rådgivare på olika sätt har visat sig vara av stor vikt för familjeföretag och dess överlevnad (Barbera & Hasso, 2013). Detta bekräftar att vid olika behov beroende på företagets situation kan revisorn ta en särskild roll för att vägleda familjeföretaget i en strategisk fråga (Gooderham, Tobiassen, Döving & Nordhaug, 2004). Även familjeföretagets bolagsstyrningsuppsättning kan vara en faktor som påverkar vilken roll en revisor har för det enskilda företaget. Är ledningen och ägarna separata individer ökar agentkostnader mellan principal och agent i enlighet med agentteorin (Eisenhart, 1989; Niskanen, Karjalainen & Niskanen, 2010). Detta kan påverka familjeföretagets relation med revisorn som granskare och rådgivare, eftersom behovet av revisorns arbete ökar när ägare och ledning är separata individer. Vidare torde denna roll spegla sig annorlunda beroende på företagets situation eller strategiska plan, eftersom behovet av extern rådgivning ökar för företag i tillväxt och utveckling (Barbera & Hasso, 2013). Detta skulle kunna förklaras av vilken strategisk fas företaget befinner sig i.

Forskning inom familjeföretag kopplat till revision är begränsad (Salvato & Moorse 2010; Trotman & Trotman, 2010), detta innebär att revisorns roll för familjeföretag är ett än mindre

utforskat ämne. Vi har funnit en studie inom ämnet, men med revisorernas uppfattning om sin roll i familjeföretag (Collin et al., 2014). För att vidare bidra till forskningen, vill vi med denna studie beskriva och analysera om revisorn har en mervärdesroll i familjeföretag beroende på olika bolagsstyrningsuppsättningar samt hur detta samband påverkas av företagets strategi. Vi inriktar oss på att undersöka familjeföretagarnas uppfattningar, eftersom tidigare studier har inriktat sig på revisorernas åsikter om mervärdeskapandet (Collin et al., 2014). Syftet med denna studie förklarar sambandet mellan bolagsstyrning och revisorns mervärdesroll i svenska familjeföretag (SMF) och hur deras strategi påverkar detta samband.



## 2. Teori

### 2.1. Agentteori

Agentteorin grundar sig på att agenten som representerar aktieägarna (principalen), kan fatta beslut som inte är i enlighet med att maximera nyttan för principalen. Denna företrädesrätt exponerar agenterna till risker för vilket de inte blivit helt kompenserade för, detta ger dem incitament att söka ytterligare ersättningen genom icke-kompenserade medel såsom free-riding och undandra sig från ansvar (Jensen & Meckling, 1976). Det skapas en informationsasymmetri, som gör det möjligt för agenten att utföra handlingar för att maximera sin egen nytta. Detta kan i sin tur hota företagets prestationer och därmed nyttan för ägarna. Informationsasymmetrin skapar incitament som moral hazard för agenten, detta kan reduceras genom att principalen kontrollerar agenten (Schulze, Lubatkin & Dino, 2002). Enligt Jensen och Meckling (1976) är informationsasymmetrin och moral hazard som lägst när ägarna deltar i styrningen av företaget. Ägarledda företag behöver därmed minimalt med skydd från att agenten ska agera opportunistisk. Därmed antas det att en familjs engagemang i styrningen av företaget är mer effektivt än i företag där det finns en separation mellan ägandeskap och styrning av företaget (Carbera, De Saá & Garcia, 2001).

### 2.2. Familjeföretag

Idag är det familjeföretagen som är den dominerande formen av ägande i de flesta ekonomier runt om i världen (International Family Enterprise Research Academy (IFERA), 2003). Det finns ännu inte någon entydig definition i litteraturen på vilka företag som ska betraktas som familjeföretag (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; IFERA, 2003). Ett familjeföretag kan definieras som ett företag med intentionen att drivas och styras av familjens medlemmar samt för dessa medlemmars vinnings skull (Chua et al., 1999; Le Breton-Miller & Miller, 2008). Vidare definierar vi en familj vars individer binds samman med släktskap samt genom giftermål (Stewart, 2003). För att avgöra vilka företag som ska räknas som familjeföretag i studien har vi valt att definiera familjeföretag där familjen kontrollerar företaget genom att inneha en majoritet av de utgivna rösterna (Villalonga & Amit, 2006; San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012).

Det finns betydande skillnader i hur familjeföretag och icke familjeföretag verkar och styrs (Troman & Trotman, 2010). Familjeföretag existerar och utformas för att tillfredsställa en familjs behov (Le Breton-Miller & Miller, 2008). Där familjeföretaget vanligtvis utgör en grund för familjens inkomst, trygghet och karriärmöjligheter för familjemedlemmarna.

Familjeföretag tar även ett stort socialt ansvar för de anställda och värnar om att skapa ett gott rykte på marknaden. Det vill säga att familjeföretag har både ekonomiska och icke ekonomiska mål (Le Breton-Miller & Miller, 2008) där företaget drivs utifrån ett mer långsiktig perspektiv (Chua et al. 1999). Vidare kännetecknas familjeföretag av ett aktivt ägande där familjemedlemmarna är verksamma i både styrelsen och ledningen (Lane, Astrachan, Keyt & MacMillan, 2006), detta innebär en måttlig separation mellan ägande och styrning. Familjeföretagen vill gärna behålla röstmajoriteten och därmed kontrollen av företaget och undviker på så vis risker som skulle kunna äventyra både kontrollen och fortlevnaden av företaget. Det vill säga att familjeföretag är mindre riskbenägna än icke familjeföretag (Anderson, Mansi & Reeb, 2002; Le Breton-Miller & Miller, 2008).

Familjeföretag har bland annat kritiserats för att vara ineffektiva på grund av sin familjekaraktär som leder till att mindre kapital spenderas, färre investeringar genomförs, lägre produktivitet, dåliga beslut som fattas av familjemedlemmar i ledningen, nepotism och sämre ersättningssystem för ledningen (Schulze et al., 2002; Anderson & Reeb, 2004). Dessa brister vägs vanligtvis upp av familjeföretagets långsiktiga investeringar och målsättningar, ett starkt koncentrerat ägande, lojalitet och förtroende samt med ägare som både har insyn och historisk kunskap i verksamheten (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Braun & Sharman, 2007).

Enligt Schulze et al. (2002) finns det tre anledningar till att det kan antas att familjeföretagen reducerar agentkostnader. För det första torde ägarledda företag minska agentkostnader eftersom informationsasymmetrin och moral hazard reduceras. Det finns därmed en naturlig samstämmighet i hur företaget ska växa och vilka risker som ska tas, detta leder till att upprätthållandet av kostsamma mekanismer för att kontrollera agenten reduceras (Fama & Jensen, 1983). För det andra torde agentkostnader minska i ägarledda företag eftersom legala rättigheter begränsas till aktieägarna, vars personliga engagemang i företaget säkerhetsställer att ledningen inte missbrukar aktieägarnas förmögenhet genom snedfördelning av resurser (Fama & Jensen, 1983). För det tredje torde familjeföretag ytterligare reducera agentkostnader eftersom de relationerna som finns i en familj är speciella och tillåter att agenten kontrolleras utan att ägandet och styrningen av företaget behöver separeras. Familjeföretag har därmed en fördel i att övervaka agentens beslut (Fama & Jensen, 1983).

Det finns även agentkostnader som är förknippade med familjeföretag. Nepotism leder till att familjeföretag prioriterar familjemedlemmar och tar in arbetskraft från släktskapet på viktiga

positioner i företaget, trots att det finns bättre lämpade kandidater för positionen utanför familjen (Morck, Stangeland & Yeung, 2000). Detta leder till att värdemaximeringen i familjeföretag reduceras. Anderson et al. (2002) menar att familjeföretag är mindre riskbenägna än icke familjeföretag. Detta innebär att familjeföretag offrar ekonomisk tillväxt för att undvika riskabla eller osäkra affärsmöjligheter (Le Breton-Miller & Miller, 2008). Faccio och Lang (2001) menar att familjeföretag strävar efter att maximera sin egennytta och sina personliga intressen på bekostnad av mindre aktieägare. Familjeföretaget har därmed allt för stora ersättningar, särskilda utdelningar och tar suboptimala beslut för företaget som resulterar i lägre prestationer än i icke familjeföretag.

### *2.3. Styrning*

#### *2.3.1. Bolagsstyrning*

Bolagsstyrning kan definieras som en uppsättning mekanismer som stödjer principalens mål med en verksamhet (Collin, 2007). Dessa mekanismer består bland annat av ägarestrukturen, styrelsestrukturen och ledningsstrukturen i ett företag (Brenes, Madrigal & Requena, 2011). Principalen har makten och möjligheten att använda och kontrollera dessa mekanismer efter eget behov, detta formar sedan organisationens förmåga att implementera och genomföra bolagets strategi (Collin, 2007). Bolagsstyrningen omfattar därmed aktieägarna, styrelsen och VD/ledning. Aktieägarna har den högsta auktoriteten vid beslut angående företaget. Det är aktieägarna som utser och bestämmer hur styrelsen ska agera och hur ansvarsfördelningen ska se ut. Det är sedan styrelsen som hanterar hur bolagsstyrningen ska utformas i företaget. Dessa förhållanden påverkar sedan utformning av VD:ns/ledningens ansvar (Brenes et al., 2011).

