

Uppsats inom organisation och ledarskap  
20 högskolepoäng (30 ECTS)  
Handelshögskolan i Stockholm

Att styra eller leda - En studie av rollfördelningen mellan styrelse och  
VD i strategiutvecklingen i svenska börsnoterade företag

#### ABSTRACT

Who has the ownership of a company's long-term strategy, and who should have it? Is it the board of directors or the senior management? Swedish law and regulations seemingly point in one direction, whereas the findings of studying the relationship between CEO and chairman of the board in eleven Swedish listed large- and mid-cap companies, point the other way. In a majority of the companies the senior management have the ownership of the long term strategy whilst the board of directors merely hold a control function. The possible effects on the companies managed as well as the rules and regulations they are managed according to, are analyzed.

#### KEYWORDS

The Swedish corporate governance code, board of directors, long term strategy, corporate governance, management

2011-04-13

Carl Henrik Somp, 20416

Johan Dann, 20827

Handledare: Jesper Blomberg

Opponent: Erik Jontell, Viktor Schönning

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>5</b>
Bakgrund.....	5
Problemmråde och syfte .....	7
Avgränsningar .....	7
Frågeställning .....	8
<b>Metod</b> .....	<b>8</b>
Forskningsmetod .....	8
Ansats .....	8
Val av frågeställning .....	8
Val av studieobjekt .....	9
Val av intervjupersoner.....	9
Studiens genomförande .....	10
Kvalitetskriterier .....	10
Studiens kvalitet.....	10
Validitet .....	11
Reliabilitet .....	12
Problematisering.....	12
<b>Teori</b> .....	<b>14</b>
Kontrollmodellen .....	14
Corporate governance - Bolagsstyrning .....	14
Aktieägarvärde .....	15
Agentteori.....	15
Makt .....	16
Styrelsens uppgift enligt ABL .....	17
Verkställande direktörens uppgift enligt ABL .....	18
Svensk kod för bolagsstyrning .....	18
Effektivitetsmodellen .....	20
Företagets omgivning .....	20
Ändrade roller - successiv övergång? .....	22
Den byråkratiska organisationsformen .....	23
Den goda byråkratin.....	24
Den behovsstyrda organisationen.....	25
Individens plats i den behovsstyrda organisationen.....	25

Hela organisationens längsta uppgift - strategin.....	27
Strategi.....	28
Strategiprocessen.....	29
<b>Empiri.....</b>	<b>30</b>
Inledning.....	30
Företag A.....	30
Företag B.....	33
Företag C.....	35
Företag D.....	37
Företag E.....	39
Företag F.....	41
Företag G.....	43
Företag H.....	45
Företag I.....	47
Företag J.....	49
Företag K.....	52
Konsult X.....	55
Konsult Y.....	58
Konsult Z.....	60
Tidshorisont på strategiarbetet.....	62
Kotlers modell applicerad på kondenserad empiri.....	63
<b>Analys.....</b>	<b>64</b>
Verkligheten.....	65
Styrelsernas Capability, Commitment, Competence.....	66
Konsekvenser.....	66
Incitamentsprogrammets påverkan på rollfördelningen.....	68
Förändring i ägarstrukturen.....	68
<b>Slutsatser och diskussion.....</b>	<b>70</b>
Styrelsen som revisorer och inte visionärer.....	71
Tolkningsdiskussion.....	71
Vidare forskning.....	72
<b>Källförteckning.....</b>	<b>73</b>
Litteratur.....	73
Artiklar.....	74

Internet.....	74
Rättskällor.....	75
Intervjuer.....	75
<b>Bilagor.....</b>	<b>76</b>
Bilaga 1: Frågeformulär företag.....	76
Bilaga 2: Frågeformulär och diskussionsunderlag konsult.....	77
Bilaga 3: E-mail med intervjuförfrågan.....	78

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

*”Styrelsens roll är inte att göra strategin. Styrelsens roll är övervakande och coachande och att ställa krav.”*

*”Jag kan säga det att kompetensen hos flertalet styrelseledamöter, praktiskt taget alla, är inte så stor att man kan gå in och ha en väldigt deducerad uppfattning om vad det är för strategi som bolaget ska tillämpa.”*

*”Tillsammans med min ledningsgrupp formulerar vi vad vi tror är rätt, sen är det upp till styrelsen att ta ansvar i form av att ta del av det, kanske justera nånting, och sen ta ett formellt beslut på det. ...rent praktiskt så är det en orimlighet med en styrelse som sammanträder kanske fyra till sex gånger per år, fyra timmar per gång - att be att de ska komma med en formulerad strategi.”*

Ovanstående är citat från koncerncheferna för tre svenska storföretag som vi intervjuat under arbetet med den här uppsatsen. Kommentarer som ska ställas mot aktiebolagslagens (ABL)<sup>1</sup> 8 kap. 29 §:

*Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar.*

De offentliga Corporate Governancediskussionerna i Sverige har det senaste decenniet nästan uteslutande handlat om ägarstyrning, aktieägarvärde, och skydd av minoritetsägare - samtidigt som Skandiaaffärer, Barnevikaffärer och andra liknande uppmärksammade

---

<sup>1</sup> Aktiebolagslag (2005:551)

utfall av klubbade incitamentsprogram satt fokus på styrelsens kompetens, deras roll i förhållande till den verkställande ledningen, och deras ansvar som ledningsövervakande instans. Mitt under färdigställandet av denna uppsats handelsstoppades ett börsnoterat svenskt bolags aktie och styrelseordföranden (SO) hängdes ut som ansvarig för ett företag som skenat i skuldsättningsgrad, delat ut en stor del av kassan till sina aktieägare och avsatt sin relativt nyligen tillsatte VD med buller och bång.<sup>2</sup> Det framfördes frågor om styrelsens ansvar och hur det egentligen kunde ske under styrelsens ansvar. Hur engagerade är egentligen ägarnas representanter i de stora svenska företagen och vilken roll har de?

Borde det inte vara ännu viktigare för ägarna, genom styrelsen, att bestämma över och försöka skydda sitt investerade kapital genom att vara aktiva i framtagandet av företagets strategiska långsiktighet, snarare än att bara övervaka och erbjuda incitamentsprogram för ledningen? För att ta ett välkänt exempel; den svenska industrikoncernen Facit gick inte under på grund av alltför vidlyftiga bonusprogram eller halvskumma lägenhetsaffärer, utan främst för att man halkade efter i produktutveckling och missbedömde sina kunders behov genom att fortsätta producera och försöka sälja otympliga, mekaniska räknare samtidigt som de mindre, snabbare och billigare elektroniska räknarna från Japan tog över marknaden.

VD-perioderna har blivit kortare,<sup>3</sup> men hur är det egentligen med ägandet? Om vi bortser från börshandlare och portföljförvaltare som ägare, visst finns det flera exempel på företag som bytt huvudägare flera gånger. Företag som noterats och avnoterats från börserna samtidigt som samma koncernchef suttit på sin post genom alla ägarfluktuationer. Har

---

2 [http://www.nyhetskanalen.se/1.1796859/2010/09/06/ras\\_for\\_katalogerna\\_eniros\\_vd\\_tvingas\\_ga](http://www.nyhetskanalen.se/1.1796859/2010/09/06/ras_for_katalogerna_eniros_vd_tvingas_ga) 2010-10-17

3 Brodin et al, (2001?) Sid 7

det i själva verket blivit vanligt att den verkställande ledningen tänker mer långsiktigt än ägarna? Har det blivit ledningens uppgift att sätta mål och att ta fram en plan för den strategiska långsiktigheten? Hur påverkar det skiftet kvaliteten på, och tidshorisonten för, företagens strategiska långsiktighet?

## **1.2. Problemområde och syfte**

Vi har med fokus på rollfördelning och tidshorisont studerat hur svenska börsnoterade företag arbetar med sina långsiktiga strategier. Vilka roller har styrelse respektive ledning när det gäller att styra och leda verksamheten? Med vilken långsiktighet sker detta arbete? Hur borde rollfördelningen mellan styrelse och ledning se ut, och hur långsiktiga borde de strategiska planerna vara?

## **1.3. Avgränsningar**

Forskningsområdet corporate governance innefattar flera fokusområden. Vi har valt att avgränsa denna uppsats till rollfördelningen mellan styrelse, ur dess ordförandes perspektiv, och VD. En annan avgränsning är att vi enbart fokuserat på den form av strategier som benämns som planerade avsiktliga strategier. Studieobjekten är noterade på stockholmsbörsen och har sina huvudkontor i Sverige. Personer på de studerade företagen som inte själva varit del i den studerade strategiutvecklingsprocessen har inte intervjuats. Detta anser vi ger ytterligare skärpa och trovärdighet till studien.

Vi har vidare begränsat vår undersökning till att enbart innefatta framtagandet av den strategiska långsiktigheten. Vi har därmed utelämnat strategiernas innehåll och deras förväntade effekter.

## **1.4. Frågeställning**

Vår inledning och våra avgränsningar leder oss fram till frågeställningen:

Vilka är styrelsens respektive företagsledningens roller i strategiprocessen i svenska börsnoterade bolag?

# **2. Metod**

## **2.1. Forskningsmetod**

Studien har genomförts med en kvalitativ forskningsmetod då studiens utformning och forskningsområde lämpade sig bäst för det. En kvantitativ studie ser vi som ett bra komplement i det fall det önskas genomföras en mer omfattande eller kompletterande studie.

## **2.2. Ansats**

Vi har valt en abduktiv ansats där en hermeneutisk spiral leder oss fram vartefter studiens resultat framkommer. Den abduktiva ansatsen hjälper oss också att tillämpa det teoretiska ramverket till verkligheten och tolka upptäckter som görs under arbetets gång. De teoretiska referenser som intervjupersonerna hänvisa till kan också användas och bidrar till att ge studien ökad verklighetsförankring och djup.

## **2.3. Val av frågeställning**

Vi har valt att undersöka hur svenska börsnoterade large- och midcap företag arbetar med framtagande av en strategisk långsiktighet och vem i



företagen som äger denna fråga. Frågeställningen anknyter till många områden som diskuterats och diskuteras flitigt på senare tid.

#### **2.4. Val av studieobjekt**

De företag vi inkluderat i studien har valts utifrån ett antal kriterier. Dels skulle de vara large- eller midcap bolag noterade i Sverige, dels har vi valt företag i så skilda branscher som möjligt för att minimera påverkan av eventuella branschkaraktäristika.

#### **2.5. Val av intervjupersoner**

Vi har valt att genomföra intervjuer med SO och koncernchef och/eller VD i de elva företagen. I de fall VD eller SO inte varit tillgänglig eller velat ställa upp på intervju har vi inte sökt nå en ersättare i dennes roll utan nöjt oss med den intervju vi fått. Vi har aktivt valt att hålla intervjuerna enbart med de individer som direkt i egen person är involverad i strategiarbetet. Erbjudanden om ersättare har förekommit men i dessa fall har vi valt att tacka nej och hållit på ett strikt urval. Vi tror att det återger en så korrekt och verklighetstrogen bild av vårt studieområde som möjligt. Utifrån dessa inledande riktlinjer tillfrågades VD och SO om de kunde ställa upp på en intervju. Alla tillfrågades på samma sätt. En kortare beskrivning av vår studie skickades per email (se Bilaga 3) efter att en första telefonkontakt tagits.

För att sedan inhämta ytterligare information intervjuade vi seniora företrädare för tre konsultfirmor. Konsulterna kontaktades med målsättningen att intervju en partner som arbetar med strategier, vilket också genomfördes. Två av dessa konsultfirmor är mer generella och en är specialiserad på organiseringsfrågor för att leda företag utifrån den

strategiska långsiktigheten. En kortare beskrivning av vår studie skickades per email (se Bilaga 4) efter att en första telefonkontakt tagits. Konsulterna tillfrågades alla på samma sätt.

