



EXAMENSARBETE

Våren 2014

Sektion för Hälsa & Samhälle

Företagsekonomi

Revisor/controller

# Ekonomens handlingsutrymme i familjeföretag –

En kamp mellan familj och rättesnöre i  
redovisningsarbetet?

Författare

Ericsson, Therese 900205

Persson, Frida 920228

Handledare

Eva Lövstål

Examinator

Pernilla Broberg

## Sammanfattning

Handlingsutrymmet kan vara olika stort mellan olika ekonomer och det finns både interna och externa faktorer som påverkar ekonomens handlingsutrymme. I vilken grad handlingsutrymmet ges beror i stora drag på miljön, organisationen och individen. Familjeföretag innebär ett emotionellt samspel mellan familjemedlemmarna som kan inneha olika positioner i företaget, vilket påverkar både familjemedlemmarnas professionella och familjära förhållande till varandra. Familjeföretag förknippas med en motvilja att rådfråga extern ekonomisk kompetens vid viktiga ekonomiska beslutsfattande trots att externa ekonomer har en benägenhet att minska den finansiella risken genom sin kunskap och erfarenhet.

Syftet med studien är att utifrån familjeföretagets ekonom, som inte tillhör familjen, utforska ekonomens upplevda handlingsutrymme i redovisningsarbetet. Syftet är också att belysa vilka mönster som finns gällande det givna handlingsutrymmet, preciserat som likheter och skillnader mellan ekonomerna i familjeföretagen. Dessa syften har lett oss till forskningsfrågan; Hur upplever ekonomen i familjeföretaget sitt handlingsutrymme i redovisningsarbetet och vilka mönster finns i det givna handlingsutrymmet?

Genom att använda en abduktiv ansats fungerar teorier så som agentteorin, ekonomens handlingsutrymme, ekonomens roll, familjeföretagande och beslutsfattande som inspirationskälla för att hitta orsaker som indikerar på hur ekonomens handlingsutrymme gällande redovisningsarbetet i familjeföretag påverkas av olika faktorer. För att kunna få en förståelse för detta utfördes en kvalitativ undersökning baserat på semistrukturerade intervjuer.

Slutsatsen av studien är att det visar sig att samtliga ekonomer i de aktuella familjeföretagen upplever att deras handlingsutrymme räcker gott och väl för att de ska kunna sköta sina redovisningsuppgifter regelmässigt rätt. Däremot får ekonomen inte särskilt mycket handlingsutrymme vad gäller företagets ekonomiska verksamhetsbeslut, detta för att kontrollen hålls nära familjen vilket lämnar lite utrymme för ekonomen att bidra med sin ekonomiska erfarenhet och kunskap utanför redovisningsarbetet. I vissa fall finns det en kamp mellan familjen och rättesnöret vad gäller ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet, där ekonomen väljer att följa företagsnormer så länge denne kan hitta en förklaring till det moraliska dilemmat som ekonomen hamnat i.

Nyckelord: Handlingsutrymme, ekonom, familjeföretag och redovisning.

## **Abstract**

The discretion can differ widely among economists and there are both internal and external factors affecting the economists' discretion. The degree to which discretion is given depends largely on the environment, the organization and the individual.

Family business involves an emotional interaction between the family members, who may comprise different positions in the company, which affects both family members' professional- and familial relationships. Family businesses are associated with a reluctance to consult external financial expertise in different key economic decisions even if external economists usually reduce the financial risk through their knowledge and experience.

The purpose of the study is from abroad the family business economist, who does not belong to the family, explore what room for maneuver the economist has regarding accounting work in family businesses. It also aims to highlight the patterns that apply the given maneuver, specified the similarities and the differences between the economists in the family businesses. These purposes have led us to the research question; how do economists in family businesses experience their discretion in their accounting work and what patterns exists in the given maneuver?

By using an abductive approach, theories such as agent theory, the economist's discretion, the economist's role, family business and decision-making works as a source of inspiration to find causes and trends on how the economist's discretion regarding accounting work in the family business is affected by various factors. In order to gain an understanding of this, a qualitative study was performed based on semi-structured interviews.

The conclusion of the study is that it proves that all the economists in the current family firms perceive that their discretion is more than enough to be able to manage their accounting data regularly right. In contrast, the economist has not much room for maneuver in terms of its financial business decisions. In order to hold the control close to the family, they leave small space for the economist to contribute their financial experience and knowledge outside accounting work. In some cases there is a struggle between family and regulations when it comes to the economist's discretion in accounting work. The economist chooses to follow company norms as long as she can find an explanation of the moral dilemma she ends up in.

Keywords: decision, economist, family business and accounting.

## Förord

Först och främst vill vi tacka våra respondenter som gjorde denna uppsats möjlig att genomföra. Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Eva Lövstål för stort engagemang, goda råd och hennes bidragande med konstruktiv kritik. Vidare vill vi tacka Timurs Umans och andra föreläsare för goda insikter i uppsatsens uppbyggnad. Ett särskilt tack riktas till Pernilla Broberg som även hon bidragit med goda råd och kommentarer men också bidrog till förslag på familjeföretag att undersöka.

Sist, men inte minst, vill vi tacka grupprum J i biblioteket för tio veckors hårt slit i med- och motgångar på ännu hårdare stolar. Det har varit ett sant nöje att dela denna upplevelse med dig, nu vi ser mer fram emot att stänga dörren och ge oss ut i det verkliga livet. Vi vill även tacka våra två underbara kurskamrater, Nils Olsson och Sebastian Pergård, för korrekturläsning och värdefull feedback, givande lunchmöten och spontana glasstunder i solen.

Tack!

Kristianstad, juni 2014

---

Therese Ericsson

---

Frida Persson

## Förkortningar

BFL	Bokföringslagen
VD	Verkställande Direktör
ÅRL	Årsredovisningslagen
CFO	Ekonomichef (svensk översättning)
CEO	VD (svensk översättning)

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>9</b>
1.1 Bakgrund	9
1.2 Problematisering	10
1.3 Frågeställning	12
1.4 Syftesformulering	12
1.5 Definitioner	12
1.6 Disposition	13
<b>2. Vetenskaplig metod</b>	<b>14</b>
2.1 Forskningssyfte	14
2.2 Forskningsfilosofi	14
2.3 Forskningsstrategi	15
2.4 Val av litteratur	15
2.5 Forskningsmetod	16
2.6 Etiskt beaktande	17
<b>3. Teoretisk referensram</b>	<b>18</b>
3.1 Disposition av teoretisk referensram	18
3.2 Styrning i familjeföretag	18
3.3 Beslutsfattande i familjeföretag	20
3.3.1 Familjens beslutsfattande i familjeföretag	20
3.3.2 Ekonomens beslutsfattande i familjeföretag	22
3.4 Ekonomen i familjeföretag	23
3.4.1 Ekonomens roll	23
3.4.2 Ekonomens handlingsutrymme	24
3.5 Ekonomens redovisningsarbete	25
3.5.1 Redovisning	25
3.5.2 Redovisningens syfte	26
3.5.3 Redovisningsprinciper	26
3.6 Analysmodell	27
<b>4. Empirisk metod</b>	<b>29</b>
4.1 Empirisk insamlingsmetod	29
4.1.1 Intervju	29
4.1.2 Intervjuguide	30
4.1.2.1 Pilotintervjun	31
4.2 Informationsbearbetning	31
4.3 Forskarens roll	32

4.4	Urval .....	33
4.4.1	Respondenter .....	34
4.5	Analys och bearbetning av kvalitativ data .....	34
4.5.1	Tillförlitlighet .....	34
4.5.2	Trovärdighet .....	34
4.5.3	Generaliserbarhet.....	35
<b>5.</b>	<b>Fallpresentationer .....</b>	<b>36</b>
5.1	Ekonom A i Familjeföretag A .....	36
5.1.1	Presentation av Familjeföretag A .....	36
5.1.1.1	Familjens agerande enligt Ekonom A .....	36
5.1.2	Ekonomens roll i Familjeföretag A .....	37
5.1.2.1	Presentation av Ekonom A .....	37
5.1.2.2	Arbetsrelaterad kontakt mellan Ekonom A och familjen .....	37
5.1.2.3	Redovisningsregler och företagsnormer i Familjeföretag A .....	38
5.1.2.4	Ekonomens redovisningsarbete i Familjeföretag A .....	39
5.2	Ekonom B i Familjeföretag B .....	40
5.2.1	Presentation av Familjeföretag B .....	40
5.2.2	Ekonomens roll i Familjeföretag B .....	41
5.2.2.1	Presentation av Ekonom B .....	41
5.2.2.2	Arbetsrelaterad kontakt mellan Ekonom B och familjen .....	41
5.2.2.3	Redovisningsregler och företagsnormer i Familjeföretag B .....	41
5.2.2.4	Ekonomens redovisningsarbete i Familjeföretag B .....	42
5.3	Ekonom C i Familjeföretag C .....	43
5.3.1	Presentation av Familjeföretag C .....	43
5.3.2	Ekonomens roll i Familjeföretag C .....	43
5.3.2.1	Presentation av Ekonom C .....	43
5.3.2.2	Arbetsrelaterad kontakt mellan Ekonom C och familjen .....	43
5.3.2.3	Redovisningsregler och företagsnormer i Familjeföretag C .....	44
5.3.2.4	Ekonomens redovisningsarbete i Familjeföretag C .....	44
5.4	Ekonom D i Familjeföretag D .....	45
5.4.1	Presentation av Familjeföretag D .....	45
5.4.2	Ekonomens roll i Familjeföretag D .....	45
5.4.2.1	Presentation av Ekonom D .....	45
5.4.2.2	Arbetsrelaterad kontakt mellan Ekonom D och familjen .....	45
5.4.2.3	Redovisningsregler och företagsnormer i Familjeföretag D .....	46
5.4.2.4	Ekonomens redovisningsarbete i Familjeföretag D .....	46
5.5	Sammanställning av fallpresentationerna .....	47

<b>6. Analys</b>	<b>48</b>
6.1 Tillförlitlighet, trovärdighet och generaliserbarhet	48
6.2 Presentation av respondenterna	48
6.3 Disposition av analysen	49
6.4 Ägarlogik i familjeföretagen	49
6.5 Redovisnings- och verksamhetsbeslut i familjeföretagen	51
6.6 Redovisningsregler och företagsnormer i familjeföretagen	52
6.7 Ekonomens frihet i redovisningsarbetet	53
6.8 Ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet	55
6.8.1 Miljö	55
6.8.2 Organisation	55
6.8.2.1 Ägarlogik och familjekoncentration	56
6.8.2.2 Verksamhetsstyrning och beslutsfattande	56
6.8.2.3 Företagsnormer	57
6.8.3 Individ	57
6.9 Sammanfattande analys	58
<b>7. Slutsats</b>	<b>60</b>
7.1 Slutsatser	60
7.2 Studiens bidrag	61
7.2.1 Studiens teoretiska bidrag	61
7.2.2 Studiens praktiska bidrag	62
7.2.2.1 Studiens praktiska bidrag till samhället	62
7.2.2.2 Studiens praktiska bidrag till familjen i familjeföretag	63
7.3 Egna reflektioner och begränsningar	63
7.4 Förslag på framtida forskning	64
<b>8. Referenser</b>	<b>65</b>

Bilaga 1: Intervjuguide pilotintervju

Bilaga 2: Intervjuguide semistrukturerad intervju

### Figurförteckning

Figur 3.1: Disposition av teoretisk referensram

Figur 3.3.2: Etiskt beslutsfattande

Figur 3.6: Analysmodell

Figur 6.3: Disposition av analysen

Figur 6.6: Etiskt beslutsfattande Ekonom A

Figur 6.8: Ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet

### Tabellförteckning

Tabell 4.4.1: Sammanställning av intervjuerna

Tabell 5.5: Sammanställning av fallpresentationerna



# 1. Inledning

---

*I detta kapitel introduceras bakgrunden till forskningen. Vidare presenteras problematiseringen följt av frågeställning och syftesformulering. Sedan beskrivs definitioner och slutligen illustreras uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Vid en observation av ett familjeföretag i Kristianstad fick vi insyn i hur den ekonomiansvariga i familjeföretaget ständigt ställdes inför en del svåra avgöranden i arbetet, däribland moraliskt svåra beslut kring redovisning. I familjeföretaget är familjekoncentrationen hög och utöver dem finns en ekonomiansvarig som inte tillhör familjen. Den ekonomiansvariga har bred kunskap och god erfarenhet inom redovisning och allt som hör där till. Denna kunskap visade sig dock inte alltid, enligt ledningen, vara den rätta då familjens ord var högre värderade än redovisningens alla regler. Familjeföretaget är ett företag som i stor utsträckning använder sig av representation i olika former och för användning av representation finns tydliga redovisningsregler som grundas i regelverk. Dessa regler är den ekonomiansvariga väl medveten om men på grund av familjens policy för representationsredovisning ställs den ekonomiansvariga inför ett problem; ska familjens ord eller regelverkets föreskrifter avgöra hur redovisningen utformas?!

Denna observation väckte intresse hos oss och vi valde att använda oss av den som grund för examensarbetet. Denna studie fokuserar på vilket handlingsutrymme ekonomen ges av familjen i familjeföretaget vid dennes arbetsuppgifter gällande redovisning.

Av alla företag i Sverige hör tre fjärdedelar till familjeföretag och de står tillsammans för ungefär 20 procent av BNP och en fjärdedel av sysselsättningen (Bjuggren, Johansson & Sjögren, 2011; Brundin, Johansson, Johannisson, Melin & Nordqvist, 2012). Familjeföretag kan definieras som företag där familjemedlemmar kontrollerar ägandet, är engagerade i ledningen och själva upplever att verksamheten är ett familjeföretag (Haag, 2012). I familjeföretag sker en överlappning mellan de tre aspekterna; familj, ägande och företag. Eftersom dessa gränser flyter samman skiljer sig familjeföretag från icke-familjeföretag genom att det ofta är samma personer som äger och leder företaget, vilket leder till högre känslomässighet och långsiktighet (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997). Vi kan alltså konstatera att familjeföretag är vanligt förekommande i Sverige vilket gör ämnet

aktuellt och intressant. De sammanflytande gränserna mellan familj, ägande och företag i familjeföretag kan förklara det beteende familjen i det observerade företaget har. Detta perspektiv ligger till grund för den forskning vi har gjort kring ämnet.

## 1.2 Problematisering

Det ämne vi valt att basera vår studie på är ett ämne som tillhör det som Brundin et al. (2012) kallar den svarta lådan. Den svarta lådan innebär att forskare undviker att studera ämnet på grund av att det anses vara svårt. Områden som i samband med familjeföretagande hamnar i den svarta lådan är ämnen som spänningar, föreställningar och maktrelationer, såväl inom familjen som bland anställda i relation till familjeföretaget (Brundin et al., 2012). Andra forskare vidareutvecklar att redovisning är en av de mest underutvecklade strömmar av forskning inom familjeföretagsstudier, trots att redovisningsforskning är en av de äldsta företagsdiscipliner, samtidigt som familjeföretag utgör den vanligaste formen av ekonomisk organisation i världen (Songini, Gnan & Malmi, 2013). Tidigare forskning om familjeföretag har till viss del behandlat generationsskifte (Haag, 2012; Blumenfritt, Mathews & Marchisio, 2013), genus (Lerner & Malach-Pines, 2011; Sonfield & Lussier, 2009; Danes, Stafford & Teik-Cheok Loy, 2007) och kultur (Lerner & Malach-Pines, 2011; Brice & Richardson, 2009; Ainsworth & Wolfram Cox, 2003). Dock finns det inte mycket forskning som beskriver familjeföretag i hänseende av spänningar, föreställningar, maktrelationer och ledarskap (Brundin et al., 2012). Vi relaterar till den svarta lådan genom att vår studie behandlar det som tidigare forskare undviker att studera. Då det till viss del kan anses finnas för lite forskning kring familjeföretag anser vi att vår forskning till viss grad är sällsynt, vilket ger oss en möjlighet att ge ett kunskapsbidrag.

Tidigare studier visar att familjemedlemmarna i ett familjeföretag kan ha flera olika roller, de kan sitta i styrelsen men även på andra positioner i företaget. Många viktiga och centrala affärsbeslut tas av styrelsen, det vill säga familjemedlemmarna. Familjeföretag präglas av starka band och strikta mål när det gäller ägarstrukturen vilket är utmärkande för företagsformen. Då mycket är koncentrerat kring företagets ägarstruktur finns risken att fokus tappas gällande ekonomin och dess mål (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002).

På grund av ägarstrukturens inverkan på familjeföretaget råder känsloregler och gränsdragningar vilket innebär att individer på olika sätt har gränser för vad som är tillåtet och otillåtet i olika sammanhang. Beroende på vilken av sfärerna, familj eller företag, individen befinner sig i för stunden kan dessa emotionella normer skilja sig från varandra. Individer

upplever situationer på skilda sätt och de rådande känsloreglerna och gränsdragningarna i familjeföretag kan synnerligen påverka individens välbefinnande. I familjeföretag råder det också spänningar som beror på de känslomässiga bindningar familjemedlemmar känner till företaget samt de förväntningar de har på varandra, men även på företaget. Spänningarna kan innebära en vilja, men också motvilja, att ta över familjeföretaget vilket kan leda till känslor av exkludering eller påtvingad inkludering (Brundin et al., 2012).

Familjeföretag innebär alltså ett emotionellt samspel mellan familjemedlemmarna, som kan inneha olika positioner i företaget, vilket påverkar både familjemedlemmarnas professionella och familjära förhållande till varandra. Då vår studie inriktar sig på i vilken utsträckning den från familjen utomstående ekonomen ges handlingsutrymme i redovisningsarbetet är det väsentligt att titta på familjeföretagens tendens att ens anlita en extern ekonom.

Tidigare forskning har undersökt familjeföretags benägenhet att anlita en extern ekonom i företaget (Lutz & Schraml, 2012; MacKenzie, 2002). Familjeföretag förknippas med en viss motvilja att lita på att externa förvaltare agerar i enlighet med företagets mål och värdetillväxt (Lutz & Schraml, 2012). Brundin et al. (2012) utvecklar detta påståendet och förklarar att familjeföretag håller externa parter på avstånd på grund av att dessa inte anses förstå familjeföretagets och familjens intresse. Dock påpekar Lutz & Schraml (2012) att externa ekonomer brukar minska den finansiella risken genom sin kunskap och erfarenhet. Trots detta förknippas familjeföretag med en motvilja att rådfråga extern ekonomisk kompetens vid viktiga beslutsfattande vilket kan ha avgörande konsekvenser för företagets redovisning (MacKenzie, 2002). En av anledningarna till motviljan, vad det gäller att förlita sig på extern ekonomisk kompetens, är att det i många fall är enklare att styra sin egen familj än att påverka en utomståendes beslutsfattande (Lutz & Schraml, 2012; MacKenzie, 2002). Den utomståendes beslutsfattande gäller både externa rådgivare men även anställda i företaget som inte tillhör familjen. Detta innebär att det, som extern ekonom, kan vara svårt att arbeta i familjeföretag då vetskapen om familjens tvivelaktigheter på ekonomen kan förekomma på grund av att man som extern ekonom inte anses förstå familjens intresse. Detta kan även påverka ekonomens handlingsutrymme till det negativa då dennes beslutsfattande, gällande redovisningen, övervakas till större del än om ekonomen tillhört familjen.

Ekonomens handlingsutrymme handlar om i vilken grad denne tillåts röra sig vid beslutsfattande. Handlingsutrymmet kan vara olika stort mellan olika ekonomer (Hambrick & Finkelstein, 1987) och i vår studie avgränsar vi ekonomens handlingsutrymme till dess frihet att själv upprätta redovisning samt fatta beslut gällande denna. Enligt Hambrick och

Finkelstein (1987) finns det både interna och externa faktorer som påverkar ekonomens handlingsutrymme. I vilken grad handlingsutrymmet ges beror till stor del på miljön i organisationen och på individnivå samt personliga egenskaper hos den som handlingsutrymmet ges till (Hambrick & Finkelstein, 1987), detta beskrivs vidare i den teoretiska referensramen.

Vi har valt att fokusera på vilket handlingsutrymme ekonomen i familjeföretaget har vid arbetet med redovisning. Detta för att vi i praktiken, genom den bakgrundsobservation som gjorts, har sett ett problem förekomma. Dessutom är ämnet intressant eftersom vi förmodligen kommer arbeta med någon form av redovisning i framtiden och kanske till och med inom ett familjeföretag, vilka är, precis som Bjuggren et al. (2011) påstår, dominerande i Sverige.

### **1.3 Frågeställning**

Hur upplever ekonomen i familjeföretaget sitt handlingsutrymme i redovisningsarbetet och vilka mönster finns i det givna handlingsutrymmet?

