

STYRNING I ETT FAMILJEFÖRETAG I FINANSBRANSCHEN

– EN FALLSTUDIE AV E. ÖHMAN J: OR FONDKOMMISSION AB

ABSTRACT

The aim of this thesis is to examine what factors that influences the management control in a family business operating in a sector in which they are under-represented. We have therefore conducted a case study of a family business in the finance sector, E. Öhman J: or Fondkommission AB (Öhman). The first conclusion is that the management control in Öhman is influenced by the environment and the increasing size of the company. We have found, however, that it is to an even larger extent affected by the fact that it is a family business even though the company is operating in a sector in which family businesses are not the norm. Secondly, it is possible to draw the conclusion that companies in the finance sector, due to regulations, are forced to have a more formal management control. Moreover, influences from competitors, the regulatory environment and demand for professionalism from costumers create harmonization among the companies in the finance sector. A third conclusion is therefore that the differences in management control between Öhman and other non-family businesses in the Swedish finance sector decreases. In relation to this final conclusion, we argue that Öhman can take advantage of the fact that it is a family business in order to differentiate themselves to the employees – the key asset in the finance sector.

FÖRFATTARE:

ISABELLA LINDGREN 19554 & MARTINA LINDH 19586

HANDLEDARE:

ADJUNGERANDE PROFESSOR JAN BERGSTRAND

FRAMLÄGGNING:

30 MAJ 2006, KL. 13-15, SAL 542

OPPONENTER:

VERONIKA FRIDÉN 19505 & SOFIE FRANSSON 19087

FÖRFATTARNAS TACK

Vi vill rikta ett tack till alla som medverkat och hjälpt oss med denna uppsats.

Ett stort tack till samtliga intervjuade i Öhman som avsatt sin dyrbara tid till intervjuer med oss. Ett extra tack vill vi där ge till Henrik Andersson, som fungerat som vår förmedlingskontakt och bokat in alla intervjuer till oss.

Vi vill även tacka vår handledare Jan Bergstrand, som under terminens gång väglett vårt arbete och givit oss tänkvärda kommentarer och synpunkter.

Slutligen vill vi tacka våra kära pojkvänner, som fungerat som värdefulla bollplank under resans gång och som hjälpt oss med allt från formaliafrågor till att tålmodigt lyssna på och diskutera våra idéer.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMOMRÅDE	1
1.3 SYFTE	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR	2
1.5 RELEVANS.....	2
1.6 DISPOSITION	3
2. METOD.....	4
2.1 VAL AV METOD	4
2.2 METOD FÖR DATAINSAMLING	4
2.2.1 INTERVJUER.....	4
2.2.2 VAL AV INTERVJUOBJEKT	4
2.2.3 ÖVRIG DATA	5
3. TEORI.....	6
3.1 STYRNING	6
3.1.1 DEFINITION AV STYRNING	6
3.1.2 RAMVERK FÖR STYRNING.....	6
3.1.2.1 VISION	7
3.1.2.2 STRATEGI OCH PLANERING	7
3.1.2.3 MÅLSÄTTNING OCH MÅTT	7
3.1.2.4 BELÖNINGSSYSTEM.....	7
3.1.2.5 INFORMATION OCH FEEDBACK.....	7
3.2 FAMILJEFÖRETAG	8
3.2.1 DEFINITION AV FAMILJEFÖRETAG	8
3.2.2 STYRNING I FAMILJEFÖRETAG.....	9
3.2.2.1 FAMILJEN VS. VERKSAMHETEN	9
3.2.2.2 ETT MER INFORMELLT STYRSYSTEM	9
3.2.2.3 MÅL OCH STRATEGIER.....	9
3.2.2.4 AGENTTEORI.....	10
3.3 FÖRETAGETS STORLEK	10
3.4 OMGIVNINGENS PÅVERKAN.....	11
3.5 FINANSINSPEKTIONEN.....	11
3.6 ÖVERBLICK AV TEORIerna	13
4. EMPIRI	14
4.1 OM ÖHMAN	14
4.1.1 HISTORIA	14
4.1.2 AFFÄRSIDÉ	14
4.2 VISION	15
4.3 STRATEGIER OCH PLANERING	16
4.3.1 STRATEGIFORMULERING	16
4.3.2 PLANERING OCH RAPPORTERING	16
4.3.3 BESLUTSFATTANDE	18
4.4 MÅLSÄTTNING OCH MÅTT	19
4.4.1 MÅL.....	19

4.4.2 MÅTT	20
4.5 BELÖNINGSSYSTEM	21
4.6 INFORMATION OCH FEEDBACK.....	22
4.6.1 INTERNA INFORMATIONSFLÖDEN	22
4.6.2 EXTERNA INFORMATIONSFLÖDEN	22
5. ANALYS	24
5.1 VILKA DELAR AV ÖHMANS STYRNING KAN FÖRKLARAS UTIFRÅN DET FAKTUM ATT DE ÄR ETT FAMILJEFÖRETAG?	24
5.1.1 EN MER INFORMELL STYRNING?	24
5.1.2 MÅL OCH STRATEGIER.....	26
5.1.3 AGENTTEORI	28
5.1.4 FAMILJEN VS. VERKSAMHETEN	29
5.2 VILKA ANDRA FAKTORER PÅVERKAR STYRNINGEN I ÖHMAN?	29
5.3 SAMMANFATTANDE MODELL.....	33
6. AVSLUTNING	34
6.1 SLUTSATSER	34
6.2 REFLEKTIONER.....	35
6.3 VALIDITET OCH RELIABILITET.....	35
6.3.1 INRE VALIDITET	35
6.3.2 RELIABILITET	36
6.3.3 GENERALISERBARHET	36
6.4 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER.....	37
7. REFERENSLISTA.....	38
7.1 LITTERATUR.....	38
7.2 INTERVJUER.....	40
7.3 SKRIFTLIGT MATERIAL FRÅN FÖRETAGET	40
7.4 INTERNET	41
8. APPENDIX	42
8.1 ÖVERSIKT STYRELSE OCH LEDNING	42

1. INLEDNING

1.1 BAKGRUND

I Sverige skrivs det nästan dagligen artiklar om familjeföretag¹ och de flesta känner nog till att Sverige har ett antal stora familjeföretag som till exempel Bonniers, IKEA, Spendrups, Dafgårds och Kinnarps. Men färre känner nog till att familjeföretag även utgör en betydande del av det totala antalet företag i Sverige. Hur stort det egentliga antalet familjeföretag är beror på vilken definition som används.² Vissa menar att familjeföretag svarar för mer än 90 % av antalet företag i den svenska ekonomin (Gandemo, 2000). I den här uppsatsen använder vi oss av snävare definition med vilken antalet familjeföretag ändå utgör mer än hälften av företagen i det svenska privata näringslivet (Emling, 2000). Beträffande familjeföretagens fördelning i det svenska näringslivet är denna relativt ojämn mellan olika branscher. Det finns ett antal typiska branscher i Sverige där familjeföretag har en högre närvaro, som till exempel jord- och skogsbruk, detaljhandel samt tillverkning. De branscher där andelen familjeföretag är som minst är bland annat offentlig förvaltning och försvar, hotell- och restaurangverksamhet samt finansiell verksamhet (Emling, 2000). Det kan således konstateras att familjeföretag, oavsett en exakt definition, utgör en betydande del av det svenska privata näringslivet, och att dessa är relativt ojämnt fördelade mellan olika branscher.

Allmänna uppfattningar om familjeföretag i media och bland forskare är att dessa karaktäriseras av starka ägarinflenser (se t.ex. Edling & Pineus, 2003) samt att de har mindre formella beslutsvägar (se t.ex. Daily & Dollinger, 1991). Vidare sägs de även generellt sett vara mer riskaversa än andra företag (se t.ex. Gallo et al, 2004), ha en längre tidshorisont (se t.ex. Cervenka & Blecher, 2004) samt andra mål och värderingar (se t.ex. Edling, 2003) än icke-familjeföretag. För att undersöka ovanstående aspekter måste vi se till det forskningsområde inom familjeföretagande som behandlar samtliga av dessa, vilket är forskningen om styrning i familjeföretag.

1.2 PROBLEMOMRÅDE

Hur starka är då influenserna av familjeäggande och familjeengagemang på ett företags styrning? Gäller de ovanstående generella uppfattningarna om familjeföretag endast i branscher där familjeföretag utgör normen? För att undersöka detta har vi valt att studera styrningen i en bransch där familjeföretag typiskt sett är underrepresenterade. Finansbranschen är en sektor där svenska familjeföretag endast utgör 25 % av det totala antalet företag. Detta kan sättas i jämförelse med att andelen familjeföretag i jord- och skogsbruk är 90 % och dryga 60 % i detaljhandeln (Emling, 2000). Vi fann det därmed av intresse att undersöka hur framträdande de ovan beskrivna typiska särdragen gällande styrningen är i ett familjeföretag i finansbranschen, då de i denna bransch är underrepresenterade.

¹ Se exempelvis sökning i Mediearkivet.

² Se vidare om definitioner i stycket Definition av familjeföretag i teoriavsnittet.

1.3 SYFTE

Syftet med denna uppsats är således att undersöka styrningen i ett familjeföretag i finansbranschen. Vi har därmed valt att göra en fallstudie av familjeföretaget E. Öhman J:or Fondkommission AB (Öhman), och vi avser svara på följande två frågor:

- *Vilka delar av Öhmans styrning kan förklaras utifrån det faktum att de är ett familjeföretag?*
- *Vilka andra faktorer påverkar styrningen i Öhman?*

1.4 AVGRÄNSNINGAR

I vår fallstudie har vi valt att enbart undersöka familjeföretaget Öhman. Genom att avgränsa oss till att behandla endast ett företag blir det lättare att få träffa alla relevanta personer inom företaget och därigenom se till att insamlingen av empiri blir mer grundlig. Studien blir därmed även av rimlig omfattning för vad som faller inom ramen för en 10-poängsuppsats.

Vidare har vi valt att enbart undersöka själva fondkommissionen, det vill säga Öhman, och således inte koncernen E. Öhman J:or AB. Anledningen till att vi gjort denna avgränsning är att studien blir mer hanterbar eftersom koncernen innehåller flertalet dotterbolag, vilket skulle försvåra en djupare granskning.

Vid genomgången av tidigare forskning om familjeföretag har vi funnit många intressanta områden som enskilt skulle kunna utgöra basen för en hel uppsats. Vi avser dock i denna uppsats att enbart fokusera på själva styrningen, och kommer inte att gå igenom alla särpräglade egenskaper för familjeföretag, som till exempel generationsskifte och ideologier.

1.5 RELEVANS

Familjeföretag representerar en stor del av det svenska privata näringslivet och har därför en stor betydelse för detta. Att undersöka hur styrningen i familjeföretag ser ut, och huruvida den skiljer sig från styrningen i icke-familjeföretag, är således mycket relevant.

Ämnesområdet familjeföretag är vidare relevant på grund av att forskningen inom området i stor utsträckning saknar teoribildning (Gandemo & Lundström, 2000) och att svensk forskning är eftersatt på detta område (Emling, 2000). Detta motiverar även vår relativt breda frågeställning där vi undersöker ekonomistyrningen i helhet och inte enbart valda delar av den. Således berättigar detta även det breda teoretiska ramverk som vi valt för att analysera empirin.

1.6 DISPOSITION

Efter denna inledande del av uppsatsen fortsätter vi med att i avsnitt 2 beskriva den metod vi valt att basera vår undersökning på. I avsnitt 3 beskriver vi våra teorier, utifrån vilka vi avser analysera vår empiri. I avsnitt 4 presenterar vi vår empiri, vilken är ett resultat av de genomförda intervjuerna i Öhman. Empirin presenteras inom ramarna för vårt teoretiska ramverk och inleds med lite fakta om företaget. Därefter följer avsnitt 5 med en analys av vår empiri utifrån de valda teorierna. Den första delen av analysen syftar till att svara på vår första frågeställning om vilka delar av Öhmans styrning som kan förklaras av att det är ett familjeföretag. Den andra delen av analysen avser således svara på den andra delen av vår frågeställning om vilka andra faktorer som påverkar styrningen i Öhman. Analysen avslutas sedan med en sammanfattande modell. I avsnitt 6 presenterar vi våra slutsatser och reflektioner. Vi gör även en diskussion om validiteten och reliabiliteten i vår uppsats samt ger några förslag till fortsatta studier inom området. Uppsatsen avslutas med en referenslista i avsnitt 7 samt ett appendix i avsnitt 8 där vi bifogar en uppställning av Öhmans ledning och styrelse.

2. METOD

I detta avsnitt redogör vi för den vetenskapliga metod vi valt att basera vår studie på, samt hur vi har samlat in våra data. Vi motiverar även våra intervjuprocesser samt val av intervjuobjekt.

2.1 VAL AV METOD

Uppsatsens syfte är att öka förståelsen för hur faktumet att ett företag är familjeägt påverkar styrningen, samt vilka andra faktorer som påverkar denna. För att uppnå detta undersökande syfte passar en kvalitativ ansats bra då den syftar till att, genom att på olika sätt samla in information, få en djupare förståelse av det som studeras samt beskriva helheten av det sammanhang som detta inryms i (Holme & Solvang, 1997).

Uppsatsen baseras vidare på en fallstudie, vilket innebär att en systematiskt och djupgående helhetsriktad beskrivning och analys av en specifik företeelse görs (Merriam, 1994). Vi har valt att utföra en fallstudie av Öhman, eftersom denna typ av studie passar för att besvara frågorna ”hur” och ”varför” (Yin, 1994). Genom att koncentrera sig på en enda företeelse, fallet, strävar man i en kvalitativ fallstudie efter att belysa samspelet mellan viktiga faktorer som kännetecknar företeelsen i fråga. Därmed skapas en bättre förståelse av den bakomliggande dynamiken (Merriam, 1994).

2.2 METOD FÖR DATAINSAMLING

2.2.1 INTERVJUER

Vi fokuserat på att samla in information till uppsatsen genom intervjuer, vilket är en vanlig metod för att samla in kvalitativ information (Merriam, 1994). Det finns olika sätt att utföra intervjuer. I strukturerade intervjuer bestämmer man i förväg vilka frågor som ska vara med och i vilken ordning de ska ställas. I kvalitativa fallundersökningar används dock oftast öppna och mindre strukturerade intervjuer (Merriam, 1994), och vi har därför valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer. En förgjord intervjumall, baserad på frågor om styrning och familjeföretag, har fungerat som utgångspunkt i intervjuerna. Dessa frågor har sedan följts upp av uppföljningsfrågor och utrymme har givits till de intervjuade att fritt utveckla sina åsikter.