Styrelsesammansättningen varierar bland företag utifrån dess individuella egenskaper. Dessa egenskaper innefattar politiska, historiska, juridiska och ekonomiska faktorer samt företagskulturen vilket i sin tur påverkar sammansättningen av styrelsen (Brenes et al., 2011). Vidare har faktorer såsom respekt, makt och släktskap en betydande roll vid val av styrelsemedlemmar. Styrelsens centrala roll och dess viktigaste ansvarsområde är att säkerhetsställa en rättvis och objektiv behandling av alla aktieägare samt att fungera som en informationslänk mellan VD:n/ledningen och aktieägarna. Styrelsens största utmaning är att arbeta fram en affärsstrategi som stämmer överens med aktieägarnas intressen, vanligtvis är detta ett långsiktigt mål medan VD:n/ledningen strävar efter kortsiktiga mål. Därmed spelar styrelsen en central roll vid implementeringen av en konkurrenskraftig strategi (Brenes et al.,

2011). Styrelsen är vidare ett ansvarsorgan för VD:n/ledningen. VD:ns/ledningens roll är sedan att genomföra styrelsens strategi samt förse både styrelsen och aktieägarna med information.

### 2.3.2. Bolagsstyrning i familjeföretag

Bolagsstyrning i familjeföretag har en annan innebörd än i icke familjeföretag (Niskanen et al., 2010). Niskanen et al. (2010) studie visar att när icke familjemedlemmar äger aktier i familjeföretagen ökar efterfrågan på revisorn. Revisorns roll som granskare blir således en säkerhet för ägarfamiljen, som inte längre är aktiva och styr företaget. När utomstående från familjekretsen går in och äger aktier i ett familjeföretag har de nya aktieägarna således också insyn i vad som händer i företaget, detta gör att revisorn är mindre benägen att frångå sitt oberoende. Detta driver sannolikt revisorn att agera för att skydda professionen (Warren & Alzola 2009).

Styrelsen i ett familjeföretag består oftast av samma personer som äger och leder bolaget. I ett familjeföretag frångår styrelsen den traditionella rollen jämfört med ett icke familjeföretag. Styrelsens uppgift blir mer att utbildad nästkommande generation att styra bolaget efter implementerade strategier och traditioner än att traditionellt förvalta bolaget (Collin & Ahlberg, 2012). I familjeföretag där ägare och ledning är samma person används inte styrelsen mer än att det är en lagstadgad formalitet (Pieper, Klein & Jaskiewicz, 2008). Med en icke familjemedlem som ledamot i styrelsen kan kunskaper kring styrning och utveckling förbättras av företaget, medan familjemedlemmar kan bidra med kompetens kring familjens ursprungsramar om företaget. En mix av icke familjemedlemmar och familjemedlemmar blir således mest effektiv (Woods et al., 2012).

I familjeföretag när VD:n och ledningen tillhör ägarfamiljen behöver inte hänsyn till andra aktieägare tas på samma sätt. Detta gör att beslutsfattande sker efter familjens inbyggda strategier och arbetet är oftare ur ett mer långsiktigt perspektiv, vilket i sin tur gör att när VD:n och ledningen består av individer utanför ägarfamiljen tenderar rikstagan att öka och viljan att gå utanför familjens strategi ökar (Woods et al., 2012). Det har visat sig att efterfrågan på revisionsrådgivning ökar när ledningen separeras från ägarfamiljen genom att använda en icke familjemedlem i ledningsgruppen (Carey & Guest, 2000; Carey, Simnett & Tanewski, 2000). Precis som för styrelsen är en mix av familjemedlemmar och icke familjemedlemmar i ledningen mest effektiv (Woods et al., 2012).

	<b>Inom familjen</b>	<b>Utanför familjen</b>
Ägande		
Styrelsen		
VD		
Övrig ledning		

Figur 1. Bolagsstyrning i familjeföretag.

Figuren förklarar hur bolagsstyrningen i familjeföretaget kan se ut. Familjeföretaget kan således ha ägandeskap endast inom familjen eller en mix, men att mer än 50 % av aktierna i bolaget tillhör familjen. Styrelsen kan bestå av endast familjemedlemmar, mix eller endast icke familjemedlemmar. VD:n kan tillhöra ägarfamiljen eller inte. Slutligen kan övrig ledning bestå av endast familjemedlemmar, mix eller endast icke familjemedlemmar.

## 2.4. Roll

### 2.4.1. Revisorns roll

Revisorns traditionella roll är att granska och bedöma företagets finansiella redovisning. Genom sitt uttalande om redovisningen bidrar revisorn till trovärdighet (ISA 200, pkt 3) och kvalitet gällande företagets finansiella information (Öhman, 2007; Trotman & Trotman, 2010; Tagesson & Eriksson, 2011). Under denna granskning kan det förekomma att felaktigheter hittas som antingen kan beror på misstag eller bedrägeri (Trotman & Trotman, 2010). Detta kan innebära att revisorns arbete och uttalande kan ge företaget trovärdighet och trygghet hos dess olika intressenter (Öhman, 2007). Med andra ord bidrar revisionen till förtroende mellan företagets agenter och principaler (Tagesson & Eriksson, 2011) i linje med agentteorin (Jensen & Meckling, 1976). Utan revisionen kontrolleras inte agenten och informationsasymmetrin mellan agenten och principalen kan öka (Zimmerman, 1977; Tabone & Baldacchino, 2003). Pentland (1993) beskriver revision som ett verktyg vilket erbjuder ordning och säkerhet. Granskningen ger med andra ord legitimitet, komfort och förtroende för företagets olika intressenter och principaler (Pentland, 1993; Carrington, 2010; Tagesson & Eriksson, 2011).

Revisorns skyldighet att påtala felaktigheter (ISA 200, pkt 5) går under revisionsrådgivning. Rådgivning som inte ingår i revisionsrådgivning betraktas som rådgivning tillika konsulttjänster utanför revisionsarbetet. Dessa konsulttjänster utgör en stor del av de stora

revisionsfirmornas omsättning. Däremot får inte revisorn utföra vilka tjänster som helst för det företag som han eller hon reviderar. Det som i grunden styrker revisorns arbete är att han eller hon varit oberoende (Öhman, 2007; ISA 200, pkt A16). Ett exempel på ett misslyckat revisionsarbete är när revisorn har varit så pass delaktig i företagets redovisning att när det är dags för revisionen vågar eller vill inte revisorn ifrågasätta sitt eget arbete. Revisorn har då blivit beroende av företagets behov av extra tjänster och rädslan att förlora uppdraget tar överhand (Catanach & Walker, 1999; Velte, 2012). Både i revisions- och revisorslagen finns regler för hur revisorn skall agera för att behålla sitt oberoende (Geitzmann & Pradyot, 2002; Carrington, 2010; ISA 200).

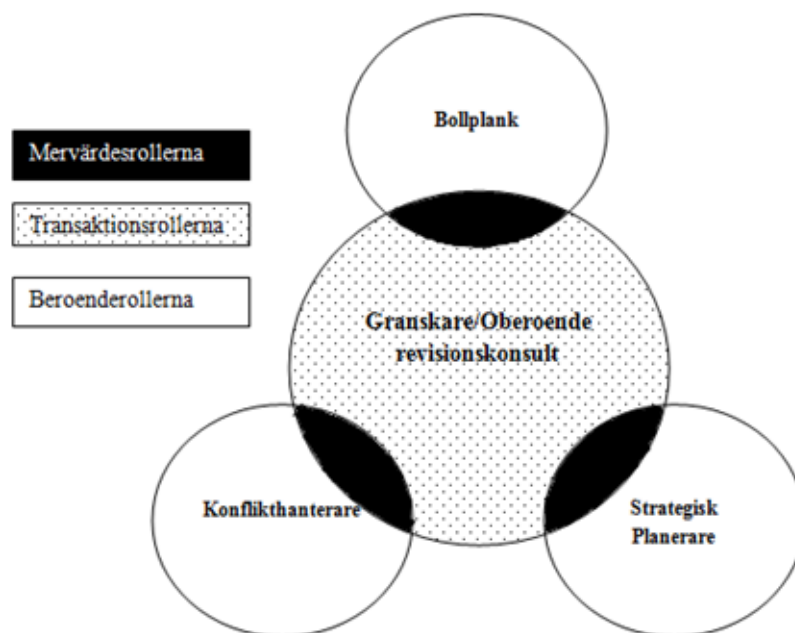
Revisorn kan huvudsakligen ha två lagliga roller för ett företag, en roll som inkluderar revisionsrådgivning och en som inkluderar rådgivning som konsult med ett oberoende (Carrington, 2010). Debatten om revisorns oberoendeställning är ett pågående fenomen och det finns många som ifrågasätter revisorsrollen. Det finns de som argumenterar att revisorer som utfört revision för ett och samma företag under en längre tid sätter sitt oberoende på spel. Eftersom relationen med klienten blir starkare och kraven ökar med tiden (Catanach & Walker, 1999; Geitzmann & Pradyot, 2002; Öhman, 2007; Fontaine & Pilote, 2012; Velte, 2012; Schmidt & Cross, 2014). Detta fenomen har även visat sig vanligare hos mindre företag (Godderham et al. 2004). Denna typ av tjänster benämns som mervärdestjänster och tillhör inte den traditionella revisionen (Fontaine & Pilote, 2012). Med detta mervärde upplever klienten större vilja att skapa en relation med sin revisor och efter Fontaine och Pilotes studie från 2012 visade det sig att majoriteten av företagen i sin undersökning föredrog en nära relation med sin revisor snarare än bara en klassisk transaktionsrelation. Vidare konstaterades att majoriteten av företagen i undersökningen ville att revisorn skulle bidra med väsentlig information, service utanför revisionen och ett långtgående samarbete (Fontaine & Pilote, 2012). Med detta sagt, finns det anledning att tro att revisorn ger sina klienter ett mervärde utöver det traditionella revisionsarbetet och att det gäller företag med tradition av långa relationer och företag inom kategorin SMF. Även Broberg (2013) har funnit att revisorerna själva ansåg att hög revisionskvalité inkluderar ett mervärde som innebär att ge råd och förbättringsförslag till kunden.