### **1.4 Syftesformulering**

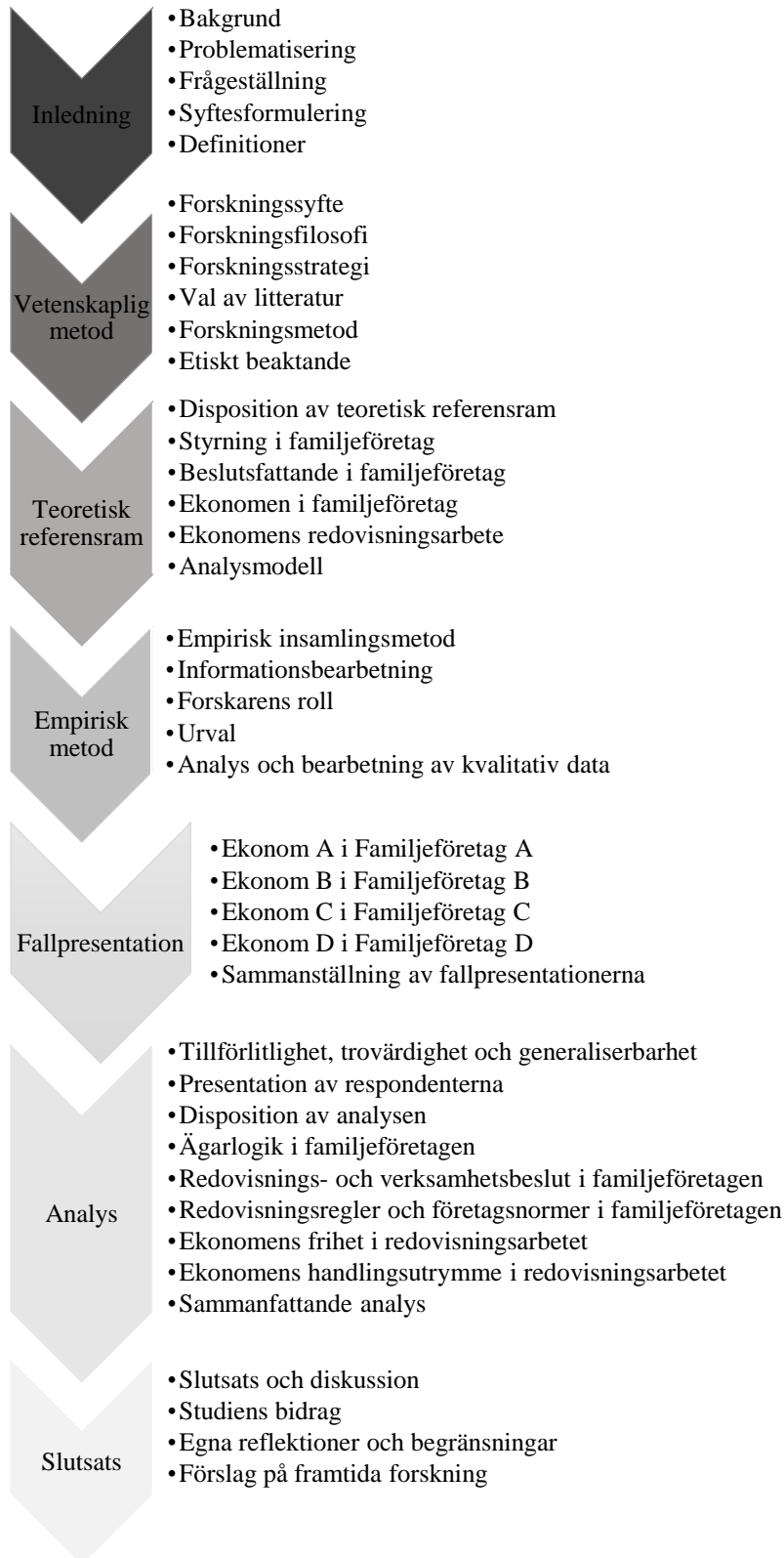
Syftet med studien är att utifrån familjeföretagets ekonom, som inte tillhör familjen, utforska ekonomens upplevda handlingsutrymme i redovisningsarbetet. Syftet är också att belysa vilka mönster som finns gällande det givna handlingsutrymmet, preciserat som likheter och skillnader mellan ekonomerna i familjeföretagen.

### **1.5 Definitioner**

I vår studie har vi valt att kalla den redovisningsansvariga i familjeföretaget, oavsett dennes titel, för ekonom så länge denne har redovisning som arbetsuppgift och så länge denne följer redovisningens alla kända regelverk. Dessutom kommer ett kriterium för ekonomen i vår studie vara att denne inte tillhör familjen men ska vara anställd i det belysta familjeföretaget och därmed ha sin arbetsplats där. I vår studie har vi dessutom antagit att slutgiltig beslutsfattare i familjeföretaget är familjen men att ekonomen har tilldelats ansvaret om beslutsfattande gällande redovisningen. Viktigt för vår studie är dessutom att någon i ägarfamiljen också är VD i familjeföretaget för att på så vis kunna agera slutgiltig beslutsfattare.

## 1.6 Disposition

För att du som läsare lättare ska följa med genom uppsatsen har vi gjort en illustration över dispositionen för att visa hur arbetet är upplagt.



## 2. Vetenskaplig metod

---

*I detta kapitel beskriver vi inledningsvis forskningssyfte. Därefter beskrivs forskningsfilosofin och forskningsstrategin. Vidare presenteras val av litteratur följt av forskningsmetod. Slutligen beskrivs etiskt beaktande.*

---

### 2.1 Forskningssyfte

Syftet med en studie kan delas in i tre klassifikationer; utforskande, beskrivande och förklarande, där forskningsprojektets syfte antingen kan speglas i en eller flera av klassifikationerna. Utforskande syfte förklarar vad som händer, söker nya insikter och söker förklara företeelser ur en ny synvinkel. Fokus i forskningen är inledningsvis brett men smalnar under tiden forskningsprojektet fortgår. Om forskningen har ett beskrivande syfte söker undersökningen skildra en korrekt profil av personer, händelser eller situationer. För att det beskrivande syftet ska uppnås är det i början av forskningen viktigt att ha en klar bild över vad som ska undersökas. Förklarande forskning studerar situationer eller problem för att sedan kunna förklara förhållandet mellan variablerna (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009)

Syftet med vår forskning har varit att utforska vilket handlingsutrymme ekonomen i familjeföretaget har gällande arbetet med redovisningen. Syftet har också varit att belysa vilka mönster som finns gällande det givna handlingsutrymmet, preciserat som likheter och skillnader mellan ekonomerna i familjeföretagen. Vår studie har alltså utgått från ett utforskande syfte då vi sökt nya insikter gällande ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet och har förklarat detta från en ny synvinkel.

### 2.2 Forskningsfilosofi

Hermeneutik förklarar mänskliga beteende och ser människan som en unik varelse (Bryman & Bell, 2011). Vidare innebär hermeneutik att förståelse skapas för att ge en inlevelse (Ödman, 2007). Positivism innebär å andra sidan att information samlas och används tillsammans med befintlig teori för att lägga grunden till generella förslag, hypoteser (Saunders et al., 2009; Bryman & Bell, 2011). Vår studie lutar mot en mer hermeneutisk ansats då vi utforskat vilket handlingsutrymme ekonomerna har. Vi har även kopplat studien till en hermeneutisk ansats då den gett svar på hur ekonomen uppfattar sitt handlingsutrymme kring redovisningsarbetet i familjeföretaget.

### 2.3 Forskningsstrategi

Vid val av forskningsansats finns det i grund och botten två olika ansatser; deduktiv forskningsansats och induktiv forskningsansats (Öhman, 2006; Alvesson & Sköldberg, 2008). Deduktion innebär teoretiska överväganden som härleds till hypoteser eller föreställningar som sedan testas empiriskt, teorin övergår alltså till empirisk prövning. Vad gäller induktiv ansats är det bakvänt, det går från empiri till teori (Öhman, 2006; Bryman, 2011). Vi har använt oss av, enligt Öhman (2006), en kombination av de två forskningsansatserna, deduktiv och induktiv, vilket utgör en bas för en tredje ansats, abduktion.

Problemformulering och teoribyggnad följer av en abduktiv form av argumentering som är varken induktiv eller deduktiv. Abduktionen inleds genom en insikt om att det finns en anomali eller ett brott i vår förståelse av världen och skapar sedan en hypotetisk slutledning som upplöser anomalin genom att ge en sammanhängande lösning på problemet.

Alvesson & Kärreman, 2012, s. 76.

Alvesson & Kärreman (2012) menar, liksom Öhman (2006) beskriver, att för att få en bra samklang mellan empiriska observationer och teori kan det vara givande att låta induktiv och deduktiv ansats kombineras. Vi har i vår studie valt att använda oss av en abduktiv ansats, för att hitta en djupare förståelse kring bestående teori har kompletterats med nyfunnen empiri. Abduktion handlar alltså om att utgå från befintlig teori som sedan ger stöd åt nyinsamlad empiri (Alvesson & Sköldberg, 2008). Vidare poängterar Alvesson och Kärreman (2012) att abduktion omfattar tre steg där det första steget utgör användningen av befintlig teori, det andra steget utgör observationen av det empiriska fenomenet och det sista steget utgör nyfunnen empiri som ger stöd åt, eller motbevisar, den befintliga teorin.

Deduktiva inslag kan med fördel kombineras med induktiva inslag. Med tydliga teoretiska utgångspunkter är det passande att referensramen får ligga till grund för datainsamling och att empirisk data efter hand kan komma att förbättra och utveckla delar av referensramen (Öhman, 2006).

### 2.4 Val av litteratur

Som underlag för den teoretiska referensramen, vilken är den information vår studie byggd på, har vi i första hand använt oss av vetenskapliga artiklar från Högskolan Kristianstads databas, Summon. Sökorden har bland annat varit termer som; family business/firm, accounting in family business/firm, (external) CFO in family business/firm, CEO in family business/firm, maneuver, discretion, decision making, decision making process, decision making in family

business/firm. Vi har även sökt information angående redovisning och dess regelverk via Skatteverkets hemsida. Likaså har facklitteratur i olika former använts för att komplettera vår informationsinsamling.

Att hitta teorier som fullständigt stödjer studiens syfte är inte helt enkelt då det inte verkar finnas någon utvecklad teori som specificerar sig på just detta. Vad vi däremot har hittat är teorier runt ämnet som har kopplats till vår specifika inriktning. Dessa teorier är redovisningsteorier så som agentteorin, men också teorier som utifrån ekonomens perspektiv kopplats till ekonomens handlingsutrymme, ekonomens roll, familjeföretagande och beslutsfattande.

## **2.5 Forskningsmetod**

Kvalitativa undersökningar ger en djupare information och är mindre strukturerade än kvantitativa undersökningar som är utformade för att svara på vissa frågor (Bryman & Bell, 2011). Kvalitativa undersökningar associeras med att forskarna upplever större förståelse för upplevelser samt hittar mönster av upplevelser och erfarenheter (Trost, 2012). Kvalitativa undersökningar, som till exempel intervjuer, har en mer generell formulering och målet är att få respondentens eget perspektiv. Detta betyder att med kvalitativa intervjuer kan den ursprungliga strukturen ändras, då följdfrågor på respondentens svar kan tillkomma vilket ger underlag för tolkning och förståelse. Denna typ av intervju, med möjlighet till oplanerade följdfrågor, klassificeras som semistrukturerade intervjuer och kännetecknas av frågor med korta svar eller svarsalternativ och kan exempelvis vara i enkätform (Bryman & Bell, 2011). Kvantitativa undersökningar bidrar däremot med kategoriserade svar samt statistiska samband och kausalitet mellan variabler (Bryman & Bell, 2011). Vid kvantitativa undersökningar används hypoteser för att analysera det empiriska resultatet (Saunders et al., 2009).

För att uppnå syftet med vår studie krävdes information och en djupare förståelse. Då vi strävat efter att få respondentens eget perspektiv på det upplevda handlingsutrymmet lutar vår studie mot en kvalitativ forskning. Inledningsvis genomförde vi en pilotintervju som bidrog med respondentens tankar, värderingar, upplevelser, känslor och iakttagelser (Alvesson & Kärreman, 2012). Pilotintervjun bidrog också till en kvalitetsförsäkran på intervjuguiden inför de semistrukturerade intervjuerna. Genom att utföra semistrukturerade intervjuer samlades den huvudsakliga empirin för vår studie in. Detta kan kopplas till hermeneutiken då studien förklarar mänskliga beteenden och ser människan som en unik varelse vilket enligt Bryman och Bell (2011) är utmärkande för hermeneutiken. Vår insamlingsmetod av empiri kan också



kopplas till abduktion då vår befintliga teori gav stöd åt den nyinsamlade empirin (Alvesson & Sköldberg, 2008). Likaså kopplas vårt val av att göra intervjuer till den förklaring Alvesson och Kärreman (2012) ger om abduktionens tre steg.

## **2.6 Etiskt beaktande**

Vid samhällsforskning är det viktigt att forskarna agerar etiskt vilket innebär att de ska respektera deltagarnas rättigheter, undvika att någon lider skada genom att medverka i forskningen samt arbeta på ett ärligt och respektfullt sätt. Det är också viktigt att forskarna hanterar respondenternas empiri konfidentiellt, det vill säga att datan förvaras på ett säkert sätt och att datan presenteras utan att avslöja respondenternas identitet, om respondenterna inte vill det. Forskarna ska undvika att föra med osanning kring studiens innehåll samt vara öppna och ärliga mot deltagarna. Det är viktigt att respondenterna är medvetna om att de är delaktiga i undersökningen och att denna delaktighet är frivillig (Denscombe, 2009). Detta etiska beaktande speglar vår studie och vi som forskare har varit noga med att dessa riktlinjer följts. Vi har inte avslöjat respondenternas identiteter då samtliga deltagare önskade att förbli anonyma och vid kontakt med respondenterna har vi varit öppna med studiens syfte samt avsikten med denna för att ge respondenterna möjlighet att själva avgöra om de vill delta eller inte. En annan anledning till att vi valde att hålla respondenterna anonyma är för att familjen i familjeföretagen inte getts möjlighet att uttrycka sina åsikter i sammanhanget vilket innebär att ett avslöjande av ekonomernas och därmed familjeföretagets identitet inte hade varit etiskt korrekt.

### 3. Teoretisk referensram

*I detta kapitel presenteras inledningsvis en figur som visar den teoretiska referensramens disposition. Därefter introduceras styrning i familjeföretag följt av olika typer av beslutsfattande. Sedan beskrivs ekonomen i familjeföretaget utifrån roll och handlingsutrymme. Därefter presenteras redovisning som fenomen. Slutligen sammanfattas den teoretiska referensramen i form av en analysmodell.*

#### 3.1 Disposition av teoretisk referensram



Figur 3.1 Disposition av teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen har vi delat upp texten enligt Figur 3.1. Utifrån tidigare forskning förklarar vi inledningsvis hur styrning i familjeföretag går till för att få en förståelse om hur olika typer av beslutsfattande går till. Detta för att kunna förstå ekonomen handlingsutrymme och hitta mönster i vilka faktorer som kan påverka ekonomen handlingsutrymme i redovisningsarbetet. Vi har alltså valt att börja brett för att kunna förstå vad som utmärker familjeföretag, hur ekonomens roll i familjeföretag kan se ut och vad som kan påverka ekonomen handlingsutrymme i redovisningsarbetet.

#### 3.2 Styrning i familjeföretag

Styrning i familjeföretag är grundläggande för vår studie då det är en bakomliggande orsak till beslutsfattande i familjeföretag, vilket i sin tur kan ha inverkan på ekonomen handlingsutrymme i redovisningsarbetet. När det gäller tidigare forskning om ledarskap i

familjeföretag med fokus på relationen mellan ledaren och medarbetaren menar Brundin et al. (2012) att det finns forskning men att denna behöver utvecklas. Det finns dock en del forskning om ägarstruktur och ägarlogik (Suárez & Santana-Matín, 2004; Brundin et al., 2012) som kan förklara familjeföretagets styrning.

Bolagsstyrning är grundläggande för många områden med anknytning till företagsledning, så som strategi, organisation och finansiering (Suárez & Santana-Matín, 2004). Familjeföretag kan se mycket olika ut i avseende om ägarstruktur, mål och grad av familjeinblandning (Brundin et al., 2012). Forskning visar att ägarstrukturen i västländska familjeföretag är starkt relaterad till ägarkoncentrationen i familjen vilket betyder att den ledande familjen i familjeföretag har dominans över ägande, kontroll och styrning av företaget (Suárez & Santana-Matín, 2004). Detta innebär att familjen står centralt i verksamheten och om familjen vill, kan de se till att företaget styrs helt efter sina egna intressen.

Vidare kopplas familjens centrala roll i företaget till makt vilket Brundin et al. (2012) beskriver med hjälp av ägarlogiken. Denna ägarlogik i familjeföretag kallas för familjeägarlogiken och innebär bland annat att maktstrukturen ofta är stabil och kontinuerlig då det är vanligt att en familjemedlem och delägare är VD i bolaget i minst 15-20 år. Val av VD i familjeföretag hamnar ofta inom familjen då det anses trygga den uppbyggda kulturen i företaget och anses garantera det direkta och strategiska inflytandet ägarfamiljen har på familjeföretaget. Familjeägarlogiken präglas också av en flexibilitet i styrningen vilket öppnar upp för snabba beslutprocesser i företaget. Anledningen till dessa snabba beslutsvägar är att VDn, tillika beslutsfattaren, är lättillgänglig och kan ge besked direkt då styrelsen snarare fungerar som ett bollplank än ett beslutande organ i verksamheten. I familjeföretag har ägaren makt att bestämma över alla företagens viktiga utvecklingsfrågor. Detta kan leda till maktfullkomlighet vilket innebär att icke-familjemedlemmar lätt kan tystas (Brundin et al., 2012).

Då vår studie utgått från ekonomens arbetssituation, mer precist hur mycket handlingsutrymme ekonomen i familjeföretaget har, ansåg vi att verksamhetsstyrning var relevant. Verksamhetsstyrning innebär planering inför förväntade förhållanden men också uppföljning och utvärdering av dessa (Lindvall, 2011). Styrning kan ske både formellt och informellt. Formell styrning innebär bland annat budgetering, resultatmätning och incitamentssystem. Informell styrning innebär, å andra sidan, professionella och kulturella styrningsmetoder som definierar beteende, så som lagar, normer, etik, etikett och seder (Tsamenyia, Noormansyahb & Uddinc, 2008). Tidigare forskning visar att

verksamhetsstyrning i familjeföretag i praktiken handlar om sociala och kulturella kontroller vilket innebär att trots planering i form av budgetering, resultatmätning och incitamentssystem är det kultur och sociala relationer som påverkar företagets styrning (Tsamenyia et al., 2008).

Exempel på dessa sociala och kulturella kontroller är, som tidigare forskning visar, att familjeföretag är mindre benägna att diversifiera verksamheten och besluten kring företaget då det kräver extern kompetens. Anledningen till detta är att familjen har en motvilja att låta utomstående perspektiv och åsikter ingå i beslutsfattandet vilket skulle minska kontrollen. Detta innebär att familjen snarare föredrar risker som medföljer den smala verksamhetsstrategin än utövar diversifieringsverksamhet (Gomez-Mejia, Makri & Larrazza-Kintana, 2010). Tidigare forskning visar även att formella styr- och kontrollsystem i familjeföretag används i mindre utstäckning än i icke-familjeföretag, vilket till en viss del beror på att familjeföretagen vill behålla personlig och social kontroll snarare än att förlita sig på opersonliga och formaliserade procedurer där kontroll av de anställdas handlingar och företagets aktiviteter står i centrum (Florin Samuelsson, 1999).

Utifrån dessa exempel har vi gjort antagandet att det är vanligt med informell styrning i familjeföretag då det ofta är företagets, tillika familjens, lagar, normer, etik och seder som råder på arbetsplatsen.

### **3.3 Beslutsfattande i familjeföretag**

Viktigt för vår studie har varit att veta hur beslutsfattande går till, främst med hänseende till familjeföretag. Detta för att vi senare skulle kunna analysera ekonomens upplevda handlingsutrymme gällande redovisning. Det finns olika typer av beslutsfattande och vi har fokuserat på strategiskt-, intuitivt- och etiskt beslutsfattande då dessa typer av beslutsfattande med fördel kunde kopplas till vår studie.