2.2.2 VAL AV INTERVJUOBJEKT

Langemar (2005) menar att i en kvalitativ studie, till skillnad från en kvantitativ, ligger vikten på de kvalitéer som den valda gruppen besitter, och inte på hur stor mängden är. Det är därmed bäst att handplocka de deltagare som kan ge den bästa informationen. För att

uppfylla studiens syfte, och inom ramen för våra avgränsningar, har ambitionen varit att intervjua personer inom Öhman som har ansvar för eller inflytande på företagets styrning, samt även personer som har insikt i hur styrningen är utformad och fungerar. Vi har således intervjuat följande personer i Öhman:

- Styrelseordförande
- VD (sitter med i ledning och styrelse, samt är familjemedlem)
- Ekonomichef/Administrativ chef (sitter med i ledningen)
- Avdelningschef, Fixed Income (Sitter med i ledningen)
- Analyschef, Equities
- Företagets Controller (även Koncerncontroller)
- Analytiker, Corporate & Structured Finance

Intervjuerna med Styrelseordförande, VD, Ekonomichef (CFO), Avdelningschef, Analyschef och Controller har varit cirka en timme långa. Intervjun med Analytikern pågick i en dryg halvtimme. För att undvika missförstånd har vi även haft uppföljningsintervjuer per telefon samt en uppföljningsintervju med Controllern. Båda uppsatsförfattarna har deltagit vid samtliga intervjuer och fört noggranna anteckningar. Dock förekom det ingen bandinspelning på grund av att de intervjuade uppgav att de inte var bekväma med detta och ville därför inte ha bandspelare med under intervjun.

För att få en objektiv bild av förhållandena i finansbranschen har vi även utfört en intervju med en person på Finansinspektionen (FI) som är ansvarig för marknadstillsyn av värdepappersbolag samt regelutformning. Denna intervju varade i en timme. Även här har vi utfört en uppföljningsintervju per telefon.

2.2.3 ÖVRIG DATA

Utöver intervjuerna har vi även använt Öhmans hemsida och årsredovisning för att få bakgrundsfakta om företaget samt för att se hur styrelsen och ledningen är strukturerade. Vi har även undersökt FI:s hemsida, i syfte att samla in fakta om verksamheten.

Innan intervjuarbetet påbörjades gick vi igenom och undersökte akademisk litteratur som berörde betydelsefulla teorier inom området för denna uppsats samt läste artiklar hämtade från affärspressen i syfte att inhämta relevant information.

3. TEORI

I detta avsnitt beskriver vi de teorier som vi i analysavsnittet använder för att analysera empirin. Initialt beskriver vi teorier kring definitionen av styrning, varpå vi presenterar ett teoretiskt ramverk för styrning. Därefter beskriver vi en rad teorier kring området familjeföretag, som tillsammans syftar till att definiera begreppet samt att skapa en bild av hur styrningen i ett familjeföretag ser ut. Därpå beaktas teorier om hur företagets storlek och omgivning påverkar styrningen. Slutligen illustrerar vi hur de olika teorierna kan kopplas samman i en modell.

3.1 STYRNING

3.1.1 DEFINITION AV STYRNING

Det finns ingen allmänt accepterad definition av begreppet styrning, vilket därför fått en rad olika definitioner genom åren (Merchant & Van der Stede, 2003). Anthony (1965) bidrog till en stor del av de element som styrning idag innefattar (Otley, 1994). Han skiljde styrning från både strategisk planering och operationell kontroll och definierade styrning som:

"the process by which managers ensure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives" (Anthony, 1965:17)

På detta sätt kom definitionen av styrning att utgå från den finansiella styrningen (Otley, 1994; Lind, 2004). Dessa finansiella definitioner av styrning har sedan 1980-talet kritiserats för att inte vara tillräckligt täckande (Lind, 2004). Definitionen av styrning har därför gått från att fokusera på finansiell information till att omfatta en allt vidare syn (Merchant & Van der Stede, 2003; Otley, 1994; 1999). Denna vidare syn innefattar även extern information relaterad till marknad, kunder, konkurrenter, icke-finansiell information relaterad till produktprocesser samt informell personlig och social kontroll (Chenhall, 2003).

Vi kommer i denna uppsats att utgå ifrån denna vidare syn på styrning då vi anser att den är mer heltäckande och använder därför Otleys (1999) teoretiska ramverk för styrning.

3.1.2 RAMVERK FÖR STYRNING

Otley (1999) presenterar ett ramverk för styrning som är bredare än de tidigare som främst fokuserar på finansiell styrning. Trots att den ekonomiska disciplinen även behandlat vissa så kallade beteendevetenskapliga aspekter av styrningen, så anser Otley att detta inte är tillräckligt omfattande för att ge en fullständig bild av de interna aktiviteterna inom ett företag.

Otleys ramverk innefattar de fem delarna: vision, strategier och planering, målsättning och mått, belöningssystem samt information och feedback, vilka beskrivs nedan. Vi kommer att

använda detta ramverk för att undersöka hur styrningen ser ut i Öhman. Otley menar att detta teoretiska ramverk passar bra för en fallstudie inom en enskild organisation, varför vi finner ramverket lämpligt för vår studie av styrningen i Öhman. Ramverket förklarar inte varför styrningen ser ut som den gör, utan utgör endast en mall för att strukturera empirin. Andra teorier kommer därefter att användas för att analysera och förklara varför styrningen i ett familjeföretag ser ut som den gör.

3.1.2.1 VISION

Här menar Otley att man ska undersöka de övergripande organisatoriska mål som är viktiga för framtida framgång samt de processer man använder för att mäta och utvärdera dessa. Dessa mål behöver inte enbart innefatta finansiella mål utan kan även reflektera andra intressenters krav. Vilka mål som väljs visar på den relativa makten hos de olika intressenterna och därmed vad som prioriteras inom organisationen.

3.1.2.2 STRATEGI OCH PLANERING

Den andra delen i ramverket ämnar undersöka de strategier och planer organisationen valt som medel för att uppnå sin vision. Fokus här är alltså inte att undersöka hur strategier utvecklas, utan snarare att undersöka hur man genom strategierna ska realisera de övergripande målen. Vidare undersöks vilka aktiviteter som krävs för att kunna implementera strategierna på ett framgångsrikt sätt.

3.1.2.3 MÅLSÄTTNING OCH MÅTT

Denna del i ramverket handlar om vilka mål man ska bryta ner organisationens övergripande vision och strategi i. Dessa mål kan mätas med både finansiella och icke-finansiella nyckeltal. Otley menar här att det som mäts blir gjort. Vanliga tekniker för att öka måluppfyllelse och minska resursanvändning är exempelvis *Continuous improvement*, *Benchmarking* och *Target-costing*.

3.1.2.4 BELÖNINGSSYSTEM

Här undersöks organisationens belöningssystem, det vill säga de belöningar de anställda får efter uppnådda resultat. Motivationsfaktorer och incitament för de anställda kan bestå av både explicita finansiella belöningar såsom fast lön och rörlig bonus, men även icke-materiella belöningar i form av erkännande, status och rykte.

3.1.2.5 INFORMATION OCH FEEDBACK

Information är en nödvändig sista del i ramverket, i syfte att företaget ska lära sig av dess erfarenheter och förutse framtida behov och förbättringar. Feedback innebär i sin traditionella form intern återkoppling, det vill säga att den faktiska prestationen jämförs med de uppsatta målen. Det är även viktigt att se till hur traditioner och kultur formar och

reproduceras genom olika typer av feedback. Utöver det interna informationsflödet kan man även se till extern feedback, det vill säga att organisationen tar i beaktande hur omgivningen uppfattar och utvärderar den.

3.2 FAMILJEFÖRETAG

Det finns ingen enhetlig teori kring vad familjeföretag gör, ser ut och hur de styr sina företag. Vi kommer därför i detta stycke att beskriva ett antal teorier om familjeföretag, med vilka vi tillsammans vill skapa en bild av hur styrningen i familjeföretag ser ut. Det är dock nödvändigt att förstå vad begreppet familjeföretag innebär, varför vi inleder denna del med en redogörelse kring definitionen av familjeföretag.

3.2.1 DEFINITION AV FAMILJEFÖRETAG

Under de senaste decennierna har forskare definierat familjeföretag på olika sätt. Donnelleys definition från 1964 ses ofta som inledningen till efterföljande forskning om familjeföretagande och dess speciella kriterier (Karlsson Strider, 2000). Han fokuserar på utvecklingen av familjens relation till företaget och menar att ett företag kan betraktas som ett familjeföretag om:

"...it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had mutual influence on company policy and on the interest and the objectives of the family." (Donnelley, 1964: 94)

De flesta efterföljande definitionerna utgår från familjens ägarandel och kontroll samt familjens deltagande och engagemang i den operativa verksamheten (Rosenblatt et al, 1985; Gibb Dyer W jr, 1986; Handler, 1989). Florin Samuelsson (2002) tar in förutsättningen att ledaren eller styrelseordföraren ska uppfatta företaget som ett familjeföretag. I sin studie fokuserar hon inte på att avgöra vad som är och inte är ett familjeföretag utan ser snarare till hur företagets aktörer tolkar och förstår beskrivningar av företaget som familjeföretag. Emling (2000) använder en definition som inkluderar samtliga ovan nämnda kriterier. Vidare gör han ingen skillnad på familj eller släkt. I hans definition är ett familjeföretag ett företag vilket:

- *Kontrolleras av en individ eller en familj/ släkt.*

Och/ eller

- *Anses vara familje-/ släktföretag (av respektive respondent).*

Dessutom ska minst ett av följande krav vara uppfyllt:

- *Nuvarande huvudägare planerar att överlåta verksamheten till familj/ släkt*
 - *Företaget har funnits i nuvarande huvudägars familj/ släkt i minst två generationer*
 - *Minst tre representanter för ägarfamilj/-släkt är aktiva i företaget (i verksamhet eller styrelse).*
- (Emling, 2000:15)

Det finns alltså ingen entydig definition av vad som räknas som ett familjeföretag att tillgå. De kriterier som återkommer handlar om ägande, ledning, överföring mellan generationer

och på vilket sätt man betraktar och uppfattar företaget. Vi har valt att utgå från Emlings (2000) definition i vår uppsats eftersom det är en definition som är snävare än många andra då den ställer krav på att faktiska familjerelationer ska vara ett viktigt inslag i företagets verklighet. Samtidigt anser vi att den identifierar en grupp familjeföretagare som rimligen de flesta bör kunna acceptera som sådana. Den har även relativt nyligen använts i en omfattande svensk studie av svenska familjeföretag, vilket ytterligare gör att den känns aktuell.

3.2.2 STYRNING I FAMILJEFÖRETAG

3.2.2.1 FAMILJEN VS. VERKSAMHETEN

Vissa ser skillnader mellan familjeföretag och icke-familjeföretag genom motsättningen mellan familj och affärsverksamhet. Ward (1987) konstaterar att:

“The very nature of business often seem to contradict the nature of the family. Families tend to be emotional, businesses are objective. Families are protective of their members, non family businesses tend to be much less so. Families grant acceptance unconditionally. Businesses grant it according to one’s contribution.” (Ward, 1987:54)

Enligt Kets de Vries (1993) är familjeföretagens duala struktur av familj och verksamhet en källa till nytta (långsiktighet, starkt engagemang, mindre byråkratsikt, bättre kommunikation samt ökat förtroende), men kan också innebära nackdelar (förvirrande organisation, nepotism, familjetvister samt envælde utmynnat i motstånd till förändring).

3.2.2.2 ETT MER INFORMELLT STYRSYSTEM

Studier inom området har visat att familjeföretag till mindre del förlitar sig på formella styrsystem än icke-familjeföretag. Daily & Dollinger (1991) hävdar att familjeföretag i mindre utsträckning använder sig av interna formella styrsystem jämfört med icke-familjeföretag på grund av att de föredrar en personlig styrning framför standardiserade verktyg. Brunåker (1996) anser att styrningen i familjeföretag till stor del bygger på kommunikation och socialiseringsprocesser. Gallo et al (2004) menar vidare att familjeföretag ofta agerar utifrån företagets grundare och dennes värderingar, antingen genom direkt styrning eller genom tradition. Emling (2000) visar i sin kartläggning av svenska familjeföretag att familjeföretag implementerar modern IT och tekniska hjälpmedel i mindre utsträckning. Jorissen et al (2005) anser att familjeföretag även i mindre utsträckning använder sig av belöningsystem.

3.2.2.3 MÅL OCH STRATEGIER

Vad gäller verksamhetens mål brukar familjeföretag i jämförelse med icke-familjeföretag ha ett mer långsiktigt fokus (Karlsson Strider, 2000). Detta påverkar familjeföretagens val av strategier och de tenderar att välja strategier som tillåter dem att nå långsiktiga mål (Mischra

& McConaughy, 1999). Vidare betonas inte finansiella mål i samma utsträckning, utan de huvudsakliga målen är istället att upprätthålla och förhöja ägarnas livsstil och skapa arbeten för familjemedlemmar (Westhead & Cowling, 1996a; 1996b). Daily & Dollinger (1991) menar att den formella styrningen som finns inom familjeföretag ofta tar sig uttryck i mjukare mått som till exempel användningen av kvalitetskontroller och personalutvärderingar. Enligt Emling (2000) ses tillväxt som ett mindre viktigt mål för verksamheten i familjeföretag jämfört med icke-familjeföretag. Gallo et al (2004) menar att vidareföring av tradition samt bibehållande av kontroll över företaget under en längre tidsperiod är viktiga mål inom familjeföretag. Vidare förklaras att familjeföretag har personliga preferenser vad gäller tillväxt, risk och ägarkontroll. Gallo et al anser att familjeföretag ogillar att ta risker och att förlora kontroll över företaget, vilket går ut över företagets tillväxtmöjligheter. De ser detta som oroande då de menar att det kan förhindra företaget att utvecklas fullt ut och att konkurrera på lång sikt.

3.2.2.4 AGENTTEORI

Forskare har uttryckt en oro över att avsaknaden av formella styrsystem i familjeföretag kan skapa en situation där kraven och förväntningarna är oklara för ägare, chefer och anställda. Det verkar därför finnas argument för att familjeföretag skulle kunna dra nytta av en ökad formalisering (Florin Samulesson, 2002). Dock kan man argumentera för motsatsen utifrån agentteorin.

Agentteorin utgör ett ramverk för att analysera situationer där en eller flera individer (principaler) anställer andra individer (agenter) för att delegera ansvarsområden till dessa (Baiman, 1990). Gemensamt för alla principal-agent modeller är asymmetrisk information. Agenten har tillgång till information om företaget och sin egen prestation, medan principalen inte kan få denna information utan kostnad. Agentkostnaderna innebär således kostnader för incitament och övervakning. Den centrala frågan blir därför vad principalen ska betala för, det vill säga vilka prestationsmått som ska användas, och hur detta ska ske för att agenten ska agera i principalens intresse (Florin Samuelsson, 2002).

På grund av att familjeföretag ofta har en överlappande ägare/ledningsrelation kan det utifrån agentteorin ses som rationellt att använda mindre formella styrsystem eftersom ägandet och ledningen är sammanlänkade. Agentkostnaderna kan på detta sätt minskas eftersom ledningen, det vill säga agenterna, i familjeföretaget förväntas ha samma intressen som ägarna, det vill säga principalerna (Daily & Dollinger, 1992).

3.3 FÖRETAGETS STORLEK

Enligt Bergstrand (2003) är det i mindre företag naturligt att styra sin verksamhet genom ett handgripligt personligt engagemang. Med hjälp av löpande anvisningar till medarbetarna och därefter noggrann kontroll av arbetets kvalitet kan småföretagare därmed styra sina företag med en mer direkt styrning.

Det är dock endast i små företag som direktstyrning kan fungera riktigt bra. När företaget växer och utvecklas når man så småningom ett stadium där direktstyrning inte längre fungerar lika tillfredställande. Företagsledaren klarar då inte längre att ha full överblick av vad som sker i företaget, och denna kan heller inte själv lära känna alla anställda på ett personligt sätt. Istället för muntliga direktiv från företagsledaren producerar man skriftliga direktiv och istället för direkt kontroll av arbetet förlitar man sig på indirekta metoder i syfte att kontrollera att målet uppnås.