#### *2.4.2. Revisorns roll i familjeföretag*

Relationer och roller för och inom familjeföretag har vanligtvis en karaktär av långsiktighet (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Salvato & Moores, 2010; San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012). Finansiell rådgivning är mer vanligt hos SMF för dess konkurrenskraft,

tillväxt och överlevnad. Familjeföretagens behov av rådgivning är än mer vanligt (Barbera & Hasso, 2013) vilket torde innebära att kombinationen av familjeföretag och SMF ger ett högre behov av rådgivning. Vidare har det visats att revisorns roll mer och mer lutar åt att ge klienterna ett mervärde och inte minst efter en längre relation mellan revisorn och klienten (Fontaine & Pilote, 2012; Collin et al., 2014). Detta indikerar på att revisorns roll i familjeföretag är av nära relationskaraktär och att revisorn behöver skapa ett mervärde för att behålla sin roll för företaget.

Dessa mervärdesroller kan benämnas med olika namn. En tidigare studie har benämnt rollen som Consigliere och innefattar medlare, förmedlare samt rådgivare (Collin et al., 2014). Även roller som strategisk planerare, bollplank eller konflikthanterare har tagits fram (Brunstedt, 2008; Theander, 2011; Consigliere, 2014). Detta är att betrakta som roller utanför de två rollerna som granskare och rådgivande konsult, alltså betalade tjänster inom oberoendet. Eftersom vid benämning mervärde torde rollen bidra till något mer än vad som är betalt för. Detta innebär inte att rollerna eller mervärdestjänsterna gör revisorn beroende, men det utsluts inte heller.



Figur 2. Revisorns mervärdesroll i familjeföretag.

Figuren förklarar att rollerna som granskare och oberoende revisionskonsult är de två traditionella rollerna, med annan benämning transaktionsrollerna (Fontaine & Pilote, 2012). Roller som bygger närmre relation och mervärde (Fontaine & Pilote, 2012) kan vara strategisk planerare, bollplank eller konflikthanterare (Brunstedt, 2008; Theander, 2011).

Strategisk planerare kan innebära att revisorn tipsar familjeföretaget om framtida skattesituationer. Detta är ofta något som sker vid ägarförändring i företaget, som är ett vanligt förekommande. Det kan röra sig om information angående reavinstskatt eller arvskatt, eftersom ägarskiftet inom familjeföretag ofta handlar om att någon inom familjen ärver äldre generations andelar. Med detta förekommer också analyser om företagets värdering (Brunstedt, 2008; Theander, 2011).

Bollplank innebär att revisorn finns nära till hands när klienten vill ställa frågor som berör redovisning, försäljning av andelar i bolaget eller andra icke revisionsrelaterade företeelser (Theander, 2011). Detta rör även den typen av icke revisionsrådgivning som skapas av att relationen mellan revisorn och klienten vuxit sig starkare med åren (Fontaine & Pilote, 2012).

Konflikthanterare innebär att revisorn hjälper företagarna att ta fram riktlinjer vid hantering av konflikter inom familjeföretaget. Familjeföretag har ofta en tro i förhand om att konflikter löses bäst inom familjen och då sällan har stadgar som kan vara till hjälp vid sådana problem (Brunstedt, 2008).

## 2.5. Strategi

### 2.5.1. Företagsstrategi

Strategin är i många fall ett företags nyckelfaktor för framtidens möjligheter att överleva eller lyckas bättre (Powell et al., 2011; Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). Det kan betraktas som företagets riktlinjer för att anpassa sig till sin omgivning (Porter, 1991). Strategin är det som bidrar till och förklarar hur företaget skall uppnå sina mål och visioner (Dess & Davis, 1984). Skapandet av strategin hjälper företaget att besluta om viktiga aspekter och om hur framtiden är tänkt att se ut. På så vis finns det riktlinjer som hjälper vid olika vägsval som visar sig på vägen mot målet. Detta är ofta planeringar som sträcker sig över flera år framåt (Powell et al., 2011). För att förklara ett företags framgångar är det ofta strategin som anses vara en av de viktigaste faktorerna. Framförallt är det företagets förmåga att utveckla konsekventa mål och utanförandet av policys som tillsammans berättar och definierar vilken position företaget har på marknaden. Målsättningarna och strategin håller också nere agentproblematiken eftersom med en tydligare strategi är det svårare att agera opportunistiskt utan att det märks av andra inom företaget. Genom att själv definiera sin strategi kan företag lättare anpassa sig till sin omgivning eftersom synen på branschen man befinner sig i och hoten utifrån då tydliggörs. Strategi handlar inte bara om interna förmågor utan även om hur den externa omgivningen ser ut (Porter, 1991). För företag förändras omgivningen ständigt



och för att överleva är det viktigt att själv vara beredd att förändras och med detta förändrar företagen sin strategi. Forskning inom *behavioral decision theory* (BDT) visar att vid komplexa situationer för företag och företagare råder det ofta brist i kunskap vid viktiga beslutsfattanden. Individer tenderar att förenkla situationen för att lättare själv kunna fatta beslutet (Powell et al., 2011). Detta indikerar på att vid komplexa strategiska beslut och vid en särskild strategi kan revisorn skapa ett mervärde genom att hjälpa till vid beslutsfattandet för företagaren. Detta kan även förekomma då företagets omgivning förändras och behovet av rådgivning ökar för att kunna utnyttja olika möjligheter och därmed kunna anpassa strategin (Ansoff, 1965).

### 2.5.2. Ansoff's tillväxtmatris

När det gäller tillväxt är marknaden och produkten de två viktigaste komponenterna som förklarar vilken strategi som används (Ansoff, 1965). En vanlig förekommande förklaring av tillväxt hos företag är att stora utvecklade företag ter sig väldigt annorlunda än små och medelstora företag. Tanken bakom en vald strategi är att den ska vara proaktiv och ett hjälpmedel att styra företaget, men det har visat sig för SMF att strategi ofta baseras på lärdom av misstag och är reaktiv. Bästa sättet att lyckas är inte i första hand att bäst förbereda sig, utan att bäst anpassa sig till sin omgivning. Omgivningen är den marknad på vilken företagets produkter eller tjänster erbjuds. Omgivningens och marknadens förändringar kan vara gradvisa eller stora, väntade eller oväntade. Precis som i biologin, kan det förklaras som att dem som klarar sig bäst är dem som bäst kan anpassa sig efter dessa förändringar (Watts, Cope & Hulme, 1998). Givetvis kan inte endast anpassning vara den enda lösning på förändringar, utan bra planering gör det givetvis lättare att anpassa sig. Sällan kommer en kris helt utan förvarning eller oberoende av något annat (Dawkins, 1986; Watts et al., 1998).

SMF är ofta karakteriserade av att vara ägarledda och grundas mycket på ägarens intuition och förnuft (Carson, 1990). Många menar därför att definiera ett SMF's strategi är svårt och det beror även på deras oförmåga, bristande kunskaper samt minimala marknadsandelar (Carson, 1985; Watts et al., 1998). På grund av detta är det bättre för SMF att placera sig efter Ansoff's matrisen i produktutveckling och marknadsutveckling (Perry, 1987; Watts et al., 1998). Detta förklarar också att Ansoff's matrisen är en lämplig modell att använda vid strategival för SMF.

I begreppsbyggnaden av produkt- eller tjänstetillväxtmarknaden kan man använda sig av Ansoff's tillväxtmatris. I matrisen kan företagets tillväxt förklaras av fyra grundstrategier:

marknadspenetration, marknadsutveckling, produktutveckling och diversifiering (Ansoff, 1965).

	Befintliga Produkter/Tjänster	Nya Produkter/Tjänster
Befintlig Marknad	<b>Marknadspenetration</b>	<b>Produktutveckling</b>
Ny Marknad	<b>Marknadsutveckling</b>	<b>Diversifiering</b>

Figur 3. Strategi i familjeföretag: Baserad på Ansoff's Growth Matrix (Ansoff, 1965).

### 2.5.3. Marknadspenetration

Marknadspenetration är en strategi där företaget försöker att öka sin försäljning genom att fortsätta verka på samma marknad med samma produkter/tjänster. Här handlar det om att öka sina marknadsandelar på befintlig marknad genom att exploatera marknaden. Företag försöker antingen att sälja mer till befintliga kunder eller att hitta nya kunder inom samma marknad. Genom ett aggressivt sätt finna nya kunder och konkurrera genom att ta stora marknadsandelar, kan företaget lättare klara av konjunkturedgångar (Ansoff, 1965).

### 2.5.4. Marknadsutveckling

Marknadsutveckling handlar om att företaget anpassar en befintlig produkt/tjänst till en ny marknad och fokuserar på den nya marknadens möjligheter och konkurrenssituationer (Ansoff 1965). Detta kan enligt Ansoff (1965) göras antingen genom nya marknadssegment eller nya geografiska områden. När företag ger sig in på nya geografiska marknader är det en form av internationalisering som ofta har ett positivt samband med företagets resultat. När ett företag lyckas på den egna hemmarknaden och sedan utvecklas genom att även gå in på en ny geografisk marknad finns det fördelar i de erfarenheter man redan har. Dessutom är det vanligt att företag är mer sårbara om man endast är aktör på en marknad, eftersom man inte sprider sina risker vid osäkra tider (Hilmersson, 2013).