#### **3.3.1 Familjens beslutsfattande i familjeföretag**

För att familjen ska kunna fatta kloka beslut i familjeföretag fordras ett strategiskt beslutsfattande som innefattar den process och dess struktur som leder till beslut. I en rationell beslutsprocess nås strategiska beslut först efter det att en strategisk process genomgått, vilken innebär noggrant övervägande av omständigheterna, alternativa tankegångar samt övervägande av möjliga konsekvenser av beslutet. För att kunna fatta rationella beslut krävs sålunda hög tillgänglighet av information för att hjälpa familjen att fatta bästa möjliga beslut

under rådande omständigheter. Rationalitet handlar alltså om att välja vilken information som ska användas och sedan analysera denna (Citroen, 2011).

För att kunna väga fördelar och nackdelar av ett eventuellt beslut mot varandra, är det viktigt att familjen i familjeföretaget besitter mycket information för att därmed kunna fatta strategiska beslut (Citroen, 2011). I familjeföretag är det dock vanligt förekommande att informationsasymmetri råder (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003), vilket agentteorin förklarar närmare. Agentteorin är ett förhållande som innebär att principalen, den som ska engagera någon, ska få agenten att göra någonting vilket medför att ett visst ansvar fördelas till agenten. Om detta förhållande innebär ett informationsövertag för agenten, vilken exempelvis är ekonomen jämt mot principalen, familjen i företaget, uppstår en osäkerhet i förhållandet då principalen misstänker att agenten inte alltid agerar i principalens intresse (Jensen & Meckling, 1976).

Beslutsfattande i familjeföretag kan i vissa fall skilja sig från beslutsfattande i icke-familjeföretag på grund av icke-finansiella övervägande, så som familjens behov av kontroll. På grund av den potentiella finansiella beslutsprocessen i familjeföretag kan det vara värdefullt att studera familjens attityd. Detta för att strategiskt beslutsfattande, som exempel finansieringsbeslut, påverkas starkt av familjens personliga beteende. Forskning visar att attityder formar beslutsfattande samt att familjens värderingar och övertygelser starkt påverkar strategiskt beslutsfattande i familjeföretag (Koropp, Grichnik & Kellermanns, 2013).

Forskning visar att små företagsledare tenderar att välja strategier utifrån sina egna önsknings och bakgrunder, istället för att välja den strategi som är baserad på rationell analys. Annan forskning har dock påvisat att strategiska beslut i små företag inte fattas på goda informationsgrunder, utan istället förlitar sig beslutsfattaren på sin egen intuition (Brouthers, Andriessen & Nicolaes, 1998). I beslutssituationer där osäkerheten är hög och där tidigare erfarenhet saknas blir intuition relevant och kan spela en central roll. Detta eftersom det är irrelevant med rationell analys och därför behövs annat beslutsunderlag. I beslutsprocessen är intuition väsentligt att använda, för att få fram det mest passande alternativet, när alternativen är många och likvärdiga (Agor, 1989).

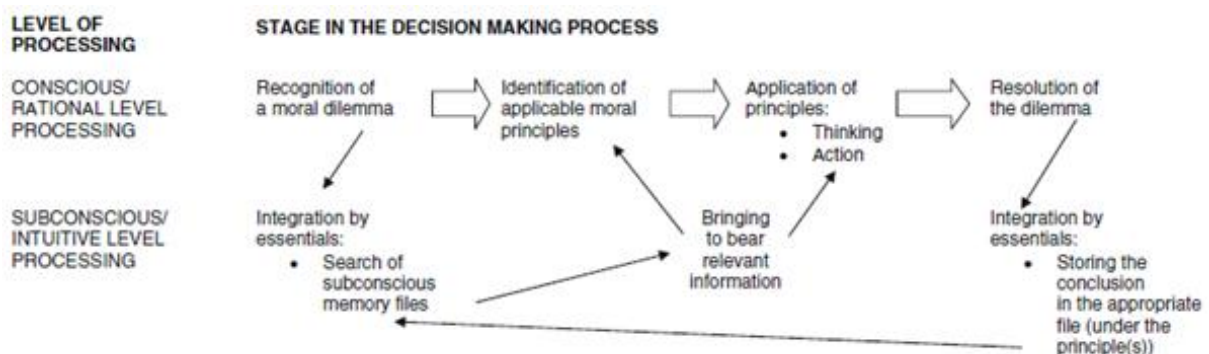
Familjen i familjeföretaget har som avsikt att maximera den långsiktiga rikedom i företaget som bär familjens namn och därmed familjens rykte. Samtidigt sker beslutsfattandet i familjeföretag mer långsiktigt än vad det gör i icke-familjeföretag. I familjeföretag är det vanligt förekommande att samma person upptar rollen som både VD och styrelseordförande.

Detta tyder på att denna typ av företag håller kontrollen nära familjen och därmed finns små möjligheter till extern påverkan (Bartholomeusz & Tanewski, 2006). Andra forskare fyller i detta och menar att många familjeföretag placerar en familjemedlem på VD-posten för att utöva ytterligare kontroll (Anderson, Mansi & Reeb, 2003). Forskning visar även att varje familjemedlem har intresse av att driva sina egna intressen genom att främja intressena för resten av familjen (Bartholomeusz & Tanewski, 2006).

Vår studie har behandlat ekonomens upplevda handlingsutrymme gällande redovisningsarbetet i familjeföretag och har även syftat till att finna mönster i det givna handlingsutrymmet för att kunna belysa likheter och skillnader mellan olika familjeföretag. Detta innebär att påståendet om beslutsfattande i familjeföretag har kopplats till den inverkan familjen har på redovisningen.

### 3.3.2 Ekonomens beslutsfattande i familjeföretag

Den tredje typen av beslutsfattande handlar om etiska beslutsfattande, vilket vi i denna studie har sett utifrån ekonomen i familjeföretagets perspektiv. Processen för etiska beslut sammanfattas i en modell som delas in i fyra olika steg. Modellen inleds med ett erkännande av ett moraliskt dilemma vilket leder till identifiering av tillämpliga moraliska principer. Sedan ska en tillämpning av principer göras där relevant information står i fokus för tänkande och handling. Slutligen innebär den etiska beslutsprocessen en lösning av dilemmat som sparas för att kunna användas i liknande situationer i framtiden (Woiceshyn, 2011).



Figur 3.3.2 Etiskt beslutsfattande (Woiceshyn, 2011, s. 318).

Denna modell har kopplats till den situation vi observerat att ekonomen kan hamna i då familjen lägger sig i dennes arbete vilket kan bidra till att ekonomens handlingsutrymme påverkas. Det slutgiltiga steget, att spara lösningen inför framtida liknande situationer, kan bli underlag för hur ekonomen i fortsättningen kommer att arbeta och har därmed kopplats till

den interna redovisningen vilken, enligt Florin Samuelsson (1999), utformas efter företagets enskilda behov.

### **3.4 Ekonomen i familjeföretag**

Trots den stora motvilja tidigare forskning visar mot att anställa extern ekonomisk kompetens inom redovisning (Lutz & Schraml, 2012; MacKenzie, 2002) visar annan forskning att positionen som ekonomichef vanligtvis är den första chefspositionen i ett familjeföretag som personer utanför familjen rekryteras till. Detta beror ofta på att de kan bidra med värdefull kunskap till familjeföretaget och samtidigt minska företagets finansiella risk (Hiebl, 2013). I vår studie har ekonomen i familjeföretaget undersökts. Ekonomen kan per vår definition innefatta ekonomichefer, vilket innebär att forskningen kring familjers benägenhet att anlita ekonomisk kompetens som härstammar utanför familjen är skäligen intressant.

#### **3.4.1 Ekonomens roll**

Lindvall (2009) presenterar en modell som bygger på teorier om ekonomens roll som delas in i fem grupper; rollen, relationer, rutiner, resurser och regler. Rollen beskrivs enligt person och identitet där individen intar en roll som ska accepteras och framhävas av företaget. Ekonomens roll utvidgas ständigt vilket gör att det inre drivet är en betydande egenskap hos ekonomen. Rollen handlar också om ekonomens identitet som bör sträva efter lojalitet mot företaget. Relationer spelar en stor roll i ekonomens yrkesroll då det är allt viktigare att vara social och kunna kommunicera, där det vanligaste kommunikationssättet är ansikte mot ansikte. Rutiner är de arbetsuppgifter och processer som sker på företaget och de arbeten som återkommer dagligen är ekonomens vanligaste arbetsuppgifter. Utöver dessa arbetsuppgifter tillkommer vid-behovs-arbetsuppgifter vilka kan vara väldigt krävande och står för nästan 20 procent av de totala arbetsuppgifterna. Vidare menar Lindvall att ekonomens arbete bör ske nära verksamheten och att trots det relativt ensamma arbetet blir arbetet allt mer teambaserat. Med resurser menar Lindvall att det framförallt är den ökande IT-användningen, främst Excel, som gör det möjligt, men också nödvändigt, att förändra ekonomens arbete. Detta kan dock också ses som en begränsning då tekniken blir för avancerad för ekonomen att använda (Lindvall, 2009). Denna modell har applicerats på vår studie då den beskriver grundläggande förutsättningar för ekonomer i deras arbete. Ekonomen har varit en central aspekt i vår studie då det är dennes roll som ligger till grund för forskningen och därmed har Lindvalls (2009) modell varit relevant för att analysera ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet.

Enligt MacKenzie (2002) vet ekonomen att denne inte får tillföra sin kompetens, som företaget också behöver, om familjeföretaget inte vill utnyttja stöd från de externa parterna. Detta kan skapa oro mellan familjeföretagaren och den externa kompetensen vad gäller redovisningens utförande (MacKenzie, 2002).

Vidare beskrivs ekonomens roll genom att ekonomen bör få uttrycka sin åsikt fritt och ha tillräckligt med utrymme i sitt ansvarsområde för att på ett effektivt sätt bidra till utvecklingen av familjeföretaget. Dock kan ekonomen inte få tillräckligt med handlingsfrihet om den styrande familjen inte ger tillit till denne (Hiebl, 2013).

### **3.4.2 Ekonomens handlingsutrymme**

Handlingsutrymme kan definieras som det utrymme eller frihet en chef har i sin beslutsprocess för att vidta åtgärder (Hambrick & Finkelstein, 1987). Annan forskning framhäver den anställdes handlingsutrymme och beskriver att graden av handlingsutrymme beror på individens kompetens, engagemang, förtroende och lojalitet. Dessutom visar tidigare forskning att handlingsutrymmet är som störst då det inte finns någon gemensam beslutsrätt enligt lag eller någon lag alls som påverkar arbetet (Green, 2008).

Som tidigare nämnt beror ekonomens handlingsutrymme på miljön, organisationen och individen (Hambrick & Finkelstein, 1987). Miljö innebär att handlingsutrymmet påverkas av de villkor och förhållanden som råder i branschen. I vilken utsträckning organisationen påverkar handlingsutrymmet beror på organisationens förmåga att hantera förändring och variation. Organisationer kan ofta förknippas med tröghetskrafter så som storlek, ålder och kultur, där kultur definieras som vilka handlingar och yttranden som är tillåtna, eller inte, inom organisationen. Exempel på dessa tröghetskrafter kan innebära att äldre organisationer delegerar handlingsutrymme i mindre utsträckning på grund av att de biter sig fast vid gamla och välbekanta rutiner. Slutligen kan individuella egenskaper hos den som tilldelas handlingsutrymmet påverka i vilken grad handlingsfriheten ges. En viktig egenskap som beaktas vid bedömning av hur mycket handlingsutrymme som ska ges, är i vilken grad individen kan väga möjliga alternativ mot varandra och komma fram till den bästa lösningen. Detta kan sammanfattas i att ju mer erfaren personen i fråga är, desto mer handlingsutrymme får denne (Hambrick & Finkelstein, 1987).

I vår studie innebär detta att ekonomens handlingsutrymme påverkas av en hel del faktorer. Vad gäller miljön påverkas ekonomen av de olika redovisningsregler som gäller vid bokföring och upprättandet av andra ekonomiska dokument. Organisationens utseende påverkar också



ekonomens handlingsutrymme och då ekonomen arbetar i ett familjeföretag har detta kopplats till den utmärkande företagskulturen som innebär att familjens behov av kontroll, ägarkoncentration och andra utmärkande drag för företagsformen, som exempelvis en viss motvilja att anlita extern ekonomisk kompetens, påverkar ekonomens handlingsutrymme. Slutligen påverkar ekonomens tidigare erfarenheter och personliga egenskaper i vilken utsträckning denne ges handlingsutrymme.

I vår studie har ekonomen stått inför olika beslut gällande redovisningsarbetet. Tidigare forskning visar att familjeföretag uppvisar en motvilja att anlita extern ekonomisk kompetens, men trots det är ekonomichefsposten ofta den första chefsposition som personer utanför familjen rekryteras till på grund av den kompetens de anses bidra med till familjeföretaget. Tidigare forskning visar också en rad egenskaper ekonomen bör besitta och vilken roll denne spelar i företaget. Denna forskning visar att ekonomen bör vara lojal mot företaget och därmed få mer handlingsutrymme. I denna diskussion kommer agentteorin åter igen upp som en förklaring till varför familjen inte ger den externa ekonomen tillit som bidrar till ekonomens handlingsfrihet.

Då ekonomisk kompetens, som är utomstående från familjen, anses bidra med ekonomisk kunskap kan det antas att familjen själva inte besitter dessa kunskaper. Då familjen lägger sig i ekonomens arbete kan vederbörande därmed ställas inför ett problem där etiska beslut måste fattas med hjälp den etiska beslutsprocessen.

### **3.5 Ekonomens redovisningsarbete**

#### **3.5.1 Redovisning**

Redovisning är ett brett forskningsfält som består av två huvudområden, ekonomisk redovisning och intern redovisning (Songini, Gnan & Malmi, 2013). Redovisningen ingår normalt som en del i företagets ekonomisystem och beroende på vilket företag som redovisar varierar omfattningen och uppbyggnaden av redovisningen. Intern redovisning är inte lagreglerad och därmed begränsas redovisningsreglerna till den externa redovisningen. Redovisningen upprättas för att utgöra en grund för ekonomiska beslut som tas i företaget, men den är också betydande för utomstående intressenter. Redovisning har en betydande roll vid utredning av misstankar om ekonomiska oegentligheter av olika slag (Skatteverket, u.å).

Externa redovisningsregler styr rapporteringen i företag och gäller för både stora och små företag, vilket betyder att alla företag måste åstadkomma externa rapporter. Dessa rapporter kan ses som ett problem för små och medelstora företag, vari många familjeföretag ingår,

eftersom omfattningen av regler inom området anses som en belastning av företagsledare i dessa företag. Detta kan bero på att nödvändig kompetens vid besvarande av redovisningsfrågorna saknas. Externa redovisningsrapporter regleras enligt lagar och rekommendationer och torde innehålla finansiella upplysningar om företagets intäkter, balansräkning och finansieringsform (Blomkvist, 2004).

I BFL och ÅRL finns regler för den externa redovisningen hos bokföringsskyldiga. Alla regler kan inte bli lagförda och därför begränsas föreskrifterna till allmänna principer som regleras som allmänna råd och rekommendationer. Dessa betecknas som god redovisningssed och därmed innebär det att god redovisningssed får karaktär av en allmän rättslig standard som i det närmaste kan jämföras med lag (Skatteverket, u.å).

Med detta menas att de råd och rekommendationer som finns gällande redovisning inte alltid är lagstadgade och därmed kan de uppfattas olika av ekonomen respektive familjen. I vår studie har vi fått en uppfattning om hur de olika upplevelserna om regelverk och god redovisningssed har påverkat ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet.

### **3.5.2 Redovisningens syfte**

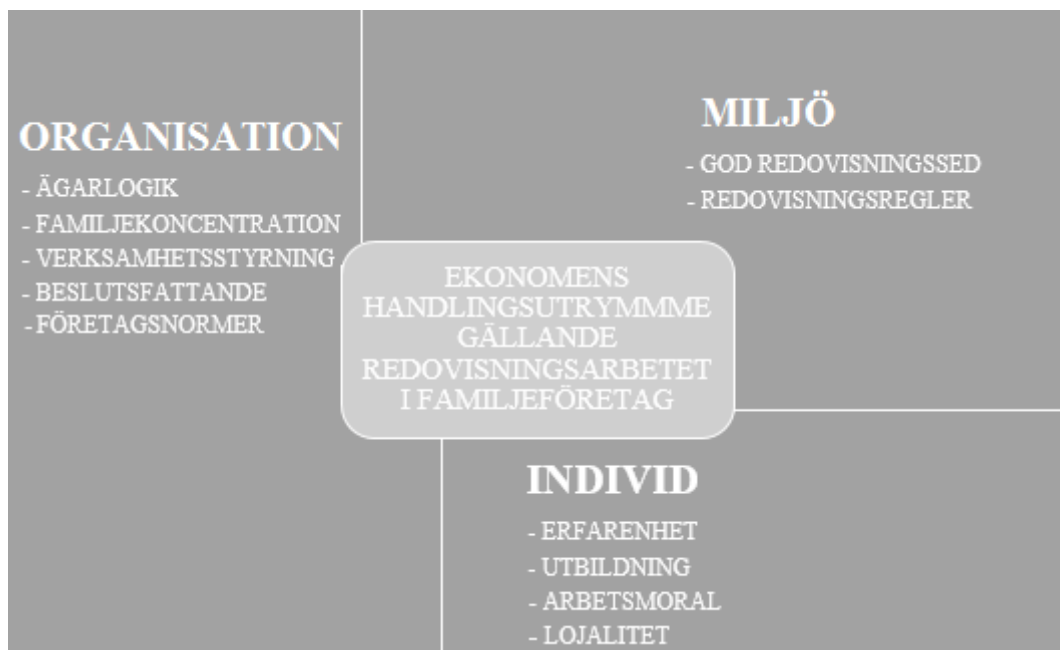
Den del som behandlar information till externa intressenter, finansiell redovisning eller extern redovisning är vad begreppet redovisning brukar beskrivas som. Redovisning, både intern och extern, ligger till grund för olika beslutsfattande företaget gör. Redovisningen i företag styrs till stor del av lagar och redovisningskoncentrationer, medan redovisning för internt användande anses vara utformad efter företagets enskilda behov, dels för att fungera som ett underlag vid beslutsfattande och dels för att motivera företagets medarbetare att uppträda i överensstämmelse med organisationens mål. Bokföring, insamling av data till sammanställningar av rapporter, planering och uppföljning av verksamheten, budget-, kalkyl- och redovisningssystem för registrering av utfall hör idag till redovisningen (Florin Samuelsson, 1999).

### **3.5.3 Redovisningsprinciper**

Enligt ÅRL 2 kap 3 § ska balansräkning, resultaträkning och noter upprättas som en helhet och därmed ge en rättvisande bild av företagets ställning och resultat (SFS 1995:1554). I ÅRL 2 kap 4 § framgår att en förutsättning för att en rättvisande bild av företagets ska kunna ges är att redovisningen följer en rad redovisningsprinciper; fortlevnadsprincipen, försiktighetsprincipen, jämförbarhetsprincipen, kontinuitetsprincipen, kvittningsprincipen, neutralitetsprincipen, post för post-principen och realisationsprincipen. Företaget ska

konsekvent tillämpa samma principer för värdering, klassificering och indelning av olika poster och delposter från ett år till ett annat, vilket stöds av fortlevnadsprincipen och jämförbarhetsprincipen. Försiktighetsprincipen innebär att värdering av dessa poster ska göras med rimlig försiktighet vilket innebär att räkenskapsårets konstaterade intäkter får tas med i resultaträkningen. Principen innebär också att hänsyn ska tas till de ekonomiska förpliktelser som är hänförliga till räkenskapsåret, eller tidigare räkenskapsår, även om de blir kända först efter räkenskapsårets utgång, men före upprättandet av årsredovisningen. Enligt kontinuitetsprincipen är det viktigt att den ingående balansen för ett räkenskapsår stämmer överens med den utgående balansen för det närmast föregående räkenskapsåret. Kvittningsprincipen innebär att varken tillgångar, avsättningar och skulder eller intäkter och kostnader inte får kvittas mot varandra. Hänsyn ska även tas till värdenedgångar, utan hänsyn till om resultatet för räkenskapsåret visar förlust eller vinst, vilket stöds av neutralitetsprincipen. Post för post-principen innebär att beståndsdelar som bland annat balansräkningens poster ska värderas var för sig och slutligen innebär realisationsprincipen att de intäkter och kostnader som är hänförliga till räkenskapsåret ska tas med utan hänsyn till tidpunkten för betalningen (SFS 1995:1554).