3.4 OMGIVNINGENS PÅVERKAN

Utöver interna förhållanden påverkas även ett företags styrning av externa faktorer. Samuelson (2001) visar på att en organisations styrning till viss del påverkas av förhållanden i andra företag samt av den omgivning organisationen befinner sig i. Scott (1995) menar att typ av industri samt externa krav på professionalism är två exempel på influenser på en organisation från omgivningen. Även DiMaggio & Powell (1983) diskuterar influenser från omgivningen. De definierar isomorfism som *"a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions"* (1983:149). DiMaggio & Powell menar alltså att organisationer inom samma typ av omgivning påverkas av starkt likriktande krafter.

Leaptrott (2005) diskuterar familjeföretag och hur de påverkas av omgivningen. Han menar att de regulativa strukturerna och aktiviteterna i familjeföretagets omgivning effektivt begränsar organisationens och de anställdas beteenden genom att föreskriva vissa organisationskaraktistika och avråda andra.

3.5 FINANSINSPEKTIONEN

I denna del ges en kort beskrivning av FI samt dess syfte och påverkan på finansbranschen. Informationen är hämtad från FI:s hemsida samt från en intervju med Alexandra Posacki (Posacki, FI)³.

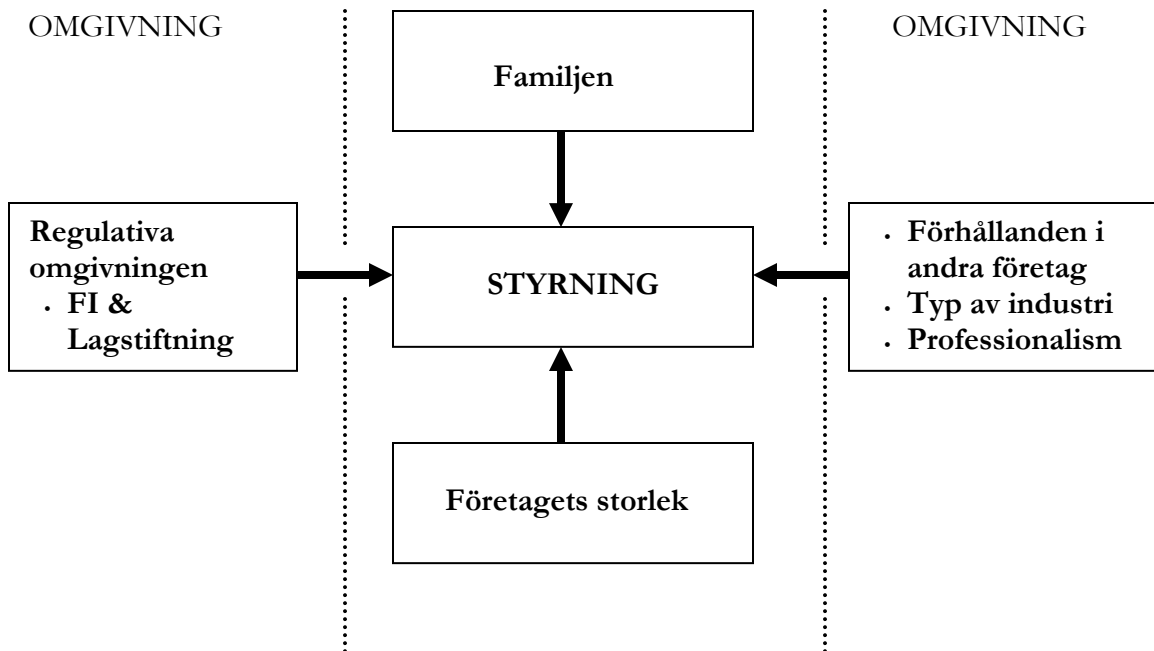
FI är en myndighet som övervakar företagen på finansmarknaden, vars uppdrag från riksdag och regering är att bidra till att det finansiella systemet fungerar effektivt och uppfyller samhällets krav på stabilitet samt att verka för ett gott konsumentskydd i finanssektorn. Under FI:s tillsyn finns 3 500 företag, däribland värdepappersbolag. I FI:s författningssamling ger de ut kompletterande regler i form av föreskrifter och allmänna råd. Med dessa allmänna råd vill FI *"verka för en god styrnings- och kontrollkultur samt adekvata funktioner för styrning och kontroll i företag under myndighetens tillsyn"*.

³ Alexandra Posacki arbetar som ansvarig för marknadstillsyn av värdepappersbolag på FI. Posacki var med och utformade författningssamlingen FFFS 2005:1, "Allmänna råd om styrning och kontroll av finansiella företag".

Posacki, FI, menar att finansbranschen är mer reglerad och styrd än andra branscher på grund av att det finns ett helt annat allmänintresse jämfört med andra branscher. Detta beror på att man handlar med tredje mans pengar och att människor därmed måste kunna lita på värdepappersmarknaden. Hon berättar att finansbranschen har vissa specifika karaktäristika, som till exempel att det är en volatil marknad som präglas av stora svängningar. Vidare berättar hon att finansbranschen är mycket konkurrensutsatt, att kunderna är krävande samt att den karaktäriseras av en hög personalomsättning. Posacki, FI, menar att det inte spelar någon roll om man är familjeföretag eller inte, reglerna är lika för alla. Det anses som norm att följa FI:s råd och ju större företaget är, desto viktigare är det för dem att följa dessa. Hon anser vidare att styrningen troligtvis hade varit mindre formell om råden inte hade funnits och avslutar med att säga att familjeföretag i finansbranschen är mer styrda än familjeföretag i andra branscher.

3.6 ÖVERBLICK AV TEORIerna

För att visa hur teorierna kopplas samman och för att tydliggöra uppsatsens struktur har vi skapat nedanstående modell. Modellen visar hur styrningen, enligt Otleys definition, påverkas av de olika faktorer som vi valt att behandla inom ramen för denna uppsats.



FIGUR 1: EN MODELL ÖVER HUR STYRNINGEN I ETT FÖRETAG KAN PÅVERKAS AV OLIKA KRAFTER.

4. EMPIRI

Detta avsnitt innehåller en presentation av resultaten från de genomförda intervjuerna i Öhman. Vi börjar med att presentera lite fakta om Öhman för att skapa en bild av företaget. Informationen är främst hämtad från Öhmans hemsida och årsredovisning. Därefter presenteras intervjuresultaten inom ramarna för Otleys ramverk där varje del får sin egen huvudrubrik. För att underlätta läsningen har vi även valt att dela in vissa av ramverkets delar i underrubriker. Det bör även noteras att vissa delar av empirin är applicerbara på flera delar av ramverket och att vissa överlappningar därför kan ske.

4.1 OM ÖHMAN

Öhman är ett värdepappersinstitut som har en lång tradition inom den svenska finansbranschen och ett familjeföretag i tredje generationen. Företaget kontrolleras helt av holdingbolaget E. Öhman J:or AB, vilken sedan 1934 ägs av familjerna Ulf och Claes Dinkelspiel. Öhman har cirka 112 anställda och hade år 2005 en omsättning på 287 miljoner kronor.

4.1.1 HISTORIA

Bankirfirman E. Öhman J:or grundades 1906 av Emric Öhman. När Emric Öhman avled 1934 övertogs firman av Max Dinkelspiel som varit anställd sedan början av 1930-talet. Max Dinkelspiel ombildade Bankirfirman E. Öhman J:or till aktiebolag 1936 och blev samtidigt VD, vilket han förblev fram till 1969 då han övergick till att verka som styrelseordförande fram till 1980. Max Dinkelspiels söner, Ulf och Claes Dinkelspiel, började arbeta i firman under 1950- och 60-talen. Ulf sökte sig dock snart vidare till den diplomatiska karriären och UD, medan Claes tog över som VD efter Max 1969. Själva fondkommissionen (här Öhman) bildades 1980 ur moderbolaget, men däremot räknas bolagets verksamhet ha bedrivits inom Öhman-koncernen sedan 1906. Sedan februari 2000 är Claes son, Tom Dinkelspiel, VD för Öhman. Claes är dock fortfarande verksam inom företaget som styrelseordförande för koncernen.

4.1.2 AFFÄRSIDÉ

Öhman erbjuder svenska och utländska institutioner finansiella produkter och tjänster och är indelat i tre avdelningar; Corporate & Structured Finance, Equities och Fixed Income. Öhman har verksamhet i Sverige, men har utöver det öppnat en filial i Finland under 2005. För tillfället håller de även på att starta upp ett kontor i Luxemburg. Öhmans slogan är *"tradition och nytänkande"*, och de beskriver själva, både på hemsidan och under intervjuerna, att de är ett företag som tror på *"kontinuitet och långsiktighet"*.

4.2 VISION

Öhmans vision finns inte explicit formulerad varken på hemsidan eller i årsredovisningen. VD:n, Styrelseordföranden och CFO:n kommunicerar dock en relativt tydlig och klar bild om vad företagets vision är, vilken uttrycks av Styrelseordföranden som *"att bli en av de fem stora i Norden på institutionell aktiehandel och rådgivning"*. Enligt honom uttrycks visionen i relativa termer eftersom det är så hård konkurrens i finansbranschen och inget företag är bäst under en längre tidsperiod. I likhet med Styrelseordföranden formulerar VD:n visionen som *"att bli en av de ledande nordiska leverantörerna på finansmarknaden"*. För cirka sex till sju år sedan var Öhman ett lokalt företag med Sverige som hemmamarknad, vilket innebar att de då hade en Sverigestyrd vision. I samband med att företaget blivit mer globalt och omdefinierat sin hemmamarknad har de även blivit tvungna att omdefiniera visionen, vilket enligt VD:n inneburit att den internationella utblicken blivit viktigare i Öhman. CFO:ns syn på innebörden av visionen är att de vill bli *"den ledande nordiska aktören inom 5-10 år"*. Han syftar därmed på att Öhman ska ta över Carnegies position som marknadsledande. Anledningen till att de valt denna vision är enligt honom helt enkelt att *"den som är marknadsledande tjänar mest pengar"*. Styrelseordföranden menar att Öhman inte har tillräckligt med kapital för att gå om Carnegie och därmed bli marknadsledande på ett kortsiktigt tidsperspektiv eftersom de inte har samma ekonomiska resurser som de större konkurrenterna. Snarare satsar Öhman på att växa långsamt och försiktigt, vilket de idag har tillräckligt med kapital för. I likhet med detta resonemang menar VD:n att de vill vara *"kvalitetsmässigt ledande, inte störst"*.

Angående utformningen av visionen är den till stor del utarbetad av VD:n själv som menar att han har ett relativt *"fritt mandat som VD i ett familjeföretag"*. Analyschefen förklarar att det inte finns någon särskild devis vad gäller företagets vision, utan ser snarare VD:ns vision och vad han vill göra med företaget; *"det blir så i familjeföretag, personen och hans idéer blir avgörande"*. Han berättar att de går från att ha varit en lokal svensk fondkommissionär till att bli en global aktör, vilket är en strategisk satsning som görs, och som VD:n har personifierat. Även CFO:n bekräftar att det är VD:n som har utformat visionen, vilken han vidare anser vara tydligt kommunicerad genom organisationen. Enligt VD:n är det inte viktigt att kommunicera visionen externt, utan det viktigaste är att kommunicera den internt. Detta anges som anledningen till att de inom Öhman väljer att inte ha visionen explicit formulerad på hemsidan. VD:n menar vidare att han vill styra företaget med hjälp av visionen. Bland andra anställda i Öhman är tankarna om visionens innebörd något otydligare och handlar främst om lönsamhet och familjekontroll. Analytikern tror att visionen handlar om att ha en organisation som uppfyller kraven för lönsamhet samt *"att tjäna pengar"*. Även Avdelningschefen är tveksam till vad den exakta definitionen egentligen är, men tror att den handlar om att växa samt *"att fortsätta som familjeföretag under lönsamma förutsättningar"*. Både Styrelseordföranden och VD:n berättar att målet är att Öhman även fortsättningsvis ska vara helägt av familjen.

4.3 STRATEGIER OCH PLANERING

4.3.1 STRATEGIFORMULERING

Som i fallet med visionen finns det inte någon explicit strategiformulering nedskrivnen på hemsidan eller i årsredovisningen. CFO:n menar att Öhmans strategi är att *"skapa en bredare bas av intäkter från flera marknader"*, vilka innefattar Oslo, Köpenhamn, Helsingfors, London samt Luxemburg. Han förklarar vidare att det är viktigt att ha en gemensam strategi för verksamheterna i Norden. Styrelseordföranden menar att det finns tre dimensioner av strategiformuleringen, vilka handlar om att växa i Norden, förstärka analyskompetensen samt att vinna en större andel av Corporate Finance marknaden. Vidare förklarar han att finansbranschen är väldigt persondriven och att de därför tvingas anpassa strategierna när det kommer in nya nyckelpersoner i företaget; *"utan duktiga personer i företaget lyckas man inte."* Även Analyschefen berättar att strategierna baseras på att hitta rätt människor, och menar att det är *"väldigt mycket fokus på det"*. Han ger som exempel att de länge velat starta verksamhet i Finland men att de väntade tills de hittade bra människor för uppdraget. Anledningen till detta var att de ville göra en långsiktig och säker satsning, och inte som vissa konkurrenter vilka startar upp verksamheter som de sedan tvingas stänga ner kort därefter. Det finns alltså en gemensam syn på vikten av att växa på nya marknader, vilket även Avdelningschefen håller med om då han förklarar att en del av strategin är att få en ökad geografisk spridning.

Det finns en stor enighet bland de intervjuade att långsiktighet genomsyrar strategierna i Öhman. Styrelseordföranden upplever att Öhman är mer långsiktiga än konkurrenterna. Han menar att detta beror på att de till skillnad från ett börsföretag kan bortse från kortsiktiga resultat, vilket han ser som en styrka. En förutsättning är dock att det finns pengar i företaget. Även Controllern trycker på att de inom företaget försöker ha fokus på långsiktighet. Visserligen rapporterar de kvartalsvis till styrelsen, men det fungerar enbart som en indikation och inga beslut fattas utifrån kvartalsrapporterna. Enligt VD:n görs alltid ett *"långt commitment"* vid strategiska etableringar. Analyschefen förklarar att de gör småskaliga satsningar och att det handlar om att *"skynda långsamt"*. Avdelningschefen menar att det finns element av långsiktighet på grund av att det i Öhman finns ett generationstänkande. Styrelseordföranden förklarar slutligen att *"det är omöjligt att inte ha en familjerepresentant i ledningen"*, eftersom företaget annars skulle glida iväg i fel riktning. Han uttrycker det som att *"det måste vara så för att behålla långsiktigheten"*.