### *2.5.5. Produktutveckling*

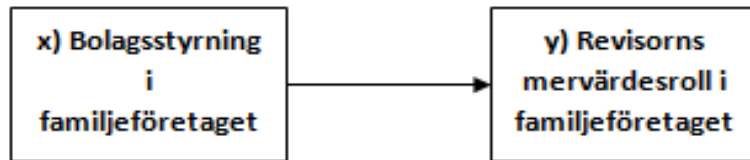
Produktutveckling handlar om att företag försöker utveckla nya produkter/tjänster till en befintlig marknad. Företaget verkar på samma marknad som tidigare men satsar på utveckling, lansering och tilläggstjänster till sina produkter/tjänster (Ansoff, 1965). Det är den nya tekniken och innovationen som berättar att produkten är ny, vilket stärker företag vid konjunkturedgångar. Genom att satsa på utveckling och ständig förbättring, stärker företagen sin konkurrens och därav sina marknadsandelar (Jacobs & Herbig, 1998).

### *2.5.6. Diversifiering*

Diversifiering är en strategi där företaget lanserar nya produkter/tjänster till nya marknader. Man kan huvudsakligen gå två olika vägar vid diversifiering. Antingen går man in med nya produkter/tjänster i nya marknader som är relaterade till samma bransch man tidigare verkat i, eller så går företaget in helt och hållet i en ny bransch med nya produkter/tjänster på en ny marknad (Ansoff, 1965). Detta strategiska val är det mest riskfyllda. Tanken är precis som alla strategier att öka sin försäljning och tillväxt, men det är svårt att sia om framtiden för diversifierade produkter/tjänster och marknader. Många gånger kan det vara en sidoperation för företagaren medan en annan produkt inom företaget utgör huvudverksamheten som är på en tryggare mark. På så vis förbereder man sig också för nya tider och behov. Diversifiering är vanligen mer lyckosam i utvecklingsländer, men samtidigt är det väldigt svårt att mäta om det enskilda företaget huvudsakligen är inom en diversifierad strategi och sedan beror det även på vilken bransch företaget befinner sig i (Purkayastha, 2013).

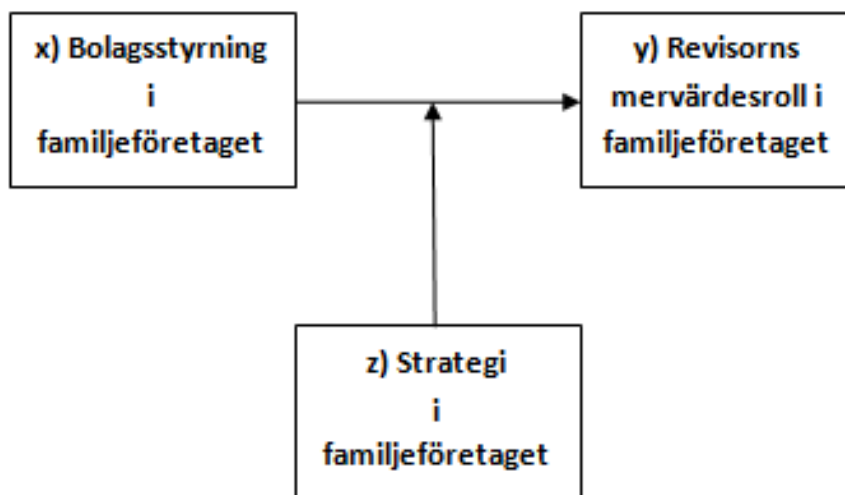
## *2.6. Sammanfattning av teori*

Ovanstående teori har beskrivit definition av familjeföretag, bolagsstyrning, revisorns mervärdesroll och strategi i familjeföretag. Bolagsstyrning förklaras som en vägledning för att anpassa ägarestrukturen, styrelsestrukturen och ledningsstrukturen i ett företag (Brenes et al., 2011). I vår studie är olika bolagsstyrningsuppsättningar (Figur 1) den oberoende variabeln som är tänkt att påverka beroendevariabeln, revisorns mervärdesroll i familjeföretaget (Figur 2). Revisorns roller som innebär ett mervärde för familjeföretaget (Fontaine & Pilote, 2012) kan vara strategisk planerare, bollplank eller konflikthanterare (Brunstedt, 2008; Theander, 2011). Vi anser att det finns anledning att anta att revisorns mervärdesroll i familjeföretaget kan te sig annorlunda beroende av olika bolagsstyrningsuppsättningar (Carey & Guest, 2000; Carey et al., 2000; Niskanen et al., 2010; Woods et al., 2012).



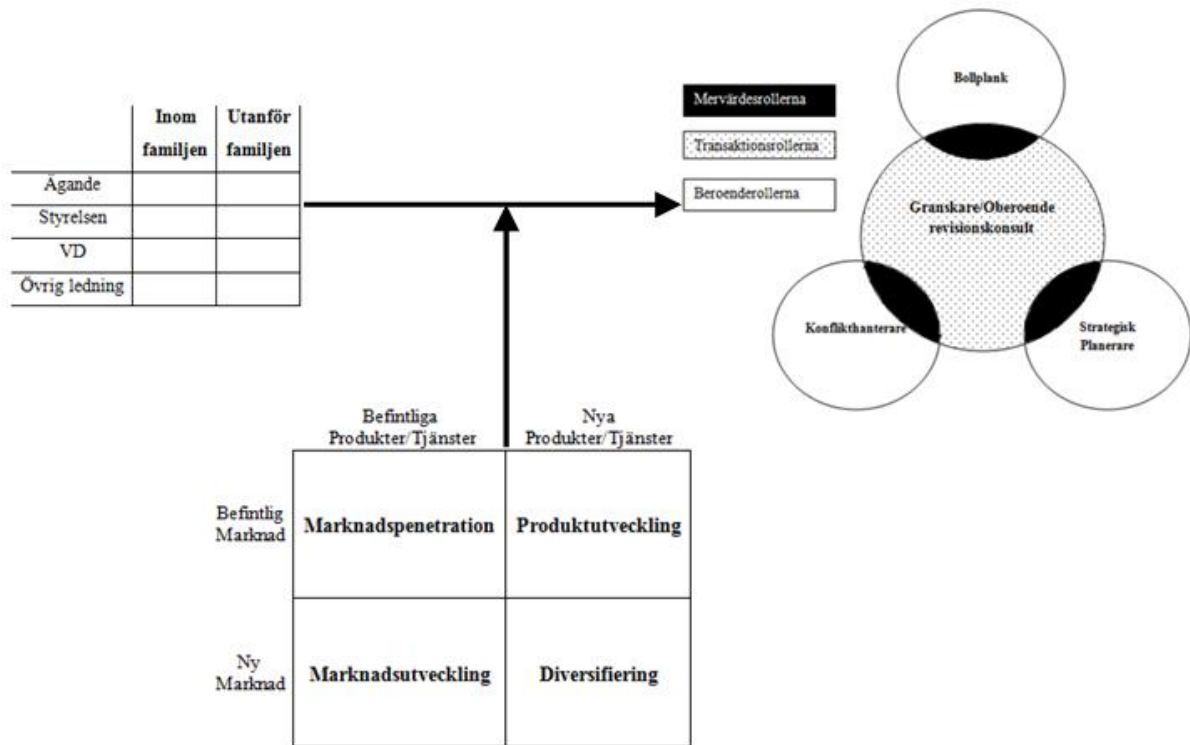
Figur 4. Bolagsstyrningens påverkan på revisorns mervärdesroll i familjeföretaget.

Relationer mellan två variabler är inte alltid ett samband som är representerat av hela sanningen. Andra omständigheter kan göra att denna relation påverkas av något annat, detta kan beskrivas som en modererande variabel (Brett & James, 1984). Den modererande variabeln behöver inte stå i direkt relation till dem andra två variablerna, men den ses oftast som en förstärkare till relationen (Howell, Dorfman & Kerr, 1986). Strategi förklaras som ett företags nyckelfaktor för framtidens möjligheter att överleva (Powell et al., 2011; Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012) och som ett företags riktlinjer för att anpassa sig till sin omgivning (Porter, 1991). Företagets strategi kan antingen vägleda företagaren när problem uppstår (Powell et al., 2011) eller ligga till grund inför svåra beslut (Barbera & Hasso, 2013). Eftersom bolagsstyrningen lägger grunden för företags strategi är det i första hand bolagsstyrningen (x) som är i en påverkande relation med revisorns mervärdesroll i familjeföretaget (y). Detta förklarar att strategin (z) inte är i direkt relation mellan x och y, men i allra högsta grad kan moderera förhållandet mellan bolagsstyrningsuppsättningar (x) och revisorns mervärdesroll i familjeföretaget (y).



Figur 5. Förenklad figur: Strategins påverkan på sambandet mellan bolagsstyrningen och revisorns mervärdesroll i familjeföretaget.

Utav ovanstående sammanfattning av teorin har vi kommit fram till följande hypotes: *Sambandet mellan olika bolagsstyrningsuppsättningar och revisorns mervärdesroll i familjeföretaget påverkas av strategin.*



Figur 6. Sambandet mellan olika bolagsstyrningsuppsättningar och revisorns mervärdesroll i familjeföretaget påverkas av strategin.

### 3. Metod

#### 3.1. Datainsamlingsmetod och urval

Vi använde oss av en enkätundersökning för att samla in data till vår studie. Eftersom det inte finns ett register av familjeföretag i Sverige (Collin & Ahlberg, 2012) samt att lite mer än hälften av alla aktiebolag i Sverige är familjeföretag (Emling, 2000) är sannolikheten stor att hälften av företagen som kommer att svara på vår enkät är familjeföretag. I vår studie är målpopulationen svenska SMF som är familjeföretag.