### 3.6 Analysmodell



Figur 3.6 Analysmodell

Denna analysmodell baseras på den observation vi gjort samt hur vi använt tidigare forskning genom den teoretiska referensramen vilket har skapat ett underlag för vår undersökning. Utifrån den insamlade empirin i den teoretiska referensramen har vi, genom tidigare forskning, kopplat tre termer som kan påverka ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet; miljö, organisation och individ. Dessa termer samspelar och kan därför vara svåra att urskilja från varandra. Till dessa termer har vi kopplat begreppen; ägarlogik, familjekoncentration, verksamhetsstyrning, beslutsfattande, företagsnormer, god redovisningssed, redovisningsregler, erfarenhet, utbildning, arbetsmoral och lojalitet. Analysmodellen har varit till hjälp vid analysen av ekonomernas handlingsutrymme i familjeföretag gällande redovisningsarbetet och ger en tydlig bild av hur ekonomens handlingsutrymme gällande redovisning i familjeföretag påverkas.

## 4. Empirisk metod

---

*I detta kapitel beskriver vi inledningsvis empirisk insamlingsmetod som följs av våra undersökningsmetoder. Vidare presenteras informationsbearbetningen följt av forskarens roll och undersökningens urval. Slutligen redogör vi för analys och bearbetning av kvalitativ data.*

---

### 4.1 Empirisk insamlingsmetod

En fallstudie beskrivs som en detaljerad undersökning av ett speciellt fenomen (Denscombe, 2009; Merriam, 1994). Själva fenomenet eller, som Merriam (1994) beskriver, fallet är viktigt eftersom det är det fallet som vi avser att göra en djupare undersökning om. Av denna anledning valde vi att göra fyra intervjuer för att få inblick i fyra olika fall och därmed få större förståelse för ekonomens handlingsutrymme gällande redovisningsarbetet i familjeföretag. Vi valde våra fall utifrån kända attribut (Denscombe, 2009), som i vår studie innebar att ekonomen avsåg ett attribut och familjeföretagen ett annat. Denscombe (2009) beskriver även att kriterium är viktigt vid val av fall och ett kriterium för våra attribut var, som vi tidigare beskrivit i definitionerna, att ekonomen inte tillhör familjen och att VD i företaget även tillhör ägarfamiljen.

#### 4.1.1 Intervju

Intervjuer delas upp i klasser utifrån i vilken utsträckning de är strukturerade och formaliserade (Saunders et al., 2009). Således kan intervjuer klassificeras som strukturerade, ostrukturerade eller semistrukturerade. Strukturerade intervjuer, kvantitativ undersökning, förknippas med surveyundersökningar och bygger därmed på ett frågeformulär. Denna typ av intervjuer följer ett standardiserat mönster där samtliga respondenter får besvara samma frågor, som ställs på samma sätt och i samma ordning vilket gör resultatet jämförbart. Strukturerade intervjuer möjliggör generaliseringar då antalet respondenter ska vara representativa för populationen och resultatet sammanställs och analyseras med hjälp av statistiska metoder. Ostrukturerade intervjuer, å andra sidan, karaktäriseras av en öppen struktur vilket gör det möjligt för respondenten att besvara frågorna utifrån sitt eget perspektiv. Genom denna typ av intervju möjliggörs ett kvalitativt djup då intervjuaren får tillgång till respondentens egen referensram vilket ger undersökningen flexibilitet. Semistrukturerade intervjuer är ett mellanting av strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Intervjuaren har, trots de specificerade frågorna, möjlighet att fördjupa respondentens svar så

att en dialog mellan de två parterna kan föras. Respondenten ges möjlighet att besvara frågorna utifrån egna termer samtidigt som undersökningen kan klassas som jämförbar (May, 2001).

När vi samlade empiri till vår studie genomfördes en pilotintervju i syfte att främst kvalitetssäkra intervjufrågorna inför de semistrukturerade intervjuerna. Anledningen till att vi valde att genomföra denna pilotintervju var för att få möjlighet att komplettera, ta bort eller ändra intervjufrågorna inför de övriga intervjuerna. Som underlag för pilotintervjun utgick vi från den analysmodell vi gjort genom den empiri vi i det inledande kapitlet samt den teoretiska referensramen samlat in.

När vi sedan samlade in den huvudsakliga empirin för vår undersökning utförde vi semistrukturerade intervjuer med ytterligare tre ekonomer som arbetar med redovisning i olika familjeföretag. Genom denna datainsamlingsmetod fick vi en uppfattning om hur ekonomens handlingsutrymme gällande redovisning i familjeföretag upplevs och vilka mönster som finns gällande handlingsutrymmet ekonomerna emellan. Semistrukturerade intervjuer sågs som det bästa valet av struktur och formalisering då vi ville ha möjlighet att fördjupa respondentens svar på de specificerade frågorna för att sedan jämföra dessa. Att använda strukturerade intervjuer i vår studie föll bort som alternativ då vi inte sökte finna ett urval som var representativt för populationen för att sedan kunna göra en jämförelse av dessa. Vår avsikt var inte heller att göra ostrukturerade intervjuer då denna intervjuform kändes allt för öppen för vår del.

#### **4.1.2 Intervjuguide**

För att vi skulle kunna besvara syftet med vår studie utformades inledningsvis en intervjuguide till pilotintervjun (*Bilaga 1, Intervjuguide pilotintervju*). Efter genomförandet av pilotintervjun kompletterades intervjuguiden inför de semistrukturerade intervjuerna (*Bilaga 2, Intervjuguide semistrukturerad intervju*) för att förbättra undersökningen. En intervjuguide är en lista på teman som ska utforskas genom intervjuer. Syftet med en intervjuguide är att ge samtliga respondenter relevanta och liknande teman (Krag Jacobsen, 1993) för att kunna göra undersökningen jämförbar (May, 2001). Intervjuguiden för de semistrukturerade intervjuerna utformades på liknande sätt som den intervjuguide som användes för pilotintervjun, men korrigerades utifrån pilotintervjuns erfarenhet. Båda våra intervjuguides inleddes med uppvärmningsfrågor vilket är allmänna frågor om respondenterna själva och deras roll i förhållande till intervjuens övergripande ämne (Denscombe, 2009). Uppvärmningsfrågorna i

pilotintervjuns intervjuguide bestod av nio frågor och i den semistrukturerade intervjuguiden av tio frågor som gjorde respondenterna bekväma då de var enkla att svara på, samtidigt som vi fick värdefull information till studien.

Intervjuguiden för pilotintervjun var indelad i två teman som baserades på vår analysmodell; familjen i familjeföretaget och ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet. Det första temat bestod av sex frågor i pilotintervjuguiden samt sju frågor i den semistrukturerade intervjuguiden och behandlade hur närvarande familjen är i familjeföretaget. Frågorna var direkta eftersom vi sökte efter spontana svar från respondenterna. Till frågorna kom följdfrågor där vi bad respondenterna om exempel för att kunna förtydliga och klargöra sina svar. Därefter följde det andra temat, bestående av sju frågor i båda intervjuguiderna, som behandlade i vilken utsträckning ekonomen i familjeföretaget har handlingsutrymme gällande redovisningsarbetet.

#### **4.1.2.1 Pilotintervjun**

Under pilotintervjuns gång kom vi själva fram till en del följdfrågor som vi ansåg vara viktiga att få med i intervjuguiden för de semistrukturerade intervjuerna och dessa följdfrågor ställdes även till respondenten för pilotintervjun. Den enda kommentar vi fick under pilotintervjun var inte relaterad till frågorna utan till oss som forskare och innebar att vi skulle ge mer tid till respondenten att fundera innan vi gick vidare till nästa fråga. Detta är något vi tog med oss inför resterade intervjuer för att få så bra och rättvisande svar som möjligt. Med tanke på det goda resultat pilotintervjun gav, valde vi att använda den intervjuade respondentens, Ekonom A, svar som en del av vår undersökning. Ekonom A blev intervjuad enligt intervjuguiden för pilotintervjun men tog alltså del av de frågor vi kompletterat intervjuguiden med inför de semistrukturerade intervjuerna. Detta betyder att samtliga respondenter har fått samma frågor att besvara.

## **4.2 Informationsbearbetning**

Vid våra intervjuer var det viktigt att vi mindes de diskussioner som förts vilket enklast gjordes med hjälp av bandinspelningar. För att respondenterna inte skulle bli nervösa av inspelningen var det viktigt att ljudupptagningen användes försiktigt och hänsynsfullt. Nackdelen med ljudupptagningar är att det endast är de verbala diskussionerna som dokumenteras, inte annan icke-verbal kommunikation som exempelvis kroppsspråk, vilket kan fångas med videoupptagningar (Denscombe, 2009).

Denscombe (2009) beskriver även fältanteckningar som en form av intervjuupptagning. Detta kan vara användbart då respondenten inte önskar bli inspelad på band, men kan också fungera som ett komplement till bandinspelningen (Denscombe, 2009).

Vid våra intervjuer gjordes ljudupptagningar då vi ansåg att det var tillräckligt för att kunna sammanställa och analysera resultatet. Dessutom påpekar Denscombe (2009) att videoupptagningar kan kännas påträngande och störande för intervjun vilket är något vi inte vill få respondenterna att känna. Som komplement till ljudupptagningarna använde vi oss av fältanteckningar där vi beskrev delar som vi inte fick med på ljudupptagningen, så som stämning, känslor och kroppsspråk. Då vi var två forskare som medverkade vid intervjuerna kunde bådas uppfattning av den icke-verbala kommunikationen fås, samtidigt som själva intervjun inte påverkades då vi kunde täcka in för varandra.

### **4.3 Forskarens roll**

Vid forskningsundersökningar finns det vissa förhållningssätt en forskare borde följa och tänka på under själva undersökningen, det kan vara allt från självpresentationen och den personliga identiteten till det personliga engagemanget under undersökningen. Detta gäller främst vid intervjuer och kallas, enligt Denscombe (2009), intervjuareffekten. Vår studie innefattar intervjuer, där personlig kontakt mellan respondenten och forskaren fanns och där vi som forskare var medvetna om intervjuareffekten.

Denscombe (2009) delar in intervjuareffekten i tre delar; självpresentationen, personlig identitet och det personliga engagemanget. Främst är det forskarnas ålder, kön och etniska ursprung som kan vara av betydelse när respondenten ska dela med sig av sin information. Vi som forskare intog en passiv och neutral hållning under undersökningen. Det betyder att vi presenterade oss försiktigt så att vi skulle riskera att stöta bort respondenten och att vi höll oss neutrala till de uttalande som gjordes under intervjuens gång för att sökningsresultatet inte skulle påverkas till det negativa. Vidare var det viktigt att vi inte blev för personligt engagerade, det vill säga tappade den konventionella rollen så att respondenten inte ville svara och dela med sig av information (Denscombe, 2009). Det var alltså viktigt att vi som forskare var uppmärksamma under intervjun (Denscombe, 2009) för att kunna ta del av den information som respondenten gav oss. Detta för att vi, i vår abduktiva studie, skulle kunna öppna upp för andra synvinklar att komplettera vår analysmodell med. Det var också viktigt att sufflera och följa upp undersökningen för att respondenten skulle ges möjlighet till att



utveckla och förklara tydligare vad denne menade vid vissa oklara sammanhang (Denscombe, 2009).

#### 4.4 Urval

Urvalsramen för intervjuerna bestod av fyra ekonomer som arbetar i familjeföretag och har sin arbetsplats på företaget. För vår studie kändes det relevant att undersöka fyra ekonomer i fyra olika familjeföretag för att utforska och få förståelse av vilket handlingsutrymme gällande redovisning ekonomer i familjeföretag har samt vilka likheter och skillnader i handlingsutrymmet som finns ekonomerna emellan.

I vår undersökning har familjeföretagens storlek begränsats då vi ansåg att familjeföretagen inte skulle vara för stora. Anledningen till detta var att vi ville undersöka hur mycket handlingsutrymme ekonomen gavs av familjen gällande redovisning, där vi drog kopplingar till att ekonomens handlingsutrymme påverkades av hur mycket familjen involverade sig i dennes arbete och i vilken grad familjen infann sig på plats i företaget eller på annat sätt fanns närvarande i ekonomens arbete. Kontroll nära familjen är nämligen väsentligt i familjeföretag (Bartholomeusz & Tanewski 2006; Anderson, Mansi & Reeb, 2003) vilket betyder att ju större företaget är desto mindre kontroll kan familjen ha och därför ansåg vi att mindre familjeföretag passade vår studie.

Urvalet till samtliga intervjuer gjordes enligt bekvämlighetsurval, vilket är ett urval som bygger på forskarnas bekvämlighet. Anledningen till att vi valde att använda oss av bekvämlighetsurval var för att det fanns knappa resurser, i både tid och pengar, till vårt förfogande (Denscombe, 2009). Vid urvalet till intervjuerna användes även bekvämlighetsurvalet kopplat till närområde vilket innebär att vi som forskare väljer ett ställe som ligger nära vår utgångspunkt (Denscombe, 2009), därför valde vi att göra samtliga intervjuer i Kristianstadsområdet med omnejd.

#### 4.4.1 Respondenter

De ekonomer som intervjuades i studien har alla sitt kontor på familjeföretaget och har som huvudsyfte att upprätta familjeföretagets redovisning. Nedan ser du en sammanställning av intervjuerna i form av en tabell.

INTERVJUFORM	EKONOM	INTERVJUTID	DATUM	INTERVJUUPPTAGNING
PILOTINTERVJU	A	43 MINUTER	2014-05-06	BANDINSPELAD OCH ANTECKNINGSFÖRD
SEMISTRUKTURERAD INTERVJU	B	37 MINUTER	2014-05-13	BANDINSPELAD OCH ANTECKNINGSFÖRD
SEMISTRUKTURERAD INTERVJU	C	33 MINUTER	2014-05-15	BANDINSPELAD OCH ANTECKNINGSFÖRD
SEMISTRUKTURERAD INTERVJU	D	32 MINUTER	2014-05-15	BANDINSPELAD OCH ANTECKNINGSFÖRD

Tabell 4.4.1 Sammanställning av intervjuerna

#### 4.5 Analys och bearbetning av kvalitativ data

Vid kvalitativ undersökning blir det empiriska materialet ofta mycket omfattande och kan sällan presenteras i den form som det samlades in i (Nylén, 2005). Vidare förklarar författaren att empirin måste väljas ut, väljas bort, skrivas om och sammanställas i en logisk form för studiens syfte. Nylén (2005) menar också att sammanställningen och bearbetningen måste genomföras så att krav på tillförlitlighet, trovärdighet och generaliserbarhet uppfylls. Även Denscombe (2009) beskriver vikten av dessa tre grundstenar vid bearbetning och analysering av kvalitativ data då de utgör en forskningskvalitetsförsäkran (Denscombe, 2009).

##### 4.5.1 Tillförlitlighet

Det gäller att man som forskare ska kunna lita på att resultatet inte är påverkat av ett forskningsinstrument som skulle ge ett resultat vid den första undersökningen och ett annat resultat vid nästa undersökning av samma oförändrade intervjuguide. Detta är anledningen till att tillförlitlighet inom forskning finns (Denscombe, 2009). Av denna anledning har vi utgått från samma intervjuguide vid samtliga intervjuer för att nå så hög tillförlitlighet som möjligt.

##### 4.5.2 Trovärdighet

För att visa att forskningen är trovärdig och att resultatet är riktigt, verifieras den kvalitativa forskningen. Detta för att utomstående parter ska känna trovärdighet till studien.

Trovärdigheten är nämligen avgörande för all forskning, såväl kvalitativ som kvantitativ forskning (Denscombe, 2009).

För att forskningen ska vara trovärdig måste den, enligt Denscombe (2009), på något sätt visa att den empiri forskarna tillgodoser sig med grundas på metoder och tillvägagångssätt som är erkända för att vara en utgångspunkt för god forskning. Trovärdigheten i forskning kan alltså inte tas för given utan måste visas som en del av forskningsprocessen i sig, detta för att man som forskare inte kan förutsätta att människor är godtrogna och att de kommer acceptera forskningen helt och hållet. Denscombe (2009) beskriver också att trovärdighet förhåller sig till i vilken utsträckning kvalitativa forskare kan visa att insamlad data är exakt och träffsäker. Detta betyder att data med rimlig sannolikhet, vilket kopplas till exakt och träffsäker data, ger en försäkran om att undersökningens kvalitativa data har producerats och kontrollerats i överensstämmelse med god praxis (Denscombe, 2009).

Vår forskning är verifierad då vi använt trovärdiga källor som grundläggande empiri. Dessutom är resultatet trovärdigt då våra respondenter arbetar utifrån de omständigheter vår forskning krävt och har god erfarenhet om denna.

### **4.5.3 Generaliserbarhet**

Då vi granskat ett relativt litet urval, fyra respondenter, i vår undersökning har påståendet om hur ett så litet antal kan generalisera empirin kommit på tal. Enligt Denscombe (2009) visar det sig att många forskare försöker gå runt påståendet medan andra accepterar att det möjligen inte är relevant att generalisera utfallet av undersökningen men att någon måste angripa frågan gällande kvalitativ forskning. Forskare menar att vid undersökning av ett mindre urval, där ett mindre antal enheter och kvalitativ data kräver ett annat angreppssätt, finns ett alternativ till generaliserbarhet, nämligen överförbarhet. Det betyder att istället för att utforska i vilken utsträckning det är sannolikt att empirin återfinns i andra fall, undersöker forskare i vilken utsträckning empirin skulle kunna överföras till andra fall (Denscombe, 2009). Vi anser, precis som Denscombe (2009), att överförbarhet uppnås då vi avser finna mönster i likheter och skillnader mellan ekonomernas handlingsutrymme gällande redovisningsarbetet i familjeföretag.

## 5. Fallpresentationer

---

*I detta kapitel gör vi en presentation av de ekonomer som vi undersökt genom semistrukturerade intervjuer. För varje fall redogörs inledningsvis en kort presentation om familjeföretaget utifrån ekonomens perspektiv. Därefter beskrivs ekonomens roll som inleds med en presentation av ekonomen varefter ekonomens kontakt med familjen förklaras. Vidare presenteras redovisningsregler och företagsnormer utifrån ekonomens perspektiv och slutligen beskrivs ekonomens redovisningsarbete. Kapitlet avslutas med en enklare sammanställning av fallpresentationerna.*

---

### 5.1 Ekonom A i Familjeföretag A

#### 5.1.1 Presentation av Familjeföretag A

Familjeföretag A är ett företag med omkring 80 anställda som ägs av två söner, tillika marknadsansvarig respektive inköp- och produktionsansvarig, tillsammans med deras pappa, tillika VD för företaget. Det är även dessa tre personer som sitter i styrelsen tillsammans med VDs fru och en extern styrelseordförande medan ledningen enbart består av de tre ägarna. Samtliga ägares fruar arbetar också i familjeföretaget med arbetsuppgifter gällande personal och leverantörsreskontran.

Enligt Ekonom A märks det att företaget är ett familjeföretag främst genom att det är många familjemedlemmar anställda i familjeföretaget. Ett annat tecken på att företaget är ett familjeföretag är, enligt Ekonom A, att viss information som borde delges till hela företaget, eller åtminstone vissa avdelningar, hålls innanför familjens ramar. Detta kan vara information om exempelvis framtida investeringar, framtida projekt eller andra förändringar som påverkar verksamheten på något vis. Dessutom beskriver ekonomen att familjeföretagets ägare framställt företagsnormer gällande redovisningen i företaget vilket också är utmärkande för företagsformen, detta beskrivs mer ingående senare i fallpresentationen för Ekonom A.

##### 5.1.1.1 Familjens agerande enligt Ekonom A

Enligt Ekonom A finns det särskilda uppförandekoder angående familjens beteende på arbetsplatsen som accepteras enbart på grund av dessa personers plats i familjen. På arbetsplatsen händer det frekvent att familjen kommer och går lite som de själva vill och det är också vanligt att familjeangelägenheter tar upp en stor del av arbetstiden. Denna typ av beteende kan påverka ekonomens arbete negativt då hennes arbete kan stannas upp på grund av att hon inte får tillgång till information som behövs för att hennes arbete ska kunna fortskrida. Det är exempelvis endast en familjemedlem som sköter familjeföretagets

leverantörsbetalningar och om denna person skulle vara frånvarande får ekonomens arbete negativa konsekvenser. Detta beror på att familjemedlemmens arbetsuppgifter vid frånvaro inte utförs av någon annan, vilket leder till att ekonomen inte kan registrera betalningarna och i vissa fall avsluta månadsredovisningen i tid.

Ekonom A beskriver vidare att vissa familjemedlemmar inte är anställda för att de har utbildning relaterad till sina arbetsuppgifter utan för att de tillhör familjen och säger att ”då kanske intresset och känslan för att göra rätt inte riktigt är hundra utan det kan slarvas lite för det är kanske viktigare att man ska in och titta på Facebook eller att man ska göra nåt annat under tiden istället som att prata om barn eller barnbarn eller sådär, då kan det bli att det blir lite problem med tider och att man får rätta och såna saker, så det är inte det, man hade kanske inte valt det själv” (Ekonom A, personlig kommunikation, 6 maj, 2014).