4.3.2 PLANERING OCH RAPPORTERING

Angående budgetarbetet i Öhman förklarar CFO:n att det inte går att förutspå intäkter eftersom dessa i stor utsträckning styrs av en starkt fluktuerande marknad. Även Avdelningschefen betonar svårigheterna i att prognostisera intäkter och menar att de får använda *"gut-feeling"* när det kommer till dessa. Båda menar att de därför får styra med kostnadssidan, något som även VD:n trycker på, och de har alltså ett kostnadsfokus i budgeten. Enligt CFO:n och VD:n är de största kostnadsposterna personal, lokal, affärsinformation och IT. Alla intervjuade är överens om att kostnadskontrollen är hård i Öhman. CFO:n och Controllern menar vidare att kostnadskontrollerna är relativt lätta att

anpassa och kan göras på kort tid. Controllern berättar att det då handlar om mindre nödvändiga kostnader såsom representationskostnader och kostnader för inköp av nya datorer. CFO:n förklarar; *"är det bra tider är kontrollerna lite lösare, men om tiderna är sämre så tighas kostnaderna upp"*. Avdelningschefen menar att han har *"örnkoll på kostnaderna"* och berättar att de använder sig av kostnadsnycklar som exempelvis avdelningsyta och antal datorer för att fördela dessa. Vidare fastställs budgeten nerifrån och upp. Enligt Controllern går det till på så sätt att avdelningscheferna gör en avdelningsbudget, vilken sedan diskuteras med CFO:n som går igenom budgeten och sammanställer den. Därefter får VD:n godkänna den. Budgeten fastställs i november och är på årsbasis. Enligt VD:n revideras inte budgeten, men den följs upp på månadsbasis. Både Controllern och CFO:n trycker på hur viktigt det är att ha en löpande uppföljning.

Controllern, CFO:n och Analytikern är alla överens om att både styrningen och rapporteringen i Öhman är mer praktiska eftersom dessa inte påverkas av olika ägarintressen. Controllern beskriver det som att *"rapporteringen kommer naturligt och blir mer praktisk än teoretisk"* samt att ägarna är mer delaktiga i verksamheten. CFO:n förklarar detta som att ägarna i ett familjeföretag har ett klart syfte med företaget och ett tydligt mål med sitt ägande; *"är man inte nöjd går man in och styr upp"*. Slutligen påpekar Analytikern att de har en mer direkt kommunikation i Öhman; *"det är mer muntligt"*, exempelvis träffas de och rapporterar i hissen, eller så kommer VD:n förbi och *"sticker in näsan"* för att höra hur det går. Även Analyschefen förklarar att kommunikationen i företaget är mycket direkt och de anställda exempelvis kan framföra sina idéer till VD:n genom att knacka på hans dörr.

På frågan om vad som skiljer Öhman från ett icke-familjeföretag vad gäller styrningen förklarar Styrelseordföranden att de har bolagsstämma, styrelse och liknande precis som alla andra företag, så *"enligt skolboken får det inga konsekvenser alls att vi är ett familjeföretag"*. Däremot anser han att styrningen blir mer informell; *"vi inväntar inte alltid ett styrelsemöte, dock med stor respekt av vad som måste hanteras professionellt"*. Enligt honom innebär detta att rapportering och styrning blir mer *"ad hoc"*. VD:n håller med och berättar att de ofta har spontana möten samt att styrningen överlag är mer informell. Vidare förklarar Analytikern att rapporteringen blir mindre formell på grund av att de har mer *"hands on ägarskap"*. Han menar därmed att rapporteringen inte behöver vara lika formell eftersom ägarna finns i verksamheten. Vidare förklarar han att VD och ledning är väldigt operativa, vilka gör att de känner verksamheten bra. Analyschefen menar att Öhman är en platt och flexibel organisation där VD:n har kunskap om all personal. Han förklarar att VD:n därför kan styra med avseende på de anställdas personliga önskemål. Om någon till exempel tröttnar på sin arbetsroll och vill göra något annat fångar VD:n upp detta och skapar ett nytt jobb åt personen i fråga för att behålla denna i företaget.

VD:n förklarar att Öhman har gått från att vara ett litet till att bli ett medelstort företag; *"vi är mittemellan just nu"*. Han förklarar att detta ställer nya krav på ledning och rapportering och att de behöver ett något mer formaliserat system än tidigare. Vidare säger han att tjusningen med ett litet bolag är att det är entreprenöriellt och att det finns mycket kreativitet, men att de någon gång behöver mer kontroll över företaget. Enligt VD:n har Öhman nått den punkt där de måste bli mer formella; *"det är som att se svärmor fara ut för ett stup i ens nya Porsche"*. Han förklarar att styrningen blivit mer formell eftersom det inte längre går att kontrollera allting fysiskt. Analyschefen berättar att de på grund av tillväxten måste ägna mer tid åt det formella. Förutom styrningen har även rapportarbetet blivit mer formellt, vilket VD:n förklarar med

att det tidigare var ungefär två till tre personer som rapporterade, men att det nu är ett tiotal. Även Controllern förklarar att de utökat rapporteringen, vilken har blivit mer formell på så sätt att de nu har ökat rapporteringen för att möjliggöra en bättre uppföljning.

Både Styrelseordföranden och VD:n förklarar att det finns flera regelverk såsom FI:s tillsyn och regler samt övrig lagstiftning, vilka alla påverkar den interna styrningen av Öhman. Styrelseordföranden menar att regelverket tvingar dem att vara mer formella och han säger att det är *"ganska skönt att det är så"*. Han förklarar vidare att dessa regleringar bidrar till att skillnaderna, vad gäller styrningen, mellan fondkommissioner som är familjeföretag och icke-familjeföretag därför inte blir lika stora. VD:n kommenterar den regulatoriska omgivningen som att reglerna gör det lättare att *"inte gå in och kladda"* lika mycket. Vidare anser han att det blir allt viktigare med internutbildningar i takt med att den regulatoriska miljön förändras. Han betonar vikten av att alltid vara uppdaterad och han menar att någon anställd aldrig ska kunna säga *"det visste inte jag"*.

4.3.3 BESLUTSFATTANDE

Enligt Controllern fattas investeringsbeslut dels efter behov och dels utifrån en långsiktig plan. Vidare förklarar han att avdelningscheferna har befogenhetsbelopp inom vilka de kan ta löpande investeringsbeslut. Dock kan dessa löpande beslut även fattas genom direkt kommunikation mellan nivåerna. Han förklarar vidare att beslut om större investeringar fattas av VD:n och styrelsen. VD:n berättar att förberedelser till investeringsbeslut sker i verksamheten. Styrelseordföranden säger att alla betydande beslut, såsom satsningar på nya verksamheter, tas genom styrelsebeslut. Han trycker dock på att dessa måste vara väl förankrade i organisationen innan ett styrelsebeslut tas.

Vad gäller arbetsrollerna i Öhman anser Analytikern att hans ansvarsområde är tydligt definierat, men att det inte finns några skriftliga eller explicita uppgiftsbeskrivningar utan att det snarare handlar om *"learning by doing"*. Även Analyschefen och Avdelningschefen menar att deras ansvarsområden är klart formulerade. Styrelseordföranden berättar att ansvarsområdena är tydliga inom ledningen, men att *"Tom och min nivå är mer flytande"*. Han förklarar att det inte spelar så stor roll vem som tar en viss förhandling, utan att det snarare beror på tillgänglighet och intresse. Vidare anser han att styrelsens kontrollerande roll är mindre viktig i familjeföretag eftersom ägarna finns i huset; *"i den dagliga driften blandas rollerna ganska friskt i den högsta ledningen"*. Controllern kommenterar ansvarsområdena inom ledningen som att *"om man hårdrar så är ledningen Tom⁴"*, något han inte tycker är konstigt. CFO:n håller med och säger att *"Tom bestämmer egentligen allting"*. Han menar att styrelsen fungerar till viss del som en *"advisory board"*. Analyschefen berättar att *"familjen bestämmer allt"* och att VD:n har en enväldig roll i beslutsfattandet. Han menar vidare att de inte bryr sig så mycket om styrelsen och att *"viktiga beslut tas i det dagliga umgänget mellan Tom och hans pappa"*. Avdelningschefen förklarar detta som att de styrelsemedlemmar som inte tillhör familjen till stor del har en rådgivande funktion och säger att *"man vet vem som bestämmer"*, det vill säga familjen och VD:n. VD:n berättar vidare att ansvarsområdena generellt sett har blivit tydligare i och med att storleken på företaget ökat, men att det fortfarande är *"väldigt fritt"*.

⁴ Med Tom menas här Tom Dinkelspiel, VD:n i Öhman.

Han säger att han styr över sitt eget arbete och vart företaget är på väg. Avdelningschefen förklarar dock att eftersom de arbetar i en specialistverksamhet kan ingen förvänta sig att VD:n har inseeende i alla områden och det är därför viktigt med förtroende för avdelningscheferna och *"bottom up arbete"*.

De intervjuade är överens om att det finns många fördelar i beslutsfattandet på grund av att Öhman är ett familjeföretag. Controllern anser att en stor fördel med Öhman är snabbheten till beslut, att det inte är så byråkratiskt och att han får vara mer delaktig i besluten. Detta är något som samtliga intervjuade håller med om. Analyschefen tar också upp fördelen med snabba beslutsvägar, men ser även andra positiva faktorer såsom att det i Öhman är en entreprenöriell stämning där kreativitet uppmuntras. Avdelningschefen berättar att det i företaget är *"mindre stream line"* där de vågar ta beslut och satsa på vissa saker. Vidare ser han en fördel i att ledningen är operationell och att *"mycket sker i korridorerna"*. Han menar att *"det blir lättare att handla i chefens anda"* eftersom de inte byter VD och ägare varje år. De anställda vet vad familjen vill och därmed hur de ska agera i vissa situationer. Enligt Analytikern finns beslut och diskussion alltid nära till hands, vilket han anser vara en *"extremt stor fördel"*. Han menar att det faktum att ägarkontrollen finns i verksamheten leder till förståelse för problem och frågor som uppkommer där. Enligt Avdelningschefen är en nackdel med att vara familjeföretag att besluten inte alltid är affärsmässiga utan att det ibland kan finnas emotionella grunder till beslut. Han förklarar också att han sällan känner till bakgrunden till de beslut som tas. Vad gäller familjeinflytandet menar VD:n att de tar större hänsyn till familjen i vissa frågor, vilket kan leda till olycklig suboptimering.

4.4 MÅLSÄTTNING OCH MÅTT

4.4.1 MÅL

Som tidigare nämnts arbetar de inte så mycket med intäktsmål inom Öhman utan fokus är istället på kostnadsmål. Controllern berättar att det skulle kunna gå att mäta *"hur många affärer man rott iland"*, men att detta är svårt att arbeta efter. Anledningen är att de inte vet vilka affärer som uppkommer på markanden samt att affärerna kan variera i storlek och värde. Utöver kostnadsmål menar han att de även försöker bryta ner det övergripande målet till mindre mål. Avdelningschefen menar att han arbetar efter målet att tjäna pengar.

Ett mer konkret mål som omnämns är tillväxt. Analyschefen benämner detta som ett viktigt mål och Controllern förklarar att *"i branschen är det nödvändigt med tillväxt"* och att *"det är viktigt att följa med, den som växer får in volymer"*. Även CFO:n menar att Öhman måste växa för att vara kvar på markanden och han anser att både Norden och London måste täckas. Avdelningschefen menar dock att tillväxten i familjeföretag blir lite lidande på grund av att ägarna vill behålla företaget i familjen. Han beskriver det som att tillväxt och familjekontroll fungerar som *"två motverkande krafter"*. CFO:n håller med om att det kan vara hämmande för tillväxten att vara familjeägt, men anser inte att detta är fallet i Öhman. Han menar att *"det är uttalat inom familjen och verksamheten att Öhman inte finns för familjen utan att familjen finns för Öhman"*, vilket även Controllern instämmer i. CFO:n förklarar vidare att VD:n arbetar inom företaget på egna meriter och inte för att han är son till huvudägaren. Han talar vidare om att

VD:ns kusin⁵ tidigare arbetade inom Öhman, men att han nu arbetar i ett annat företag. Styrelseordföranden uttrycker dock en oro över att det en dag kanske inte finns någon familjemedlem som kan eller vill ta över. CFO:n medger att trots att de familjemedlemmar som anställts har varit meriterade för arbetet, så utförs inte alltid objektiva rekryteringsurval; *"vi anställer alltid efter kvalifikationerna, men om två ansökande är kvalificerade så anställer vi självklart familjemedlemmen"*. Även Controllern förklarar att företaget skulle anställa en familjemedlem före en utomstående om denna är meriterad för tjänsten. Styrelseordföranden berättar att om det finns någon inom familjen som är lämplig och kompetent så går de inte ut och aktivt söker en kandidat.

Vad gäller risktagande tror däremot CFO:n att det eventuellt finns nackdelar för verksamheter att vara familjeägda. Han menar att om ett familjeföretag förlorar pengar i en affär så är det familjens egna pengar som går förlorade. Detta gör att de i Öhman är mer ovilliga att ta risker, exempelvis i jämförelse med andra storbanker. Han förklarar att de aldrig skulle kunna ta sig an vissa typer av affärer eftersom riskerna där är för stora för dem. Han menar vidare att detta är något som kunderna är medvetna om. Analyschefen förklarar att de gör investeringar, men att dessa måste ske utan att de drar ner för mycket på lönsamheten. Eftersom det är familjens pengar kan de inte ta för stora risker och han menar vidare att vid varje satsning måste de ställa sig frågan; *"hur tänker familjen"*. Även Styrelseordföranden anser att riskbenägenheten är lägre i familjeföretag och att detta även är traditionen hos Öhman; *"vi är lite försiktigare när det gäller att ta risk med firmans egna pengar"*. Avdelningschefen ser detta som naturligt. Han förklarar att det faktum att det i Öhman är en familj som sitter i styrelsen istället för spridda aktieägare som vill maximera vinsten medför att riskmomentet blir dämpat.

Utöver risktagande så anser Styrelseordföranden att familjeföretag står framför utmaningen att kapitalbasen är begränsad så länge familjen vill behålla kontrollen. VD:n berättar att Öhman är tillräckligt kapitaliserade för att nå sina mål. Han menar att visionen är formulerad efter det kapital som finns och att de har *"mättat mun efter matsäck"*. Styrelseordföranden säger dock att kapitalknappheten kan ses som en fördel eftersom de därmed granskar varje investeringsbeslut mer grundligt.

Vad gäller tekniker för att öka måluppfyllelse berättar Controllern att de i dagsläget inte använder sig av några specifika sådana, men att de just nu ser över detta. De vill exempelvis utveckla och börja använda sig av benchmarking som standardiserat verktyg eftersom det enligt honom är viktigt för att kunna analysera marknaden.

4.4.2 MÅTT

Styrelseordföranden berättar att de i Öhman kontinuerligt arbetar med att utveckla mått. Han anser dock att utmaningen inom fondkommissionen inte är att hitta de bästa nyckeltalen, utan går det bra *"så känner man det i fingrarna"*, och de tjänar pengar. Han menar därför att det egentligen inte finns några bra och användbara verktyg i finansbranschen samt att det enda mått de egentligen använder är *bottom line*⁶, vilket även Avdelningschefen anser.

⁵ Det vill säga Ulf Dinkelspiels son.

⁶ *Bottom line* är slang för resultat eller vinst.