Eftersom hela målpopulationen ger en alldeles för stor mängd företag kan inte en totalundersökning göras i brist på resurser. För att kunna dra slutsatser om hela populationen har vi därför gjort ett urval ur målpopulationen. Vi har använt oss av databasen *Business Retriever* för att få fram vårt urval av målpopulationen. Sökning den 21 april 2014 gav oss 198 029 träffar på SMF. Med dessa gjorde vi ett sannolikhetsurval så att alla hade chans att komma med. Vi sökte fram vart sextiosjätte företag och letade upp deras e-postadress för att kunna skicka ut enkäten elektroniskt. För att alla företagen skulle få samma sannolikhet att komma med i urvalet lottade vi fram att börja med företag 9 på listan i databasen och sedan följande 75, 141, 207 och så vidare. Urvalssättet i studien kallas obundet systematiskt urval (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2010). Om inte det framlottade företaget hade någon e-post tog vi det näst följande bolaget. Detta gav oss 3 000 SMF att skicka ut enkäten till, vilket är 1,515 % av det totala antalet SMF. Fördelen med detta sätt är att den procentuella andelen av företag i vår studie inom varje SMF-klass svarar mot densamma som för hela SMF-populationen. Mikroföretag svarar för 84,3 % av företagen, småföretag svarar för 11,8 % av företagen och medelstora företag svara för 3,9 % av SMF-populationen och så även i vår studie med de 3 000 bolagen som enkäten skickades ut till. Detta gav 2 529 mikroföretag, 354 småföretag och 117 medelstora företag. Detta svarar för antalet SMF enkäten gick ut till, för att nå vår målpopulation fick vi sedan urskilja de företagen som svarat att de är ett familjeföretag efter vår definition.

Sammanfattningsvis gav undersökningen 505 svar från de 3000 SMF som enkäten gick ut till, detta ger en svarsfrekvens på 16,83 %. Av dessa var det 280 fullständiga svar från familjeföretag som användes i studien. Vi kunde inte utföra en bortfallsanalys eftersom vi inte visste hur många av företagen som enkäten gick ut till som faktiskt var familjeföretag. Detta gör att vi inte med säkerhet kan dra slutsatser från statistiska tester eller veta om svaren representerar den bredare populationen (Collin & Ahlberg, 2012).

### 3.2. Operationalisering

#### 3.2.1. Variabler

Variablerna i vår undersökning har delvis baserats på en tidigare studie om revisorns roll i familjeföretag (Collin et al., 2014). Vidare till skillnad från Collin et al. (2014) som utgått från revisorernas uppfattningar, har vi utgått från företagarnas perspektiv och deras uppfattningar för att forma enkätens frågor (Bilaga 1). Innan enkäten skickades ut, kontrollerades den genom ett utskick till ett familjeföretag i södra Sverige för att testa om frågorna var förståliga.

#### 3.2.2. Beroende variabler

I Figur 2 illustreras studiens beroende variabler, revisorns mervärdesroll i familjeföretaget. Den förklarar tre olika mervärdesroller revisorn kan tänkas ha i ett familjeföretag: *strategisk planerare*, *bollplank* och *konflikthanterare*. Dessa roller försökte vi fånga upp genom att använda olika synonymer i enkäten. För strategisk planerare använde vi synonymerna vägledare, rådgivare och handledare. I dessa situationer anser vi att revisorn tar en aktiv roll för familjeföretaget. För bollplank använde vi synonymerna informationsbank, support och feedback. I dessa tre situationer anser vi att revisorn tar en reaktiv roll för familjeföretaget. För konfliktlösare använde vi synonymerna medlare, förhandlare och mellanhand. I dessa situationer anser vi att revisorn tar en aktiv roll mellan individer inom familjeföretaget. I enkäten fick respondenterna svara utifrån en sjugradig likertskala, om hur de instämde inte alls (1) eller instämde helt (7), med varje påstående om den roll som revisorn kan tänkas ha i ett familjeföretag. För att testa om de tre rollerna var utformade på ett lämpligt sätt gjorde vi ett Cronbach's Alpha test som visade att variablerna samvarierar (se tabell 3.1). För att variablerna ska vara utformade på ett lämpligt vis bör de ha ett värde överstigande 0,7. Desto högre Alphavärde desto högre samvariation mellan de olika variablerna, detta innebär att frågornas tillförlitlighet ökar och mäter samma sak (Djurfeldt & Barmark, 2009).

**Tabell 3.1**

*Cronbach's Alpha test*

	<b>Antal variabler</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Revisorns mervärde	9	0,920
Strategisk planerare	3	0,875
Bollplank	3	0,899
Konfliktlösare	3	0,935

Även de tre olika rollerna tillsammans visade sig samvariera, vilket gjorde att dem kunde slås ihop till en variabel *revisorns mervärde* (överst i tabell 3.1). Analysen kommer därför att baseras på fyra olika variabler (se tabell 3.1).

### 3.2.3. Oberoende variabler

I Figur 1 illustreras studiens oberoende variabler, bolagsstyrning i familjeföretaget. De oberoende variablerna användas för att undersöka sambandet mellan familjeföretagets styrning och revisorns roll i familjeföretaget. Bolagsstyrningen i familjeföretagen är en kombination av hur många procent familjen äger, om det finns en mix eller inte av familjemedlemmar och icke familjemedlemmar i styrelsen, om VD:n är familjemedlem eller icke familjemedlem och om ledningen är en mix eller inte av familjemedlemmar och icke familjemedlemmar. Det visade sig finnas 15 olika kombinationer av bolagsuppsättningar i företagen i vår studie. Allt från företag där alla fyra delar var 100 % inom familjen till att det fanns företag där det endast var ägandeskap inom familjen och resterande var utom familjen. Vi kommer att testa om dessa faktorer påverkar revisorn roll i familjeföretaget. Här har företagarna som svarat på enkäten själv fått svara på hur många procent familjen äger, i vilka bolagsstyrningspositioner som det finns representanter från ägarfamiljen, hur många personer som ingår i styrelsen, hur många i styrelsen som tillhör ägarfamiljen, hur många personer som ingår i ledningen och hur många i ledningen som tillhör ägarfamiljen. Bolagsstyrningsuppsättningarna kommer att testas på olika sätt för att eliminera brister i studien. Vi kommer att testa bolagen efter de 15 olika bolagsstyrningsuppsättningar som fanns hos våra respondenter. Sedan använder vi oss av dummyvariabler där företagen delas in i 100 % familjeägda bolag (0) och bolag där det fanns ägare utanför familjen (1). Vidare delar vi in bolagen efter om styrelsen är 100 % inom familjen (0) och en grupp bolag där det finns styrelsemedlemmar utanför familjen (1). Samma test kommer även att utföras med bolagens ledning. Företagen ska även delas in efter om VD:n är inom familjen (0) och utanför familjen (1).

### 3.2.4. Modererande variabler

I Figur 3 illustreras studiens modererande variabler, strategi i familjeföretaget. De modererande variablerna används för att se om det påverkar sambandet mellan de oberoende och beroende variablerna. De modererande variablerna är de fyra grundstrategierna: marknadspenetration, marknadsutveckling, produktutveckling och diversifiering (Ansoff, 1965). Dessa har mätts genom att företagarna först fick svara utifrån en sjugradig likertskala om hur de ansåg att utbudet av deras produkter/tjänster såg ut under 2013, mest befintliga (1)



eller mest nya (7), och hur deras försäljningsområde såg ut under 2013, mest befintliga (1) eller mest nya (7). Nackdelen med denna typ av frågor är om respondenten svarar en 4 på likertskalan blir svaret intetsägande. Då använde vi oss av en kontrollfråga där respondenterna fick svara på vilka produkter/tjänster och försäljningsområde de huvudsakligen haft under 2013. Där det endast fanns två svarsalternativ, befintliga eller nya. I undersökningen behövde vi ta hjälp av kontrollfrågan vid 11 % av respondenterna för att placera in dem i rätt strategi. Övriga svarade entydigt på både likertskalan och kontrollfrågan. Anledningen till att företagen kunde svara olika är att företag kan ha två olika strategier, när man har till exempel två olika produkter. Vi valde att använda företagets huvudsakliga strategi.

### *3.2.5. Kontrollvariabler*

Kontrollvariabler används för att eliminera felaktiga slutsatser om huvudsambandet. Kontrollvariablerna som vi använde oss av var företagets ålder, sektor och om hur företagen uppfattar kvalitén på revisionen. Företagarna fick själva fylla i när företaget grundades och välja mellan tjänstesektorn eller produktionssektorn. Gällande kvalitén på revisorns arbete fick företagarna utifrån en sjugradig likertskala bedöma om kvalitén var, mycket låg (1) eller mycket hög (7). Tidigare studie har haft ålder på företaget som kontrollvariabel (Barbera & Hasso, 2013) och eftersom familjeföretaget ofta bygger längre relationer (San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012) är det intressant att se om ålder på företaget påverkar relationen till revisorn. Eftersom sektorn är starkt kopplat till vilken strategi företaget har (Porter, 1991) och även har används som kontrollvariabel i tidigare studier (Jaskiewicz & Klein, 2007; Collin & Ahlberg, 2012) är det även viktigt att kontrollera denna variabel. Genom att kontrollera hur företagarna uppfattar kvalitén på revisorns arbete kan vi även testa om det finns ett samband med hur de uppfattar revisorns mervärde för familjeföretaget. Eftersom revisionen är tänkt att bidra med kvalité till den finansiella informationen (Öhman, 2007; Trotman & Trotman, 2010; Tagesson & Eriksson, 2011) och att familjeföretag ofta ser trovärdighet och rykte (San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012) som en viktig del för sin fortlevnad, är det intressant att kontrollera hur familjeföretagaren ser på revisorskvalitén.