Dessa beteendemönster hos familjen är något som enligt Ekonom A aldrig skulle accepteras av en anställd som inte är del av familjen och menar att det är svårt att styra, eller ens påpeka, uppförandet då hon tycker att det är svårt att säga till den enskilda familjemedlemmen eller familjen överlag och menar att det är ett känsligt ämne. Under de första åren ekonomen arbetade i familjeföretaget ansåg hon detta som väldigt påfrestande och det gjorde att hon flertalet gånger övervägde att byta arbetsplats, men hon gav arbetsplatsen ändå en chans och har med åren acklimatiserat sig.

## **5.1.2 Ekonomens roll i Familjeföretag A**

### **5.1.2.1 Presentation av Ekonom A**

Ekonom A är en 54 årig kvinna som arbetat i familjeföretaget i lite mer än tio år. Hon arbetar som ekonomiansvarig och hennes arbetsuppgifter innefattar bland annat redovisning, bokslut och kostnadsuppföljning. Innan hon började arbeta i detta familjeföretag arbetade hon i en koncern med som mest omkring 1400 anställda och hade befattningen redovisare/controller. I grunden har Ekonomen A en utbildning som redovisningsekonom och hon har även läst extra på Komvux och dessutom läst en juridisk översikt kurs.

### **5.1.2.2 Arbetsrelaterad kontakt mellan Ekonom A och familjen**

Ekonom A träffar dagligen familjemedlemmarna då de har ett samarbete som ekonomen beskriver som nära, främst eftersom familjen och ekonomen inte har positioner långt ifrån varandra. När de träffas diskuteras arbetsrelaterade angelägenheter men också privata. De arbetsrelaterade diskussionerna kan exempelvis innebära att ekonomen agerar bollplank till de

olika familjemedlemmarna, men däremot anser ekonomen inte att hon kan dra nytta av familjen i hennes arbete. Anledningen till detta är att Ekonom A har mer ekonomisk kunskap och erfarenhet än många i familjen och därmed faller det sig naturligt att det är Ekonom A som agerar bollplank.

Det händer sällan att ekonomen har möte med familjen gällande redovisning och det är ofta ekonomen själv som indikerar till möte då hon behöver information, exempelvis vid budgetarbetet som till stor del sköts av ekonomen. Vid dessa möten kan ägarna lägga fram kostnader, som ekonomen sedan tidigare saknar kännedom om, för att hennes budgetarbete ska kunna fortskrida.

Ekonomen diskuterar alltså inte sitt redovisningsarbete med någon i familjen utan när hon stöter på problem med exempelvis enskilda bokföringsposter eller frågor rörande moms, vänder hon sig istället till företagets revisor eller Skatteverket för rådgivning.

### **5.1.2.3 Redovisningsregler och företagsnormer i Familjeföretag A**

Ekonom A följer god redovisningssed men påpekar att familjeföretaget har egna riktlinjer vad gäller exempelvis bonusar och rabatter. Hon beskriver vidare, utifrån egen erfarenhet, att icke-familjeföretag följer de befintliga regelverken mer strikt än vad familjeföretag gör då ägarfamiljen, i vissa fall, anser att de kan skapa sina egna regler. Detta kan vara i redovisningssituationer gällande bedömningar av vad som är avdragsgillt och vad som inte är avdragsgillt så som körjournaler, representation och traktamente. Ekonom A menar att i ett icke-familjeföretag hade regler följts i dessa redovisningssituationer men att i familjeföretaget ställer ägarna sig över både ekonomen och rättesnöret. Dessa företagsnormer gällande de presenterande redovisningssituationerna har följt med företaget länge. Ekonom A har fått kännedom om dessa genom den introduktion hon fått av den föregående ekonomen och sedan hon började arbeta i bolaget har redovisningsnormerna blivit en del av hennes sätt att arbeta.

Då revisorer har granskat företagets redovisning har ekonomen fått påbackningar främst gällande företagets behandling av körjournaler. Detta är något ekonomen oroar sig över då det inte bara påverkar företaget utan även medarbetaren privat om det missköts. Därför har ekonomen sett till att det skett en förändring i hur körjournalerna nyttjas och familjen har gått ifrån den norm de tidigare haft gällande körjournaler, vilket innebär att denna redovisningssituation numera sköts regelrätt. Ekonomens åsikt om företagets normer är att ”det som bara hålls inom företaget, att de säger såhär ska det skötas, då får de skylla sig själva. Jag kan sträcka mig så långt att jag kan skriva mitt namn på det liksom, men går det

utanför det så får jag börja fundera. Kan jag inte ens skriva under det längre kan man inte vara kvar liksom, då mår man dåligt av det” (Ekonom A, personlig kommunikation, 6 maj, 2014). Vidare menar hon att så länge hon kan tänja på reglerna och hitta förklaringar och tolkningar till normerna kan hon acceptera de normer som finns i företaget.

#### **5.1.2.4 Ekonomens redovisningsarbete i Familjeföretag A**

Ekonom A anser att en fördel med hennes arbete är att hon tillåts att disponera sin tid själv och att det är hon som sätter slutdatum, inom familjeföretaget, för olika redovisningsrelaterade rapporter, däremot kan hon inte påverka de datum som är reglerade av externa instanser. Att själv bestämma över slutdatum är något som hon på sin tidigare arbetsplats inte hade möjlighet till, utan där styrdes mycket av hennes arbete av internt uppsatta tidsgränser. Men för att Ekonom A ska kunna sköta sina arbetsuppgifter är hon beroende av att andra medarbetare sköter sina uppgifter gällande exempelvis att lämna in kvitton eller andra avstämningar som utger underlag till redovisningen i tid.

Tilliten till ekonomen har blivit bättre genom åren då ekonomen succesivt fått mer kött på benen. I början rådfrågade hon familjen och fick ibland svar som inte stämde med de befintliga regelverk och normer som finns, utan företaget gick utanför dessa ramar. Nu rådfrågar hon revisorn istället för att gå till familjen för att undvika att inte följa god redovisningssed. Hon menar att familjen inte har insyn i detaljerna i hennes redovisningsarbete och därför ”gör jag vad jag tycker är rätt” (Ekonom A, personlig kommunikation, 6 maj, 2014).

Det händer mer sällan att VD intresserar sig av ekonomens redovisningsarbete och i de fall han visar intresse handlar det oftast om bokslutet då han vill fördjupa sig i vissa punkter. Ekonom A uttrycker ett önskemål om att VD ska bli mer intresserad av redovisningen för att kunna belysa vilka eventuella felaktigheter som finns och för att dessa felaktigheter ska kunna åtgärdas. Tack vare ekonomens initiativförmåga har det successivt blivit mer uppföljningar på redovisningen jämfört med när hon började som ekonom i företaget, men hon påpekar att mer engagemang från VDs sida skulle vara roligt. Anledningen till att det finns lite engagemang från VDs och familjens sida anser ekonomen vara för att ägarna tror att de fortfarande har känslan och kontrollen som de hade innan företaget växte. Då företaget var mindre fanns känslan nära ägarna och familjen kunde kontrollera och ha överblick över företaget på ett annat sätt än vad de kan idag då företaget växt.

## 5.2 Ekonom B i Familjeföretag B

### 5.2.1 Presentation av Familjeföretag B

Under de första åren Ekonom B arbetade i familjeföretaget, som idag har omkring 65 anställda i genomsnitt, ägdes företaget av familjens pappa, men för två år sedan blev han istället delägare av företaget tillsammans med sina två söner. Pappan var VD i företaget men i samband med uppdelningen av ägandeskapet överlät han positionen som VD till sin äldsta son. Numera har pappan gått i pension och har därmed ingen roll i företaget men besöker ändå arbetsplatsen med jämna mellanrum. Detta beror enligt ekonomen på att familjen ser företaget som "sitt barn" (Ekonom B, personlig kommunikation, 13 maj, 2014) och menar att du släpper inte ditt barn i första taget. Utöver posten som VD är den äldsta sonen ansvarig för en del av verksamhetens inriktning och den andra sonen för den andra delen. Även VDs fru är verksam i företaget och jobbar med marknadsföring, administration och löner vilket hon även har utbildning inom. I familjeföretaget består både styrelse och ledning av samma personer, vilka är pappan och de två sönerna.

Enligt Ekonom B märks det att företaget är ett familjeföretag då att hon upplever att ägarna är måna om sitt varumärke och bryr sig mindre om pengar, vilket hon tror att andra icke-familjeföretag gör i större utsträckning. Hon menar att det är viktigt att varumärket har en viss profil inför kunderna och ett gott rykte. Hon poängterar att familjen är uppväxta med företaget och förklarar att "de kan det innan och utan, bak och fram. Familjen vill inte att varumärket ska bli förknippat med något negativt" (Ekonom B, personlig kommunikation, 13 maj, 2014). Vidare menar hon att det finns en väldigt familjär känsla bland de sex medarbetarna på kontoret då de sitter nära varandra och har väldigt öppna och frispråkliga konversationer.

Nyligen har företaget genomgått förändringar i ägarstrukturen då de sedan ett halvår tillbaka blivit en del av en rikstäckande koncern. Detta har gjort att ägarskapet begränsats något men det är fortfarande pappan och sönerna som är delägare. Ekonom B beskriver att trots att företaget ingått i koncernen har familjen svårt att släppa taget om sitt företags-barn och att de är tydliga med att arbetena fortfarande ska utföras av samma personer som tidigare och enligt samma villkor som tidigare, allt för att familjeföretagets anda ska leva vidare.



## **5.2.2 Ekonomens roll i Familjeföretag B**

### **5.2.2.1 Presentation av Ekonom B**

Ekonom B är en 31 årig kvinna som arbetat i familjeföretaget i lite mer än sju år. Hon arbetar som ekonomiansvarig och hennes arbetsuppgifter innefattar bland annat bokföring, bokslut, rapporter och leverantörsreskontra. Innan hon började arbeta i detta familjeföretag gjorde hon en magisterutbildning i ekonomi med inriktning mot controller. Hon började jobba i familjeföretaget direkt efter examen och har därmed inte haft någon tidigare arbetsplats gällande ekonomi.

### **5.2.2.2 Arbetsrelaterad kontakt mellan Ekonom B och familjen**

Med tanke på kontorets storlek och ett nära samarbete mellan kollegorna träffar Ekonom B familjemedlemmarna dagligen. Hon beskriver att kommunikationen kan vara både familjär och arbetsrelaterad vilket gör arbetsplatsen väldigt öppen. Ekonom B beskriver att det är fritt att fråga om diverse frågor som berör företaget. Ekonomen känner att hon har bra och tät kontakt med VD då han har uppsikt över företagets kostnader, både de som har varit och kommande kostnader, angående olika inköp och investeringar. Ekonomen menar att kontakten mellan ägarna och ekonomen främst uppstår på grund av att företaget inte upprättar fullständig budget vilket gör att ekonomens arbete är beroende av de löpande beslut ägarna fattar angående diverse kostnader, ”jag fattar inga ekonomiska beslut själv som rör företaget, bara redovisningsmässiga och därför behövs den nära kontakt jag har med ägarna” (Ekonom B, personlig kommunikation, 13 maj, 2014).

Varje månad har Ekonom B möte som berör hennes arbete tillsammans med de två sönerna. På mötet behandlas information som enbart berör företagets ekonomi, främst resultaträkningen och olika kostandsberäkningar, och det är enbart mötets deltagare som får ta del av denna information. Däremot har företaget veckomöten där informationen är till för alla på kontoret.

### **5.2.2.3 Redovisningsregler och företagsnormer i Familjeföretag B**

Ekonom B uttrycker vikten av att hennes arbete följer de regler, standarder och principer som finns då ägarna är måna om att regelverken följs och säger ”är det inte avdragsgillt så är det inte avdragsgillt” (Ekonom B, personlig kommunikation, 13 maj, 2014). Hon menar att det inte finns några genvägar till framgång och att familjen är väl medvetna om detta. Hon uttrycker dock att i Familjeföretag B är det mer fria tyglar vad gäller den löpande bokföringen

än vad hon tror att det är i icke-familjeföretag. Hon menar att det inte är så noga med exakta månadsbokslut utan kostnader kan bokföras månaden efter utan att det ställer till med problem. Ekonomen menar att detta är en sorts företagsnorm eftersom hon tror att i icke-familjeföretag är datumen för när månadsbokslutet ska vara klara viktiga för ekonomen att hålla. Hon menar att i icke-familjeföretag är det viktigare att hålla tider för att styrelse och ledning ska kunna upprätta möten som berör bokslutet, men också för att olika medarbetare är beroende efter boksluten.

#### **5.2.2.4 Ekonomens redovisningsarbete i Familjeföretag B**

För att sköta sina arbetsuppgifter på ett bra sätt är Ekonom B beroende av en nära kontakt med framförallt VD, men hon har även en god kontakt med övrig kontorspersonal då de använder varandra som bollplank i det dagliga arbetet. Ekonom B berättar att det ibland förekommer att hon tilldelas arbetsuppgifter som är i karaktär av assistentuppgifter; ”boka flygbiljetter till Spanien, boka läkarbesök eller ändra tandläkartider” (Ekonom B, personlig kommunikation, 13 maj, 2014). Detta är inget som ekonomen ser som negativt då det inte inkräktar på hennes vanliga arbetsuppgifter, utan det handlar snarare om att hon inte vill lägga tid och energi på privata angelägenheter, men poängterar ”det är bara så” (Ekonom B, personlig kommunikation, 13 maj, 2014).

Ekonom B tror att skillnaden med att vara ekonom i ett familjeföretag jämfört med ett icke-familjeföretag är att det görs mer privata inköp i företagets namn i familjeföretag. Hon tydliggör att detta sällan förekommer i Familjeföretag B och när, i de fåtal fall, det förekommer har både ekonomen och ägarna för avsikt att sköta det regelmässigt korrekt. Hon anser sig själv ha helt fria händer gällande redovisningsarbetet och uttrycker att familjen inte lägger sig i hennes område alls utan resonerar enligt att om företagets revisorer har godkänt rapporterna är arbetet korrekt utfört och därför kan ägarna ha tillit till henne. När ekonomen stöter på problem i sitt redovisningsarbete, som inte gäller företagsinterna områden, har hon ingen på företaget att rådfråga utan kontaktar istället en konsult företaget anlitar från en av de större revisionsbyråerna.

Ekonom B uttrycker ett önskemål om att sönerna ska bli mer intresserade av att använda siffror som exempelvis nyckeltal eller göra budget inför investeringsbeslut vilket kan leda till positiva konsekvenser och framtida lärdomar. I övrigt tycker hon inte att sönerna ska lägga sig i hennes arbete utan låta henne arbeta fritt vilket hon idag också får göra. Tidigare var VD däremot inne och petade i hur systemet var upplagt vad gäller avdelningar, kostnadsbärare

och projekt men efter att ekonomen påpekat att det är resultatet som är av betydelse har denna typ av ägarkontroll successivt försvunnit.

### **5.3 Ekonom C i Familjeföretag C**

#### **5.3.1 Presentation av Familjeföretag C**

I Familjeföretag C, med omkring 25 anställda, består både styrelse och ledning av ägaren och hans fru. Ägaren är ordförande i både styrelse och ledning och har även befattningen VD i familjeföretaget. VDs fru arbetar som administratör i familjeföretaget och det är dessa två personer som utgör familjen i familjeföretaget. Enligt Ekonom C märks det att företaget är ett mindre företag då de inte har så tydliga regler vad gäller hur arbetsuppgifterna fördelas mellan medarbetarna och att många uppgifter flyter samman mellan personalen. Ekonom C beskriver att familjeföretaget utstrålar en ”vi-känsla” (Ekonom C, personlig kommunikation, 15 maj, 2014) där hon menar att medarbetarna, de fem kontoristerna, har en gemenskap och att det känns som om hon är en del av familjen eftersom familjen i detta fall bara består av två medlemmar. Detta är något som ekonomen inte tror finns i ett familjeföretag med större familjekoncentration då familjen troligtvis håller samman mer och att de icke-familjemedlemmarna får en känsla av att det är familjen mot dem.

#### **5.3.2 Ekonomens roll i Familjeföretag C**

##### **5.3.2.1 Presentation av Ekonom C**

Ekonom C är en 43 årig kvinna som sedan två år tillbaka arbetar som ekonomiansvarig i Familjeföretag C. Hennes arbetsuppgifter innefattar bland annat löpande bokföring, löner samt kundsamtal och som hjälpande hand har hon revisionsbyrån som bland annat gör företagets bokslut. Ekonom C har ingen gymnasie- eller vidareutbildning inom ekonomi utan har istället skaffat sig kunskap genom att ha läst en del kvällskurser som är anordnade av olika revisionsbyråer samt lärt sig genom att utöva yrket. Tidigare har hon arbetat med enklare administrationsuppgifter i ett större företag samt hjälp sin man med ekonomin i hans enskilda bolag.

##### **5.3.2.2 Arbetsrelaterad kontakt mellan Ekonom C och familjen**

Ekonom C träffar VDn dagligen och kommunikationen berör arbetet och problem som uppstår i olika situationer. Ekonomen träffar VDs fru cirka en gång i veckan då hon arbetar på ett annat kontor men de har arbetsrelaterad kommunikation cirka tre dagar i veckan. Förutom

rådgivning och hänvisning från VD gällande redovisning har ekonomen god och nära kontakt med företagets revisionsbyrå.

Ekonomen deltar på företagets möten som upprättas cirka en gång i veckan, där de fem kontorsmedarbetare är på plats, där allt som berör företaget diskuteras och mötena är kända för sina snabba beslut. Vidare berättar hon att ”vi, alla medarbetare, får mycket information om företagets välbefinnande” (Ekonom C, personlig kommunikation, 15 maj, 2014).

### **5.3.2.3 Redovisningsregler och företagsnormer i Familjeföretag C**

Ekonom C följer befintliga regelverk och påpekar att hon inte ser att familjeföretaget skulle ha några egna normer som skulle vara specifika för familjeföretaget. Hon menar att principerna är de samma i olika företag men att förfarandesättet kan skilja sig åt. Ekonom C poängterar att det är viktigt att redovisningen följer lag, principer och standarder och att det är en ägarmentalitet som följts med sedan skapandet av företaget och menar på att ”man lär i den skolan man lever i” (Ekonom C, personlig kommunikation, 15 maj, 2014). Med detta menar hon att VD arbetar enligt regelverken och att hon fått lärdom om att det är viktigt för familjeföretaget att hon följer dessa regler, vilket indirekt påverkar hennes arbete och kvaliteten på detta. Hon säger dock att en princip företaget har är att det är ägaren som sköter alla ekonomiska kostnader men att det är hon som ekonom som redovisar dem, ”jag är inte med och bestämmer vilka investeringar företaget ska göra och därför är jag inte med och bestämmer vilka kostnader företaget har, jag redovisar endast dem” (Ekonom C, personlig kommunikation, 15 maj, 2014).

### **5.3.2.4 Ekonomens redovisningsarbete i Familjeföretag C**

Ekonomen har ingen erfarenhet av andra typer av företag än familjeföretag och då vi frågar henne om vad hon tror är utmärkande med att vara ekonom i familjeföretag påpekar hon att företagsformen ofta förknippas med mindre företag och om ”man jobbar på ett större företag är det kanske så att man är ansvarig för antingen leverantörs- eller kundreskontran kanske, här har man helheten, man får se hela flödet på ett annat vis” (Ekonom C, personlig kommunikation, 15 maj, 2014). Detta upplever ekonomen som positivt och bättre då hon anser sig få mer förståelse för hela det ekonomiska förloppet.

Ekonom C anser att hon har fria händer gällande sitt arbete då hon kan lägga upp sin arbetstid som hon vill och har dessutom frihet att själv disponera sina arbetsuppgifter, så länge hon gör det som ska göras till de uppsatta datumen. Detta är något hon tror är utmärkande för familjeföretag och hon ser det som en god egenskap hos Familjeföretag C.

Vidare berättar ekonomen att VD är väldigt intresserad och insatt i hennes arbete och detta uppfattar hon som positivt eftersom det bidrar med ett ökat engagemang från hennes sida. Hon poängterar även vikten av VDs engagemang då ekonomin speglar om det är ett, som hon uttrycker sig, ”friskt eller sjukt företag” (Ekonom C, personlig kommunikation, 15 maj, 2014).

## **5.4 Ekonom D i Familjeföretag D**

### **5.4.1 Presentation av Familjeföretag D**

I Familjeföretag D, med omkring 17 anställda, består både styrelse och ledning av ett tvillingpar som dessutom delar på VD-posten. Utöver tvillingarna är en före detta anställd, som nuförtiden arbetar som konsult i företaget, en tredje person i både styrelse och ledning. Företaget startades år 1979 av tvillingarnas pappa och hans hastiga avlidande gjorde att tvillingarna tog över familjeföretaget över en helg och delar numera på ägarskapet.