## **2.6. Studiens genomförande**

För att finna svar på vår frågeställning har vi under hösten 2009 och våren 2010 intervjuat koncernchefen och/eller SO för elva stora svenska börsnoterade företag. Dessa företag har tillsammans ungefär 140,000 anställda, de omsatte 2009 tillsammans ca 258 miljarder SEK och har ett marknadsvärde på cirka 205 miljarder SEK.<sup>4</sup>

Vi har även intervjuat tre strategikonsulter. Syftet med att intervjua dessa konsulter var att få ytterligare ett perspektiv på studieområdet samt en kompletterande inblick i hur större företag arbetar med en strategisk långsiktighet. Konsulterna användes även till att stärka studiens validitet och reliabilitet genom att deras erfarenheter, efter att ha jobbat i många år med liknande frågor på ett stort antal svenska företag, stämdes av mot vår empiri.

## **2.7. Kvalitetskriterier**

### **2.7.1. Studiens kvalitet**

Det är viktigt att kvaliteten på studien håller en genomgående hög nivå. Detta betonas ytterligare i kvalitativa studier där språkbruket i stor utsträckning leder läsaren och avgör om de intryck författarna avser när läsaren på avsett sätt. Två sätt att säkra kvaliteten i studien är validitet och reliabilitet.

---

4 [www.di.se](http://www.di.se) Stockwatch 2010-06-12

### 2.7.2. Validitet

Validitet delas generellt in i intern och extern validitet. Intern validitet anger om det studien avser att studera verkligen studeras. En fallstudie innehåller störningar av den interna validiteten varje gång ett fenomen inte kan betraktas direkt.<sup>5</sup> Under studiens gång har den interna validiteten prövats och ifrågasatts för att i slutändan genomgående nå en så hög nivå som möjligt. De semistrukturerade intervjuerna har utgått ifrån samma frågor liksom de individer som intervjuats har haft motsvarande befattningar inom de respektive företagen. Detta fastslogs redan före informationsinsamlingen och har sedan vidhållits studien igenom.

Vidare har så kallad triangulering använts vid intervjutillfällena då båda författarna varit närvarande och fört anteckningar och ställt följdfrågor samtidigt som de fullständiga intervjuerna har spelats in och sedan transkriberats verbatim. Resultatet är att det i alla situationer finns minst två registreringar som säkrar återgivningen av verkligheten. I något fall har tekniken svikit, vilket lett till att de anteckningar som tagits utgjort underlag. Mot ovan bakgrund menar vi att innehållet i studien återger en rättvisande bild av verkligheten.

Den externa validiteten anger om resultaten av en undersökning är möjliga att generalisera. En kvalitativ studie syftar inte till att frambringa generella slutsatser, varför den externa validiteten borde vara relativt låg i denna studie. Intervjuer med strategikonsulter ökar dock den externa validiteten, liksom studiens teoretiska referensram som gör det möjligt att i viss utsträckning jämföra slutsatserna.

---

5 Yin, R. K. (2003)

### **2.7.3. Reliabilitet**

Reliabilitet handlar om i vilken mån studien kan replikeras med samma resultat. Den kvalitativa metoden medför att reliabiliteten kan ifrågasättas. Den inre validiteten påverkar dock reliabiliteten positivt främst genom att informationsinsamlingen skett genom inspelning och triangulering, vilket stärker reliabiliteten. Dessutom bidrar intervjuer med strategikonsulter till att öka reliabiliteten.

## **2.8. Problematisering**

### **Tolkning av begrepp**

Respondenternas svar på våra frågor kan ha påverkats av deras personliga tolkningar av begreppen som använts i undersökningen. Denna påverkan har vi försökt minimera genom att använda flera synonymer som strategi, målbild och vision i våra standardfrågor samt genom följdfrågor i de fall då vi märkt att vår fråga tolkats på ett visst sätt.

### **Framväxande strategier**

Vår studie är avgränsad till planerad avsiktlig strategi i enlighet med Mintzbergs teorier (se bild 1 nedan) men vi inser att våra respondenter kan ha återgivit en framväxande strategi som om den vore avsiktlig och gett sken av att en strategiprocess funnits. Efterhandskonstruktioner skulle i detta fall kunna leda oss till felaktiga slutsatser. Vi har försökt att minimera denna risk genom att genomgående fokusera på strategiutvecklingsfasen snarare än strategins innehåll och resultatet av den.



Bild 1. Strategi som handlingsmönster efter Mintzberg (1988)

### **Legitimering och konstruktionen av en företagsledare**

I den här typen av studier och med den här typen av respondenter, kan det finnas en vilja att uppfylla den förväntade rollkonstruktionen, vilket kan påverka respondenternas svar. En viss risk för försköning av verkligheten föreligger därmed.

### **Urval**

Risken för att vårt urval är skevt existerar. Detta påstående baseras främst på det faktum att alla tillfrågade hade informerats om vår studie då de fattade beslut om att delta eller inte. Intresset för strategiarbete och ämnesområdet i sig kan ha lockat en del tillfrågade att tacka ja medan de som kanske var mindre insatta eller inte alls arbetade med denna typ utav frågor tackade nej. Resultatet av ett skevt urval kan då vara ett urval som återger verkligheten i mer positiv bemärkelse. Det var dock endast två tillfrågade företag som avböjde att delta i vår studie, vilket minimerar denna risk.

## 3. Teori

Vi har valt att gruppera vår teoretiska referensram i två modeller. Vi benämner dem kontrollmodellen respektive effektivitetsmodellen. Modellerna har två olika perspektiv på företagande och representerar fokus på två olika problem:

- Problemet med kontroll
- Problemet med effektivitet i företagande

Kontrollmodellens kärna är agentproblematiken som också kan identifieras i utformningen av ABL och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden).

I effektivitetsmodellen, som bygger på den organisationsteoretiska forskningen, ligger fokus istället på hur företagets resurser ska utnyttjas så effektivt som möjligt.

### 3.1. Kontrollmodellen

#### 3.1.1. Corporate governance - Bolagsstyrning

Begreppet Corporate Governance, brukar översättas till antingen ägarstyrning<sup>6</sup> eller bolagsstyrning<sup>7</sup>. Vi har valt att följa förtroendekommissionens användning av uttrycket bolagsstyrning, samt deras definition att bolagsstyrning är ”*det system genom vilket företag styrs och kontrolleras – med den underförstådda innebörden att det är ägarnas ansvar att utöva denna styrning och kontroll*”<sup>8</sup>. Med det menas att bolagsstyrning är de processer, normer, regler och lagar som styr företagets relation till sina intressenter. Med intressenter menas främst aktieägare, styrelse och

---

6 Blomberg, J & Häggglund, P. (2006) s 9

7 Sevenius, R. (2007) s 13

8 Förtroendekommissionen (2004)

företagsledning men även bl.a. myndigheter, anställda, kunder och leverantörer.<sup>9</sup> Bolagsstyrning kan delas in i tre analysnivåer<sup>10</sup>; samhälls- och systemfrågor, **aktieägarfrågor** samt **styrelse- och företagsfrågor**. Vi har i denna uppsats valt att behandla samtliga analysnivåer, dock med tyngdpunkt på att analysera styrelse- och företagsfrågor.

### **3.1.2. Aktieägarvärde**

Anhängare av ett aktieägarvärdesynsätt menar att om företagsledningen inte kan allokera resurserna internt så att de ger aktieägarna önskad avkastning, är det bättre att man distribuerar resurserna till ägarna så att de kan investera i något som ger den önskade avkastningen.<sup>11</sup> Aktieägarvärde har blivit mer eller mindre synonymt med uttryck som effektiv kapitalallokering och aktivistfonder. Agentteori ger i sammanhanget en bild av att aktieägarnas avkastningskrav ska tillvaratas av styrelsen, som i sin tur ska förmå ledningen som en agent i tredje led, tillvarata den högste principalens, d.v.s. aktieägarnas, intressen maximalt. En förutsättning är att aktieägarnas enda intresse är avkastning.

### **3.1.3. Agentteori**

Agentteorin antar att ledningen i ett företag har mer information än ägarna. Teorin i detta sammanhang används för att förklara problematiken med att beslutsfattande och riskbärande är separerat från varandra. Både agenten (företagsledningen), som fattar besluten, och principalen (ägarna), som bär risken, har som mål att maximera sin egen nytta, och det finns många exempel på när dessa intressen är motstridiga. Företagsledningen kan köpa in privatplan till företaget, återinvestera

---

9 De Wit, B. & Meyer, R. (1998) s 32

10 Sevenius, R. (2007) s 18

11 Lazonick, W. & O'Sullivan, M. (2000)

vinster i olönsamma projekt istället för att dela ut dem eller expandera mer än vad som är rimligt. Att agenten uppfyller och företräder principalens vilja är centralt i styrningen av associationsformen aktiebolag och benämns inom teorin som moral hazard problemet. Det förekommer alltså en ovisshet om huruvida agenten infriar principalens vilja eller sin egen. Adverse selection problemet uppstår i samma sammanhang och anger den situation då ägarna inte kan avgöra om ett beslut som fattats av ledningen är det bästa för företaget eller ej. Ledningen har ett informationsövertag över ägarna, vilket påverkar ägarnas insyns- och kontrollmöjligheter.<sup>12</sup>

#### **3.1.4. Makt**

Den klassiska definitionen av makt är att ”*A har makt över B i den mån hon kan få B att göra något som han annars inte skulle göra.*”<sup>13</sup> French & Raven<sup>14</sup> delar in makt i fem olika former, eller maktbaser: Tvingande makt baseras på att makthavaren har kontroll över bestraffningar. Belöningsmakt är möjligheten att kunna belöna, men också att bestraffa genom att hålla inne med belöningen. Legitim makt bygger på att efterföljarna anser att makthavaren har rätt att bestämma, baserat på dennes hierarkiska position. Referensmakt baseras på makthavarens karisma eller social position. Expertismakt, slutligen, är kopplat till efterföljarnas tro på att makthavaren besitter speciella förmågor och kunskaper som efterföljarna tror sig behöva.

Vidare kan makt förekomma i tre olika dimensioner:<sup>15</sup>

1. Makt i kraft av överlägsna förhandlingsresurser/maktbaser.

---

12 K, Hagen (1990), s. 4-5

13 Dahl, Robert A. "The Concept of Power" (1957)

14 French & Raven, "The Bases of Social Power" (1959)

15 Lukes, Steven. "Power: A Radical View", (1974)



2. Kontroll över dagordningen, det vill säga makten att avgöra vilka deltagarna är och vilka beslut som ska fattas.
3. Makten över tanken, alltså makten att påverka vad som uppfattas som viktigt respektive icke viktigt.

Den första dimensionen är mer synlig än de två andra och denna beslutsfattande makt bygger på de fem maktbaserna. De andra två dimensionerna är inte lika synliga som den första, men särskilt den tredje dimensionen får sägas vara extra kraftfull då A därigenom kan utöva makt över B utan att B är medveten om detta.