#### 4. Resultat

I tabell 4.1 visas medelvärde, standardavvikelse och Pearsons korrelation för de variabler som vi har undersökt sambandet mellan, baserat på de 280 respondenter som svarade på vår enkätundersökning. Variablerna 1-4 och 9 i tabell 4.1 är baserade på respondenternas uppfattningar på en likertskala, vi har tolkat att svaren under värde 4 innebär att respondenten inte håller med om påståendet från enkäten och vice versa.

**Tabell 4.1**

*Medelvärde, standardavvikelse och Pearsons korrelation*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Medelvärde	3,05	3,62	3,57	1,97	0,43	1,37	28,85	0,34	5,66
Std.avvik.	1,385	1,719	1,753	1,436	0,495	0,862	24,534	0,474	1,358
1. Revisorns mervärde	X								
2. Strategisk planerare	.914**	X							
3. Bollplank	.904**	.787**	X						
4. Konfliktlösare	.743**	.521**	.484**	X					
5. Bolagsuppsättning styrelse	.133*	.095	.0135*	.0115	X				
6. Ansoff Growth Matrix	.137*	.136*	.063	.169**	.055	X			
7. Företagets ålder	-.025	-.016	-.038	-.007	.020	.080	X		
8. Sektor	-.017	-.016	-.016	-.011	-.063	.044	.151:	X	
9. Revisorskvalité	.502**	.521**	.493**	.241**	.128*	.002	.018	.033	X

\* p < .05.

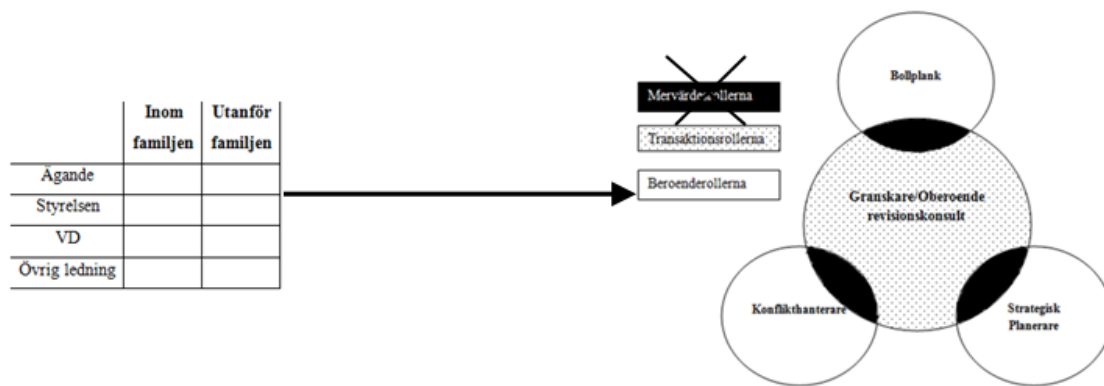
\*\* p < .01.

Medelvärdet på variablerna 1-4 visar hur respondenterna bedömde mervärdet och dess olika roller från revisorn. Av tabell 4.1 kan det konstateras att respondenterna inte uppfattade något mervärde eller någon särskild mervärdesroll hos sin revisor. Den sammanslagna variabeln *Revisorns mervärde* gav ett medelvärde på 3,05 vilket innebär att inget mervärde uppfattades hos familjeföretagen. Genom att titta på revisorns tre olika mervärdesroller individuellt fann vi svaren Strategisk planerare (3,62), Bollplank (3,57) och Konfliktlösare (1,97). Detta innebär att respondenterna inte uppfattar dessa roller starkt nog hos deras revisorer för att de ska bidra med ett mervärde. I tabellen 4.1 visar vi den oberoende variabeln bolagsuppsättning styrelse eftersom det var den enda kombinationen av bolagsuppsättningar som gav ett signifikant samband med revisorns mervärde och rollen som bollplank. Detta innebär att i bolag med en mix av styrelsemedlemmar är närmre att instämma med att revisorn bidrar med ett mervärde och rollen som bollplank. Trots att medelvärdet ökar hos bolag med en mixad styrelse fann vi ändå inte att revisorn hade ett signifikant mervärde.

Medelvärdet på variabeln 9 visar hur respondenterna bedömde *Revisorskvalité*. Med revisorskvalité fick respondenterna bedöma det totala arbetet deras revisor utfört. Av tabell

4.1 kan det konstateras att respondenterna uppfattade att det var kvalitet på deras revisors arbete eftersom medelvärdet var 5.66.

Korrelationen mellan variablerna i tabell 4.1 visar om det finns ett samband mellan variablerna. Tabellen visar att det finns ett samband mellan familjeföretagens bolagsuppsättningar styrelse och revisorns mervärde. Sambandet innebär att uppfattningarna om revisorns mervärde ökar när familjeföretaget har en mixad styrelse. Trots detta samband och oavsett bolagsuppsättning i familjeföretaget finns där inget totalt mervärde hos revisorn. Detta illustreras i figur 7:



Figur 7. Ingen variant av bolagsuppsättningar gav revisorn ett mervärde i familjeföretaget.

Trots att vårt resultat inte gav ett mervärde från revisorn till familjeföretagen vill vi ändå testa effekten av vår modererade variabel för att vidare testa studiens totala modell i figur 6.

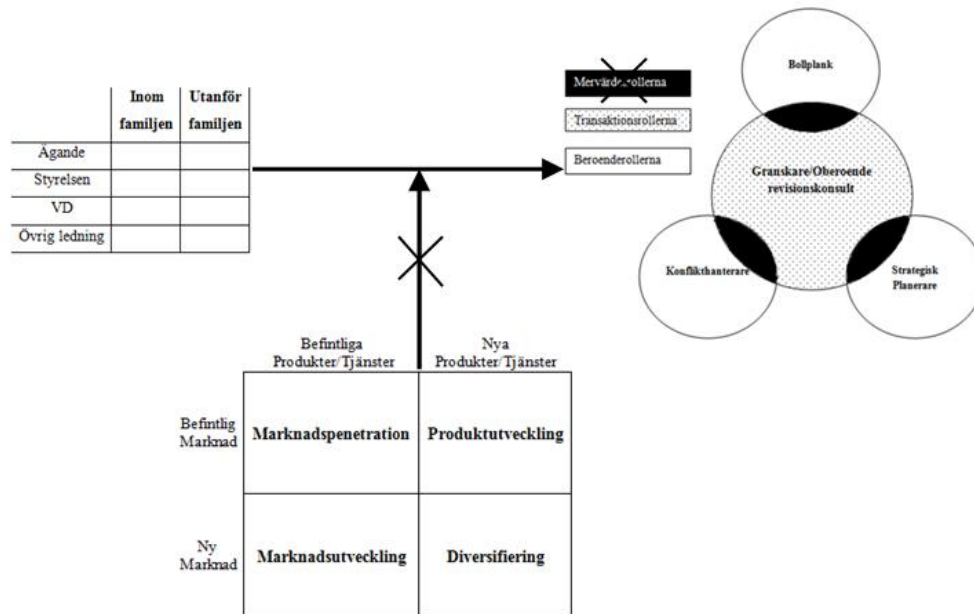
**Tabell 4.2**

*Resultatet av regressionsanalys med strategi som modererande variabel*

	<b>B</b>	<b>Std.error</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Revisorns mervärde	2,882	0,118	24,440	0,000
Bolagsuppsättning styrelse	0,286	0,184	1,559	0,120
Ansoff Growth Matrix	0,122	0,298	0,409	0,683
Bolagsuppsättning styrelse*Ansoff Growth Matrix	0,399	0,432	0,923	0,357

$R^2 = 0,028$ ; adjusted  $R^2 = 0,018$ ;  $F = 2,659$ ; signif = 0,049

Enligt vår undersökning visar tabell 4.2 att den modererande variabeln strategi inte påverkar testet. Detta innebär att oavsett strategi för familjeföretagen har det ingen påverkan på vilken variant av bolagsuppsättning för familjeföretaget som inte ger något mervärde hos revisorns för familjeföretagen. I tabellen har vi valt att endast visa bolagsuppsättning styrelse, men figur 8 illustrerar alla varianter av bolagsstyrningsuppsättningar:



Figur 8. Strategin har ingen modererande effekt.

Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att det inte finns någon mervärdesroll hos familjeföretagens revisorer oavsett bolagsstyrningsuppsättningar och att detta resultat inte påverkas av strategin i familjeföretaget. Vidare fann vi ett samband som innebar att familjeföretag med en mixad styrelse var närmre med att anse att revisorn bidrog med ett mervärde och rollen som bollplank.