VD:n berättar att de har som mål att försöka minimera de största kostnadsposterna. Controllern säger att de har fokus på kapitalet i Öhman, men han kommunicerar inte några direkta nyckeltal. Analyschefen nämner inte heller några mått och talar enbart om vikten av personalen och att hitta rätt människor. Styrelseordföranden förklarar att *"mått inte är lösningen i den här businessen utan det är mer hands on management med mjuka variabler som spelar roll"*, som till exempel om de anställda mår bra och är drivna. Även Avdelningschefen anser att mjuka variabler, som till exempel de anställdas *replacement value*, är viktiga i finansbranschen. Han förklarar att en anställd som bidrar till en glad och avslappnad stämning är mycket värd eftersom det är viktigt att få folk att trivas.

4.5 BELÖNINGSSYSTEM

Styrelseordföranden förklarar att Öhmans belöningsystem baseras på grundlön samt bonus i form av vinst. 55-60 % av resultatet går till personalen, vilket av samtliga intervjuade anses ligga på en jämförbar nivå med finansbranschen. Styrelseordföranden berättar vidare att bonus fördelas med hjälp av både hårda och mjuka parametrar, som till exempel indragna intäkter till företaget och utvecklingssamtal. Controllern förklarar att de mjuka parametrarna kommer fram i utvecklingssamtalen genom att varje persons individuella mål diskuteras och utvärderas. Styrelseordföranden förklarar att det även finns vissa avkastningskrav i budget som de måste ligga över.

VD:n menar att *"belöningsystemet kanske är det viktigaste styrinstrumentet."* Han förklarar att de som är extremt duktiga tjänar mest pengar. Styrelseordföranden menar att bonussystemet blir nödvändigt eftersom de *"måste ha det på grund av konkurrenstryck"*. När Controllern pratar om nivån på bonusen berättar han att den måste vara jämförbar med branschsnittet; *"annars blir det svårt att attrahera anställda"*. Analyschefen berättar att han ser belöningsystemet som ett betydelsefullt styrmedel på avdelningsnivå och Avdelningschefen hävdar att det blir viktigt eftersom det är en *"viss typ av människor som drar sig hit"*. Analytikern anser att belöningsystemet är det primära styrmedlet då *"få människor står ut med de krav som finns utan en belöning vid horisonten"*.

Controllern berättar att det även finns motivationsfaktorer i de utmaningar han möter i sitt dagliga arbete och han menar att Öhman är i ett utmanade skede just nu; *"det sker mycket förändringar i omgivningen och det gör att man måste hålla sig uppdaterad"*. Han pratar vidare om vikten av att ha en bra stämning på arbetsplatsen och att han tycker att det är kul att gå till arbetet. Att börja arbeta i ett familjeföretag var något han såg som lockade eftersom han anser att det är en effektivare organisation med snabbare beslut och mer deltagande. Analytikern förklarar att det utöver bonus finns mjukare former av belöning *"såsom en klapp på axeln"* eller känslan av att ha genomfört en bra affär. Han berättar att han och de övriga anställda känner en stolthet över att arbeta på Öhman. Att företaget har funnits i 100 år är unikt i finansbranschen och detta arv *"skapar en atmosfär som genomsyrar verksamheten"*. Han ger som exempel att de flesta anställda kan återge Öhmans 100-åriga historia, vilket han inte tror är fallet i andra företag. Även VD:n säger att han känner att de anställda är stolta över att arbeta på Öhman och över att representera familjen. Han berättar att de alltid presenterar sig som ett familjeföretag; *"det är en fana vi bär högt"*. Controllern tar upp aspekten om trygghet och även Avdelningschefen berättar att det *"är mer tryggt"* i ett familjeföretag. Han förklarar

att familjen har ett långsiktigt fokus och att företaget därför exempelvis inte riskerar att bli uppköpta. Vidare tror han att familjen tar ett större ansvar för sina medarbetare än vad andra företag gör om något går snett; *"familjen ställer upp om man har oflyt"*. Han förklarar att *"om medarbetare är lojala är familjen lojal"*, vilket skapar ett viktigt signalvärde för de anställda.

4.6 INFORMATION OCH FEEDBACK

4.6.1 INTERNA INFORMATIONSFLÖDEN

Controllern berättar att han får återkoppling på sitt arbete genom utvecklingssamtal och kontinuerlig uppföljning. VD:n förklarar att utvecklingssamtalen sker två gånger per år, och att det är angeläget att ha dessa samtal eftersom *"personal är en extremt viktig resurs hos oss"*, något som även Analyschefen trycker på. Han berättar vidare att på avdelningsnivå sker uppföljning en gång per månad och att dessa *"ibland är på individnivå, ibland inte"*. Analytikern berättar att han även ser bonus som en form av feedback. Controllern och VD:n förklarar vidare att förutom genom utvecklings- och bonussamtalen så sker feedback även genom löpande samtal och kommunikation. Analyschefen säger att det inte finns så mycket struktur och riktlinjer vad gäller feedback utan att det snarare sker genom daglig kommunikation. Detta trycker även Analytikern på och berättar att *"man får direkt feedback under resans gång"*.

Controllern menar att ägarens tankar och visioner genomsyrar Öhman och att dessa kommuniceras indirekt; *"alla anställda vet hur ägarna vill ha det"*. CFO:n anser att kommunikationen i Öhman underlättas av detta och att *"vissa saker sitter i väggarna"*. Även Analytikern uttalar att *"det sitter i väggarna"*, och förklarar att det handlar om värderingar och traditioner, men han har dock svårt att säga exakt vad det är. Avdelningschefen förklarar detta som att om någon har arbetat ett tag på Öhman så vet personen i fråga vilken typ av kunder och verksamheter som är prioriterade. Analytikern menar dock att förvaltningen av traditionen minskas när det kommer in nya synsätt i företaget. Enligt VD:n är det viktigt att ta vara på värdena från farfadern och familjen, vilket CFO:n håller med om och förklarar att *"det krävs att någon personifierar företaget för att det ska bli framgångsrikt, se på IKEA och Microsoft"*.

4.6.2 EXTERNA INFORMATIONSFLÖDEN

VD:n menar att omgivningen *"påverkar Öhman i extremt hög grad, mer än i andra branscher"*. Styrelseordföranden anser att styrningen påverkas då de tar intryck av konkurrenterna samt av de snabba svängningarna inom finansbranschen. Controllern förklarar att de tittar på hur konkurrenterna presterar och jämför detta med hur det ser ut i den egna organisation. Även VD:n menar att de bevakar vad konkurrenterna gör och att detta är något som står högt upp på dagordningen. VD:n förklarar vidare att kundkraven är det väsentliga; *"om vi ej bidrar till kundernas mervärde så har vi inget existensvärde"*. Han menar att det är kompetensen som kommer först om de vill skapa långsiktiga relationer med kunderna; *"man måste visa på lönsamhet och bra analys - det är då får man nöjda kunder"*. Enligt Analyschefen skulle de *"aldrig släppa iväg en dålig produkt"* eftersom kunden då aldrig skulle vilja göra affärer med dem igen. Både VD:n och

Analyschefen förklarar vidare att kunderna utvärderar dem i hög grad eftersom det ständigt kommer nya rankinglistor där analytikerna rankas på en skala mellan 1-5 . Analyschefen menar att detta fungerar som *"ett sorts betygssystem"*.

Både Styrelseordföranden och Avdelningschefen förklarar att eftersom Öhman säljer en likvärdig produkt i en extremt konkurrensutsatt miljö, blir kompetent personal den viktigaste tillgången. Styrelseordföranden förklarar vidare att för kunderna får det ingen betydelse att Öhman är ett familjeföretag eftersom *"man är i en förtroende-bransch"*, vilket även Controllern håller med om. Han menar därför att det viktiga är att kunder har förtroende för människorna som arbetar i Öhman och att dessa är professionella. Enligt Styrelseordföranden innebär professionalism *"to know your brief and to know your client"* och han menar att det handlar om att göra sin hemläxa och att veta vad man gör, vara insatt i hur regelverket ser ut samt kunna de institutionella och marknadsmässiga parametrarna. Denna åsikt delas av samtliga intervjuade och de pratar om professionalism som grundstenen i verksamheten och är något som krävs av alla medarbetare. Styrelseordföranden talar om vikten av att vara professionell mot alla typer av kunder; *"från familjeföretag till AP-fond"*. Vidare menar VD:n att då Öhman verkar inom ett *business-to-business* segment är det *"proffs på andra sidan"*, vilka ofta är upptagna och det blir därför extra viktigt att komma förberedd och påläst. Även Controllern förklarar att eftersom kunderna oftast är yrkesmän blir det nödvändigt med en hög grad av professionalism.

5. ANALYS

Vi avser i detta avsnitt att utifrån empirin svara på våra frågeställningar: *Vilka delar av Öhmans styrning kan förklaras utifrån det faktum att de är ett familjeföretag?* samt *Vilka andra faktorer påverkar styrningen i Öhman?*

Den första frågan besvaras genom en analys av empirin utifrån familjeföretagsteorierna, och är således uppdelad efter samma rubriker som i teorin, och avslutas med en diskussion om potentiella fördelar och nackdelar. Utifrån de övriga teorierna följer vi i den andra delen upp det som inte kan förklaras av familjeföretagsteorierna i den första delen. Här undersöker vi även om det finns några övriga faktorer som påverkar Öhmans styrning. Därefter sammanställer vi resultatet av analysen i den modell som vi presenterade i slutet av teoridelen, vilken således fungerar som en sammanfattning av vår analys.

5.1 VILKA DELAR AV ÖHMANS STYRNING KAN FÖRKLARAS UTIFRÅN DET FAKTUM ATT DE ÄR ETT FAMILJEFÖRETAG?

Till att börja med kan vi konstatera att Öhman är ett familjeföretag i enlighet med Emlings (2000) definition eftersom de kontrolleras av familjen Dinkelspiel och anses av dem själva vara ett familjeföretag. Dessutom har Öhman funnits inom familjen i tre generationer och de avser i framtiden behålla företaget i familjens ägo.

Familjeföretagsteorierna menar att det finns skillnader mellan familjeföretag och icke-familjeföretag och att familjeföretag på olika sätt till mindre del förlitar sig på formella styrsystem än icke-familjeföretag. Vi kommer i denna första del av analysen att undersöka i vilken utsträckning Öhmans styrning influeras av att de är ett familjeföretag.

5.1.1 EN MER INFORMELL STYRNING?

Daily & Dollinger (1991) hävdar att familjeföretag i mindre utsträckning använder sig av interna formella styrsystem jämfört med icke-familjeföretag på grund av att de föredrar en personlig styrning framför standardiserade verktyg. Det finns flera exempel i Öhman som stödjer detta. I allmänhet beskrivs styrningen och rapporteringen i Öhman som mer praktisk än teoretisk. De menar att styrelse- och ledningsmöten ofta uppkommer naturligt och att dessa är mer ad hoc. Vidare uppfattas beslutsvägarna som kortare samt att det är mindre byråkratsikt. Detta visas exempelvis genom att kostnadskontrollerna är relativt lätta att anpassa och att dessa kan stramas åt på kort tid om så krävs. De beskriver vidare att ägarna i Öhman har ett klart syfte med företaget och är mycket inblandade i verksamheten. Det sägs vara ett mer *hands on* ägarskap där ägarna är engagerade i företaget och personalen, vilket skapar en flexibel organisation där de går in och styr direkt. Till följd av en mer personlig styrning blir rapporteringen inte så formell. Styrningen i Öhman kan således ses som relativt informell. Dock förklaras det att styrningen och rapporteringen har blivit mer formell med tiden. Exempelvis har rapporteringen formaliserats genom att de nu rapporterar mer för att få en bättre uppföljning.

Standardiserade verktyg är inte särskilt påtagliga i Öhman. Det enda mått som egentligen används är *bottom line*. Detta beror på att de anser att det inte finns några bra och användbara finansiella verktyg i finansbranschen. De menar vidare att en känsla fungerar lika bra som vägledning och att de helt enkelt vet att det går bra om de tjänar pengar. Att som i Öhmans fall enbart koncentrera sig på vad som sker längst ner i resultaträkningen kan emellertid vara riskabelt eftersom det kan dröja innan rapporterna blir tillgängliga för företaget. Det finns därmed en risk att eventuella reaktioner på rapporterna kan komma för sent. Vidare visar avsaknaden av en explicit formulering av visionen samt de anställdas skilda beskrivningar av denna på att Öhman i mindre utsträckning använder visionen som ett styrverktyg. Avser Öhman använda visionen som en del av sitt styrsystem, vilket VD:n hävdar att han vill, bör den kommuniceras tydligare och ett mer formellt tillvägagångssätt bör kanske intas. I Öhman används idag inga specifika tekniker, som exempelvis benchmarking, för att öka måluppfyllelse. Ett standardiserat verktyg som Öhman dock använder i stor utsträckning är budget. Budgeten genomarbetas av hela verksamheten samt följs upp på månadsbasis, och den löpande uppföljningen ses som mycket viktig. Således stämmer Daily & Dollingers (1991) konstaterande angående familjeföretags styrning till största del in på Öhman som enligt ovan beskrivning har en relativt informell och personlig styrning. Dock har styrningen blivit mer formell samt att budget används som ett viktigt standardiserat verktyg, vilket går emot teorin.

Vidare framgår det i intervjuerna att styrningen i Öhman även påverkas av den interna kommunikationen och traditionen i företaget. I Öhman visar sig kommunikationen vara mer direkt och det är mycket som sker muntligt snarare än skriftligt. Utöver ledningens befogenhetsbelopp inom vilka de kan göra löpande investeringsbeslut, kan beslut även fattas genom direkt kommunikation nivåerna emellan. Ofta fattas beslut utanför konferensrummen på mer informella ställen såsom i korridorerna eller i hissen och det visar sig att diskussion alltid finns nära till hands. Även rapportering kan ske genom direkt kommunikation på liknande informella platser. Vad gäller feedback så ges inte återkoppling till arbetet enbart via utvecklings- och bonussamtal, utan även direkt genom löpande samtal och kommunikation. Brunåkers (1996) konstaterande att styrningen i familjeföretag till stor del bygger på kommunikation och socialiseringsprocesser visar sig således stämma i Öhman. Vidare genomsyrar ägarnas tankar och visioner hela företaget. Alla anställda vet hur ägarna vill ha det, vilket anses underlätta kommunikationen. Det framkommer även i intervjuerna att den indirekta kommunikationen av familjens värderingar gör att det står klart vad familjen vill och de vet därför hur de ska agera i givna situationer. Detta stödjer Gallo et al (2004) konstaterande att familjeföretag ofta agerar utifrån företagets grundare, jämför ägare i sammanhanget, och dennes värderingar.

Två delar i Öhmans styrning som inte stämmer överens vad teorierna säger om familjeföretag är användningen av belöningssystem och IT. Jorrison et al (2005) menar att familjeföretag i mindre utsträckning använder sig av belöningssystem. Detta stämmer inte in på Öhman där belöningssystemet anses vara ett av de viktigaste styrinstrumenten. Bonus fungerar som en feedback och visar hur de anställda presterat och om de passar in i finansbranschen. Att problematisera Emlings (2000) konstaterande att familjeföretag i mindre utsträckning implementerar modern IT och tekniska hjälpmedel känns dock inte relevant i sammanhanget eftersom en fondkommissions verksamhet till stor del baseras på datorer och andra tekniska redskap, och detta är fallet även i Öhman.