### **3.1.5. Styrelsens uppgift enligt ABL**

En annan aspekt av bolagsstyrning är att det är en av de viktigaste uppgifterna för styrelsen och avser styrning och kontroll av ledningens strategiska val och aktiviteter.<sup>16</sup> Här talar man om bolagsstyrningens tre viktiga funktioner inom strategiarbetet. Den formulerande funktionen innebär att vara aktiv i framtagandet av bolagets mission, det vill säga att bestämma, formulera och kommunicera de principer som ska styra bolagets mål samt de aktiviteter som leder dit. Bolagsstyrningens utförandefunktion har som uppgift att delta i företags strategikutveckling för att förbättra dess framtida resultat och slutligen ser den anpassande funktionen till att hela organisationen fungerar i enlighet med den framtagna missionen och strategin. Här syftar bolagsstyrningen till att säkerställa att ledningen genomför de bestämda aktiviteterna och uppfyller de uppsatta målen och i annat fall verka för en förändring. Detta kan ske genom till exempel praktisk handledning, framtagande och utformning av incitamentsprogram, eller rent av genom att byta ut ledningen.

---

<sup>16</sup> De Wit, B. & Meyer, R. (1998) s 813

### **I ABL uttrycks det så här:**

ABL 8 kap. reglerar ett Svenskt aktiebolags ledning. I ABL 8 kap. 4 § står styrelsens huvuduppgifter:

- *Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter.*
- *Styrelsen ska fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation.*
- *Styrelsen ska se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.*
- *Om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter eller till andra, ska styrelsen handla med omsorg och fortlöpande kontrollera om delegationen kan upprätthållas.*
- *Instruktioner om rapportering till styrelsen.*

### **3.1.6. Verkställande direktörens uppgift enligt ABL**

ABL 8 kap. 29 § den verkställande direktörens uppgifter:

- *Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar.*

ABL anger att styrelsen ska ge den verkställande direktören uppgifter och riktlinjer för att sköta den löpande förvaltningen. Det åligger styrelsen att fastställa uppgifter som sedan VD ska utföra.

### **3.1.7. Svensk kod för bolagsstyrning**

Koden har till syfte att förbättra bolagsstyrningen i svenska börsnoterade bolag och är ett led i självregleringen av det svenska näringslivet. Den är ett komplement till ABL och annan offentlig reglering genom att öka kraven som lagstiftning annars ställer på bolagsstyrning.<sup>17</sup> God bolagsstyrning anges som att *“bolagen drivs med sina ägares intresse som ledstjärna.”*<sup>18</sup>, vilket anses främja förtroendet för bolagen hos allmänheten och den svenska och internationella kapitalmarknaden. Det skapar bättre förutsättningar för kapitalförsörjningen inom det svenska näringslivet. *“God bolagsstyrning bidrar därigenom till näringslivets effektivitet och därmed till snabbare tillväxt och ökad dynamik i den svenska ekonomin.”*<sup>19</sup>

Koden gäller för bolag som är noterade på Nasdaq OMX Stockholm och NGM Equity, totalt ca 300 bolag. Koden är av typen följ eller förklara vilket innebär att bolagen inte behöver följa det som Koden anvisar om de tydligt redovisar dessa avsteg med motivation till varje beslut. Årligen ska bolagen redovisa en bolagsstyrningsrapport där det presenteras hur Koden följts samt de eventuella avsteg som gjorts och dess motiveringar.

I avsnitt tre punkt tre i Koden *“Styrelsens Uppgifter”* anges de arbetsuppgifter som styrelsen har enligt Kodens Regler:<sup>20</sup>

### *3. Styrelsens uppgifter*

*Styrelsen ska förvalta bolagets angelägenheter i bolagets och samtliga aktieägares intresse.*

#### *3.1 I styrelsens uppgifter ingår bland annat att:*

- fastställa verksamhetsmål och strategi,*
- tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga verkställande direktör,*
- se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet,*

---

<sup>17</sup> <http://www.bolagsstyrning.se/koden/syfte>, 2010-09-27

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> <http://www.bolagsstyrning.se/koden/syfte>, 2010-09-27

<sup>20</sup> [http://www.bolagsstyrning.se/media/43746/svenskkodbolagsstyrn\\_2010\\_webb.pdf](http://www.bolagsstyrning.se/media/43746/svenskkodbolagsstyrn_2010_webb.pdf), 2010-09-27

- se till att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet,
- se till att erforderliga etiska riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande, samt
- säkerställa att bolagets informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, relevant och tillförlitlig.

3.2 Styrelsen ska godkänna väsentliga uppdrag som verkställande direktören har utfört för bolaget.

Det är tydligt att Koden inte “styr” vem som ska ta fram ett företags strategier, dock tar Koden upp att det är styrelsen som ska “fastställa verksamhetsmål och strateg?”.

## 3.2. Effektivitetsmodellen

### 3.2.1. Företagets omgivning

Behovet av en kontext för företag är idag vedertaget. Företag existerar inte i vakuum utan påverkas av allt i sin omgivning. Styrelsens respektive verkställande ledningens roller när det gäller att styra och leda påverkas givetvis också av ägarnas krav och förväntningar. Idag finns två större idealtyper, eller skolor, i hur detta teoriområde tolkas och analyseras. Dessa två är den Anglosaxiska- och Rhine-modellen.<sup>21</sup>

**Den Anglosaxiska modellen** har visat sig vara dominant i de anglosaxiska länderna; USA, Storbritannien, Irland, Australien och Kanada.

Modellen bygger på och karakteriseras av:

- Ett finansiellt system med relativt korta tidsperspektiv kombinerat med högt risktagande.

---

21 C.I. Koen / Research in International Business and Finance 18 (2004) 173–197

- Ett industriellt samverkanssystem på en avreglerad arbetsmarknad som uppmuntrar en svag och otydligt fackligt förankring i bolagen vilket bereder plats för ledningens inblandning.
- Ett utbildningssystem som fokuserar på generell utbildning och som föredrar små utbildningssteg successivt istället för att innan bli utbildad för ändamålet, speciellt för de som redan har en generell utbildning i botten.
- Ett företagsklimat som främjar och uppmuntrar konkurrens snarare än samarbete och tillvaratagande av synergieffekter.

**Rhinemodellen** bär attribut från Tyskland men det finns även två varianter med inslag från Japan och Sydkorea.

Modellen bygger på och karaktäriseras av:

- Ett finansiellt system som främjar långa investeringar.
- Ett industriellt samverkanssystem där facken har en stark ställning och där det råder samarbete inom företag liksom mellan dem.
- Ett utbildningssystem som främjar lång, för ändamålet inriktad, utbildning för unga individer och där företag och företagsgrupper är starkt involverade.
- Ett företagssamarbete som möjliggör framtagande av standarder och teknikutbyten mellan företagen.

Utifrån de olika modellerna ses den Anglosaxiska modellens idealföretag som det äldre byråkratiska vinstmaximerande företaget. Rhinemodellens motsvarighet bär istället drag från moderna företag där nyare management teorier både praktiseras och utvecklas. Rhinemodellens inslag från Japan karaktäriseras och baseras på de japanska bankernas inflytande i företagets högsta ledning och strategiarbete. Syftet är att kontrollera och se till att investeringarna utnyttjas på bästa möjliga sätt.

Modellerna benämns som Insider respektive Outsider där den förstnämnda syftar på Rhinemodellen med aktieägarna integrerade och delaktiga i bolaget. Outsider syftar på en splittrad ägarkrets där ägarna istället är särkopplade från bolagets verksamhet och i större utsträckning bara är innehavare av aktier med begränsad påverkan på bolaget som följd.

### **3.2.2. Ändrade roller - successiv övergång?**

Koen et al. diskuterar i sin artikel en successiv övergång i förekomsten av de två modellerna och att det utkristalliseras en best practice-modell som blir dominant. Uppfattningen grundar sig i en serie händelser i bland annat Tyskland, som tillsammans tolkas som att en successiv övergång mot den Anglosaxiska modellen förekommer. Lagstiftning som främjar företagsledningar att tillämpa incitamentsprogram i syfte att motivera företagen på kort sikt, är exempel på argument som förs fram för att den Anglosaxiska modellen är på frammarsch. Delvis baseras detta på att företag som inte anammar den Anglosaxiska Outsider-modellen riskerar att svälta till döds av kapitalbrist då investerarna i större utsträckning är institutionella investerare som söker högsta möjliga avkastning på kortast tid. Aktörer går snabbt in som ägare och snabbt ut med företagets aktier som verktyg. Efter en genomgång av de olika modellernas exempelländer avslutar författarna med slutsatserna att inga tydliga indikationer, varken i teori eller empiri, stödjer uppfattningen om en successiv övergång.

Det finns inom forskningsområdet olika tolkningar av hur ett företag ska organiseras för att på bästa sätt tillvarata kapaciteten och främja genomförandet av den långsiktiga strategin. Rhinemodellen bygger bland annat på en integrerad ägare som är med och formar företagets långsiktiga strategier och interagerar med företaget som man äger. Samtidigt säger modellen att andra faktorer såsom den fackliga närvaron,

företagssamarbeten och andra yttre faktorer påverkar företagets fortlevnad. Ägarnas och ledningens påverkan är alltså, liksom Brodin et al också för fram, begränsad.<sup>22</sup> Den successiva övergången som diskuteras liknas istället vid framväxten av en slags hybrid med kännetecken från båda skolorna.

### **3.2.3. Den byråkratiska organisationsformen**

Webers modell får anses vara central inom organisering, styrning och ledning av företag och organisationer. Webers grundiakttagelse att en individ inte kan vara självförsörjande utan måste arbeta för någon annan, som då behöver organisera detta, utgör en hörnsten i organisations-teorierna.<sup>23</sup>

Den tyske sociologen Max Weber (1864-1920) beskrev i sitt verk *Economy and Society* en rationellt-legal form av byråkrati som den ideala formen av organisering. Den byråkrati som Weber förespråkade kännetecknas bland annat av följande egenskaper:

- Specialisering och arbetsdelning
- Tydliga och nedskrivna regler
- Rekrytering och befordran sker efter kompetens och utbildning
- Fasta karriärvägar och en intern befordringsgång
- Organisationen är hierarkiskt uppbyggd med flera nivåer där varje nivå står under inflytande av en högre nivå
- Auktoritet kommer av positionen i hierarkin och baseras inte på personliga egenskaper

---

<sup>22</sup> Aktieägarna och Koncernchefen Brodin et al 2003

<sup>23</sup> Charles Perrow - Complex organizations, a critical essay (1972)

Den byråkratiska skolan skiljer mellan makt och auktoritet. Makt har den som kan tvinga andra till lydnad, medan den som åtljds frivilligt har auktoritet. Auktoritet kan komma av tre olika skäl. Personlig auktoritet genom exempelvis karisma, traditionell auktoritet genom arv och sedvänja, eller positionsauktoritet genom att ha blivit utsedd till chef i en byråkratisk organisation.

Weber menade själv i ett kritiskt förhållningssätt till sina egna teorier att människor stängdes in i en rationalitetens järnbur där allt var regelstyrt och kontrollerat. Denna insikt är grunden till den kritik som riktats mot den byråkratiska organisationsformen; att den hämmar individernas initiativtagande och gör organisationen stelbent och trög. Någon form av hierarki återfinns i stort sett i alla organisationer med ett större antal anställda.

#### **3.2.4. Den goda byråkratin**

Den kritik som riktas mot den byråkratiska organisationsformen samlar Paul du Gay upp och sammanställer i en hyllningsskrift till densamma.<sup>24</sup> Den byråkratiska organisationsformen har fört mycket gott med sig och anses uppfylla de förväntningar som ställs på den trots den kritik som riktas av bland annat den nya generationen, som ser byråkraterna som generationen som misslyckades. Du Gays byråkrati benämns som den goda då den förespråkar ett etiskt förhållningssätt till likabehandling. Samtidigt kritiseras byråkratin för att den inte legitimerar detta förhållningssätt i praktiken; det ses snarare som en synergieffekt av den byråkratiska arbetsmetodiken.<sup>25</sup> En organisation som baseras på den byråkratiska grundmodellen, men som värnar om de goda delarna som

---

24 Du Gay (2000) In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics

25 Du Gay (2000) In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics



Du Gay identifierar, är alltså inte förknippad med de effektivitetsförluster och den tröghet som kritikerna hävdar.