Ekonom D tycker att det enda kännetecknet på att företaget är ett familjeföretag är att det ofta pratas om privata familjeangelägenheter vilket ekonomen inte tycker är onaturligt. Hon menar att dessa diskussioner inte är irritationsobjekt utan diskussionerna bidrar till en familjär känsla på kontoret. ”Vi är fem medarbetare som sitter här på kontoret och vi arbetar nära varandra, det gör att vi får den här familjära känslan på jobbet” (Ekonom D, personlig kommunikation, 15 maj, 2014).

### **5.4.2 Ekonomens roll i Familjeföretag D**

#### **5.4.2.1 Presentation av Ekonom D**

Ekonom D är en 63 årig kvinna som arbetat i familjeföretaget i sex år. Hennes befattning är ekonomiansvarig och hennes arbetsuppgifter innefattar posthantering, löner, bokföring, leverantörsfakturor och allmänna kontoristuppgifter. Hon har en handels- och kontorsutbildning i grunden och har under arbetslivets gång kompletterat sin kunskap med olika kurser inom data och bokföring. Hon har tidigare arbetat med liknande arbetsuppgifter på andra arbetsplatser och anser sig därmed ha god erfarenhet inom ekonomiyrket.

#### **5.4.2.2 Arbetsrelaterad kontakt mellan Ekonom D och familjen**

Ekonom D har daglig kontakt med ägarna och konversationerna kan behandla både privata och jobbrelaterade angelägenheter. Ägarna godkänner även leverantörsfakturorna och förmedlar vad som ska faktureras vilket hjälper ekonomen i hennes arbete. Detta gör att

ekonomen känner att hennes position är nära ägarna eftersom arbetsuppgifterna interagerar något.

Ekonomen diskuterar redovisning med företagets konsult ungefär en gång i månaden för att ekonomen ska uppdatera honom om det ekonomiska läget. Ägarna däremot är mest intresserade av månadsredovisningen när den är färdigställd då de, på grund av bristande ekonomisk kompetens, inte själva kan råda ekonomen i hennes arbete utan är bara intresserade av, i detta fall, månadsresultatet. Det förekommer nästan aldrig inplanerade möten gällande ekonomi och redovisning men däremot uppstår det dagliga spontanmöten med ägarna eller konsulten. På dessa spontanmöten diskuteras allt möjligt, det kan vara allt från problem som uppstått till inplanerade projekt. Ekonomen menar att på mötena lägger ägarna fram kostnader som ekonomen ska boka upp i redovisningen. Ekonom D beskriver att hon inte är med och planerar vilka kostnader företaget har eller kommer att få trots att hon sköter ekonomin till familjeföretaget, utan ägarna har helt och hållet den beslutsfattande rollen vad gäller verksamhetsbeslut.

#### **5.4.2.3 Redovisningsregler och företagsnormer i Familjeföretag D**

Ekonomen arbetar efter befintliga redovisningsregler och beskriver att det är väldigt lätt att följa dessa då ekonomen får stöd av företagets revisor vid upprättandet av redovisningen. Mycket av hennes arbete handlar om att upprätta månadsbokslut där hon följer en mall hon erhållt från företagets revisor. Ekonom D anser att det inte finns specifika företagsnormer för detta familjeföretag men skyntar om att ekonomiska beslut enbart tas av ägarna. Hon menar att hon själv inte är inblandad i de ekonomiska beslut som tas, det vill säga om företagets ska göra investeringar eller andra beslut som rör ekonomin, utan hon sköter familjeföretagets redovisning och får underlaget från ägarnas beslut.

#### **5.4.2.4 Ekonomens redovisningsarbete i Familjeföretag D**

Ekonom D anser att skillnaden mellan att arbeta i ett familjeföretag jämfört med ett icke-familjeföretag är att redovisningsarbetet är mer tidsbestämt i icke-familjeföretag. Med detta menar ekonomen att hon får disponera sin tid själv och hon har ingen som kommer och knackar henne i ryggen om arbetet inte är klart till en viss dag. Dock har hon ungefär tre datum per månad där hon måste hålla tidsbestämmelser, vilket är tider som företaget själva inte kan råda över, exempelvis tidsbestämmelser från Skatteverket.

Den enda som påverkar ekonomens redovisningsarbete, förutom familjeföretagets revisor, är företagets konsult. Detta eftersom ägarna inte har någon ekonomisk utbildning och ägarna

känner därför tillit till både konsulten och ekonomen. Utöver detta känner Ekonom D att hon får sköta redovisningsarbetet fritt, hon har ingen som involverar sig i hennes arbete om det inte skulle vara något misstag som revisorn påpekar att ekonomen gjort. Ägarna lägger alltså inte sig i ekonomens arbete vilket kan bero på att ägarna inte har samma ekonomiska utbildning och kompetens som ekonomen, men också för att de ofta är ute på fältet och arbetar. Detta tycker ekonomen är positivt då hon vill och kan klara sig själv i sitt redovisningsarbete och i de fall det uppstår problem har hon revisorn som bollplank.

### 5.5 Sammanställning av fallpresentationerna

Nedan följer en sammanställning av de fallpresentationer vi beskrivit ovan i form av en enklare tabell.

EKONOM	A	B	C	D
<b>FAMILJFÖRETAG</b>	Anställda: 80 stycken Ägare: 2 söner + pappa VD: Pappan Styrelse: Ägarna + VDs fru + extern ordförande Ledning: Ägarna Familjekoncentration: 6 stycken (ägare + deras fruar)	Anställda: 65 stycken Ägare: Pappa + två söner VD: Äldsta sonen Styrelse: Ägarna Ledning: Ägarna Familjekoncentration: 4 stycken (pappa, son, VD + VDs fru)	Anställda: 25 stycken Ägare: Ägaren VD: Ägaren Styrelse: Ägaren + fru Ledning: Ägaren + fru Familjekoncentration: 2 stycken (ägaren + fru)	Anställda: 17 Stycken Ägare: Tvillingsöner VD: Tvillingsöner Styrelse: Ägarna + konsult Ledning: Ägarna + konsult Familjekoncentration: 2 stycken (ägarna)
<b>ALLMÄNT OM EKONOM</b>	Ålder: 54 år Tid i anställning: 10 år Befattning: Ekonomiansvarig Erfarenhet: God Utbildning: Redovisningsekonom + komvux + juridisk översiktscurs	Ålder: 31 år Tid i anställning: 7 år Befattning: Ekonomiansvarig Erfarenhet: 7 år (endast detta företag) Utbildning: Magisterutbildning i ekonomi	Ålder: 43 år Tid i anställning: 2 år Befattning: Ekonmiansvarig Erfarenhet: Någorlunda god Utbildning: Kvällskurser	Ålder: 63 år Tid i anställning: 6 år Befattning: Ekonomiansvarig Erfarenhet: God Utbildning: Handels- och kontorsutbildning + data + bokföring
<b>KONTAKT MELLAN EKONOM OCH FAMILJ</b>	Frekvens: Varje dag Kommunikation: Privat + arbetsrelaterad Inplanerade möten: Sällan	Frekvens: Varje dag Kommunikation: Privat + arbetsrelaterad Inplanerade möten: En gång i månaden	Frekvens: Dagligen Kommunikation: Arbetsrelaterat Inplanerade möten: Allmänna en gång i veckan	Frekvens: Dagligen Kommunikation: Privat + arbetsrelaterad Inplanerade möten: En gång i månaden med konsulten
<b>REDOVISNINGSGREGLER OCH FÖRETAGSNORMER</b>	Regelverk: Befintliga + god redovisningssed Normer: Bonusar + rabatter + avdragsgillt + inte noga med tidsbestämmelser Verksamhetsbeslutsfattare: Ägarna	Regelverk: Befintliga + god redovisningssed Normer: Inga, men inte noga med tidsbestämmelser Verksamhetsbeslutsfattare: Ägarna	Regelverk: Befintliga + god redovisningssed Normer: Inga Verksamhetsbeslutsfattare: Ägarna	Regelverk: Befintliga + god redovisningssed Normer: Inga Verksamhetsbeslutsfattare: Ägarna
<b>REDOVISNINGSSARBETET</b>	Disposition: Fritt Tillit från familj: Bättre och bättre med åren Familjens engagemang: Litet	Disposition: Fritt Tillit från familjen: God Familjens engagemang: Litet	Disposition: Fritt Tillit från familjen: God Familjens engagemang: Litet	Disposition: Fritt Tillit från familjen: God Familjens engagemang: Litet

Tabell 5.5 Sammanställning av fallpresentationerna

## 6. Analys

---

*I detta kapitel presenterar vi inledningsvis tillförlitligheten, trovärdigheten och generaliserbarheten för studien följt av en kort presentation av respondenterna. Därefter presenteras en figur som visar analysens disposition. Vidare presenteras ägarlogiken som följs av familjens påverkan i beslutsfattande vad gäller ekonomin. Därefter redogör vi för redovisningsregler och företagsnormer som påverkar ekonomerna vilket följs av en beskrivning av ekonomens frihet. Sedan presenteras ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet där vi utgår från vår analysmodell. Slutligen presenteras en sammanfattande analys.*

---

### 6.1 Tillförlitlighet, trovärdighet och generaliserbarhet

Vid analys av kvalitativ data finns det krav på tillförlitlighet, trovärdighet och generaliserbarhet för att kvalitetssäkra forskningen. Då vi varit noga med att konsekvent använda oss av samma intervjuguide vid samtliga intervjuer uppfylls kraven på tillförlitlighet. För att uppfylla kravet om trovärdighet har vi använt oss av trovärdiga källor som grund för tidigare forskning. Vi har också varit noga med att våra respondenter arbetar utifrån de förutsättningar som vår studie krävt och de har dessutom haft god erfarenhet gällande studiens syfte. Slutligen anser vi att generaliserbarhet inte är möjligt att uppnå på grund av vårt begränsade urval men istället anser vi att kraven för överförbarhet uppnås då likheterna mellan ekonomerna är betydligt fler än skillnaderna.

### 6.2 Presentation av respondenterna

Samtliga respondenter vi intervjuat är kvinnor och deras befattning är ekonomiansvarig. Den gemensamma arbetsuppgiften för ekonomerna är löpande bokföring och i övrigt skiljer sig arbetsuppgifterna åt, bland annat genom att två av ekonomerna arbetar med bokslut medan de resterande ekonomerna får hjälp med upprättandet av bokslutet av företagets revisorer. Samtliga ekonomer har någon form av ekonomisk utbildning, i större eller mindre utsträckning. Ekonom C har endast arbetat i det aktuella familjeföretaget i två år medan ekonomerna A, B och D har arbetat i det aktuella familjeföretaget i tio, sju respektive sex år vilket kan påverka ekonomernas erfarenhet vad gäller deras arbetsroller i respektive familjeföretag. Ekonom A, C och D är födda mellan 1950- och 1970-talet och har därmed mer ekonomisk arbetslivserfarenhet medan den yngre Ekonom B börjat arbeta i familjeföretaget direkt efter sin högskoleutbildning.



### 6.3 Disposition av analysen



Figur 6.3 Disposition av analysen

För att komma fram till hur ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet upplevs analyseras inledningsvis respondenternas svar i förhållande till miljö, organisation och individ. Utifrån respondenternas svar har vi kunnat analysera vägen till ekonomens handlingsutrymme gällande redovisningsarbetet med hjälp av begreppen; ägarlogik, beslutsfattande, redovisningsregler och företagsnormer samt frihet.

Vid transkriberingen av respondenternas svar påträffades, utöver studiens syfte, omfattande information om ekonomens involvering vid ekonomiska verksamhetsbeslut. Detta ansåg vi vara av betydelse för studiens resultat och därmed beslutades att utöka studiens syfte med att undersöka hur mycket inflytande ekonomen har i de ekonomiska verksamhetsbesluten som fattas i familjeföretag.

### 6.4 Ägarlogik i familjeföretagen

I samtliga familjeföretag är minst en av ägarna även VD för företaget och i Familjeföretag B och C består både styrelse och ledning enbart av ägarna vilket enligt Bartholomeusz och Tanewski (2006) är väldigt vanligt i familjeföretag för att kunna hålla kontrollen nära familjen. Brundin et al. (2012) poängterar att det oftast är någon i familjen som besitter VD-posten vilket öppnar upp för snabba beslutsvägar. I Familjeföretag D ingår även en extern person i styrelse och ledning, medan styrelsen i Familjeföretag A består av de tre ägarna, VDs

fru och en extern styrelseordförande och ledningen består endast av de tre ägarna. Denna ägarstruktur är enligt Mustakallio, Autio och Zahra (2002) utmärkande för familjeföretag som beskriver att familjemedlemmarna kan ha många roller i ett företag då det är vanligt att familjemedlemmarna sitter med i styrelsen och har andra positioner i företaget. En annan likhet vad gäller familjekoncentrationen i familjeföretagen är att någon av ägarnas fruar är verksamma i bolaget, förutom i Familjeföretag D.

Utifrån intervjuerna har vi upplevt att familjen har en central roll i företaget vilket går i linje med vad Brundin et al. (2012) förklarar som familjeägarlogiken vilket innebär en stabil och kontinuerlig struktur. Ekonom C beskriver att familjeföretaget hon arbetar i är ett gemytligt och familjärt företag vilket hon tror beror på att familjen i företaget endast är två medlemmar. Vidare menar hon att i familjeföretag med större familjekoncentration skapar familjen troligtvis en känsla av att det är familjen mot resten av medarbetarna vilket är en uppfattning som även Ekonom A har om det familjeföretag hon arbetar i. Tidigare forskning av Suárez och Santana-Matín (2004) visar att ägarfamiljen i familjeföretag kan ha dominerande ställning över ägande, kontroll och styrning av företaget vilket vi kopplar till den känsla Ekonom A förmedlar om att det är familjen mot resten av medarbetarna. Likaså uttrycker Ekonom A att det är svårt att styra eller ens påpeka familjens oacceptabla agerande vilket går i linje med vad Brundin et al. (2012) beskriver, att ägarna har makt att bestämma allt vilket gör att icke-familjemedlemmar lätt kan tystas.

I övrigt är det ingen av ekonomerna som vänder sig till ägarna för att få hjälp med problem som uppstått i redovisningsarbetet utan istället rådfrågar de utomstående personer som exempelvis företagets revisor eller Skatteverket. Vi får uppfattningen om att det inte finns ett krav på att familjemedlemmarna i familjeföretagen ska ha behörig utbildning utan att de växer upp i bolaget och på så vis lär sig verksamheten. Denna brist på ekonomisk kunskap bland familjen tror vi är en bidragande faktor till att externa ekonomer har anställts i familjeföretagen och det är också därför ekonomerna inte rådfrågar familjen gällande redovisningsarbetet. Detta styrks av det tidigare nämnda citat av Ekonom A då hon säger att ”de personerna som har fått de här jobben har inte fått dem för att de har utbildning, de har ju kommit in för att de har den rollen i familjen” (Ekonom A, personlig kommunikation, 6 maj, 2014).

## 6.5 Redovisnings- och verksamhetsbeslut i familjeföretagen

I de aktuella familjeföretagen är kontoren tämligen små vilket gör att ekonomerna träffar familjen dagligen och det har visat sig att kommunikationen mellan ekonomerna och familjen i de studerade familjeföretagen inte bara är arbetsrelaterad utan att den även rör privata angelägenheter. Att ekonomerna träffar familjen dagligen och kommunicerar ansikte mot ansikte är enligt Lindvall (2009) viktigt för att kunna arbeta så effektivt som möjligt. En annan likhet i samtliga företag är att familjen har en betydande roll för ekonomens arbete då ägarna oftast sitter på information som berör ekonomens redovisningsarbete, detta kan vara information gällande framtida investeringar eller andra situationer där familjen har den beslutsfattande rollen. Detta kopplas till familjeföretagens motvilja att lita på externa förvaltare (Lutz & Schraml, 2012) då de inte anses förstå familjeföretagets och familjens intresse (Brundin et al., 2012). Vidare visar tidigare forskning att det finns en uppfattning om att det är enklare att styra sin egen familj än att påverka utomståendes beslutsfattande (Lutz och Schraml, 2012; MacKenzie, 2002) vilket tydligt framgår från ekonomernas svar. Dessa visar att det är familjen som fattar alla ekonomiska verksamhetsbeslut utan inverkan av ekonomen vilket gör att ekonomens redovisningsarbete är beroende av familjens beslutsfattande och överlämnande av information. Här drar vi paralleller till Jensen och Mecklings (1976) förklaring om agentteorin där familjen misstänker att ekonomen inte alltid agerar i familjens intresse och därmed utesluts ekonomen från att delta vid verksamhetsbeslut.

Samtliga ekonomer har skilda uppfattningar om vad som är utmärkande med familjeföretag, men någon gång under intervjuens gång poängterar de fyra ekonomerna att privata familjeangelägenheter ofta diskuteras på arbetstid. Det framgår också att Ekonom B, C och D uppfattar arbetsmiljön som familjär då kontoren är små och arbetsuppgifterna interagerar medan Ekonom A, som arbetar på ett större kontor med större familjekoncentration, anser att informationsasymmetrin är utmärkande för familjeföretaget.

Vi ser ett samband vad gäller budgetarbete och frekvensen av möten mellan ekonom och ägare då Ekonom A är ansvarig för budgetarbetet i Familjeföretag A och har därmed kontroll över vilka kostnader företaget har och kommer att få. Eftersom Ekonom A har uppsyn över företagets kommande kostnader behöver hon inte ha möten med ägarna lika frekvent som de övriga ekonomerna som inte upprättar budget. De övriga ekonomerna behöver därför, med jämna mellanrum, bli uppdaterade om vilka kostnader företaget har och vilka kostnader som företaget kommer att få för att kunna utföra sitt redovisningsarbete på bästa sätt. Detta innebär

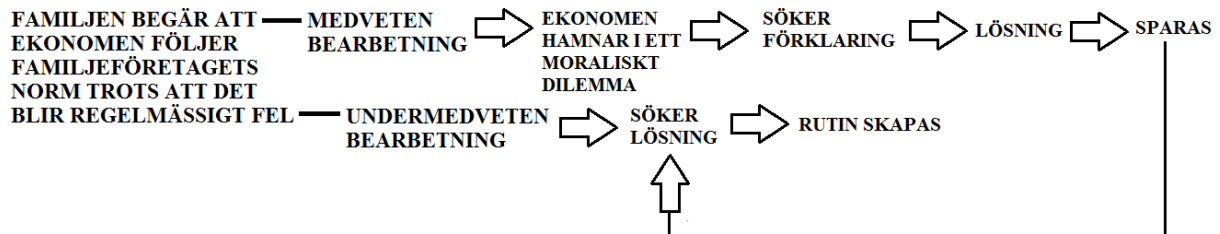
också att beslutsprocesserna inte diversifieras eftersom det i så fall skulle öppna upp för utomståendes åsikter vilket skulle minska familjens kontroll (Gomez-Mejia et al., 2010; Florin Samuelsson, 1999). Denna tidigare forskningens relevans styrks av den upplevelse Ekonom A har angående ägarnas kontroll och överblick över företaget. Hon menar att familjen uttrycker ett stort behov av kontroll och att familjen själva vill fatta alla beslut. Detta är en av förklaringarna till att styrelse och ledning nästan enbart består av familjemedlemmar och att det är i styrelse och ledningen alla beslut tas.

Vi ser att de ekonomiska besluten i samtliga familjeföretag tas av familjen som håller kontroll och information så koncentrerat till familjen som möjligt. Detta bidrar till att familjen kan fatta rationella beslut vilket ingen av de studerade ekonomerna har förmåga att göra på grund av att de inte tillåts vara tillräckligt insatta i företaget (Citroen, 2011). Tidigare forskning visar också att icke-ekonomiska övervägande är vanligt vid beslutsfattande i familjeföretag och istället fattas beslut baserat på intuition (Brouthers et al., 1998; Agor, 1989). Denna tidigare forskning är i linje med vår undersökning där familjeföretag inte tenderar att upprätta budgetar och istället låter intuitionen avgöra vid exempelvis investeringar eller andra ekonomiska beslut.