## 5. Diskussion och slutsats

### 5.1. Diskussion

Familjeföretag och deras relation till sin revisor är grunden för vår studie. Det har visat sig vid tidigare studier att relationen mellan familjeföretaget och revisorn har utvecklat ett särskilt samarbete skilt från andra typer av aktiebolag (Trotman & Trotman, 2010; San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012; Collin et al., 2014). Detta förklaras av att familjeföretagen ofta är uppbyggda av långa relationer som skapats genom gott förtroende mellan bolaget och dess intressenter (San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012), vilket även kan antas innefatta relationen med sin revisor. Barbera & Hasso (2013) har även visat att behovet av rådgivning är av stor vikt för familjeföretags överlevnad. Därför fanns det anledning att undersöka om revisorn gick utanför den traditionella transaktionsrollen för att skapa ett mervärde för familjeföretaget (Lai & Krishnan, 2009; Fontaine et al., 2013). Vidare ville vi utveckla en problemformulering för att se om olika bolagsstyrningsuppsättningar påverkar revisorns mervärdesroll annorlunda och även om familjeföretagets strategi hade en inverkan på relationen mellan bolagets styrning och revisorns mervärdesroll. Olika bolagsstyrningsuppsättningar kan påverka företagets risktagande och därav företagets strategi (Woods et al., 2012), vilket förklarar varför dessa användes som oberoende respektive modererande variabler.

Detta ligger till grund för syftet med studien, som förklarar sambandet mellan bolagsstyrning och revisorns mervärdesroll i svenska familjeföretag (SMF) och hur deras strategi påverkar detta samband. Studiens hypotes var: *Sambandet mellan olika bolagsstyrningsuppsättningar och revisorns mervärdesroll i familjeföretaget påverkas av strategin.*

Undersökningen utfördes genom ett enkätutskick till 3000 SMF. Vi fick 280 fullständiga svar från familjeföretag. Utav dessa blev resultatet att familjeföretagarna inte ansåg att revisorn gav ett mervärde till deras företag. Trots detta ansåg företagarna att den årliga revisionen hade hög kvalitet. Sambanden vi fann mellan familjeföretagens olika bolagsuppsättningar och revisorns mervärdesroll, var att när ett familjeföretag hade en mixad styrelse närmade man sig uppfattningen om att revisorn bidrar med ett mervärde och rollen som bollplank. Detta innebär att bolagen som endast hade familjemedlemmar i styrelsen ansåg i lägre utsträckning att revisorn bidrog med ett mervärde.

## 5.2. Slutsats

Vi fann inte att revisorn till familjeföretagen gav ett mervärde, men eftersom det inte går att generalisera våra resultat kan vi inte heller fastställa att så är fallet. Däremot fann vi ett samband när vi delade in bolagen efter styrelsens uppsättning. Detta kan kopplas till agentteorin och dess problematik. Eftersom familjeföretag med icke familjemedlemmar i styrelsen närmade sig uppfattningen om att revisorn bidrar med ett mervärde och rollen som bollplank, indikerar detta på behovet av en större kontroll mellan principal och agent. Vi vill förtydliga att trots detta fann vi inget mervärde från revisorn i familjeföretag med en mixad styrelse. Sambandet innebär endast att dessa bolag var närmre att anse att revisorn bidrog med ett mervärde och rollen som bollplank än bolag med endast familjemedlemmar i styrelsen. Företagen med en mixad styrelse kan innebära en högre grad av risktagande och att gå utanför familjens ramar (Woods et al., 2012). Detta kan i sin tur innebära att behovet av revisorns rådgivning ökar, men också att principalen som ägare i större grad är i behov att kontrollera den mixade styrelsen som agent (Carey & Guest, 2000; Carey et al., 2000; San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012). Inte minst för att reducera informationsasymmetrin mellan principalen och agenten (Schulze et al., 2002). I vår studie visade det sig dessutom att de företagen med en mixad styrelse talade med sin revisor fler gånger per år än de företagen med endast familjemedlemmar i styrelse. Detta kan innebära att när en styrelse är mixad går inte individen självmant och förenklar problemet i enlighet med *behavioral decision theory* (Powell et al., 2011), utan ber en extern part om hjälp.

Sammanfattningsvis i vår studie fann vi inget mervärde från revisorn för familjeföretagen och då inte heller att revisorn agerat utanför sitt oberoende. Däremot kan vi inte utesluta att för familjeföretag med mer komplexa situationer inte ber revisorn om extra hjälp. Detta kan leda till att revisorn faller inom beroenderollen. Företagen i vår studie ansåg att revisorskvalitén var hög och att detta ökade med företagen som hade fler samtal per år med sin revisor. Detta indikerar på att ju högre kvalité företagaren anser att revisorn har beror på hur ofta de samtalar. Vi kan å ena sidan bara anta att dessa samtal ger ett mervärde som höjer företagarens uppfattning om revisorns kvalité, eftersom ju mer komplex situation företagaren stod inför i vår studie desto oftare samtalade med sin revisor. Å andra sidan kan det betyda att revisorskvalité bara innebär att revisorn utför den årliga granskningen och att företagarna är nöjda om de får en ren revisionsberättelse.

### 5.3. Begränsningar

Vår studie begränsades av att det inte fanns något register på familjeföretag och med det ingen känd population. Detta gör att vi inte kan generalisera vårt resultat och att vi inte heller kunde utföra en bortfallsanalys. En ytterligare begränsning var att en majoritet av respondenterna i undersökningen var familjeföretag med endast familjemedlemmar i styrelse.

### 5.4. Implikationer

Enligt teorin torde man kunna anta att revisorn i familjeföretag bidrar med ett mervärde (Lai & Krishnan, 2009; Fontaine & Pilote, 2012; Fontaine et al., 2013). I vår studie fann vi inget sådant. Vidare kunde sambanden vi fann styrka agentteorin och dess agentproblematik samt informationsasymmetrin mellan aktieägare och styrelse.

Vår studie har bidragit med resultatet att revisorn inte ger ett mervärde till familjeföretaget. Detta kan innebära att man vid fortsatt forskning väljer att titta på andra aspekter eller variabler än just bolagsuppsättningarnas påverkan på mervärderollen hos revisorn.

För familjeföretag är den sociala aspekten i allra högsta grad en viktig del eftersom bolagen lever på att skapa starka band kopplade till förtroende och rykte (San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012). Detta kunde vi se eftersom relationen till revisorn var mer än bara kontakt vid den årliga relationen hos familjeföretagen i vår studie. Företagen som ofta samtalade med sin revisor gav också revisorn ett högt betyg på kvalité. Detta indikerar på att företagen har en social relation med sin revisor.

Under revisorns granskning av företagets finansiella siffror kan det förekomma att felaktigheter hittas som antingen kan beror på misstag eller bedrägeri (Trotman & Trotman, 2010). Detta kan innebära att revisorns arbete och uttalande kan ge företaget trovärdighet och trygghet hos dess olika intressenter (Öhman, 2007). Eftersom familjeföretagen bygger sin verksamhet på goda rykte för att överleva, kan etiska aspekter kopplas samman med familjeföretag. Vilket i sin tur revisorns arbete eller åtminstone resultatet av arbetet kan bidra med. Samtidigt som aktieägarna vill hindra agenter från att agera opportunistiskt (Carbera et al., 2001), vilket även det kan föra företaget utanför dess etiska ramar. Vi fann att företagen i vår studie med en mixad styrelse i större utsträckning uppfattade ett mervärde hos revisorn, detta indikerar på att familjeföretagen i en situation med icke familjemedlemmar inom företaget i större grad vill bevaka sina etiska värderingar och sitt goda rykte.

### *5.5. Fortsatt forskning*

I vår studie fann vi inte att revisorerna bidrog med ett mervärde till familjeföretagen. Däremot fann vi sambandet att i företag med en mixad styrelse närmade sig uppfattningarna om att revisorn bidrog med ett mervärde. Därför hade det varit intressant att utföra en undersökning där det finns lika många respondenter med en mixad styrelse som med endast familjemedlemmar i styrelsen för att få en tydligare jämförelse eller åtminstone starkare bild av just familjeföretag med en mixad styrelse och deras uppfattningar om revisorn mervärde. Eftersom en brist med vår undersökning var att företagen med endast familjemedlemmar i styrelsen var en majoritet av företagen i studien. Vidare hade det varit intressant att utföra en undersökning med strategi som oberoende variabel eftersom vi även där fann ett samband på olika uppfattningar angående revisorns roll beroende av vilken strategi företaget befann sig i.



**Referenser**

- Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500. *Administrative Science Quarterly*, 49, 209-237.
- Anderson, R.C., Mansi, S.A., & Reeb, D.M. (2002). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68, 263–285.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Barbera, F., & Hasso, T. (2013). Do we need to use an accountant? The sales growth and survival benefits to family SMEs. *Family Business Review*, 26, 271-292.
- Braun, M., & Sharma, A. (2007). Should the CEO also be the chair of the board? An empirical examination of family-controlled public firms, *Family Business Review*, 20, 111-126.
- Brenes, R.E., Madrigal, K., & Requena B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64, 280-285.
- Broberg, P. (2013). *The auditor at work – a study of auditor practice in Big 4 audit firms*. Lunds Universitet.
- Brett, J.M., & James, L.R. (1984). Mediators, moderators, and test for mediation. *American Psychological Association*, 69, 307-321.
- Brunstedt, M. (2008). *Familjeföretag*. Månadens Företag, 2, 56.
- Cabrera, K., De Saá, P., & García, D. (2001). The sucesio´n process from a resource -and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, XIV, 37–47.
- Carey, P., & Guest, R. (2000). Determining the optimal external audit interval for private (and family-controlled) companies. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 15, 439-458.
- Carey, P., Simnett, R., & Tanewski, G. (2000). Voluntary demand for internal and external auditing by family businesses, *Auditing*, 19(supplement), 37-51.
- Carrington, T. (2010). *Revision*. Malmö: Liber.
- Carson, D.J. (1985). The evolution of marketing in small firms. *European Journal of Marketing*, 19, 7-16.
- Carson, D.J. (1990). Some exploratory models for assessing small firms marketing performance (a qualitative approach). *European Journal of Marketing*, 24, 8-51.
- Catanach, A.H., & Walker, P.L. (1999). The international debate over mandatory auditor rotation: A conceptual research framework. *International Accounting, Auditing & Taxation*, 8, 43-66.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23, 19–39.
- Colin, S-O. (2007). Corporate strategy: A property right approach turning governance into action. *Journal of Management & Governance*, 11, 215-237.