### **3.2.5. Den behovsstyrda organisationen**

En av de forskare som understryker vikten av en strategisk långsiktighet för att tillvarata företagets långsiktiga potential är Elliott Jaques. Enligt Jaques är den klassiska förekomsten av hierarki eller byråkrati inte hämmande i sin naturliga form. Istället har han valt att benämna organisationsformen som "*requisite*". På svenska tolkas detta begrepp som "*behovsstyrd*" och motsatsen anges som "*godtycklig*" eller "*själsrådlig*". Organisationsformen passar, enligt Jaques, individerna bättre. I praktiken är den behovsstyrda organisationen en form som bättre lämpar sig för den mänskliga varelsen. Teorierna och hans forskning ger ett verktyg för att identifiera de individuella skillnaderna hos personerna och sedan på bästa sätt använda dessa skillnader för att utforma den bästa möjliga organisationsstrukturen.

Vi använder Jaques som riktmärke inom organisationsteorierna och låter hans forskning symbolisera en renodlad version av den byråkratiska organisationsformen. Toppstyrning och hierarkiska nivåer är här ryggraden i strategiutveckling och implementering.

### **3.2.6. Individens plats i den behovsstyrda organisationen**

Jaques har kunnat visa att individer har olika förmåga att lösa komplexa uppgifter.<sup>26</sup> Ett grundantagande i Jaques teorier är därför att framtiden är osäker och att individer har olika förmågor att förutse och hantera

---

26 Jaques, E. & Cason, K. (1994) *Human Capability*, Cason Hall.

uppgifter i den komplexitet som osäkerheten medför. Jaques menar att tre faktorer avgör hur och om en individ kan agera målmedvetet i en organisation.

**Engagemang** - Individens vilja och motivation. Omständigheter kring individen har en påverkan på engagemanget.

**Kompetens** - Kunskaper och beteenden hos individen, som kan vara både ärvda och inlärd. Utbildning eller upplevelser kan påverka individens kompetens.

**Förmåga** - Att uppfatta komplexiteten i en uppgift och att därmed kunna förstå och förutse framtida konsekvenser av beslut här och nu. En individs förmåga utvecklas över tid men sätter vid varje givet tillfälle en gräns för vilken komplexitet på problemen som individen klarar av att hantera.

En arbetsuppgifts komplexitet varierar enligt Jaques i omfattning beroende på hur lång tid uppgiften tar att lösa. Uppgifter som tar längre tid är mer komplexa med större osäkerhet och fler parametrar som behöver tas hänsyn till i arbetet. Individer med en viss förmåga har på detta sätt en gräns för vilken uppgiftslängd de har förmågan att lösa. Denna gräns benämner Jaques som längsta uppgift. Parametrarna kompetens och engagemang måste vara uppfyllda i tillräcklig utsträckning men förmågan utgör grundförutsättningen.

Om flera individer samarbetar i ett företag säger Jaques att individer med högre förmåga, som klarar en längre längsta uppgift, ska leda individer som klarar en kortare. Förmågan att planera och lösa problem över en längre tidshorisont medför att individer med längsta längsta uppgift ska placeras högst upp i organisationen. Den bästa effekten når en

organisation om individer får arbeta med uppgifter som är i linje med deras förmåga, samt att de får chefer med längre förmåga som får leda individer med kortare.

Jaques benämner nivåerna för strata och indelar dem enligt bild 2 nedan. Inom parentes anges den tidshorisont framåt i tiden som respektive strata representerar.<sup>27</sup>

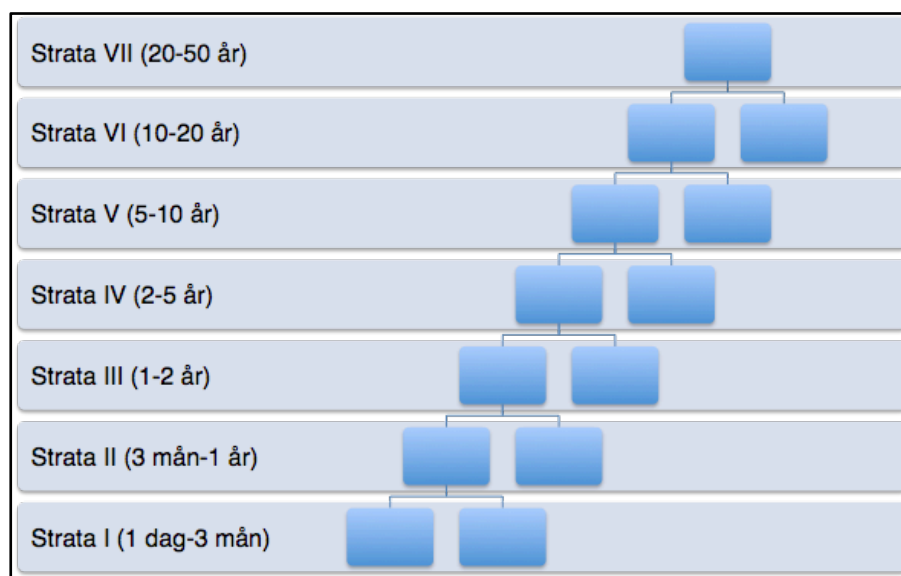


Bild 2. Jaques strataindelning

Om individer placeras på fel nivå utifrån sin förmåga kan det enligt Jaques leda till att verksamheten bedrivs för kortsiktigt på bekostnad av det som är rätt ur ett mer långsiktigt perspektiv.

### 3.2.7. Hela organisationens längsta uppgift - strategin

En organisation, uppbyggd enligt Jaques teorier, ger utifrån hur långsiktig VD:s längsta uppgift, uppdrag eller eftersträfvade strategiska målbild,

27 Jaques, E. (1996) s.72 Jaques, E., 1996. Requisite Organization, 2nd Ed, Gloucester: Cason Hall.

olika förutsättningar till att fungera väl. Organisationen struktureras därefter baserat på vilka de mest långsiktiga arbetsuppgifter är som behöver utföras inom respektive tidsintervall. Ett företags storlek och antal anställda påverkar givetvis hur långsiktig VD:s uppgift är. Forskningen kring hur stor en grupp ska vara för att fungera optimalt varierar mycket men är i spekrat fyra till tolv personer.<sup>28</sup> En enkel beräkning, med en maximal gruppstorlek på tio underställda per individ, ger att en organisation på 10 000 individer bör vara indelad i minst fem hierarkiska nivåer. Antalet nivåer anger enligt Jaques i sin tur vilken strata som ledaren behöver befinna sig på för att kunna överblicka och hantera hela organisationens längsta uppgift, d.v.s. dess strategiskt eftersträvade position.

### 3.2.8. Strategi

Johnson & Scholes<sup>29</sup> definierar strategi som *”the long-term direction of an organisation”*, alltså en organisations långsiktiga inriktning. Med det menar författarna att strategi är *”en organisations långsiktiga inriktning och omfattning som uppnår fördelar för organisationen genom dess konfiguration av resurser inom en föränderlig omgivning och att uppfylla investerarnas förväntningar.”*<sup>30</sup>

Strategier utformas med ett tydligt mål i sikte och innehåller de steg som ska genomföras för att uppnå bästa resultat. Bland fördelarna framför *”ad hoc-management”* hör att en plan ger organisationen en riktning att gå i, och en förutsättning för att agera rationellt är att man har en avsikt med varje aktion. Genom att först sätta ett mål och sedan välja en strategi för att nå dit, med planerade aktiviteter på vägen, blir det möjligt att

---

28 Lind, et al. (1997) s. , Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo. (1997) Nya team i organisationernas värld. Malmö: Liber

29 Exploring Corporate Strategy,

30 Ibid. s.10

organisera företaget optimalt för genomförandet av strategin. Uppgifter och ansvarsområden kan fördelas, resurser kan allokeras och mål kan sättas. Någon form av kontrollsystem kan även inrättas för att kunna följa upp och jämföra aktiviteterna mot planen. En ytterligare fördel med planering är att den uppmuntrar till långsiktigt tänkande och utförande, där ad hoc-management ofta handlar om att lösa frågor av strategisk karaktär när de dyker upp eller en kris uppstår.

### 3.2.9. Strategiprocessen

Kotlers modell för strategiskt arbete bygger på en process där information insamlas, bearbetas, presenteras och utvärderas. Den återkoppling som sker i form av återkoppling och kontroll anknyter till samtliga föregående steg i processen.<sup>31</sup> Vi använder denna processbeskrivning som modell för att ge läsaren en ledstång genom empirin in i analysen och genom slutsatserna. Se bild 3 nedan.

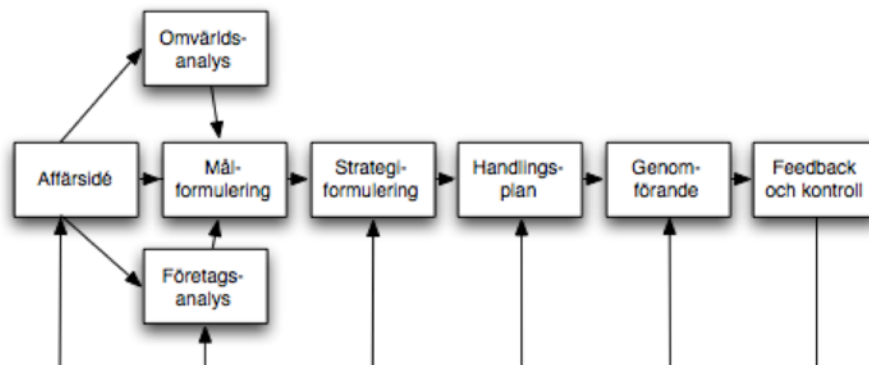


Bild 3. Kotlers Strategiprocess<sup>32</sup>

31 Kotler (1999)

32 Kotler (1999)

## 4. Empiri

### 4.1. Inledning

Vi har valt att presentera empirin som ett sammandrag av respektive intervjuat företag. Detta är främst baserat på viljan att läsaren ska kunna ta till sig innehållet och ges möjlighet att få ett så rättvisande helhetsintryck som möjligt.

### 4.2. Företag A

**Bransch:** Media

**Storlek, anställda:** 1 001-10 000

**Storlek, omsättning:** 5 001-10 000 MSEK

Företag A är marknadsledande inom sin nisch av mediamarknaden. Intäkterna genereras huvudsakligen av annonsförsäljning och man har idag verksamhet i hela nordnorden samt i ytterligare ett europeiskt land. Företaget har det senaste decenniet varit utsatt för ett omvandlingstryck där man rör sig från det traditionella pappersmediet mot internet och andra nya medier. Denna transformation kompliceras av att konkurrensen inom digitala medier är mycket större än den är inom tryckta medier, där man har en närmast monopolliknande ställning, och detta påverkar lönsamheten. Man försöker därför växa inom nya medier, där tillväxten och framtiden finns, samtidigt som man hoppas undvika att kannibalisera alltför mycket på kassakon print.

Företag A har en sjuårig strategisk plan som beslutades av styrelsen hösten 2008. Strategin beskriver hur hela företaget ska förändras och består av ett uppdrag och en vision. VD:s uppdrag är att på sju år ta företaget från Y till Z, och visionen för A är att bli allas förstaval inom tjänsten X.