## **6.6 Redovisningsregler och företagsnormer i familjeföretagen**

När vi tittar på ekonomernas förhållningssätt till redovisningsregler och företagsnormer ser vi att deras dagliga arbete präglas av regler och rutiner. Enligt Lindvall (2009) består ekonomens roll bland annat av rutiner och regler vilket är grundläggande för ekonomens arbete. Detta går i enlighet med vår undersökning som visar att samtliga ekonomer uppger att de följer befintliga regelverk, standarder och praxis. Ekonom A berättar vidare att det finns vissa normer som familjen själva byggt upp vad gäller exempelvis bonusar och rabatter. Alla ekonomer antyder att ekonomens arbete i ett icke-familjeföretag är striktare vad gäller regler och tidsbestämmelser jämfört med i familjeföretag där ekonomerna delvis själva kan styra över framförallt sluttider. Att reglerna inte följs noggrant i familjeföretag kan leda till att redovisningsprinciper bryts vilket gör att redovisningen inte ger en rättvisande bild av företagets ställning och resultat (SFS 1995:1554). Bland annat påpekar Ekonom B att det inte är noga med exakta månadsbokslut utan kostnaderna kan utan vidare bokas följande månad vilket enligt ÅRL strider mot försiktighets- och realisationsprincipen (SFS 1995:1554). Utöver detta beskriver Ekonom A att det finns företagsspecifika regler framarbetade av ägarna i Familjeföretag A vad gäller exempelvis representation och traktamente. Detta gör att ekonomen sätts i ett moraliskt dilemma där hon måste välja mellan att följa ägarnas ord eller

rättesnöret och säger ”kan jag inte ens skriva under det längre kan man inte vara kvar liksom, då mår man dåligt av det” (Ekonom A, personlig kommunikation, 6 maj, 2014). Detta är utmärkande för Familjeföretag A och kopplas till Woiceshyns (2011) modell om etiskt beslutsfattande. Figur 6.6 illustrerar vår tolkning av hur det etiska beslutsfattandet för Ekonom A går till utifrån Woiceshyns (2011) modell.



Figur 6.6 Etiskt beslutsfattande Ekonom A

Inledningsvis kräver familjen att Ekonomen A följer företagsnormerna gällande redovisning trots att dessa normer inte kommer att bli regelmässigt rätt i enlighet med befintliga regelverk. Första gången detta kommer till ekonomens kännedom bearbetas det medvetet av ekonomen och ett moraliskt dilemma uppstår för henne. Ekonomen söker efter tolkningar till hur hon ska använda normerna och söker förklaringar till det redovisningstekniska tillvägagångssättet om redovisningen skulle utsättas för granskning. Ekonomen kommer sedan fram till en lösning som sparas inför framtida liknande moraliska dilemman. Denna lösning kommer via undermedveten bearbetning skapa en rutin för ekonomens sätt att använda företagsnormerna.

### 6.7 Ekonomens frihet i redovisningsarbetet

De fyra ekonomerna är överens om att en fördel med att arbeta i familjeföretag jämfört med icke-familjeföretag är att de har möjlighet att disponera sin arbetstid på egen hand, så länge de tidsbestämda datumen företaget inte kan styra över hålls. Däremot påpekar Ekonom A och B att en del av arbetstiden ibland påverkas av familjens privata angelägenheter. För Ekonom A innebär detta att de i företaget verksamma familjemedlemmarna missköter sitt arbete på grund av att de prioriterar privata angelägenheter framför sina arbetsuppgifter vilket således påverkar arbetsplaneringen negativt för Ekonom A. För Ekonom B kan liknande privata åtaganden påverka arbetet då hon ibland ombedes att exempelvis boka flygbiljetter till ägarfamiljen eller ändra deras diverse läkartider.

När det gäller redovisningsarbetet anser samtliga ekonomer att de har fria händer så länge de följer familjens önskemål, dels eftersom familjen saknar den ekonomiska kompetens som krävs för att sköta redovisningen men också för att familjen känner tillit till ekonomen. Detta

uppfattas positivt av ekonomerna då de känner sig uppskattade av familjen samtidigt som ekonomerna uttrycker en vilja om att arbeta på egen hand och inte vill ha ägarna hängandes över axeln. Enligt Lindvall (2009) handlar ekonomens roll om det inre drivet hos ekonomen och dennes lojalitet mot företaget och beroende på hur detta uppfattas av familjen får ekonomen mer eller mindre tillit och handlingsutrymme.

Vad gäller familjens engagemang i redovisningsarbetet råder spridda åsikter. Ekonom A uttrycker ett önskemål om att VD ska bli mer intresserad av redovisningen för att kunna förbättra redovisningsarbetet. Detta är något som Ekonom B också håller med om och tillägger att ägarna borde bli mer intresserade av siffror i den bemärkelsen att kunna fatta bättre investeringsbeslut med hjälp av ett grundläggande budgetarbete. Varken Ekonom C eller D önskar att familjen vore mer eller mindre involverade i redovisningsarbetet. Parallellt med familjens intresse för redovisning beskriver Florin Samuelsson (1999) att redovisning är en bra grund till beslutsfattande i familjeföretag. Detta visar även på att ju mer aktivt intresset är hos familjen vad gäller bearbetning av olika siffror, som fås genom ekonomens arbete, desto bättre ekonomiska verksamhetsbeslut, som i längden kommer ge ett mer positivt resultat, kan familjen fatta.

Vi får uppfattningen om att familjen i familjeföretag är måna om att behålla kontrollen över företaget inom familjen vilket gör att ekonomerna blir mer eller mindre beroende av familjen. Detta speglar företagskulturen tydligt och i Familjeföretag B kan vi även se att tröghetskrafter råder då de biter sig fast i gamla och välbekanta rutiner istället för att ta den korta vägen mot att bli en del av den koncern de nyligen blivit en del av. Denna företagskultur påverkar ekonomens handlingsutrymme då de inte ges frihet att påverka verksamhetsbeslut, men däremot har de större handlingsutrymme vad gäller redovisningsarbetet som familjen själva inte har kompetens att påverka i samma utstäckning.

Vi kan tydligt se att ekonomerna får mycket tillit av företaget, vilket går i linje med vad Hambrick och Finkelstein (1987) beskriver som ju längre ekonomen har varit i företaget ju mer tillit känner familjen till ekonomen. Ekonom A, B och D har varit i de aktuella familjeföretagen länge och beskriver själva att familjen litar på dem helt och hållet. Även Ekonom C anser att tilliten från VD till henne finns där, fastän att hon bara arbetat i företaget i cirka två år. Vi tror att en anledning till detta kan vara att familjekoncentrationen i Familjeföretag C är relativt liten då den bara består av VD och hans fru samt att kontoret är litet vilket innebär att ekonomen dagligen har kontakt med VD. Detta ger VD en god uppsyn om ekonomens arbete och då redovisningen klarar revisorernas granskning blir det ytterligare

ett kvitto på att ekonomen sköter sitt redovisningsarbete och därmed kan tillit till ekonomen byggas upp.

## **6.8 Ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet**

Vi har undersökt hur ekonomerna i familjeföretag upplever sitt handlingsutrymme vad gäller redovisningsarbetet och kommit fram till att olika faktorer i familjeföretagen påverkar hur mycket handlingsutrymme ekonomen ges av familjen. Tidigare forskning går i linje med respondenternas svar som uttrycker att ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet påverkas, mer eller mindre, av de tre termerna miljö, organisation och individ. Nedan beskrivs ekonomernas upplevda handlingsutrymme utifrån de termerna miljö, organisation och individ.

### **6.8.1 Miljö**

Olika faktorer inom miljön, så som god redovisningssed och externa redovisningsregler påverkar hur mycket handlingsutrymme familjen ger ekonomen i företaget. Utifrån de genomförda intervjuerna har vi fått uppfattningen om att de fyra ekonomerna anser sig förhålla sig till befintliga redovisningsregler, standarder och praxis. Utöver detta eftersträvar ekonomerna god redovisningssed eftersom detta närmast kan jämföras med lag. För att kunna följa redovisningsregler och för att kunna eftersträva god redovisningssed har samtliga ekonomer nära och bra kontakt med företagets revisorer. Samtliga ekonomer uttrycker att de hellre rådfrågar revisorn gällande redovisningsproblem än familjen, vilket familjen i familjeföretagen inte har bekymmer med att ekonomerna gör. Detta eftersom familjen i främst Familjeföretag B, C och D stävar efter att förhålla sig till regler och standarder enligt ekonomerna. I Familjeföretag A däremot kan det förekomma att familjen fattar beslut, som inte förhåller sig till befintliga regelverk eller är i enlighet med god redovisningssed, om vad som ska gälla vid ekonomens upprättande av redovisningen. Detta påverkar ekonomens handlingsutrymme eftersom hon inte är i besittning att sätta sig över familjens beslut då de styr sitt familjeföretag enhälligt inom familjen.

### **6.8.2 Organisation**

Organisationens påverkan på ekonomens handlingsutrymme kan bero på en rad faktorer och med hjälp av den insamlade empirin har vi kommit fram till fem olika faktorer som vi anser påverkar ekonomens handlingsutrymme i familjeföretag; ägarlogik, familjekoncentration, verksamhetsstyrning, beslutsfattande samt företagsnormer.

### 6.8.2.1 Ägarlogik och familjekoncentration

I samtliga familjeföretag är ägarlogiken snarlik då ägare och VD för familjeföretaget är samma person och då styrelse och ledning utgörs av familjemedlemmar, med undantag för den externa styrelseordföranden i Familjeföretag A och den externa konsulten i Familjeföretag D. På grund av ägarlogikens utformande öppnas möjligheten för snabba beslutfattande av familjen samtidigt som ekonomen tydligt utesluts från deltagande vid beslutsfattande. Utifrån denna form av ägarlogik anser vi att ekonomens handlingsutrymme påverkas negativt då ekonomerna inte är aktiva i de roller som står för beslutsfattande utan endast får använda sin ekonomiska kompetens i redovisningsarbetet.

Rollen som ekonom beskriver ekonomerna som fri då de ges möjlighet att arbeta ostört med de från familjen tilldelade arbetsuppgifterna vilket gör att ekonomerna kan se till att familjeföretagens redovisning sköts och att underlaget som familjen ger ekonomen blir redovisat.

Vi ser en tydlig koppling mellan ekonomens handlingsutrymme och familjekoncentrationen i familjeföretagen. När familjekoncentrationen är större, som i Familjeföretag A, är det lätt att ekonomen och de andra externa medarbetarna inte känner sig delaktiga i familjen på samma sätt som ekonomerna i familjeföretag med mindre familjekoncentration uttrycker. Detta kan påverka ekonomens handlingsutrymme då familjen i större utsträckning kan använda varandra som bollplank och därmed stänga ute ekonomens synpunkter som av familjen kan anses som överflödiga.

### 6.8.2.2 Verksamhetsstyrning och beslutsfattande

Verksamhetsstyrning präglas av familjekultur som råder i familjeföretagen där ägarkontroll spelar en väsentlig roll. I samtliga familjeföretag får vi uppfattningen om att ägarfamiljerna är måna om att behålla kontrollen inom familjen vilket gör att ekonomerna till viss del blir beroende av familjen i sitt arbete. Alla verksamhetsbeslut fattas inom familjen vilket innebär att kontroll och information hålls nära familjen. Ingen av ekonomerna uppger att de får vara delaktiga vid exempelvis beslut om nya investeringar vilket vi tycker hade varit passande då ekonomerna hade kunnat bidra med ekonomisk kompetens i beslutsprocessen. Detta är något som lyfts fram av Ekonom B som menar att om hon hade fått vara delaktig vid investeringsbeslut hade olika budgetar upprättats vilket hade kunnat spara företaget pengar eller på annat sätt vara fördelaktigt för företaget. Istället för att fatta beslut baserat på ekonomiska grunder fattas beslut intuitivt av familjen vilket enligt Brouthers et al. (1998) och



Agor (1989) är vanligt vid beslutsfattande i familjeföretag. Denna familjekontroll påverkar ekonomens handlingsutrymme negativt då ekonomerna inte ges full möjlighet att bidra med sina kunskaper på grund av att familjen utesluter ekonomen från att delta. Detta lyfts även fram i tidigare forskning av MacKenzie (2002) som menar att man som ekonom i ett familjeföretag inte alltid får tillföra sin kompetens eftersom ägarfamiljen inte vill nyttja extern hjälp på grund av att icke-familjemedlemmar inte anses se till familjeföretagets bästa på samma sätt som ägarfamiljen.

### **6.8.2.3 Företagsnormer**

Företagsnormer är ytterligare en faktor som präglar familjekulturen i familjeföretagen. Utifrån respondenternas svar får vi uppfattningen om att det är vanligt förekommande att ekonomerna avviker från strikta redovisningsregler, främst vad gäller tidsbestämmelser, för att istället utföra en något egen-komponerad redovisning. Samtliga ekonomer lyfter fram det faktum att redovisningsregler i ett icke-familjeföretag sköts striktare och vi anser att det är upp till ägarfamiljen att avgöra i vilken grad regelverken ska följas och när det är acceptabelt att tänja på reglerna. Det är alltså familjekulturen som avgör i vilken grad företagsnormer tillåts och i framförallt Familjeföretag A ser vi exempel på att familjen tydligt ställer sig över rättesnöret och skapar sina egna redovisningsnormer. Dessa företagsnormer påverkar ekonomernas handlingsutrymme då de inte får möjlighet att arbeta på det sätt som de egentligen önskar och det har dessutom satt Ekonom A inför ett moraliskt dilemma som fått henne att ifrågasätta sin arbetsplats flertalet gånger. Men vi upplever att med tiden har samtliga ekonomer anpassat sig till företagsnormerna och den kultur som ligger bakom skapandet av dem vilket innebär att ekonomerna i dagsläget arbetar rutinmässigt med normerna.

### **6.8.3 Individ**

Individen, alltså ekonomen själv, påverkar också ekonomens handlingsutrymme i familjeföretag. Individuella egenskaper som ekonomens erfarenhet, utbildning, arbetsmoral och lojalitet mot familjen och deras företag kan vara avgörande för vilket handlingsutrymme som ges till ekonomen.

Vi har sett en tendens till att ekonomens handlingsutrymme påverkas av i vilken grad familjen har tillit till ekonomen. Ju större tillit ägarna har till ekonomen, desto större handlingsutrymme får ekonomen. Vår studie har visat att ekonomerna har tämligen stort handlingsutrymme vad gäller redovisningsarbetet vilket till viss del beror på att familjen själva inte har den ekonomiska kunskap som krävs för att styra redovisningsarbetet. Familjens

brist på ekonomisk kunskap gör att det är en nödvändighet att ha tillit till ekonomerna vilket de kan ha tack vare ekonomens individuella egenskaper. Tilliten grundar sig på ekonomens erfarenhet och precis som Ekonom A beskriver har hon känt att ägarna numera inte lägger sig i hennes arbete lika mycket som de gjorde när ekonomen endast hade arbetat i familjeföretaget en kortare tid. De fyra ekonomerna har arbetat i de aktuella familjeföretagen i allt från 2-10 år vilket gör att ägarna känner ekonomen och är medvetna om vad de kan och därmed tillåts ekonomerna att arbeta självständigt. Erfarenheten går även hand i hand med ekonomens utbildning som tyder på att ju större kunskap ekonomen har om arbetet, desto större självständigt arbete ges ekonomen, det vill säga desto större handlingsutrymme tilldelas ekonomen i hennes arbete.

Den tillit ekonomen får av familjen handlar också ekonomens arbetsmoral och lojalitet mot familjen och deras företag. Arbetar ekonomen, som samtliga ekonomer gör, efter familjens vilja och följer den arbetsmoral som finns i familjen och familjeföretaget kan även familjen visa lojalitet mot ekonomen. Ekonomerna uttrycker att de får arbeta fritt och att de inte känner att ägarna står och tittar över axeln på dem. Detta visar på att ägarna känner tillit till det arbete ekonomerna gör för familjen och deras företag och därför anser vi att ekonomens handlingsutrymme påverkas av tilliten till individen i fråga, vilket samtliga ekonomer beskrev att ägarna hade till dem.

## **6.9 Sammanfattande analys**

Vid analys av de fyra ekonomerna som arbetar i familjeföretag har både likheter och skillnader påvisats. Överlag är ekonomerna överens om hur deras arbetssituation i familjeföretagen ser ut och i vilken grad deras arbete påverkas av ägarfamiljen. Samtliga ekonomer arbetar som ekonomiansvarig i familjeföretaget och har någon form av arbetsrelaterad utbildning för att kunna klara av arbetet. En förutsättning för vår undersökning har varit att VD i bolaget också är en av ägarna av familjeföretaget och undersökningen har visat att det i samtliga familjeföretag även är familjemedlemmarna som utgör hela, eller majoriteten, av företagets ledning och styrelse. I tre av fyra familjeföretag har det även visat sig att en eller flera av familjemedlemmarnas fruar är verksamma i företaget vilket i framförallt Familjeföretag A innebär att familjekoncentrationen i företaget är stor.

En annan likhet mellan familjeföretagen är att kontrollen över företaget hålls nära familjen vilket innebär att ekonomerna inte ges möjlighet att vara med och fatta verksamhetsbeslut utan istället görs detta inom familjen. Detta beteende stöds av tidigare forskning som i många

fall antyder att det ofta finns ett kontrollbehov av familjen i familjeföretag, dels för att utöva makt men också för att familjen inte litar på att icke-familjemedlemmarna skulle agera helt i enlighet med familjens intressen (Brundin et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2010; Florin Samuelsson, 1999; Schulz et al., 2003; Koropp et al., 2013; Bartholomeusz & Tanewski, 2006; Anderson et al., 2003). I framförallt Familjeföretag A råder också en viss informationsasymmetri, men vi kan också se tecken på detta i de övriga familjeföretagen. Detta innebär ytterligare ett tecken på att familjen utestänger ekonomerna från att delta i vissa situationer, som exempelvis vid beslut om nya investeringar.

Samtliga ekonomer uppger att de har en nära kontakt med familjen i familjeföretaget vilket kan bero på att kontoren är tämligen små vilket gör det snarast omöjligt att inte påträffas. En annan anledning till denna nära kontakt med familjen är det faktum vi tidigare nämnt gällande familjens behov av kontroll och den informationsasymmetri som råder jämt mot ekonomerna. För att kunna utföra sitt arbete krävs det därför att ekonomerna har en nära kontakt med familjen. I övrigt är ekonomerna enade om att de tillåts sköta sitt arbete fritt från några större invändningar från varken familj eller andra medarbetare vilket uppskattas av ekonomerna. Detta får ekonomerna att känna frihet och de får också en känsla av att familjen litar på att de kan sköta sitt arbete.

I framförallt två av de fyra familjeföretagen kan vi utläsa, utifrån respondenternas svar, att redovisningsreglerna åsidosätts i vissa avseende på grund av att familjen sätter sig själva över rättesnöret. Detta är tydligast i Familjeföretag A där företagsnormer gällande bland annat traktamente och representation har blivit en del av ekonomens löpande arbete utifrån familjens önskemål. För Ekonom A har företagsnormerna tidigare ställt till med problem för henne då hon ställts inför ett moraliskt dilemma. Detta har hon dock genom den etiska beslutsprocessen (Woiceshyn, 2011) hittat en lösning till vilket gör att rutiner för hur dessa normer ska användas och behandlas har framarbetats av ekonomen. Likaså i Familjeföretag B kan vi se tecken på företagsnormer som ställs över de externa redovisningsreglerna när det gäller att hänföra ekonomiska händelser till rätt period, ett fenomen som i Familjeföretag B strider mot framför allt försiktighets- och realisationsprincipen. Även i de andra två familjeföretagen finns en antydning att regelverken inte sköts felfritt men där är ekonomerna inte lika tydliga utan slingrar sig något i frågan. Men alla fyra ekonomer är eniga om att regelverken i icke-familjeföretag sköts striktare än vad de gör i de familjeföretag ekonomerna är verksamma i, vilket vi kopplar till att ekonomerna inte följer rättesnöret till hundra procent.

## 7. Slutsats

---

*I detta kapitel redogör vi inledningsvis för studiens slutsats och diskussion. Därefter beskriver vi studiens bidrag, det teoretiska- och praktiska bidraget. Vidare redogör vi för egna reflektioner och begränsningar. Slutligen presenteras förslag på framtida forskning.*

---

### 7.1 Slutsatser

Syftet med studien har varit att utifrån familjeföretagets ekonom, som inte tillhör familjen, utforska ekonomens upplevda handlingsutrymme i redovisningsarbetet. Syftet har också varit att belysa vilka mönster som finns gällande det givna handlingsutrymmet, preciserat som likheter och skillnader mellan ekonomerna i familjeföretagen. Under studiens gång utökades syftet med att undersöka hur mycket inflytande ekonomen har i de ekonomiska verksamhetsbesluten som fattas i familjeföretag. Vi fick insyn i hur ekonomen upplevde sin arbetssituation och kunde utifrån intervjuer med fyra olika ekonomer få svar på vår fråga; Hur upplever ekonomen i familjeföretaget sitt handlingsutrymme i redovisningsarbetet och vilka mönster finns i det givna handlingsutrymmet?