Sammanfattningsvis kan vi se att styrningen i Öhman stämmer överens med familjeföretagsteorierna på ett antal områden. Till att börja med har Öhman en relativt informell och personlig styrning och de använder sig inte av standardiserade verktyg i någon större utsträckning. Vidare präglas styrningen i Öhman av ägarnas engagemang och värderingar samt av kommunikation och socialiseringsprocesser bland de anställda. Dock frångår styrningen i Öhman familjeföretagsteorierna i det hänseende att den har blivit mer formell samt att budgeten och belöningsystemet ses som viktiga styrverktyg.

5.1.2 MÅL OCH STRATEGIER

Det finns en stor överensstämmelse bland de intervjuade att långsiktighet genomsyrar den dagliga verksamheten i Öhman. Företagets långsiktiga tidsperspektiv blir tydligt redan i utformningen och tankarna kring visionen. Öhman har som vision att växa, men de trycker på att detta ska ske långsamt och kvalitetsmässigt, vilket tyder på ett mer långsiktigt förhållningssätt till företagets mål. Detta är i linje med Karlsson Striders (2000) teori om att familjeföretag, i jämförelse med icke-familjeföretag, har ett mer långsiktigt fokus vad gäller verksamhetens mål. Beaktas även Mischra & McConaughys (1999) tankar om att familjeföretag i större utsträckning tenderar att välja strategier som tillåter dem att nå långsiktiga mål, stämmer även detta in på Öhman. Företaget betonar vikten av långsiktiga satsningar vid strategiska etableringar och investeringar. I kombination med det generationstänkande som präglar Öhman förstärker detta företagets långsiktiga karaktär. Ytterligare ett exempel på ett långsiktigt förhållningssätt är att Öhman inte använder sig av kvartalsrapporter som beslutsunderlag, utan enbart som en indikation. I liknelse med ovan, där Öhman tenderar att främst fokusera på resultaträkningen, finns det dock en fara i att använda sig av för lite kvartalsrapportering. Bortser Öhman helt från detta finns det en chans att de missar viktiga händelser under perioden fram tills det att resultatet fastställs. Eventuella reaktioner kan därför komma för sent.

Westhead & Cowling (1996a; 1996b) konstaterar att familjeföretag inte betonar finansiella mål i samma utsträckning som icke-familjeföretag. I Öhman säger en av de intervjuade att anledningen till att de valt som vision att bli en av de ledande aktörerna på marknaden är att den som är marknadsledande tjänar mest pengar. Vidare menar en annan intervjuad att ett viktigt mål för honom är att tjäna pengar. Detta skulle kunna tolkas som att det i Öhman finns en betoning på finansiella mål, vilket således inte stämmer överens med familjeföretagsteorin. Dock, faktumet att Öhman inte använder några finansiella nyckeltal för att följa upp sitt finansiella mål utan endast tittar längst ner i resultaträkningen och utgår från en känsla, visar på att de ur denna aspekt ändå till stor del präglas av en informell styrning, vilket är typiskt för familjeföretag.

Öhman anser vidare att det är viktigt att använda sig av mjuka variabler eftersom det är angeläget att få folk att må bra och utvecklas på arbetet. De arbetar därför med mjukare faktorer som personalhälsa, utvecklingssamtal samt hur en anställd bidrar till stämningen på arbetsplatsen. Detta stödjer Daily & Dollingers (1991) slutsatser om att ett familjeföretags formella styrning ofta tar sig uttryck i mjukare faktorer såsom användningen av personalutvärderingar.

Det framgår tydligt att tillväxt ses som ett viktigt mål i Öhman. De menar att tillväxt är ett krav för att kunna vara kvar på marknaden och att det därför är avgörande för Öhmans framtid. Vidare baseras företagets vision på tillväxt, vilket även reflekteras i strategierna där syftet är att skapa en bredare bas av intäkter från flera marknader. Att tillväxt är ett mindre viktigt mål för verksamheten i ett familjeföretag, vilket Emling (2000) menar, verkar således inte stämma i Öhman som uttrycker det som viktigt mål.

Gallo et al (2004) anser att familjeföretag har personliga preferenser vad gäller tillväxt, risk och ägarkontroll. Vad gäller risktagande i Öhman är de berättelser som ges lika varandra. Samtliga intervjuade är överens om att de är försiktigare med att ta risker med firmans egna pengar, vilket kan kopplas till det faktum att Öhman är ett familjeföretag. Förloras pengar i en affär är det familjens egna pengar och det finns därför en tradition inom företaget att ta färre och mindre risker. Förhållandena i Öhman verkar således ligga i linje med Gallo et als (2004) påstående att familjeföretag ogillar att ta risk.

Gallo et al menar även att bibehållandet av kontroll över företaget är ett viktigt mål i ett familjeföretag. Detta kan ses även i Öhman. Ingen av de intervjuade ser en framtida börsintroduktion eller ett ägarbyte som ett alternativ för Öhman, utan den allmänna uppfattningen är att företaget ska behållas inom familjen. Detta kan ses som troligt eftersom Öhman har funnits inom familjen sedan 1934. Vidare uttrycker en intervjuad oro över att det en dag kanske inte finns någon familjemedlem som kan eller vill ta över företaget. Detta kan ses som ytterligare ett tecken på att viljan att behålla företaget inom familjen är stark. Att en annan intervjuad beskriver visionen som att Öhman ska fortsätta som familjeföretag visar slutligen på att vikten av familjekontroll är kommunicerad i Öhman.

Slutligen menar Gallo et al (2004) att familjeföretags personliga preferenser vad gäller risk och ägarkontroll går ut över företagets tillväxtmöjligheter och därmed deras förmåga att konkurrera på lång sikt. I Öhman uttrycks det att tillväxten i familjeföretag i allmänhet kan bli lidande på grund av att företaget ska behållas i familjen, men att så inte är fallet i Öhman. Detta beror på att det är uttalat att familjen finns för Öhman och inte att Öhman finns för familjen. Dock framkommer det tecken på att så inte behöver vara fallet. Bibehållandet av kontroll av företaget i familjen kan vara ett hinder för Öhman på grund av att företagets kapitalbas är begränsad. I Öhman anser de sig vara tillräckligt kapitaliserade för att nå de uppsatta målen. Samtidigt visar det sig dock att de tvingas anpassa målen efter den befintliga kapitalbasen, vilket innebär att de på så sätt ändå är begränsade. Vidare varken vill eller kan Öhman ta lika stora risker som storbankerna, vilket kan ses som en viss begränsning i företagets tillväxt. Detta är något som kunderna vet om och de största företagen skulle därför aldrig anlita Öhman samtidigt som Öhman aldrig skulle kunna ha en sådan typ av kund. Begränsningar i risktagande kan alltså ses som ett hinder att bli en av de största i sin bransch. På grund av riskaversion och viljan att behålla företaget inom familjen får tillväxtmålet därmed inte samma genomslagskraft som det kanske hade fått om Öhman inte hade varit familjeägt. Ett tecken på detta är att efter de 100 år som Öhman funnits har de endast en personalstyrka på 112 personer, vilket inte känns särskilt mycket om de i Öhman ser tillväxt som ett viktigt mål. Således skapar ovanstående resonemang tveksamheter angående om tillväxt verkligen är ett så viktigt mål som de i Öhman menar, vilket ovan beskrivits. Det verkar snarare som att Öhmans personliga preferenser vad gäller risk och ägarkontroll, i likhet med familjeföretagsteorin, prioriteras över tillväxtmålet.

Som kommenteras ovan är inte syftet med Öhman att finnas till för familjens skull, utan snarare att familjen ska finnas till för Öhman. Exempelvis har VD:ns kusin valt att inte arbeta inom företaget. Att de huvudsakliga målen skulle vara att upprätthålla och förhöja ägarnas livsstil samt att skapa arbeten för familjemedlemmar, vilket Westhead & Cowling (1996a; 1996b) menar, verkar således inte vara fallet i Öhman. Dock framkommer det att helt objektiva bedömningar vid rekrytering inte alltid skulle göras. De intervjuade berättar att om det, hypotetiskt sett, finns någon i familjen som är lämplig till en ledig position skulle de inte söka efter externa kandidater. Utifrån detta resonemang verkar det som att målet att förhöja ägarnas livsstil och skapa arbeten för familjemedlemmar inte heller är något som de i Öhman helt bortser från.

Vad som kan sammanfattas gällande Öhmans mål och strategier är att den långsiktighet som genomsyrar hela verksamheten stämmer överens med familjeföretagsteorierna. Även Öhmans fokus på mjuka faktorer såsom personhälsa stöds av teorin. Slutligen kan det konstateras att Öhman, i likhet med vad teorin menar, har personliga preferenser vad gäller risk och ägarkontroll, vilka prioriteras över tillväxtmålet.

5.1.3 AGENTTEORI

Forskare har uttryckt en oro över att avsaknaden av formella styrsystem i familjeföretag kan skapa en situation där kraven och förväntningarna är oklara för ägare, chefer och anställda (Florin Samulesson, 2002). Vad gäller arbetsrollerna bland de anställda i Öhman anser de intervjuade att ansvarsområdena är tydliga, trots att de inte alltid är explicit nedskrivna. Ansvarsfördelningen mellan VD:n och styrelsen är dock inte lika tydlig och beskrivs som flytande där de dagliga arbetsuppgifterna blandas och utförs efter intresse och möjlighet. Det framkommer i intervjuerna att det egentligen är VD:n som i slutändan bestämmer, vilket sannolikt beror på att han är familjens representant och att det är allmänt vedertaget inom Öhman att det är familjen som bestämmer. Styrelsen får således mest en rådgivande funktion. Även styrelsens kontrollerande roll anses som mindre viktig eftersom ägarna finns i huset. Det relativt informella styrsystemet kan således, i likhet med vad teorin menar, skapa en situation där förväntningarna av VD:n respektive Styrelseordföranden är oklara.

Dock kan Öhmans relativt informella styrsystem, enligt agentteorin, ses som rationellt eftersom ägandet och ledningen är sammanlänkade. Agentkostnaderna minskas då eftersom ledningen i ett familjeföretag förväntas ha samma intressen som ägarna (Daily & Dollinger, 1992). Eftersom Öhman är direkt eller indirekt helägt av familjen Dinkelspiel förefaller således detta resonemang rimligt även i Öhmans fall. Dock kan vi i Öhman ändå se potentiella intressekonflikter. I Öhman är VD:n son till huvudägaren och VD:n sitter även i styrelsen, där ordföranden är en utomstående person. Agentteorin ser familjeföretag som en sammanlänkad förbindelse mellan ägare och ledning, men eftersom Styrelseordföranden är en utomstående person är dock situationen något annorlunda i Öhman. Till att börja med kan det ses som en positiv faktor eftersom det kommer in nya synsätt i företaget, vilka kan vidga familjens perspektiv. Dock finns det en risk att familjen bortser från den utomståendes åsikt i de fall den inte stämmer överens med familjens värderingar. Går det dåligt för företaget är det i slutändan styrelsen och dess ordförande som har det yttersta ansvaret. Således kan det uppstå konflikter i förhållandet mellan styrelse och ledning om beslutsrätten

inte har definierats på ett tydligt sätt. I Öhman framgår det, som vi konstaterar ovan, att det i slutändan är familjen som bestämmer. Detta kan skapa en komplex situation för Styrelseordföranden eftersom han formellt innehar det yttersta ansvaret.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de anställda verkar se sina arbetsroller som tydliga medan ansvarsfördelningen mellan Styrelseordföranden och VD:n är mer oklar. Samtidigt framkommer det att VD:n tillsammans med familjen i slutändan bestämmer i Öhman. Det kan därför konkluderas att det i Öhmans fall inte nödvändigtvis är rationellt att ha ett alltför informellt styrsystem, vilket agentteorin menar att det är, eftersom de har en utomstående Styrelseordförande. Detta kan skapa eventuella intressekonflikter.

5.1.4 FAMILJEN VS. VERKSAMHETEN

Enligt familjeföretagsteorierna är familjeföretagens duala struktur av familj och verksamhet en källa till nytta, men kan också innebära nackdelar. Enligt ovan diskussion angående styrningen i Öhman ser vi att detta stämmer även i deras fall. Vi har ovan beskrivit att Öhman präglas av ett långsiktigt fokus samt att de har en personlig styrning med engagerade ägare. Det har även framkommit att kommunikationen är mer direkt samt att beslutsvägarna är kortare och mindre byråkratiska. Detta ligger i linje med de potentiella fördelar som Kets de Vries (1993) ser hos familjeföretag. På Öhman upplever personalen företaget som tryggt, vilket kan ses som en ytterligare fördel. Detta överensstämmer även med Wards (1987) beskrivning av familjens karakteristiska.

Emellertid finns det även vissa nackdelar. I likhet med vad Kets de Vries (1993) beskriver, bidrar den informella styrningen till att ansvarsområdena mellan Styrelseordföranden och VD:n är oklara. Det finns därmed en risk för intressekonflikter om de båda parternas åsikter en dag skiljer sig eftersom VD:n har en relativt enväldig roll i företaget. Trots att nepotism inte är särskilt framstående i vår undersökning av Öhman, finns det ändå tendenser till att familjen skulle gynnas före företaget, vilket kan leda till olycklig suboptimering. I likhet med vad Ward (1987) menar, visar det sig slutligen i Öhmans fall att de inte alltid tar affärsmässiga beslut utan att det kan finnas emotionella grunder till vissa av dessa.

5.2 VILKA ANDRA FAKTORER PÅVERKAR STYRNINGEN I ÖHMAN?

Samuelson (2001) menar att ett företags styrning påverkas av den omgivning företaget befinner sig i. I linje med detta konstaterande avser vi i denna andra del att analysera vilka övriga faktorer som påverkar Öhmans styrning. Vi kommer samtidigt att försöka hitta förklaringar till de delar av Öhmans styrning som inte kan förklaras av familjeföretagsteorin.

Som beskrivs ovan har Öhmans styrning och rapportering blivit mer formell, vilket frångår familjeföretagsteorierna som menar att familjeföretag i mindre utsträckning förlitar sig på formell styrning. Förklaringar till detta kan ses i Öhmans ökade storlek samt i den regulatoriska omgivningen. Leaptrott (2005) menar att de regulativa strukturerna och aktiviteterna i omgivningen effektivt påverkar familjeföretagets styrning, en slutsats som är

påtaglig även i denna studie. I Öhman förklaras det att de regelverk som finns inom finansbranschen påverkar den interna styrningen genom att göra den mer formell. Detta ligger i linje med FI:s syfte med sina allmänna råd, vilket är att skapa en god kultur samt adekvata funktioner för styrning och kontroll i företag inom finansbranschen. Det stämmer vidare överens med Posackis, FI, uttalanden. Hon menar att finansbranschen är mer reglerad och styrd än andra branscher och anser att styrningen inom företag i allmänhet troligtvis hade varit mindre formell om råden inte hade funnits. Vidare menar Bergstrand (2003) att när ett företag växer når det ett stadium där det blir det svårt för företagsledaren att överblicka vad som sker i företaget och styrningen måste därför bli mer formell. Öhman säger sig börja nå detta stadium och menar därför, i enlighet med teorin, att det ställs nya krav på ledning och rapportering. De förklarar att den relativt informella styrningen och rapporteringen har blivit mer formell eftersom det, på grund av storleksökningen, inte går att se över allt fysiskt längre. Detta kan även kopplas till den regulativa omgivningen. Posacki, FI, berättar att FI:s regelverk ses som norm och menar att detta är något som blir mer påtagligt ju större företaget är.