Någon månad innan VD anställdes våren 2008 förnyades även delar av styrelsen och bolagsstämman valde in tre nya ledamöter till den sjuhövddade styrelsen. Styrelsen och koncernledningen samlades sedan under en dag i början av sommaren för en brainstorming/strategikonferens. Denna brainstorming resulterade i fyra-fem projekt som ledningen fick i uppgift att arbeta vidare med under sommaren.

*Sen hade vi då ett strategiseminarium på två dagar i september. Där vi spikade den här planen. Så man kan säga att arbetet görs av ledningen, som ju har alla detaljer och all information. Styrelsen har varit aktiv med input, med identifikation av affärsmöjligheter och hot och så vidare. Sedan godkänner vi planen i styrelsen.*

Styrelsens roll i framtagandet av den sjuåriga strategiska planen förklaras så här av dess ordförande:

*En styrelse är trots allt ett antal personer som träffas kanske sex gånger per år. Man kan inte begära att en styrelse ska ta fram en strategisk plan, det går inte, de resurserna finns inte. Det är därför vi har anställt en verkställande ledning. Den verkställande ledningen måste vara den som tar fram underlag och tar fram, möjligtvis på styrelsens uppdrag som vi gör då, att vi identifierar vissa områden som man måste jobba med. Styrelsen kan vara en inspiratör i detta och också stödja vissa aktiviteter, men ledningen själv måste producera planen. Sen är det ju fundamentalt för styrelsen, jag anser att en styrelse i ett företag har tre fundamentala uppgifter. Den första är att fastställa den affärsinriktning som man ska ha. Kalla det då att fastställa och besluta om den strategiska planen. För det andra handlar det om att hantera alla kapitalfrågor som har med aktieägarnas pengar att göra, se till att det finns resurser i företaget för att realisera den plan som man godkänt. Större investeringar, utdelningar, den typen av frågor. Och för det tredje är det ju att skaffa en ledning som kan genomföra planen. Det är de tre huvuduppgifterna. Så att styrelsen fastställer den strategiska planen, men det är ledningen som producerar underlaget för den.*

Bolagets verkställande direktör säger att det är styrelsen som äger frågan om den strategiska planen även om det är ledningen som tagit fram den.

*Det är koncernledningen som har tagit fram planen, liknar man ett förändringsprojekt vid ett husbygge så är det koncernledningen som har bestämt att det är det här huset vi ska bygga. I samråd med styrelsen, gått till styrelsen och sagt att så här ser vårt hus ut, så här ser vår resa ut och i slutändan är det här okej? Det kommer att kosta så här mycket och det är de här förändringarna vi tänker göra och det är det här vi vill göra. Då har styrelsen sagt JA, det är det här vi vill göra. Sen har de delegerat den här uppgiften.*

Enligt SO som suttit tio år i bolagets styrelse, varav sju som dess ordförande, sträckte sig tidigare den längsta strategiska planeringen över tre år.

*Men eftersom vi såg det att den här omställningen kräver ett par år av stora satsningar, så ville vi liksom förlänga horisonten. För att det är inte kul att se på tre år med ökade kostnader och omställning och resultatet egentligen. Så man vill ju gärna se var ska det ta vägen, och om vi nu lyckas med det här, hur ska det se ut om fem till sju år? Det var därför vi liksom lyfte horisonten, för att våga ta satsningen vi gör nu under de närmaste två åren.*



### 4.3. Företag B

**Bransch:** Professionella tjänster

**Storlek, anställda:** 1 001-10 000

**Storlek, omsättning:** 1 001-5 000 MSEK

Företag B verkar inom ett segment av konsultindustrin som på grund av förekommande arbetsmarknadslagstiftning inte är lika väl utvecklat i Sverige och Norden som det är i andra delar av Europa samt i USA. Branschen kännetecknas av hög volym och låga marginaler, stort konjunkturberoende, låga inträdesbarriärer samt hög konkurrens. I Sverige domineras marknaden av tre till fyra riktigt stora aktörer och dessa konkurrerar med en handfull mellanstora samt ett oräkneligt antal små, nischade och lokala aktörer.

Företag B har tagit fram en strategisk plattform med en vision, en affärsidé, värderingar samt en huvudstrategi. Visionen är att vara Nordens mest framgångsrika bolag inom sitt segment av branschen. Affärsidén, som ju ska besvara vad man gör, till vem och hur, lyder *“med stor kunskap och engagemang levererar vi effektiva lösningar till företag och organisationer i Norden.”* De värderingar som ska präglade verksamheten är mod, närhet, driv och handlingsfrihet. Den valda huvudstrategin är att vara produktledare, alltså att ha de bästa produkterna och att vara först med de senaste produkterna.

Med utgångspunkt i de här delarna har man även utarbetat en femårsplan med nedbrutna mål och aktiviteter där man främst använt sig av Kotlers 4P; (product, price, promotion, place), för att beskriva var man stod 2009 och var man vill befinna sig 2014. Femårsplanen innehåller alltså främst kvantitativa mål för omsättning, rörelsemarginal och andra nyckeltal samt de årliga aktiviteter som planeras för att uppnå dessa mål.

Detta är första gången B arbetar med en längre strategisk plan och man kan säga att förarbetet till denna plan inleddes 2005-2006 när den gamla ledningen och delar av den gamla styrelsen byttes ut. I samband med detta tog styrelsen hjälp av externa omvärldsanalys- och strategikonserter och gjorde en nuvärdesanalys.

Detta arbete ledde sedan fram till att koncernledningen fick i uppdrag av styrelsen att utforma den strategiska plattformen för bolaget. Under sex månaders tid samlades koncernledningen för workshops under två till tre dagar varje månad. Varje månad presenterades också framstegen för styrelsen som gav sin feedback och detta mynnade slutligen ut i den strategiska plattformen och en ettårig affärsplan med aktiviteter och mål. Man arbetade sedan med rullande ettårsplaner fram till hösten 2008.

När man märkte att konjunkturen började mattas av efter sommaren 2008 tog styrelsen återigen en mer aktiv roll och drev tillsammans med externa strategikonserter ett projekt på temat hur kostnadsnivån skulle anpassas inför en befarad efterfrågenedgång. Detta arbete underlättades av att delar av styrelsen, inklusive SO, upplevt lågkonjunkturer två gånger tidigare och därför hade förstahandserfarenhet av hur dessa påverkat branschen vid dessa tillfällen. Sedan formulerades 2009 för första gången en strategisk plan som sträckte sig över fem år och styrelsen var återigen delaktig med synpunkter under arbetets gång innan man fastställde planen i ett styrelsemöte.

På frågan om vem som äger frågan om visionen och den långsiktiga strategin, tycker VD att det definitivt är en styrelsefråga, medan SO menar att visionen ägs gemensamt av styrelse och ledning.

#### 4.4. Företag C

Bransch: Professionella tjänster

Storlek, anställda: 101-1 000

Storlek, omsättning: 1001-5 000 MSEK

Företaget är från början en företagsgrupp av ett antal nationella företag inom samma bransch som historiskt sett har drivits helt oberoende av varandra med separata varumärken, processer och kunderbjudanden.

Arbetet med den nuvarande strategiska inriktningen inleddes under det andra halvåret 2006 efter att en ny VD tillsatts och han *”jobbade väldigt mycket med strategin tillsammans med styrelsen”*. 2007 fattade styrelsen beslutet att företaget skulle bredda tjänsteutbudet genom att integrera produkten både bakåt och framåt för att kunna dra nytta av sin upparbetade branschkompetens och kapacitet att rulla ut ett unikt affärskoncept. Man fattade samtidigt beslutet att konsolidera sin organisationsstruktur för att få ut bättre produktions- och marknadssynergier i de länder man opererar i. För att ta fram den strategiska planen för dessa åtgärder samlades företagsledningen och styrelsen för en strategikonferens där man tillsammans tog fram grundparametrarna för planen. *”Sen jobbade företagsledningen vidare med den under hösten, och sedan så fattade styrelsen beslut.”*

Vår referent, SO i bolaget, menar att styrelsen är mycket aktiv i det strategiska arbetet. Många styrelseledamöter har varit med länge och han tycker att styrelsen har en god intellektuell förståelse för de strategiska möjligheter och utmaningar som företaget står inför. *”Så styrelsen hade en aktiv roll i att både ta fram och vara med i dialogen om parametrarna för den strategiska planen, men sen så att säga att skriva ut, att jobba ut det i detalj, det gör företagsledningen.”*

Man har ingen fastställd tidshorisont för när den strategiska transformationen ska vara fullt genomförd. Lagstiftningen inom deras bransch skiljer sig tillräckligt mellan länderna för att påverka standardiseringsmöjligheterna och man vill heller inte köra över det lokala entreprenörskapet. Man har dock finansiella mål som är tidsatta och har även satt deadlines för delprocesser i strategin.

Under en årlig strategikonferens där både styrelse och ledning deltar, revideras planen varje år utifrån vad som uppnåtts under det gångna året och med utgångspunkt i detta sätter man sedan målsättningen för nästa tolv månadersperiod, nästa kalenderår och nästa treårsperiod.

*”Den nedskrivna planen innehåller både vad vi ska åstadkomma, hur det ska se ut och när vi ska nå olika mål. Sen är det ju så att vi får revidera den mer eller mindre varje år, för att någon gång då och då så går någonting snabbare än man räknat med, men för det mesta så är det tvärtom. Man har ju en tendens att en strategisk plan ligger 3-5 år framåt i tiden. Jag tror att när det gäller en sån här sak så kommer den egentligen att ligga evigt, man kommer aldrig att nå, vi kan inte sätta en deadline så länge vi inte har en lagstiftning som är så. Utan det innebär att vi får så att säga fråga oss hur långt har vi kommit under det gångna året, och vad sätter vi för målsättning för vad vi ska åstadkomma under nästa period?”*

#### 4.5. Företag D

**Bransch:** Professionella tjänster

**Storlek, anställda:** 1,001-10,000

**Storlek, omsättning:** 1 001-5 000 MSEK

D är ett kunskapsintensivt företag som erbjuder kvalificerade tjänster och lösningar för industrins processer. Man har sin bas i Europa, men har verksamhet och kunder över hela världen. Man har genomfört ett ganska stort antal förvärv av konkurrerande och/eller kompletterande företag som man sedan har integrerat med befintlig verksamhet.

Visionen är att bli Europas ledande inom sin bransch med bibehållen lönsamhet, och där 50% av tillväxten ska vara organisk och 50% ske genom förvärv. Med ledande menar man inte nödvändigtvis att man ska bli störst, utan att man ska vara mest lönsamt och ”*top of mind*” inom branschen.

Man arbetar med femårs mål som en del av visionen. De första målen sattes 2005 och uppfylldes redan 2009, varefter man då satte upp nya mål för 2015. Man utgår från kärnvärden som ska spegla företagskulturen och bygger på med sin affärsidé som sedan mynnar ut i hårda, kvantitativa mål. Man har ett lönsamhetsmål, omsättningsmål, tillväxtnmål och andra affärs mål. Strategiprocessen är iterativ, för att använda IT-språk; *“vi gör ju en årlig budget. Varje år gör vi en budget. Och den börjar med att styrelsen begär in måltal i augusti ungefär. Och utifrån dessa måltal från ledningen, så får vi feedback från styrelsen, och sen så trycker vi det här längst ner och bygger budgeten från minsta affärsenhet och uppåt.”*

Budgeten stäms sedan av mot den treåriga affärsplanen och mot de femåriga målen innan den klubbas av styrelsen.