Slutsatsen av studien antyder att det i vissa fall finns en kamp mellan familjen och rättesnöret vad gäller ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet. Ekonomen väljer i dessa fall att följa företagsnormerna så länge denne kan hitta en förklaring till det moraliska dilemmat som ekonomen hamnat i. Detta är ett exempel på när ekonomens handlingsutrymme gällande redovisningssituationer i familjeföretag är begränsat men samtliga ekonomer i de undersökta familjeföretagen upplever att deras handlingsutrymme räcker gott och väl för att de ska kunna sköta sina arbetsuppgifter.

Resultatet av vår studie är att ekonomens upplevda handlingsutrymme i redovisningsarbetet är tämligen stort och vi har även sett en del mönster gällande det givna handlingsutrymmet. Ekonomerna tillåts att arbeta fritt med redovisning utan att ägarfamiljen lägger sig i det löpande arbetet. Anledningen till detta tror vi är den grundläggande kontroll samtliga ägarfamiljer ser till att de besitter genom att vara de enda i företaget som genomför verksamhetsbeslut. Ägarfamiljerna ser alltså till att ekonomerna inte kan agera mot familjens intressen gällande företagets verksamhet och på grund av familjemedlemmarnas bristande ekonomiska kunskaper ges de anställda ekonomerna stort handlingsutrymme i sina arbetsuppgifter gällande redovisning. Anledningen till detta stora handlingsutrymme beror på att familjen helt enkelt tvingas att lita på ekonomerna och då ekonomernas arbete präglas av

en miljö med omfattande redovisningsregler kan familjen tillgodose ekonomen med ytterligare handlingsutrymme. Organisationens utseende påverkar också ekonomens handlingsutrymme och genom att analysera respondenternas svar har vi har förstått att ägarlogiken och familjekoncentrationen har en inverkan på ekonomernas upplevda handlingsutrymme i redovisningsarbetet. Resultatet tyder på att ju större familjekoncentration i familjeföretaget, desto mindre känner ekonomen av den familjära känslan som upplevs i familjeföretag med mindre familjekoncentration. En stor familjekoncentration kan bidra till en vi-mot-dem-känsla och vi får även uppfattningen om att det kan påverka ekonomens handlingsutrymme då familjen använder varandra som bollplank istället för att inkludera ekonomens åsikter.

Vi har också sett tendens till att ekonomens tidigare erfarenheter och personliga egenskaper är av betydelse när familjen ska ge tillit till ekonomen i form av frihet att utföra sitt arbete självständigt. Utifrån analysering av respondenternas svar har vi konstaterat att lojalitet är en central faktor till hur mycket handlingsutrymme som ges av familjen till ekonomen. Att arbeta som ekonom i ett familjeföretag kan även kopplats till den utmärkande företagskulturen som innebär att familjens behov av kontroll och motviljan att anlita extern ekonomisk kompetens påverkar ekonomens handlingsutrymme. Detta kan vi se tydligt eftersom ekonomerna i samtliga företag inte involveras i verksamhetens ekonomiska beslutsfattande, vilket enligt Lindvall (2009) berör ekonomens arbetsuppgifter på grund av ekonomernas kompetens och erfarenhet.

## **7.2 Studiens bidrag**

### **7.2.1 Studiens teoretiska bidrag**

Studien har teoretiskt bidragit till en djupare förståelse om vilket handlingsutrymme ekonomen i familjeföretag upplever i dennes redovisningsarbete samt hur det är att arbeta som ekonom i familjeföretag. Tidigare forskning har belyst en del faktorer som påverkar handlingsutrymmet generellt (Hambrick & Finkelstein, 1987) samt hur det är att arbeta som ekonom i ett familjeföretag (Lutz & Schraml, 2012; Hiebl, 2013; Lindvall, 2009; MacKenzie, 2002) men tidigare forskning har i mindre uträkning undersökt ekonomens handlingsutrymme gällande redovisning i familjeföretag. Genom att studien syftar till en förståelse för hur ekonomen upplever sitt handlingsutrymme gällande redovisningsarbetet i familjeföretag, vilket konstaterats är relativt stort, har det bidragit till forskningen kring familjeföretag och ekonomens handlingsutrymme. Studien har visat att ekonomens

handlingsutrymme skiljer sig i familjeföretag där familjekoncentrationen är mindre respektive större. Detta eftersom familjen utgör den beslutsfattande rollen då familjen besitter majoriteten av informationen och har kontroll över företaget (Suárez & Santana-Matín, 2004; Brundin et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2010; Florin Samuelsson, 1999; Citroen, 2011; Schulze et al., 2003; Koropp et al., 2013; Bartholomeusz & Tanewski, 2006; Anderson et al., 2003; Lutz & Schraml, 2012; MacKenzie, 2002). Därför, ju större familjen i familjeföretaget är, desto mer beslutsfattande roller intar familjen vilket gör att i familjeföretag där familjekoncentrationen är hög upplever ekonomen sitt handlingsutrymme som mindre.

## **7.2.2 Studiens praktiska bidrag**

### **7.2.2.1 Studiens praktiska bidrag till samhället**

Det praktiska bidraget studien ger är utifrån ett samhälleligt perspektiv att ekonomen i familjeföretag till stor del får sköta sitt arbete fritt när det gäller redovisningsarbetet. Detta uppskattas och anses av ekonomerna som en fördel med arbetet och vi tror att detta, tillsammans med den familjära känslan ekonomerna upplever, gör att ekonomer i familjeföretag trivs på sin arbetsplats och därmed stannar där länge.

Som tidigare forskning visar hör tre fjärdedelar, av alla företag i Sverige, till familjeföretag och står för ungefär 20 procent av BNP och en fjärdedel av sysselsättningen (Bjuggren, Johansson & Sjögren, 2011; Brundin, Johansson, Johannisson, Melin & Nordqvist, 2012). Detta innebär att familjeföretag är synnerligen viktiga för samhällsutvecklingen och vi tror att det kan finnas en motvilja att arbeta som extern ekonom i familjeföretag då företagsformen förknippas med en viss kultur som innebär att familjen anser i många fall att det är enklare att styra sin egen familj än att påverka en utomståendes beslutsfattande (Lutz & Schraml, 2012; MacKenzie, 2002). Denna uppsats visar dock motsatsen då samtliga undersökta ekonomer i familjeföretag uttrycker att deras redovisningsarbete får skötas fritt, utan för stor inverkan av familjen. Dock tyder vår studie på att man som ekonom i familjeföretag inte tillåts delta vid ekonomiska verksamhetsbeslut trots att kunskap och vilja finns från ekonomens sida. Detta är viktigt för ekonomer att veta då de söker ekonomitjänster i denna typ av företag. Slutligen visar studien på att vara ekonom i familjeföretag är att vara ekonom på en omtyckt arbetsplats med mycket handlingsutrymme i redovisningsarbetet men man bör, som ekonom, vara medveten om att familjen ständigt har ett vakande öga över en och att få bidra med sin kunskap gällande ekonomiska verksamhetsbeslut verkar tämligen sällsynt.

### **7.2.2.2 Studiens praktiska bidrag till familjen i familjeföretag**

Det praktiska bidraget är även en upplysning till familjen i familjeföretag att låta ekonomen vara med och fatta ekonomiska verksamhetsbeslut. Detta eftersom ekonomen har kunskap och erfarenhet inom området, vilket familjen inte alltid har, och därmed skulle ekonomens medverkan kunna bidra till en mer positiv ekonomisk ställning och på så vis skulle företaget nå en högre framgång. Tidigare forskning har även visat att det finns en viss motvilja att använda extern ekonomisk kompetens vid verksamhetsbeslut (MacKenzie, 2002; Lutz & Schraml, 2012) vilket vår studie stärker ytterligare då ingen av respondenterna tillåts medverka vid denna typ av beslutsfattande. Detta bidrag anser vi vara något som många familjeföretag kan ha nytta av, att våga använda extern ekonomisk kompetens vid verksamhetsbeslut och se ekonomen som en hjälpande vän istället för en stjälpande fiende.

### **7.3 Egna reflektioner och begränsningar**

Studiens empiri är baserad på intervjuer och utgår från den enskilda ekonomens erfarenheter, tankar och beteende i de studerade familjeföretagen. Denna empiri talar inte för alla ekonomer i alla familjeföretag men vi anser att detta är en överförbar uppfattning som ekonomer i familjeföretag har då likheterna mellan ekonomerna är betydligt fler än skillnaderna. Eftersom det finns vissa förhållningssätt för forskaren vid upprättande av intervjuer, så som att forskarna ska vara objektiva och neutrala under intervjuens gång och vid analysen. Detta är till viss del komplext och vi har upplevt en del svårigheter då vi utfört semistrukturerade intervjuer som gjorde att vi lätt kom ifrån ämnet under intervjuens gång. Vi upplevde även att var lätt att förstärka respondentens resonemang och vidareutveckla detta genom egna reflektioner. Detta bidrar till att tillförlitligheten i den studie som har för avsikt att vara objektiv kan ifrågasättas. Den insamlade empirin har tolkats enligt oss som forskare vilket även är en bidragande orsak till hur tillförlitligt resultatet är, detta eftersom empirin möjligtvis tolkats annorlunda om det var andra forskare. Vi har även åsidosatt den del av materialet vi inte ansett vara tillförande för vår studie, men som möjligtvis kunnat vara användbart i en annan studie av andra forskare. Vi har däremot fått en djupare insyn av respondenten då vi utfört intervjun ansikte mot ansikte och därmed kunnat följa ekonomens beteende genom intervjun. Detta har bidragit till att vi kunnat följa om respondenten gått in i en annan roll eller kringgått den ställda frågan. Då vi har använt samma intervjuguide till samtliga respondenter har vi kunnat göra analysen så bra som möjligt enligt vår egen tolkning av empirin.

#### **7.4 Förslag på framtida forskning**

Då studien har visat på att termer som miljö, organisation och individ påverkar hur mycket handlingsutrymme ekonomen i familjeföretag upplever i redovisningsarbetet, vore det intressant att forska vidare kring om andra faktorer påverkar ekonomens handlingsutrymme, eller fördjupa sig ytterligare i de faktorer vi reflekterat över. I vår studie var det av slumpen fyra kvinnliga ekonomer som blev intervjuade. Det hade därför varit intressant att forska kring om det förekommer någon skillnad i genus vad gäller ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet i familjeföretag. Även vid analys av resultatet för vår studie funderade vi på om ägarfamiljens generation kan ha någon påverkan på ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet. Kanske spelar faktorer som ägarens ålder, delaktighet vid grundandet av familjeföretaget eller om den nuvarande ägaren tagit över företaget från sina förfäder en betydande roll för ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet. Till slut vill vi lyfta fram ytterligare ett förslag på framtida forskning, nämligen en undersökning gällande ekonomens generella handlingsutrymme i familjeföretag. Vår undersökning visar att ekonomens handlingsutrymme i redovisningsarbetet är stort men utöver det är handlingsutrymmet begränsat. Vad är anledningen till detta och vad får detta för följder är ett intressant område för framtida forskning.



## 8. Referenser

- Agor, W.H. (1989). *Intuition in Organizations*. Newbury Park: Sage Publications Inc.
- Ainsworth, S. & Wolfram Cox, J. (2003). Families Divided: Culture and Control in Small Family Business. *Organization Studies*. 24(9), 1463-1485.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2012). *Kreativ metod – skapa och lösa mysterier*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Anderson, R.C. Mansi, S.A. & Reeb, D.M. (2003) Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*. 68(2), 263-285.
- Bartholomeusz, S. & Tanewski, G.A. (2006). The Relationship between Family Firms and Corporate Governance. *Journal of small business management*. 44(2), 245-267.
- Bjuggren, C.M, Johansson, D & Sjögren, H. (2011). A Note on Employment and Gross Domestic Product in Swedish Family-Owned Businesses: A Descriptive analysis. *Family Business Review*.
- Blomkvist, M. (2004). *Entreprenörers delaktighet i att producera redovisning*. Halmstad: Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship, SIRE.
- Blumenfritt, T., Mathews, T. & Marchisio, G. (2013). Game Theory and Family Business Succession: An Introduction. *Family Business Review*. 26(1), 51-67.
- Brice, W.D. & Richardson, J. (2009). Culture In family business: a two-country Investigation. *European Business Review*. 21(3), 246-262.
- Brouthers, K.D., Andriessen, F. & Nicolaes, I. (1998). Driving blind: Strategic decisionmaking in small companies. *Long Range Planning*. 31(1), 130-138.
- Brundin, E., Johansson, A. W., Johannisson, B., Melin, L. & Nordqvist, M. (2012). *Familjeföretagande: Affärer och känslor*. Falun: ScandBook AB.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Citroen, C.L. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*. 3(6), 493-591.
- Danes, S.M., Stafford, K. & Teik-Cheok Loy, J. (2007). Family business performance: The effects of gender and management. *Journal of Business Research*. 60(10), 1058-1069.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Florin Samuelsson, E. (1999). *Redovisning och små växande familjeföretag*. Huskvarna: Arktryckaren.

- Gersick, K.E, Davis, J.A, Hampton, M.M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston, Massachusetts Inst Technology: Harvard Business School Press.
- Gomez-Mejia, L.R., Makri, M. & Larraza-Kintana, M. (2010). The family and Enterprise: Unpacking the Connections. *Journal of Management Studies*. 47(2), 223-252.
- Green, F. (2008). Leeway for the Loyal: A Model of Employee Discretion. *British Journal of Industrial Relations*. 46(1), 1-32.
- Haag, K. (2012). *Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing problem* (Doktorsavhandling, JIBS Dissertation Series, ISSN 1403-0470; 82). Jönköping: Jönköping International Business School. Tillgänglig på: <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:545887/FULLTEXT01.pdf>.
- Hambrick, D.C. & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*. 9, 369-406.
- Hiebl, M.R.W. (2013). Non-family CFOs in family businesses: do they fit? *Journal of Business Strategy*. 34(2), 45-51.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Finance Economics*, 3(4), 305-360.
- Koropp, C., Grichnik, D. & Kellermanns, F. (2013). Financial Attitudes in Family Firms: The Moderating Role of Family Commitment. *Journal of Small Business Management*. 51(1), 114-137.
- Krag Jacobsen, J. (1993). *Intervju Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Lerner, M. & Malach-Pines, A. (2011). Gender and culture in family business: A ten-nation study. *International Journal of Cross Cultural Management*. 11(2), 113-131.
- Lindvall, J. (2009). *Controllerns nya roll*. Stockholm: Nordstedts Akademiska Förlag.
- Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lutz, E. & Schraml, S. (2012). Family firms: should they hire an outside CFO? *Journal of Business Strategy*. 33(1), 39-44.
- MacKenzie, J.E. (2002). Downsizing family businesses: Family dynamics increase challenges. *Journal of Corporate Renewal*. 15(5), 18-21.
- May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S. (2002) Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family business review*. 15(3), 205-222.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- 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.
- SFS 1995:1554. Årsredovisningslag. Stockholm: Justitiedepartementet L1.
- Skatteverket. (u.å). *Redovisning, avsnitt 3*. (Elektronisk). Tillgänglig på:  
<<http://www.skatteverket.se/download/18.deeebd105a602bfe3800085/kap03.pdf>>  
(2014-04-09).
- Sonfield, M.C. & Lussier, R.N. (2009). Gender in family business ownership and management: a six-country analysis. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. 1(2), 96-117.
- Songini, L., Gnan, L. & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*. 4(2), 71-83.
- Suárez, K.C. & Santana-Martín, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 10 (1/2), 141-163.
- Trost, J. (2012). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Tsamenyia, M., Noormansyah, I. & Uddinc, S. (2008). Management controls in family-owned businesses (FOBs): A case study of an Indonesian family-owned University. *Accounting forum*. 32(1), 62-74
- Woiceshyn, J. (2011). A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. *Journal of business ethics*. 104(3), 311-323.
- Ödman, P.J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. (2. Uppl). Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Öhman, P. (2006). *Perspektiv på revision: tankemönster, förväntningsgap och dilemman*. Sundsvall: Universitetsstryckeriet, Mid Sweden University.

## Bakgrundsinformation:

1. Vill du vara anonym i vår uppsats?
2. Hur gammal är du?
3. Hur länge har du arbetat här?
4. Vad hade du för position på din tidigare arbetsplats?
5. Vad har du för nuvarande position i företaget? Hur länge har du haft denna?
6. Vad var din tidigare position i företaget?
7. Vad är dina arbetsuppgifter?
8. Har du utbildning relaterat till dina arbetsuppgifter?
9. Märks det att företaget är ett familjeföretag? På vilket sätt?

## Tema 1: Familjen i familjeföretaget

1. Hur ser familjemedlemmarnas uppdelning och medverkan i styrelse och ledning ut i företaget?
2. Hur många familjemedlemmar arbetar i företaget? Vilka positioner i företaget har dessa familjemedlemmar?
3. Hur ofta träffar du familjemedlemmarna på din arbetsplats ansikte mot ansikte? I vilka sammanhang?
4. Hur ofta samtalar du med någon av familjemedlemmarna (mer än vardagliga hälsnings- och artighetsfraser)? I vilka sammanhang?
5. Hur ofta diskuterar du redovisning med någon? Med vem?
6. Hur ofta har du möten som berör ditt arbete? Med vem?

## Tema 2: Ekonomens handlingsutrymme i redovisningssituationer

1. Vad för redovisningsregler följer du? Finns komplement till lagstiftningar och standarder gällande redovisning på din arbetsplats?
2. Vad är utmärkande med att vara ekonom i ett familjeföretag jämfört med ett icke-familjeföretag? Utifrån egen erfarenhet eller vad tror du? Vad skiljer sig?
3. I vilka avseende tycker du att du har fria händer gällande redovisningsarbete? Ge exempel!
4. I vilka avseende tycker du att du inte har fria händer gällande redovisningsarbete? Ge exempel? Positivt/negativt?
5. Finns det andra på din arbetsplats som påverkar ditt redovisningsarbete? Vem? På vilket sätt? När? Hur hanterar du det i så fall? Konsekvenser?
6. Skulle du vilja att familjen (ledningen/ägarna) intresserade sig mer eller mindre i ditt arbete? I vilka avseenden?
7. Kan du ge något konkret exempel, som hänt relativt nyligen, då någon i familjen (ledningen/ägarna) intresserade sig för ditt arbete? Positivt/negativt? Konsekvenser?

## Bilaga 2

## Intervjuguide semistrukturerad intervju

## Bakgrundsinformation:

1. Vill du vara anonym i vår uppsats?
2. Hur gammal är du?
3. Hur länge har du arbetat här?
4. Hur många anställda har företaget?
5. Vad hade du för position på din tidigare arbetsplats? Hur länge arbetade du där?
6. Vad har du för nuvarande position i företaget? Hur länge har du haft denna?
7. Vad var din tidigare position i företaget?
8. Vad är dina arbetsuppgifter?
9. Har du utbildning relaterat till dina arbetsuppgifter? Vad för utbildning? När fick du den?
10. Märks det att företaget är ett familjeföretag? På vilket sätt?

## Tema 1: Familjen i familjeföretaget

1. Vem är ägare och vad har denne för position i företaget?
2. Hur ser familjemedlemmarnas uppdelning och medverkan i styrelse och ledning ut i företaget?
3. Hur många familjemedlemmar arbetar i företaget? Vilka positioner i företaget har dessa familjemedlemmar?
4. Hur ofta träffar du familjemedlemmarna på din arbetsplats ansikte mot ansikte? I vilka sammanhang?
5. Hur ofta samtalar du med någon av familjemedlemmarna (mer än vardagliga hälsnings- och artighetsfraser)? I vilka sammanhang?
6. Hur ofta diskuterar du redovisning med någon? Med vem?
7. Hur ofta har du möten som berör ditt arbete? Med vem?

## Tema 2: Ekonomens handlingsutrymme i redovisningssituationer

1. Vad för redovisningsregler följer du? Finns komplement till lagstiftningar och standarder gällande redovisning på din arbetsplats?
2. Vad är utmärkande med att vara ekonom i ett familjeföretag jämfört med ett icke-familjeföretag? Utifrån egen erfarenhet eller vad tror du? Vad skiljer sig?
3. I vilka avseende tycker du att du har fria händer gällande redovisningsarbete? Ge exempel!
4. I vilka avseende tycker du att du inte har fria händer gällande redovisningsarbete? Ge exempel? Positivt/negativt?
5. Finns det andra på din arbetsplats som påverkar ditt redovisningsarbete? Vem? På vilket sätt? När? Hur hanterar du det i så fall? Konsekvenser?
6. Skulle du vilja att familjen (ledningen/ägarna) intresserade sig mer eller mindre i ditt arbete? I vilka avseenden?
7. Kan du ge något konkret exempel, som hänt relativt nyligen, då någon i familjen (ledningen/ägarna) intresserade sig för ditt arbete? Positivt/negativt? Konsekvenser?