I intervjuerna framkommer det att Öhman följer och tar intryck av sina konkurrenter, vilka därmed på ett generellt sätt påverkar företagets styrning. Öhman använder sig förvisso inte av något standardiserat verktyg för jämförelser med konkurrenterna för tillfället, men detta är något som ses över då konkurrensövervakning anses vara en prioriterad uppgift. Detta ligger i linje med Samuelson (2001) som visar på att ett företags styrning till viss del påverkas av förhållanden i andra företag. Påverkan från konkurrenter kan även ses som en förklaring till varför Öhman, till skillnad från vad familjeföretagsteorin menar, ser belöningssystem som ett viktigt styrverktyg. Det förklaras som att det är nödvändigt att ha ett omfattande belöningssystem på grund av konkurrenstryck. Nivån på bonusen måste ligga på en jämförbar nivå med branschsnittet för att kunna attrahera anställda.

Finansbranschen kan vidare ses som en förklaring till några av de övriga delar som inte kan förklaras av familjeföretagsteorin. På Öhman anses det föreligga svårigheter med att prognostisera intäkter eftersom dessa till stor del styrs av den fluktuerande marknaden. Att marknaden är volatil bekräftas även av Posacki, FI. Öhman tvingas därför att styra med kostnadssidan. Eftersom man med hjälp av budget effektivt kan styra kostnader kan detta ses som anledningen till varför denna, med det kostnadsfokus den genomsyras av i Öhman, fungerar som ett viktigt standardiserat styrverktyg. Att budgeten i Öhman är ett viktigt styrverktyg kan således förklaras av finansbranschens fluktuerande karaktär. Vi har ovan konstaterat att Öhman inte har tillväxt som ett så viktigt mål eftersom de prioriterar preferenser om risk och familjekontroll framför detta. Förklaringen till varför de intervjuade ändå benämner tillväxt som ett viktigt mål kan ses i deras uppfattning av finansbranschen. De anser att det i finansbranschen är nödvändigt med tillväxt för att tjäna pengar samt behålla sin position på marknaden. Vidare påverkar finansbranschen en annan aspekt av Öhmans styrsystem. I Öhman blir det lättare att agera i enlighet med ägarnas värderingar eftersom de inte byter ägare och VD lika ofta. Samtidigt berättar de att förvaltningen av traditionen minskar när det kommer in nya synsätt i företaget. Enligt Posacki, FI, karakteriseras finansbranschen av en hög personalomsättning. Finansbranschen utgör därmed en motverkande kraft då den höga personalomsättningen medför att det väldigt ofta kommer in nya synsätt i företaget, vilket bidrar till att förvaltningen av värderingarna och traditionerna minskar mer än vad de hade gjort om Öhman agerat i en bransch med lägre personalomsättning.

Utöver ovan nämnda faktorer som förklarar de delar av Öhmans styrsystem som inte ligger i linje med familjeföretagsteorierna, finns det en annan viktig faktor i omgivningen som påverkar styrningen i företaget. Kunderna influerar styrningen genom att de utgör en viktig del av den externa feedbacken för Öhman. De ger återkoppling på så sätt att de ställer vissa specifika krav på hur företaget och de anställda ska agera. Företagets främsta uppgift är att skapa mervärde åt kunderna och således blir kundkraven av stor vikt i Öhman. Analytikerna får även en mer explicit form av feedback genom att de betygssätts av kunderna i rankningslistor. Ovan resonemang ligger i linje med Posacki, FI, som menar att kunderna har höga krav på företagen i finansbranschen. Kraven från kunderna grundas i faktumet att de agerar i en bransch där förtroende är mycket viktigt. De menar att det inte spelar någon roll att Öhman är ett familjeföretag eftersom det är professionalism som är det viktiga. De anställdas kompetens är således avgörande i Öhman och det är av yttersta vikt att kunderna har förtroende för de anställda och att dessa är professionella. Detta är något som krävs av alla medarbetare och som genomsyrar hela verksamheten. Vidare verkar Öhman i en bransch där även kunderna är professionella, varför det blir extra viktigt att agera professionellt. Öhman påverkas således av finansbranschen, och de krav på förtroende och professionalism från kunderna som denna genomsyras av. Att kundernas krav påverkar hur Öhman styr verksamhetens och deras anställda ligger följaktligen i linje med Scotts (1995) konstaterande om att typ av industri samt krav på professionalism fungerar som influenser på en organisation från omgivningen.

De intervjuade menar att skillnaderna i styrning mellan de fondkommissioner som är familjeföretag och de som inte är familjeföretag är mindre på grund av att den regulatoriska omgivningen formar styrningen. Detta bekräftas av Posacki, FI, som menar att reglerna är lika för alla oavsett om det är ett familjeföretag eller inte. Utifrån detta kan vi konstatera att den regulatoriska omgivningen bidrar till en viss likriktning inom finansbranschen. Vidare har vi sett att Öhman verkar i en bransch som karaktäriseras av förtroende och professionalism. Det blir därmed nödvändigt för samtliga företag att uppvisa en hög grad av professionalism, vilket leder till att skillnaderna företagen emellan minskar. Slutligen bidrar även konkurrenters agerande till en viss typ av likriktning då vi i Öhman funnit att de följer och tar intryck av dessa. I likhet med DiMaggio & Powells (1983) diskussion om isomorfism, där de menar att organisationer inom samma typ av omgivning tenderar att bli mer likriktade, bidrar således regelverket tillsammans med påverkan från konkurrenter och kundernas krav på professionalism till att skillnaderna mellan Öhman och icke-familjeföretag i finansbranschen blir mindre.

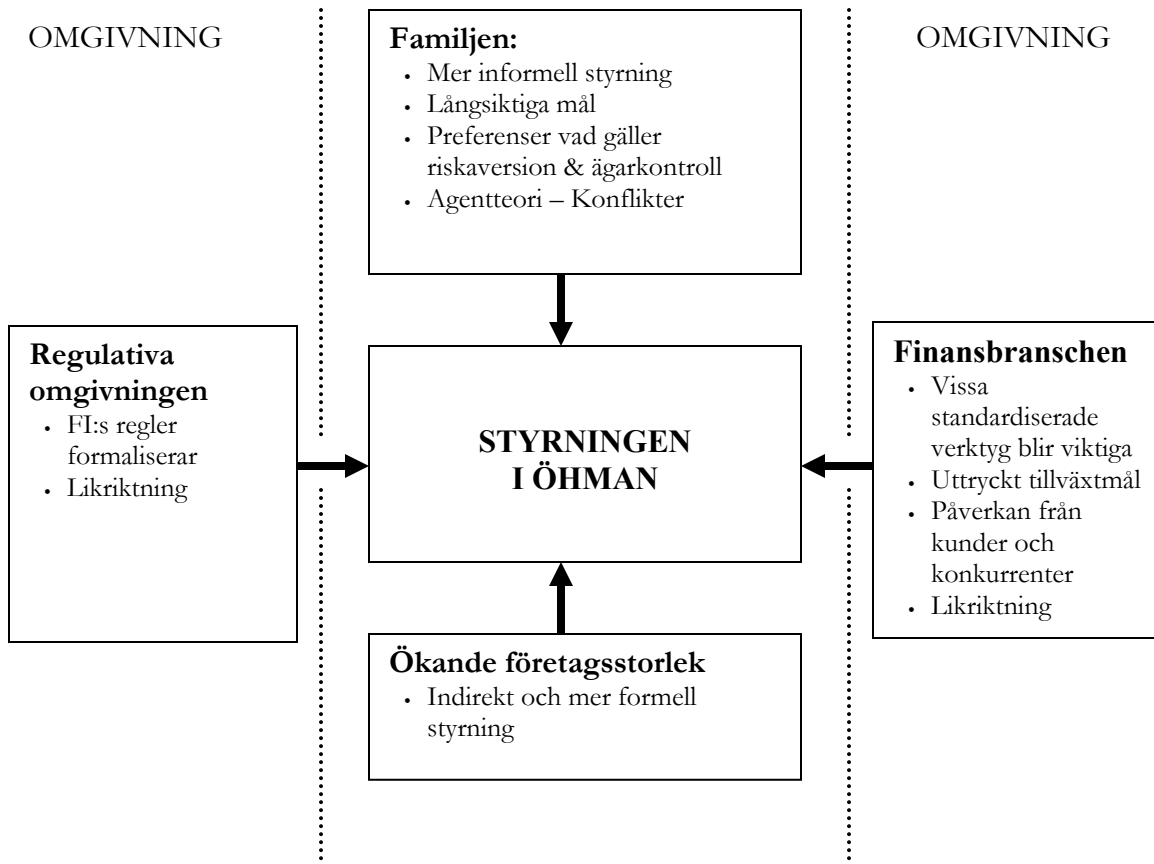
Eftersom skillnaderna sett ur ett kundperspektiv blir mindre kan det bli svårt för Öhman att differentiera sig från sina konkurrenter gentemot kunderna med hjälp av faktumet att de är ett familjeföretag. Trots att Öhman påverkas av finansbranschen, och på så sätt formaliserar sitt styrsystem, finns det dock fortfarande faktorer i deras sätt att styra som de kan utnyttja till att differentiera sig från sina konkurrenter gentemot de anställda. I intervjuerna har det framkommit att de anställda ser vissa fördelar med att arbeta i ett familjeföretag. Anställda beskriver det som lockande att arbeta i ett familjeföretag på grund av att de ges en större delaktighet, kreativitet uppmuntras, VD:n har kunskap om all personal, vilket han kan anpassa sin styrning efter samt att det är mindre byråkratiskt. Dessa effekter kan eventuellt komma att minska om formaliseringen ökar. Däremot finns det faktorer i Öhmans styrning som troligtvis inte kommer att påverkas av formaliseringen i samma utsträckning. De

anställda ser det som positivt att ägarna är engagerade i verksamheten, vilka därför har en större förståelse för denna. Vidare beskrivs företaget som mer tryggt då de anställda vet att familjen ställer upp om något går fel, vilket i sig skapar lojalitet samt ett signalvärde gentemot de anställda. De anställda känner dessutom en stolthet av att arbeta i, och representera, ett familjeföretag som dessutom har funnits i hundra år. Dessa faktorer kan alla förklaras utifrån faktumet att Öhman är ett familjeföretag, och är faktorer som de kan använda till att differentiera sig sett ur de anställdas ögon. Om de anställda trivs och uppfattar Öhman som speciella kan de på så sätt skapa sig ett gott rykte i finansbranschen. Detta blir extra viktigt eftersom det inte går att lyckas i finansbranschen utan duktiga personer, då Öhman säljer en likvärdig produkt i en konkurrensutsatt miljö. Öhman kan således tjäna på att utnyttja det faktum att de kan differentiera sig från sina konkurrenter gentemot de anställda genom att de är ett familjeföretag. Detta kan bli särskilt gynnsamt då de agerar i en bransch där familjeföretag inte är välrepresenterade samt där bra personal är en enorm tillgång. Lyckas de differentiera sig kan de på så sätt eventuellt få in viktiga nyckelpersoner i företaget och därmed skapa mervärde för kunderna och åt sig själva.

Sammanfattningsvis har vi funnit ett antal faktorer som kan ses som förklaringar till de delar av Öhmans styrning som inte ligger i linje med familjeföretagsteorierna. Dessa faktorer har sin grund i Öhmans ökade storlek samt i förhållanden specifika för finansbranschen. Vi har även funnit faktorer i omgivningen som till stor del påverkar Öhmans styrsystem i allmänhet, nämligen kunderna samt konkurrenterna. Tillsammans bidrar de omgivande krafterna till en viss likriktning, vilken leder till att skillnaderna mellan Öhman och icke-familjeföretag i finansbranschen blir mindre. Vi konstaterar därför slutligen att Öhman skulle kunna dra nytta av faktumet att de som familjeföretag kan differentiera från sina konkurrenter gentemot de anställda, eftersom dessa är företagets viktigaste tillgång.

5.3 SAMMANFATTANDE MODELL

Figur 2 illustrerar resultatet av vår analys insatt i den modell vi avslutade teoriavsnittet med. Modellen sammanfattar vilka faktorer som till största del påverkar styrningen i Öhman samt hur detta sker, vilket visas i underpunkterna.



FIGUR 2: EN MODELL ÖVER HUR STYRNINGEN I ÖHMAN PÅVERKAS AV OLIKA KRAFTER.

6. AVSLUTNING

I detta avsnitt presenterar vi våra slutsatser samt några reflektioner vi gjort under tiden vi arbetat med uppsatsen. Vi för därefter en diskussion om uppsatsens kvalitet och generaliserbarhet. Slutligen ger vi några förslag till fortsatta studier inom området.

6.1 SLUTSATSER

Vi har i denna uppsats funnit att ett antal delar av Öhmans styrning kan förklaras av det faktum att de är ett familjeföretag. Det kan konstateras att styrningen i Öhman är relativt informell och personlig samt att den karaktäriseras av kommunikation och tradition. Vidare genomsyras Öhman av ett långsiktigt tidsperspektiv, vilket bland annat kommer till uttryck i företagets vision samt strategiutformning. Slutligen har vi kommit fram till att Öhman använder sig av mjuka mått samt att de har personliga preferenser vad gäller risk och ägarkontroll, något som till viss del går ut över företagets tillväxtmål. Samtliga nämnda faktorer i Öhmans styrning kan förklaras utifrån det faktum att de är ett familjeföretag. Vidare har vi konstaterat att det finns vissa delar av Öhmans styrning som inte kan förklaras av detta. Att Öhman har blivit mer formella i sin styrning och rapportering samt att de använder budget och belöningsystem som två viktiga styrverktyg kan inte förklaras med hjälp av familjeföretagsteorierna. Vi har här funnit att det finns andra faktorer som påverkar styrningen i Öhman. Förklaringar till att de är mer formella har vi funnit i företagets storleksökning samt i den regulativa omgivningen. Att de även använder sig av vissa standardiserade verktyg kan förklaras av olika faktorer i finansbranschen såsom en fluktuerande marknad och tryck från konkurrenter. Vi har även funnit att kundernas krav på professionalism samt intryck från konkurrenter är två branschfaktorer som generellt sett påverkar styrningen i Öhman.

Genom att ha analyserat våra frågeställningar kommer vi således fram till vår första slutsats; styrningen i Öhman påverkas av den omgivning de befinner sig i samt av företagets ökade storlek, men att styrningen till största del påverkas av att de är ett familjeföretag – detta trots att de agerar i en bransch där familjeföretag är underrepresenterade.

I denna uppsats har vi också kunnat konstatera att finansbranschen är speciell då den utöver den generella lagstiftning som gäller samtliga delar av näringslivet även har ett komplementärt internt regelverk bestående av bland annat FI:s råd och rekommendationer. Efter att ha studerat effekterna av detta interna regelverk når vi vår andra slutsats; företag i finansbranschen tvingas, på grund av det omfattande regelverket, vara mer formella i sin styrning än andra företag och däribland även Öhman.