Vi ställde frågan om det är styrelsen eller ledningen som äger frågan om strategin och fick dessa svar från VD: *“bebe, ja det var ju en bra fråga. Alltså, jag känner att det är jag som äger den, som andra operativa frågor. Men det är ju, man kan ju jämföra det med att jag äger frågan om ett företagsförvärv men jag måste få mandatet av styrelsen. Men utan att recensera styrelsen så tror jag att, jag skulle gissa att i de flesta företag så är det ändå ledningen som står för huvuddelen av jobbet. Och i botten ligger en vision. Även om det ju teoretiskt borde vara så att det styrelsen som sitter o jobbar en jädra massa med visionen. Och sen säger de åt den verkställande direktören att var vänlig och utför det här nu, det är så det borde vara, men jag tror inte att det är riktigt så. Men det får jag väl läsa när jag läser ert exjobb.”*

SO svarar att styrelsen tillsammans med VD äger frågan. Men han svarar också så här på en närbesläktad fråga; *“allt ska komma från ledningen. Det sker en diskussion med ledningen och sen fattas det ett beslut av styrelsen. Sen kan ju VD både halsbuggas och uppmuntras beroende på vad det är för idéer som kommer.”*

#### 4.6. Företag E

**Bransch:** Sällanköpsvaror

**Storlek, anställda:** 11-100

**Storlek, omsättning:** 501-1 000 MSEK

Företag E verkar inom modeindustrin och man har idag genom distributörer försäljning på ca 15 nationella marknader. Man har ingen egen tillverkning utan fokuserar på branding samt design av produkterna som legotillverkas eller licensieras ut.

Företagets vision, som den uttrycks av både styrelseordförande och verkställande direktör, är att bli *världsledande/världsbäst* inom ett specificerat segment, för övrigt det segment som alltid har varit företagets starkaste. Visionen och strategin för att nå denna är femårig och togs fram i samband med att en ny VD tillsattes häromåret. VD säger *“visionen är dokumenterad på höjden, bredden och tvären, och tagen till protokollet i ett styrelsebeslut.”* Den är även kommunicerad både internt och externt.

Företagets framtagna strategi för att uppfylla visionen avhandlar produktutveckling, distributionskanaler, marknader och branding, vilket bland annat innefattar vilken typ av marknadsföring man ska använda sig av på de lokala marknaderna. Den innehåller alltså inte bara finansiella och andra kvantifierbara mål som omsättning, bruttomarginaler och soliditet, eller hur många nationella marknader man ska satsa på, utan även mål för varumärket som inte är lika tydligt mätbara.

Enligt SO togs strategin fram med hjälp av företagsledning och fristående konsulter och man började med att gå igenom, analysera och utvärdera de beslut som tagits och genomförts tidigare i bolagets historia,

för att med lärdom av tidigare erfarenheter och med utgångspunkt i bolagets starka respektive svaga sidor kunna positionera sig för att bli konkurrenskraftiga på lång sikt. (Vi antar att man även gjorde en omvärlds- och marknadsanalys, men detta nämndes inte.)

Arbetet rapporterades löpande till styrelsen, som en form av delavstämningar under projektets gång. Styrelsen gav sedan sina åsikter innan arbetet fortsatte. SO engagerade sig även lite mer personligen genom att träffa konsulterna vid ytterligare ett antal tillfällen.

VD beskriver strategiprocessen som en tratt som *“fylls med en jävla massa information, och så landar man här nere”*.

Deltagande i denna informationsinsamling har från början varit styrelseledamöter, aktieägare, distributörer - *“Det var en rätt stor grupp människor som var involverade i själva informationsinsamlingen.”* Företagsledningen har sedan utifrån den framtagna informationen landat i ett slutsatser som sedan presenterats för styrelsen för beslut. *“Hela strategiblocket är taget i ett formellt beslut i styrelsen.”*

Båda parter menar att VD äger frågan, och SO gav följande motivering: *“Jag tycker personligen att frågan måste ägas av den verkställande direktören, för att om han inte till hundra procent köper den vision och strategi som företaget har, så kommer han aldrig att i praktiken implementera den på alla de nivåer som krävs. Man kan från styrelsehåll inspirera i en viss riktning, men arbetet med vision och strategi måste komma utifrån en VD-övertygelse om målet och om vägen dit.”*



## 4.7. Företag F

**Bransch:** IT

**Storlek, anställda:** 1 001-10 000

**Storlek, omsättning:** 1 001-5 000 MSEK

Företag F utvecklar, säljer och implementerar komplexa IT-system till medelstora företag över nästan hela världen. Det är en väldigt konkurrensutsatt bransch, men när systemet väl är sålt är kunden uppknuten i flera år. Normalt är försäljningen av kringtjänsterna lönsammare än försäljningen av själva produkterna.

Företaget formulerade 2008 en femårig strategi i samband med att man överkommit de lönsamhetsproblem som uppstått i början av 2000-talet. Det sågs som ett naturligt tillfälle att kommunicera ut en något längre målbild. Strategin utvärderas och justeras årligen och man dedikerar exempelvis varje år ett styrelsemöte enbart åt strategisk positionering. Strategin formulerar bland annat vilka sektorer man vill växa inom, där man ser att man har lite bättre förutsättningar än andra, och att detta ska ske både organiskt och genom förvärv. Affärsmodellen ska vara en blandning av direkt och indirekt approach, där man vill arbeta mer med partners och tredjepartskonsulter än man gjort historiskt. I finansiella termer vill man dubbla produktintäkterna och nå en rörelsemarginal på 15 procent, och man har även uttryckt mål för skuldsättningen i bolaget.

Arbetet med strategin gick till så att styrelsen lade ut riktlinjerna för ett längre perspektiv, men först efter att man fått ett underlag i form av vad som skett i företaget och där ledningen presenterat en grund för den strategiska diskussionen. Sedan var det en process som gick fram och tillbaka top-down och bottom-up innan man slutligen formulerade sig och ett beslut fattades som sedan gick ner i organisationen. Det var inte så att det tillsattes arbetsgrupper för det här i styrelsen, eller att enskilda

styrelseledamöter var aktiva, utan arbetsfördelningen var något förenklat att ledningen presenterade och styrelsen diskuterade. Ledningen lyssnade, bearbetade och presenterade sedan på nytt, varefter en ny diskussion tog vid som slutligen mynnade ut i ett beslut.

SO som vi intervjuar menar att styrelsen är ytterst ansvarig för beslutet om företagets strategi, även om han själv påpekar att det är uttryckt något förenklat *“styrelsen har ju att ta ställning till de förutsättningar som föreligger, och det är klart att ledningen har ju ett väldigt stort inflytande över de förutsättningarna. Både med tanke på hur de presenterar dem, hur man tolkar dem, och sen hur man implementerar dem. Så att det är ju ett samspel mellan styrelse och ledning. Men ytterst är det styrelsen som fastställer strategin och står för den. Styrelsen äger beslutet. Men ledningen äger beredningen. Och beredningen måste ju vara tillräckligt bra för att beslutet ska kunna bli bra. Så att det är ett samspel.”*

#### 4.8. Företag G

Bransch: Sällanköpsvaror

Storlek, anställda: 1 001-10 000

Storlek, omsättning: 1 001-10 000 MSEK

Företag G sorterar under begreppet sällanköpsvaror och har verksamhet i Sverige och Norge. Företagets organisationsstruktur är divisionaliserad med begränsade synergier mellan divisionerna. De senaste åren har man expanderat genom uppköp och exploatering och man försöker även nå nya kundsegment utanför Norden.

Varje division har en egen strategisk plan som sträcker sig över tre till fem år. Divisionsledningarna har ansvaret för att utarbeta den strategiska planen för sin division. Den presenteras sedan för, och fastställs tillsammans med, VD och finansdirektören. VD betonar dock att det inte finns någon sammanhållen övergripande strategi för bolaget som är kommunicerad. Däremot diskuteras ibland strategisk utveckling och mer långsiktiga frågor i en koncernövergripande ledningsgrupp bestående av VD, finansdirektör, marknadsdirektör och teknisk direktör. Styrelsen består av individer med specialkompetens inom olika områden som fastighetsutveckling, marknadsföring och finansfrågor, men VD menar att det ändå är den operativa ledningen som i första hand arbetar med strategisk utveckling.

*”Man inbillar sig säkert om man står utanför, att en styrelse är mer aktiv i strategiska frågor, och riktigt så kanske det inte fungerar. Med det menar jag inte att man inte pratar om frågor som handlar om långa, jättelånga tidsperspektiv, men det är inte så att styrelsen fungerar som en bolagsledning vilket jag tycker är viktigt. Jag tycker inte att en styrelse ska göra det, utan styrelsen är ett stöd och ett ifrågasättande av ledningens verksamhet på nåt sätt. Stödjer och ifrågasätter.”*

VD säger att det är ledningen som äger frågan om strategin, även om det är styrelsen som fattar beslutet om den.

*”Arbetet med att jobba fram den typen och allt det hävdar jag bestämt att det ligger på ledningen men sen att det är styrelsen som fattar beslut om riktningen.”*

#### 4.9. Företag H

**Bransch:** Bygg- och anläggningsentreprenör

**Storlek, anställda:** 10 001-100 000

**Storlek, omsättning:** 100 000 < MSEK

H är ett företag med gamla anor som idag är bland de tio största i världen inom sin bransch. Under 1990-talet expanderade man kraftigt, både organiskt och genom förvärv, och under det senaste decenniet har man främst fokuserat på lönsamheten. Idag har man verksamhet i de nordiska länderna, Storbritannien samt Nord- och Sydamerika.

Företag H har en vision om att bli globalt marknadsledande inom sin bransch och att ”*bygga ett bättre samhälle.*” På vägen dit arbetar man med femårsplaner som innehåller mer handfasta mål och milstolpar. Dessa föregås av en omfattande utvärdering.

*“Vad vi har gjort är att vi top-down har scannat olika möjligheter. Om du ser en stor tratt framför dig så har vi tittat på olika businessmöjligheter och börjat titta på trender i världen, det är alla områden även utanför vår bransch. Det kan vara globaliseringsfrågor, urbaniseringsfrågor, energifrågor, omflyttningar etc. Alltså alla de här trenderna. Sen har vi mappat dem, sen har vi tagit alla och frågat oss om det är någon av de här som påverkar vår industri? Sen har vi tvättat ner detta till trender inom vår bransch som är möjligheter för oss, sen utifrån de trenderna har vi tittat på vilka opportunitys som kommer ur dessa trender. ... Ur dessa möjligheter så frågar vi oss vilka vi ska djupstudera. Av olika anledningar valde vi då vissa, vi kan inte studera alla. Då har vi tillsatt en taskforce för alla de här olika och sen har vi ytterligare trättat ner och säger, okey, vilka ska vi verkligen gå för?”*

*Parallellt med det har vi tagit alla våra affärsområden som vi har i världen och sagt, att det här är er utmaning nu inför den kommande femårsplanen. Ni ska titta på de här olika sakerna och så har vi definierat, skräddarsytt en utmaning för varje land,*

*siffermässig men även vad de ska ge sig in i. Så omvärldstrenderna är alltså utanför dagens verksamhet. Så nu står vi liksom mitt i det här arbetet och ska se alltså vad som kommer som top-downgrej och sen arbetar vi med våra businessenbeter och utmaningar för dem, och sen kommer det här att knytas ihop för att sedan presenteras för styrelsen. Och sen ser man då den totalt övergripande planen. Hur ska vi positionera oss framöver. Både vad vi ska göra med dagens befintliga verksamhet och om vi ska lägga på något ytterligare. Sen när det här ska summeras så är det en del andra saker som måste tittas på. Till exempel kapitalallokering, har vi råd? Management? Incitament i linje med strategierna? Det blir en mängd frågeställningar som man måste se till att hela företags styrsystem går efter. Men först ska vi bestämma vad vi vill och sen kommer det bli organisatoriska konsekvenser. “*

Själva processen initieras av ledningen och drivs top-down av densamma för att sedan presenteras för styrelsen för beslut. Ansvaret för strategin ligger utan tvekan på ledningen som också styr processen.