- Collin, S-O., & Ahlberg, J. (2012). Blood in the boardroom: Family relationships influencing the functions of the board. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 207-219.
- Collin, S-O., Ahlberg, J., Broberg, P., Berg, K., & Karlsson, A. (2014). The auditor as consigliere in family firms. Presented at the 37th Annual Meeting of European Accounting Association, Tallinn, Estonia.
- Dawkins, R. (1986) *The Blind Watchmaker*. New York: Norton & Company, Inc.
- Dess, G.G., & Davis, P.S. (1984). Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- Djurfeldt, G., & Barmark, M. (2009). *Statistisk verktyglåda 2 - multivariat analys*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Djurfeldt, G., Larsson, R., & Stjärnhagen, O. (2010). *Statistisk verktyglåda - samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder (2:a uppl.)*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Emling, E. (2000). *Svenskt familjeföretagande*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.
- Faccio, M., & Lang, L. (2001). The separation of ownership and control: An analysis of ultimate ownership in western European countries. *Journal of Financial Economics*, 65, 365-395.
- Fama, E.F., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Fontaine, R., Letaifa, S.B., & Herda, B. (2013). An interview study to understand the reasons clients change audit firms and the client's perceived value of the audit service. *American Accounting Association*, 7, 1-14.
- Fontaine, R., & Pilote, C. (2012). Client's preferred relationship approach with their financial statement auditor. *American Accounting Association*, 6, 1-6.
- Gietzmann, M.B., & Pradyot, K.S. (2002). Improving auditor independence through selective mandatory rotation. *International Journal of Auditing*, 6, 183-210.
- Gooderham, P., Tobiassen, A., Döving, E., & Nordhaug, O. (2004). Accountants as sources of business advice for small firms. *International Small Business Journal*, 22, 5-22.
- Hilmersson, M. (2013). Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence. *International Small Business Journal*, 32, 386-400.
- Howell, J.P., Dorfman, P.W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11, 88-102.

- International Auditing and Assurance Standards Board (ISA). (2013). *Handbook of international quality control, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements*. 2013 Edition Volume I. Published by IFAC.
- International Family Enterprise Research Academy (IFERA). (2003). Family businesses dominate. *Family Business Review*, *16*, 235-240.
- Jacobs, L., & Herbig, P. (1998). Japanese product development strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *13*, 132-154.
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, *60*, 1080–1089.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial Behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*, 305-360.
- Lai, K.-W., & Krishnan, G.V. (2009). Are non-audit services associated with firm value? Evidence from financial information system-related services. *Accounting and Finance*, *49*, 599-617.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2008). Togrowor to harvest? Governance, strategy and performance in family and lone founder firms. *Journal of Strategy and Management*, *1*, 41-56.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., & McMillan, K. (2006). Guidelines for family business boards of directors. *Family Business Review*, *19*, 147-167.
- Niskanen, M., Karjalainen, J., & Niskanen, J. (2010). The role of auditing in small, private family firms: Is it about quality and credibility? *Family Business Review*, *23*, 230-245.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, *19*, 73-87.
- Morck, R., Stangeland, D.A., & Yeung, B. (2000). Inherited wealth, corporate control, and economic growth: The Canadian disease? In R. Morck (Ed.), *Concentrated capital ownership*. Chicago: University of Chicago Press. (Chapter 11).
- Pentland, B.T. (1993). Getting comfortable with the numbers: auditing and the micro-production of macro-order. *Accounting, Organizations and Society*, *18*, 605-620.
- Perry, C. (1987). Growth strategies for small firms: principles and case studies. *International Small Business Journal*, *5*, 17-25.
- Pieper, T.M., Klein, S.B., & Jaskiewicz, P. (2008). The impact of goal alignment on boardexistence and top management team composition. Evidence from family-influenced businesses. *Journal of Small Business Management*, *46*, 372–394.
- Powell, T.C., Lovallo, D., & Fox, C. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, *32*, 1369–1386.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, *12*, 95-117.
- Power, M.K. (2003). Auditing and the production of legitimacy. *Accounting, organizations and society*, *4*, 379-394.

- Purkayastha, S. (2013). Diversification strategy and firm performance: Evidence from Indian manufacturing firms. *Global Business Review*, 14, 1-23.
- Ronda-Pupo, G.A., & Guerras-Martin, L.A. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33, 162-188.
- Salvato, C., & Moores, K., (2010). Research on accounting in family firms: Past accomplishments and future challenges. *Family Business Review*, 23, 193-215.
- San Martin-Reyna, J.M., & Duran-Encalada, J.A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 106-117.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2002). Altruism, agency and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23, 247-259.
- Schmidt, R.N., & Cross, B.E. (2014). The effects of auditor rotation on client management's negotiation strategies. *Managerial Auditing Journal*, 29, 110-130.
- Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 383-396.
- Tabone, N., & Baldacchino, P. (2003). The statutory audit of owner-managed companies in Malta. *Managerial Auditing Journal*, 5, 387-398.
- Tagesson, T., & Eriksson, O. (2011). What do auditors do? Obviously they do not scrutinise the accounting and reporting. *Financial Accountability & Management*, 3, 272-285.
- Theander, A. (2011). *En dag på jobbet för revisorn*. Affärstidningen Target, Maj, 6-7.
- Trotman, A.J., & Trotman, K.T. (2010). The intersection of family business and audit research: Potential opportunities. *Family Business Review*, 23, 216-229.
- Velte, P. (2012). External rotation of the auditor. *Journal of Management Control*, 23, 81-91.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- Warren, E.D., & Alzola, M. (2009). Ensuring independent auditors: Increasing the saliency of the professional identity. *Group Decision and Negotiation*, 18, 41-56.
- Watts, G., Cope, J., & Hulme, M. (1998). Ansoff's Matrix, pain and gain growth strategies and adaptive learning among small food producers. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4, 101-111.
- Watts R.L., & Zimmerman, J.L. (1983). Agency problems, auditing and the theory of the firm: Some evidence. *Journal of Law and Economics*, 26, 613-633.
- Woods, J.A., Dalziel, T., & Barton, S.L. (2012). Escalation of commitment in private family businesses: The influence of outside board members. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 18-27.
- Zimmerman, J.L. (1977). The municipal accounting maze: An analysis of political incentives. *Journal of Accounting Research*, 15, 107-44.

Öhman, P. (2007). *Perspektiv på revision: Tankemönster, förväntningsgap och dilemman*. Sundsvall: Mitt Universitetet, Hälsa och Samhälle.

## Bilaga 1: Enkätundersökning

### Revisorns roll i familjeföretag:

1. Är Ni ett familjeföretag enligt följande definition? Familjen/Släkten äger mer än 50 % av aktierna.  
Svarsalternativ: Ja eller nej.
2. Hur stor andel i procent äger familjen/släkten?
3. Vilken position i företaget har du som besvarar enkäten?  
Svarsalternativ: Ägare, styrelseledamot, VD, ledningen och/eller annan position.
4. När grundades företaget?
5. I vilka av följande positioner finns det representanter från ägarfamiljen?  
Svarsalternativ: Ägare, styrelseledamot, VD, ledningen och/eller annan position.
6. Hur många personer ingår i styrelsen?
7. Hur många i styrelsen tillhör ägarfamiljen?
8. VD:ns kön?  
Svarsalternativ: Man eller kvinna.
9. VD:ns ålder?
10. Hur många personer ingår i ledningen?
11. Hur många i ledningen tillhör ägarfamiljen?
12. Hur många i ledningen ingår i styrelsen?
13. Inom vilken sektor placerar Ni Ert företag?  
Svarsalternativ: Tjänstesektorn, tillverkningssektorn eller annan sektor.
14. Hur såg utbudet av Era tjänster/produkter ut under år 2013?  
Svarsalternativ: Mest befintliga tjänster/produkter till mest nya tjänster/produkter (sju punkts likertskala).
15. Hur såg Ert försäljningsområde ut under år 2013?  
Svarsalternativ: Mest befintliga försäljningsområde till mest nya försäljningsområde (sju punkts likertskala).
16. Hur många år har Ni haft Er nuvarande revisor?
17. Hur många gånger per räkenskapsår samtalar Ni med Er revisor?
18. Hur uppfattar Ni kvalitén på det arbete Er revisor utför för Ert företag?  
Svarsalternativ: Mycket låg kvalité till mycket hög kvalité (sju punkts likertskala).

Vänligen ta ställning till följande påståenden om hur Ni uppfattar Er nuvarande **revisor**: sju punkts likertskala: från instämmer inte alls till instämmer helt.

19. Vi uppfattar att vår revisor bidrar på följande sätt till vårt företag, som...

Vägledare

Rådgivare

Handledare

Informationsbank

Support

Feedback

Medlare

Förhandlare

Mellanhand

20. Hur har utbudet av Era tjänster/produkter **huvudsakligen** sett ut under år 2013?

Svarsalternativ: Nya tjänster/produkter eller samma tjänster/produkter som tidigare år.

21. Hur har Ert försäljningsområde **huvudsakligen** sett ut under år 2013?

Svarsalternativ: Nya försäljningsområden eller samma försäljningsområden som tidigare år.