Vi har vidare i denna uppsats funnit att det, på grund av den regulativa omgivningen samt påverkande krafter från kunder och konkurrenter, skapas en likriktning bland företagen inom finansbranschen. En tredje slutsats blir därför; skillnaderna i styrning mellan Öhman och icke-familjefamiljeföretag i finansbranschen blir troligtvis mindre på grund av likriktningen. En uppföljande och sista slutsats är att Öhman kan dra nytta av de faktorer i sin styrning, som trots formaliseringen, fortfarande är typiska för familjeföretag och på så

sätt differentiera sig mot de anställda – den avgörande faktorn för framgång i finansbranschen.

6.2 REFLEKTIONER

Under genomförandet av vår studie har det framkommit att de intervjuade personerna på Öhman själva ser fördelar med hur deras styrsystem är utformat. Långsiktigheten tillsammans med den personliga och mer informella styrningen i företaget uppskattas av de intervjuade och det beskrivs som en källa till flexibilitet och kreativitet. Den regulatoriska omgivningen i kombination med företagets storleksökning har bidragit till att styrningen blivit mer formell i Öhman. I intervjuerna beskrivs det hur denna ofrånkomliga formalisering är ganska uppskattad i företaget och det förklaras exempelvis att det känns skönt att vissa funktioner blir mer formella. Det verkas således som att de intervjuade på Öhman är något kluvna huruvida de välkomnar den ökade formaliseringen eller om denna ses som en begränsning av verksamheten.

6.3 VALIDITET OCH RELIABILITET

Det är viktigt att som läsare kunna lita på att resultaten i denna uppsats är godtagbara och trovärdiga. Efter att ha presenterat vår analys och slutsatser avser vi därför i detta avsnitt att diskutera uppsatsens giltighet samt hur hållbara resultaten är. Vi kommer därefter att föra ett resonemang om studiens generaliserbarhet.

6.3.1 INRE VALIDITET

Inre validitet innebär till vilken del resultatet av uppsatsen stämmer överens med verkligheten samt huruvida man verkligen mäter det som är tänkt att mätas. Det finns ett antal strategier för att fastställa den inre validiteten. I vår fallstudie har vi till största del använt oss av tre av dessa; triangulering, deltagarkontroll samt horisontell granskning och kritik (Merriam, 1994). Triangulering innebär att man använder sig av flera informationskällor och metoder för att kunna verifiera de resultat som gradvis uppkommer. Eftersom vi har behandlat ett stort antal teorier från flertalet forskare, intervjuat personer med olika bakgrund, position och nivå inom Öhman, intervjuat en person från FI samt använt oss av andra informationskällor såsom årsredovisning och hemsida, anser vi att vi har använt oss av triangulering i denna uppsats. Deltagarkontroll innebär att man bekräftar med de intervjuade att man har tolkat deras åsikter på ett korrekt sätt. Vi har tillämpat detta då vi ställt uppföljningsfrågor när oklarheter uppstått under intervjuerna samt haft uppföljningar via telefon för att i största möjliga mån undvika feltolkningar och för att komplettera tidigare information. Slutligen har vi även låtit samtliga intervjuade läsa igenom vårt material, vilket resulterade i en uppföljningsintervju där vi tillsammans med Controllern gick igenom samtliga intervjuades kommentarer angående empirin, varpå vi klargjorde och ändrade vissa delar av denna. Eftersom alla intervjuade inte kände sig bekväma med att bli inspelade valde vi att dokumentera intervjuerna genom att vi båda två förde noggranna anteckningar. Att vi

inte spelade in intervjuerna kan bidra till en minskad validitet eftersom det finns en risk att missa vissa saker. Vi tror emellertid inte att detta är något problem eftersom vi som ovan nämnt alltid ställde uppföljningsfrågor vid eventuella oklarheter. Vidare kan vi konstatera att eftersom de intervjuade sa att de inte skulle känna sig bekväma med bandinspelning, skulle vi troligtvis få lite stelare och inte lika utförliga svar om vi använt oss av en bandspelare. Vi har även ett flertal gånger gått tillbaka till dokumentationen av våra intervjuer för att kontrollera att vi inte feltolkat eller missat relevant information. Slutligen innebär horisontell granskning och kritik att man låter kollegor ge sina kommentarer till synpunkter på resultaten. Detta har tillämpats genom att medstudenter har fått ta del av våra resultat och därmed kommit med kritik. Utöver detta har även vår handledare tagit del av resultaten under arbetets gång.

6.3.2 RELIABILITET

Reliabilitet behandlar i vilken utsträckning resultatet kan upprepas och om studien då kommer att ge samma resultat. Detta ses som ett problematiskt område eftersom människans beteende ständigt förändras. Eftersom det finns många olika tolkningar om vad som sker i en kvalitativ studie, innebär det därmed att det inte finns någon fast punkt att utgå från vid nästa mätning. På detta sätt kan man inte skapa reliabilitet i traditionell bemärkelse. Vidare utvecklas och förändras tillvägagångssättet efterhand vid utförandet av en fallstudie. Av dessa skäl kan en upprepning av studien inte ge samma resultat, vilket dock inte är något negativt eftersom flertalet tolkningar är möjliga. Resultatet står sig således tills någon motsäger det med hjälp av ny information. Slutsatsen av detta är att man i en fallstudie ska sträva efter att resultaten ska vara meningsfulla, konsistenta och beroende. För att öka studiens reliabilitet ska bakomliggande antaganden och teorier för undersökningen förklaras utförligt, informanter ska väljas noggrant, sammanhanget där informationen är hämtad ska beskrivas samt att flera olika metoder för insamling och analys av informationen ska användas (Merriam, 1994). För att öka reliabiliteten i uppsatsen har vi till att börja med tydligt beskrivit tillvägagångssätt samt de teorier vi använt oss av. Vidare har vi noggrant valt ut våra intervjuobjekt, på basis av deras roll och insyn i Öhmans styrsystem, för att få en så komplett bild av styrningen i Öhman som möjligt. Vad gäller själva intervjuerna kan resultaten av dessa variera med tiden eftersom den aktuella intervjusituationen spelar in samt att de intervjuade utvecklas och förändras. Man måste också se till de intervjuades perspektiv och vad de väljer att berätta. Vi upplevde en relativt stor samstämmighet bland de intervjuade i Öhman, vilket gör att resultaten känns konsistenta och meningsfulla. Vi ser vidare inte att de intervjuade har haft som avsikt att kommunicera en annan bild utåt eller missleda oss på något sätt.

6.3.3 GENERALISERBARHET

Generaliserbarhet, eller yttre validitet som det även brukar betecknas, går ut på att se om resultaten är tillämpbara i andra situationer än den undersökta. Ett sätt att se på generaliserbarhet, och som speciellt passar fallstudier, är att tänka i termer av läsaren, så kallad *"generaliserbarhet beträffande läsaren eller användaren"* (Merriam, 1994:187). Generaliserbarheten i en uppsats kan förbättras genom att man ger en riklig beskrivning för att läsaren ska ha tillräckligt med information för att göra en bedömning. Vidare kan man

avgöra hur typiskt fallet är samt genomföra en korsanalys (Merriam, 1994). Att utföra en korsanalys ligger utanför tidsramen för denna uppsats och vi anser istället att vi bidrar med en omfattande informationsbas vad gäller förhållandena i Öhman, och att läsaren därmed kan skapa sig en egen uppfattning utifrån dessa. När det gäller hur typiskt fallet är, så är det självklart svårt att generalisera resultaten eftersom dessa baseras på en studie av enbart ett företag. Däremot har vi fått bekräftat genom en intervju med en representant från branschorganet FI, att finansbranschen är mer reglerad och styrd än andra branscher vilket gör att företag inom finansbranschen tvingas vara mer formella i sin styrning. Tillsammans med vår undersökning om Öhman bidrar detta till en viss generaliserbarhet vad gäller företag, och därmed även familjeföretag, i finansbranschen avseende formalisering. Något som dock motverkar generaliserbarheten är det faktum att våra intervjuer skett under en relativt kort tidsperiod och resultaten kan således ha påverkats av rådande konjunkturläge.

6.4 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER

Under den tid som vi har arbetat med vår uppsats har vi kommit över många intressanta aspekter av ämnet, men vilka vi av olika anledningar inte kunnat ta med i vår studie av Öhman. Vi presenterar här några av dessa tankar, vilka utgör förslag till framtida studier.

- Genom flera fallstudier på samma typ av företag skulle generaliseringar av våra resultat kunna möjliggöras. En generell kartläggning av styrning i familjeföretag inom finansbranschen skulle således vara av intresse.
- Forskning inom området familjeföretag är idag fragmenterad och många områden saknar teoribildning. Ett första steg mot ökad teoribildning skulle vara att klargöra en enhetlig definition av vad som egentligen utgör ett familjeföretag. Idag väljer forskare den definition som passar deras egna studier bäst, vilket gör att det inte finns någon enhetlig statistik samt att jämförbarheten av genomförda studier minskar.
- Ett ytterligare förslag är att utföra en liknande studie ur ett genusperspektiv. I Öhman är det sönerna som har tagit över företaget och som har haft de ledande rollerna. Om fallet är så i flertalet familjeföretag vore det således intressant att se hur familjeföretagande påverkar hur vi ser på sambandet mellan entreprenörer/företagsledare och män/kvinnor.

7. REFERENSLISTA

7.1 LITTERATUR

Anthony, R. N. (1965), *Planning and Control Systems – A Framework for Analysis*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Baiman, S. (1990), *Agency Research in Managerial Accounting: A second look*, Accounting, organisations and society 15(4):s. 293-315.

Bergstrand, J. (2003), *Ekonomisk styrning*, tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Brunåker, S. (1996), *Introducing Second Generation Family Members into the Family Operated Business – A construction Approach*, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.

Cervenka, A. & Blecher, S. (2004), *Vi har mycket kvar att bevisa*, Affärsvärldens webbtjänst, 2004-02-24. www.affarsvarlden.se/art/65768

Chenhall, R. H. (2003), *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*, Accounting, Organizations and Society 28, 127–168.

Daily, C. M. & Dollinger, M. J. (1991) *Family firms are different*, Review of Business 13(1/2): 3-5.

Daily, C. M. & Dollinger, M. J. (1992) *An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms*, Family Business Review 5(2) s.117-136.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983), *The iron cage revisited – Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American Sociological Review, 48, s. 147-160.

Donnelley, R. G. (1964), *The Family Business*, Harvard Business Review, July-August 1964, s. 93-105

Edling, L. (2003), *21 familjer som lever utan börsen*, Affärsvärlden nr 9, 2003-02-26.

Edling, L. & Pineus, I. (2003), *Familjen som driver Sverige*, Affärsvärlden nr 9, 2003-02-26.

Emling, E. (2000), *Svenskt Familjeföretagande*, EFI, Elanders Gotab, Stockholm.

Florin Samuelsson, E. (2002), *Accountability and Family business contexts – An interpretive approach to accounting and control practices*, Parajett AB.

Gallo, M-A., Tàpies, J., Cappuyns, K., (2004), *Comparison of Family and*

Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences, Family business review, 17(4), s. 303-318.

Gandemo, B. (2000), ur Gandemo, B. (red), *Familjeföretag och familjeföretagande*, Published by FSF, Örebro.

Gandemo, B. & Lundström, A. (2000), ur Gandemo, B. (red), *Familjeföretag och familjeföretagande*, Published by FSF, Örebro.

Gibb Dyer, W jr (1986), *Cultural change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey Bass, San Fransisco.

Handler, W. C. (1989), *Methodological Issue and considerations in studying family businesses*, Family business review , nr 3 Autumn 1989, s. 257-277.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997), *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., Reheul, A-M., (2005), *Real versus Samplebased Differences in Comperative Family business Research*, Family Business review 18 (3) s. 229-246.

Karlsson Strider, A. (2000), *Familjen och Företaget*, EFI, Elanders Gotab, Stockholm.

Kets de Vries, M. F. R. (1993). *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news*, Organization Dynamics, 21(3), s. 59-72.

Langemar, P. (2005), *Att låta en värld öppna sig – Introduktion till kvalitativ metod i psykologi*, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

Leaptrott, J. (2005), *An Institutional Theory View of the Family Business*, Family Business Review, Sep 2005; 18, 3; ABI/INFORM Global, s. 215.

Lind, J. (2004), *Strategi och ekonomistyrning*, EFI, Elanders Gotab, Stockholm.

Merchant, K. A. och Van der Stede, W. A. (2003), *Management Control Systems –Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice Hall, England.

Merriam, S. B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.

Mishra, C. S., & McConaughy, D.L. (1999), *Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt*. Entrepreneurship: Theory and practice, 23(4), 53-46

Otley, D. T. (1994), *Management control in contemporary organizations: towards a wider framework*, Management Accounting Research, 5, 289-299.

Otley, D. T. (1999), *Performance management: a framework for management control system research*, Management Accounting Research, 10, 363-382.

Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R.M. and Johnson, P.A. (1985), *The family in business: Understanding and dealing with challenges entrepreneurial families face*, Jossey Bass, San Fransisco.

Samuelson, L. (2001), *Controllerhandboken*, 7:e utgåvan, Industrilitteratur, Stockholm.

Scott, W. R. (1995), *Institutions and organizations*, Sage, London.

Ward, J (1987), *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Jossey Bass, San Fransisco.

Westhead P. & Cowling M., (1996a), *Management and Owneship Issues in Family and Non-Family Companies*, the University of Warwick, Warwick.

Westhead P. & Cowling M., (1996b,) *Performance contrasts between Family and Non-Family Unquoted Companies in the UK*, the University of Warwick, Warwick.

Yin, R.K. (1994), *Case study research, design and methods*, Applied Social Research Methods Series Volume 5, Sage publications, Thousand Oaks.

7.2 INTERVJUER

Alm, Jesper – Analytiker Öhman, Stockholm 2006-04-25

Andersson, Henrik - Controller Öhman, Stockholm 2006-04-19 samt 2006-05-11

Barné, Pontus - CFO samt Administrativ chef Öhman, Stockholm 2006-04-19

Dinkelspiel, Tom - VD Öhman, Stockholm 2006-04-25

Fröling, Björn - Styrelseordförande Öhman, Stockholm 2006-04-20

Manner, Olof - Avdelningschef Fixed Income Öhman, Stockholm 2006-04-25

Posacki, Alexandra - Ansvarig för marknadstillsyn av värdepappersbolag FI, Stockholm 2006-04-27

Roslund, Anders - Analyschef Öhman, Stockholm 2006-05-08

7.3 SKRIFTLIGT MATERIAL FRÅN FÖRETAGET

Årsredovisning 2004, E. Öhman J:or Fondkommission AB.

7.4 INTERNET

Sökning i medicarkivet: <http://www.retriever-info.com/services/archive.html> tillgänglig online 2006-05-13

www.fi.se tillgänglig online 2006-04-21

www.ohman.se tillgänglig online 2006-04-18

8. APPENDIX

8.1 ÖVERSIKT STYRELSE OCH LEDNING

LEDNING

Tom Dinkelspiel

Koncernchef

E. Öhman J:or AB

VD E.Öhman J:or

Fondkommission AB

Mats Carlsson

Equities

Jan Klingspor

Corporate &

Structured Finance

Olof Manner

Fixed Income

Agnetha Parck

Compliance officer

Pontus Barrné

Administrativ-

och Ekonomichef

STYRELSE

Björn Fröling

Styrelseordförande

Tom Dinkelspiel

Koncernchef

E. Öhman J:or AB

VD E. Öhman J:or

Fondkommission AB

Joachim Gahm
Claes Levin
Harald Kjessler