*“Ytterst koncernledningen, den sitter sen i linjeorganisationen neråt. Man kan säga att VD och koncernledningen äger frågan ytterst. ... Styrelsens roll är inte att göra strategin. Styrelsens roll är övervakande och coachning och ställa krav, samt fastställa strategin, men vi ska föreslå den.. Det är spelet mellan styrelse och ledning. Och rollfördelningen.”*

#### 4.10. Företag I

**Bransch:** Finansiella tjänster

**Storlek, anställda:** 101-1,000

**Storlek, omsättning:** 501-1 000 MSEK

Företag I är från början en avknoppning från ett annat, mer traditionellt, företag i branschen. Nu, ett decennium och några sammanslagningar senare, är man marknadsledande inom sin nisch i Sverige. I är ett renodlat internetföretag i den meningen att all kontaktyta mot kunderna ligger på nätet.

Företag I har en övergripande strategi med följande grundpelare:

- *Kunderna ska tycka om oss*
- *Vi kör 100% på nätet*
- *Vi gör bara saker vi är bäst på*
- *Vi utmanar och förbättrar oss själva ständigt*
- *Vi är price leaders*

Utöver dessa grundpelare så har man satt målsättningar för marknadsandelar, kundomsättning, och rörelsemarginal.

Strategin har tagits fram av ledningen med avstämningar mot styrelsen. Styrelsen har enbart varit bollplank för de idéer som VD lagt fram.

VD: *“Vi har testat hypoteserna mot styrelsen.”*

SO: *“VD har formulerat den. ... Det är inte något arbete egentligen. Det handlar om att hitta ett par ord och skriva på en skylt så att alla vet var strävar det här bolaget. Det är ett ramverk för hur du ska vara verksam.”*

Frågan om vem som äger strategin besvaras inte enstämmt men dock kan konstateras att styrelsen i nuvarande strategin enbart varit bollplank liksom SO anger som en av styrelsens tre huvuduppgifter. Intrycket av en operativt aktiv SO framkommer i intervjuerna. Så här besvarade referenterna frågan om vem som äger frågan om den strategiska långsiktigheten:

VD: *“Definitivt ledningen. Ledningen driver processen, och sedan är styrelsen involverad, men frågan ägs helt av ledningen. Ingen tvekan om saken.”*

SO: *“Styrelsen ska av- och tillsätta VD och sedan se till att föra en strategisk diskussion, vara bollplank, samt vara uppföljare. Det är de tre viktigaste uppgifterna hos en styrelse.”*

Strategin revideras årligen och justeras löpande om det krävs.



#### 4.11. Företag J

**Bransch:** Verkstad

**Storlek, anställda:** 10,001-100,000

**Storlek, omsättning:** 50 001-100 000 MSEK

Företag J är ett anrikt bolag som verkat i över 100 år. Man utvecklar, producerar och säljer mellantunga industriprodukter. Dess kunder är företag i varierande storlek över hela världen. Företaget har omväxlande varit privatägt och börsnoterat, och är idag återigen börsnoterat och har en branschkollega som sin största ägare.

Den uttryckta visionen är att vara det ledande företaget i branschen genom att skapa bestående värde för sina kunder, anställda, aktieägare och andra intressenter.

Företaget har en omvärldsanalysgrupp, en leading intelligence group och man köper även in mycket data från konsulter och makroinstitut.

*“Vi producerar inget själva utan vi har ett stort inflöde, det blir mer då att sortera och syntetisera informationen så att den blir begriplig för människor i den här organisationen på olika positioner. Vi pratar om det här i vår ledningsgrupp och sen går planeringsarbetet ut i organisationen och säger; givet de här förutsättningarna vad betyder det då på produktutvecklingsidan? ... Hur ska vi ta det här vidare för att finnas på de här marknaderna som vi ser om en 4-5-6 år med tillväxt? Vi vet att öppna upp nya marknader också har en ledtid för de industriella produkterna på en 4-5 år innan man riktigt har etablerat sig där och blivit bekant på marknaden och skapat sig ett brand.”*

*“Det här är ett väldigt viktigt arbete för hela den exekutiva ledningen, för att i den sitter ju de ansvariga för FoU, sourcingsidan, produktion, försäljning och service, finans och jag själv. Det blir i slutändan ett jobb som hamnar på vårt bord, när vi då*

*tagit det från scenariobeskrivningen, fått det bottom-up och vi då börjar konsolidera det vi fått upp. Det här är en process som rullar i en årscykel, vi brukar starta upp den i januari och sen brukar man komma igenom den i juni månad, då man lägger den strategiska planen, den reviderade, för vi reviderar den hela tiden. Vi tittar på de beskrivningar vi gjorde för ett år sedan vad gäller scenariobeskrivningen och hur mycket som har förändrats. För det är inte så oerhört stora förändringar i det här. Man kalibrerar in det med den kunskap man har och sen kalibrerar man också de utvecklingsplaner man hade för ett år sedan och sen gör man, inte ett helt omtag men man gör en kontroll; stämmer det här med vad vi trodde? Sen måste vi ändra på ett antal områden. Så man kan säga att det är en iterativ process, väldigt mycket.”*

I Företag J är det ledningen som arbetar fram strategin. Det är ledningen som äger frågan. Styrelsemedlemmarna ska och bör inte var involverad i det arbetet för att de inte har resurserna att arbeta med så komplexa frågor enligt VD:n.

*VD: “Ja, den (strategifrågan) äger företagsledningen. Det är företagsledningen som äger frågan och ska göra en avstämning med styrelsen om det här. Men det är i första hand företagsledningen, den exekutiva ledningen. Måste vara det. En styrelse är aktieägarnas tillsynsmän som man skickat in i styrelsen som ska ha en viss kontroll på bolaget och företagsledningen. Det är nog väldigt viktigt att man förstår rollfördelningen här, för en styrelse kan aldrig bli operativ. Den operativa verksamheten är delegerad till VD och den exekutiva ledningen och är det så att den operativa verksamheten inte fungerar då får man byta ledning. Styrelsen kan aldrig gå in själv i det här. Jag hade en gammal styrelseman här, som var ägare i en av de äldsta privatbankerna i Europa, som alltid sa att:*

**”When a company is running well the board is needless, and when a company is in problem the board is often helpless”.**

*Det han menar är att en styrelse aldrig kan gå in operativt utan då får man byta ledning. Det är den viktigaste funktionen i en styrelse. Känna att den ekonomiska rapporteringen som man har i bolaget tillsammans med den strategiska planen som styrelsen fått inrapporterad att det går i rätt riktning.”*

## 4.12. Företag K

**Bransch:** Verkstad

**Storlek, anställda:** 10,001-100,000

**Storlek, omsättning:** 10 001-50 000 MSEK

Företag K är ett verkstadsföretag som under de senaste åren upplevt en relativt kraftig expansion baserad på uppköp. Den nuvarande ledningen upplever ett tydligt fokus på att ena och effektivisera den nuvarande företagskonstellationen.

I Företag K finns ett genomarbetat dokument som alla i hela bolaget måste läsa. Det syftar till att sprida information om var bolaget är på väg och vad det för stunden står för. Detta anger den strategiska inriktningen för bolaget. Det finns ingen tidshorisont på dokumentet utan det ses som ett kontinuum där det istället finns specificerade delmål.

VD: *“Vi har ju ett strategiarbete där vi träffas regelbundet i Group Management och diskuterar vår långsiktiga inriktning. I förra veckan tog vi hjälp av IMD Lausanne som hjälpte oss två dagar att diskutera igenom nuvarande strategin och, vi kallar den ”Our road to the future”, så har vi då en tecknad väg till framtiden. Och här finns då alla delar, dels vilka ekonomiska målsättningar vi har, dels vilken position i marknaden vi vill uppnå, dels hur vi på marknaden positionerar företaget. Vad är det egentligen vi ska syssla med? Så att det är ju alla delar, och sen är det vilka tyngdpunkter vi jobbar emot. I det här fallet är det då innovation som vi tror väldigt mycket på, och det är customer relevance, vi jobbar väldigt nära kundsegmenteringen – vi segmenterar marknaden i kundsegment – och vi jobbar då med att hitta bästa lösningarna för varje segment. Och bakom det har vi ganska mycket innovation, vi investerar rätt mycket pengar i det, och sen har vi naturligtvis kostnadseffektivitet, men det är väl lite som de flesta företag jobbar. Men det har vi skrivit ner då i en ganska tjock bok här, om vad vi vill göra. Det har vi utbildat alla*

*anställda i också. Alla har fått gå igenom en webbkurs i det här, utöver top-management som träffar mig personligen också.”*

Ledningen tar fram och presenterar de strategiska planerna för styrelsen. Den korta kvartalsplanen och den längre strategiska inriktningen. Styrelsen fattar sedan det formella beslutet. Den strategiska planen revideras årligen och sedan sprids informationen om den i ett stort möte med samtliga managers för att därifrån sippra vidare ut i organisationen. Den presenteras även i ett dokument som distribueras internt både i tryckt form och i form av en obligatorisk webbutbildning.

Företag K har en strategi som är nedbruten i mindre delmål. Som helhet har inte strategin något slut men den består ändå av delmål. En del av dessa är finansiella mål relaterade till specifika nyckeltal.

*VD: “En strategi är ju ett kontinuum, det slutar ju inte nånstans egentligen, utan det är ju en position som man vill uppnå. Och då har man ju delmål, men vi har inte kvantifierat dem i tid i form av det ska va 2010 eller nånting, utan det är mätbara delar som vi har tagit fram, men vår målsättning per år är att vi ska ha en tillväxt på 10% vilket är nånting som är ganska unikt i dagens marknad, och det har vi naturligtvis inte just nu. Och sen är det att vi ska en EBIT-procent mellan 16-17%. Det är då de ekonomiska målen som vi har.”*

VD äger frågan om det långsiktiga strategin på Företag K.

*VD: “Det går inte att låta en styrelse som sammanträder fyra till sex gånger per år, fyra timmar per gång att komma med en strategi. Svaret är: Ledningen.”*

De bistår med sin kompetens kunnande och erfarenhet och sedan så fattar de det formella beslutet på underlaget som ledningen tagit fram.

VD: *“Så är det som jag ser, och jag vet inte riktigt hur det står i ABL, hur de formulerar det, men det är ju styrelsen som tar beslutet, det är det ingen tvekan om. Men rent praktiskt så är det en orimlighet med en styrelse som sammanträder kanske fyra till sex gånger per år, fyra timmar varje gång.”*

*“Jag är ju föredragande, så jag drar ju då den strategiska korta inriktningen och den strategiskt långa inriktningen. Den långa inriktningen har vi formulerat i form av ett dokument, och den korta är då kvartalsvis vad är det för saker vi fokuserar på här? Vi ska dra ner kapaciteten, vi strukturerar om vår fabriksstruktur o såna saker. ... Så det är ganska dramatiska omställningar, men varje kvartal formulerar vi Vad gör vi härnäst? Och det är det styrelsen som tar ställning till. Men återigen, de har ingen chans att utforma programmet, de är helt beroende av att ledningen tar initiativet. ... Men det är styrelsen som fattar det formella beslutet. Om den strategiska inriktningen.”*

Det förmedlas en bild av att styrelsen inte har någon påverkan på utformningen av den strategiska agendan i Företag K; styrelsen synes enbart påverka själva beslutet i sig, inte innehållet.

#### 4.13. Konsult X

**Bransch:** Strategi- och managementkonsult

**Storlek, anställda:** 1000-10 000

Konsult X anser att det i svenska bolag varierar mycket och att det är svårt att säga något generellt om långsiktigheten. Konsult X arbetar med svenska företag som är både välutvecklade och outvecklade i sina strategiprocesser. Konsult X tycker att företag bör ha tre strategier på olika tidshorisonter.

*“Man ska ha en riktigt lång som är liksom fem till åtta år som vi kallar långsiktig strategi och sen ska man ha en mer mellan strategi som kanske är tre till fem och sen ska man givetvis ha en mer kortsiktig operativ strategi som är på tre år. Då kan man säga att där vi oftast jobbar det är tre till fem någonstans.”*

Det skiljer sig sedan mellan branscher och i vissa branscher exempelvis behövs det strategier som är längre än fem år.

Vem är det som normalt tar fram den långsiktiga strategin? (VD/Ledning/Styrelse?)

*“Jag skulle säga att det är styrelsen som har ålagt företagsledningen eller VD och företagsledningen att presentera bolagets strategi liksom med någon slags input ifrån ägarna. Ägarna har en avsikt med bolaget som man kommunicerar med styrelsen oftast eller bolagsstämman. Sen är det styrelsens uppdrag att förvalta det ägardirektivet och föra det vidare till VD och ledningen för att de då ska presentera en strategi för styrelsen.”*

Det vanligaste är att företagsledningen presenterar strategin för styrelsen, som sedan fattar beslutet och fastställer strategin. Styrelsen kan vara involverad i olika stor utsträckning.

*“Ibland är styrelsen inte alls med och styrelsen sitter helt på läktaren och det finns många sådana här förhållanden där styrelsen inte är en bra motpart till företagsledningen. Sen finns det jättemånga fall där styrelsen är väldigt involverad och verkligen är liksom ett stöd för den verkställande ledningen då.”*

De gånger konsulten hjälper företag att ta fram strategier förekommer det olika typer av förfrågningar där det oftast handlar om en förändring som behöver hanteras eller ett sammanhang som strategin ska hjälpa företaget i.

*“Jag tror inte att det är något bolag som har varit så naivt att de tror att de kan köpa en strategi, och så liksom gör en så kan vi ta en sen. Hehe. Det är lite hands off liksom. Hehe. Utan det är ändå ett sammanhang.”*

Sen förekommer det att företag inte insett att de behöver en strategi. De har inte sina mål tydliga. De vet inte vad de vill vilket påverkar förmågan att genomföra det.

*“Det är väldigt vanligt skulle jag säga. Att företag är för operativa, för taktiska i sitt sätt att se på sin verksamhet. De faktiskt underlåter, de missar helt enkelt de strategiska frågorna.”*

Konsult X anser att det i företag ibland finns en förmåga att inte använda tillgänglig fakta utan istället skylla på att det inte går att planera så långt i framtiden så en längre strategi blir omöjlig. Den största anledningen är att det är tidskrävande och svårt att bearbeta sådan data. Det resulterar i att frågorna prioriteras bort. Rollfördelningen har också en påverkan på strategiarbetet.



*“Jag tycker att styrelsen som jag sa i många fall styr för lite och fel. Och att den verkställande ledningen ofta är för ensam.”*

Konsult X säger också att detta problem får för lite ljus på sig. För att belysa problemet måste man vara noggrann i att definiera när det uppstår, för det gäller inte generellt utan det är vanligt förekommande under vissa specifika omständigheter. Ett annat problem ligger nära det ovan nämnda, det att många styrelseledamöter har för många uppdrag. Det uppfattas dock som mindre än det förstnämnda. Dualiteten mellan styrelse och ledningen är viktig för att företagets styrning ska fungera. Det måste ju finnas någon som kan utmana ledningen och om styrelsen inte gör det är det en brist i systemet, vilket drabbar bolaget.

#### 4.14. Konsult Y

**Bransch:** Strategi- och managementkonsult

**Storlek, anställda:** 100-1 000

Enligt Konsult Y varierar det mycket hur långsiktiga och sofistikerade bolagen är i sitt strategiarbete. Det finns bolag som gör seriösa försök, som exempel nämns Ericsson som trots att man jobbar in en komplex bransch gör rätt bra försök att vara långsiktiga och ha en bra process för det. Dock förvirrar de sig lite grann i sitt konsensustänkande som bolag så att det blir *“lite snömos”* i slutändan.

*“Om man vill att personer ska agera annorlunda så är det väldigt få personer som orkar tänka på sitt liv längre bort än tre år, jag menar det där är ju intressant men who cares... Utan då är det resan dit som är det spännande och hur vi ska ta oss dit det är kul att prata om då det handlar ju om mig men var det här bolaget är om fem år eller om tio år det skiter ju jag i jag är ju antagligen inte här.”*

Vad anser Konsult Y om långsiktigheten i svenska börsnoterade bolag?

*“Planeringshorisonten bland svenska bolag skiljer sig mycket. De företag som försöker göra det bra och systematiskt har tio år plus i när de börjar förstå vad är det som håller på att hända i världen och vart de behöver ta sig. Det är inte tio år strategisk plan utan en sådan sträcker sig sällan längre än tre till fem år beroende på vilket bolag det är. Det är omvärldsanalysen, liksom de stora skiften i världen som de försöker förstå. De som är bra är tio år plus och sen strategi varierar mellan tre till fem och tre till sex år. Så mycket längre än det anses inte vara möjligt eller försvarbart att lägga de resurserna på utan det är en snarare en ungefärlig plan för framtiden.”*

Begreppet strategi anses i slutändan handla om resursallokering av personer och pengar. Allokeringen blir problematisk på längre än tre eller

fem års sikt då de flesta investeringar är på kortare sikt, dock med personal som undantag.

*“När man pratar om strategi pratar man ofta bara om VAD inte om HUR. Det är rätt fascinerande egentligen om man tänker efter på hur mycket av värdet som sitter i HUR och inte i VAD. Som styrelse är man egentligen inte, alltså även om man inte ifrågasätter VAD så där sitter det en massa begåvade personer som borde ifrågasätta HUR. OM man säger att produktivitet är viktigt om vi behöver öka våran kontinuerliga förbättring per år. VAD gör du annorlunda för att få till det brottet i kurvan? Eller Kina eller Indien är vår viktigaste marknad. Vi har 3 eller 5 % marknadsandel och vi vill ha 15-20%. Vad gör vi? Ska vi köpa snabbare bilar till säljarna eller? Hur rekryterar vi annorlunda eller hur gör vi uppköpen? Där spelar styrelsen en viktig roll, utmana HUR mer än VAD.”*

Rollfördelningen mellan styrelse och ledning är ett område som Konsult Y återkommer till flera gånger.

*“Jag kan ju säga hur det borde vara och sen hur jag tror att det är. Hur det borde vara så tycker jag att styrelsen tillsammans med företagsledningen naturligtvis men det är styrelsen som äger visionen och var man ska men sen är det VD och ledningsgrupp som äger resursallokeringen. Så tycker jag att det borde vara.”*

Sen nämns det att det finns alldeles för många fall där styrelsen bara lyssnar på vad VD presenterar och sen tycker de bu eller bä om det. Det är lite för ofta som det är så, tycker Konsult Y.

*“Det handlar väldigt mycket om de här styrelsemötena som är fyra gånger om året eller sex gånger om året. Jag skulle själv tycka att det var svårt att äga en fråga och liksom drabbas av den fem sex timmar, fyra till sex gånger om året, thats it.”*

#### 4.15. Konsult Z

**Bransch:** Strategikonsult specialiserad på bemanning och organisation

**Storlek, anställda:** 1-10

Rollfördelningen i svenska börsbolag, vem är det som normalt tar fram den långsiktiga strategin?

*“Ja tyvärr är det så att även fast det heter att styra som innebär att styrelsen är den som har den uppgiften att ta fram uppfattningen om var bolaget ska utvecklas till för att ta vara på dess fulla potential. Men i de allra flesta fall så har inte styrelserna varken den sakkunskap, den tid eller lägger det fokus på att förstå sig på omvärldsförutsättningar och förstå sig på affärer för att aktivt kunna bidra i den processen. Istället är det ledningen som utvecklar, det är ledningen själv som tar fram den långsiktiga inriktningen, oftast med stöd, men man tar fram den själv och det är VD själv som får formulera sitt eget uppdrag som egentligen borde vara formulerat av styrelsen.”*

Konsult Z ger en bild av att VD i många företag får axla uppgiften att formulera företagets strategi. Styrelsen är många gånger frånvarande i det arbetet.

*“Klart att det finns undantag där det här fungerar på ett bra sätt men av alla de 200 bolag som vi har tittat på, alla har inte varit börsnoterade utan vissa har varit ägda av private equity, men det är väldigt få bolag där det här är formulerat och utvecklat av styrelsen utan styrelsen får fatta beslut att acceptera det som ledningen tagit fram. Det här innebär att det är den som ska verkställa som får styra istället. Självklart ska VD vara med i styrelsearbetet och bidra till en styrning av bolaget men felet är den väldigt begränsade roll som styrelsen spelar i väldigt många företag.”*

VD kan sedan beroende på företagstypen förväntas ta olika roller i strategiarbetet. Konsult Z skiljer på tjänstemannastyrda och entreprenörsdrivna företag.

*“Det är viktigt att skilja på bolag som är tjänstemannastyrda eller entreprenörsdrivna. I tjänstemannastyrda bolag, speciellt om man inte har en stark ägare utan man har ett fragmenterat ägande, så blir det så att styrelsen även får ikläda sig rollen av att egentligen utan att ha fått en ägaragenda får formulera var bolaget ska styras. I entreprenörsdrivna bolag blir det entreprenören som har den långsiktiga bilden av vad bolaget ska utvecklas till att bli. Det gör att sådana bolag blir annorlunda än tjänstemannastyrda bolag där VD:n är anställd för att göra ett jobb och där styrelsen är tänkt att tala om vad bolaget ska utvecklas till att bli.”*

Vad anser Konsult Z om långsiktigheten i svenska börsnoterade bolag?

*“Den är alldeles för kortsiktig, en sak är ju att man måste leva upp till kvartalsresultaten men det innebär ju inte att man för den sakens skull inte kan ha en bild av vad företaget ska utvecklas till att bli. Många av de bolag som finns på börsen är inte ens i närheten av att ha den långsiktighet som är nödvändig. Stora transformationer och speciellt i stora bolag det tar väldigt lång tid att göra även om det är IT bolag eller bolag som man tycker är snabbrikliga så är det ändå så att ställa om hela verksamheten från att jobba på ett sätt eller ändra sin produktarsenal eller vad det nu är för nåt man ändrar på, det tar oerhört lång tid att åstadkomma. Definitivt aldrig under fem år om det är ett större företag.”*

Hur långa strategiska planer upplever ni att företagen har idag?

*“Ja, de allra flesta har ingenting som sträcker sig över fem år. De är ytterst få som inte behöver ha en plan som sträcker sig över fem år. Och de största bolagen i Sverige de behöver planer som sträcker sig över årtionden. Jobbar man med tung infrastruktur*

*eller jobbar man med enorma organisationer som är globala då är det de tidsperspektiven man behöver för att kunna ställa om företagen.”*

## 5. Tidshorisont på strategiarbetet

Tabellen nedan är en sammanställning av svaren på intervjufråga 2b: Vad är tidshorisonten på det som är mest långsiktigt? (Vision, strategi, affärsplan, uppdrag/uppgift/mission, målbild) Vi har valt att presentera detta i en sammanställning för att ge läsaren en översiktlig bild av hur de intervjuade företagen arbetar med långsiktighet.

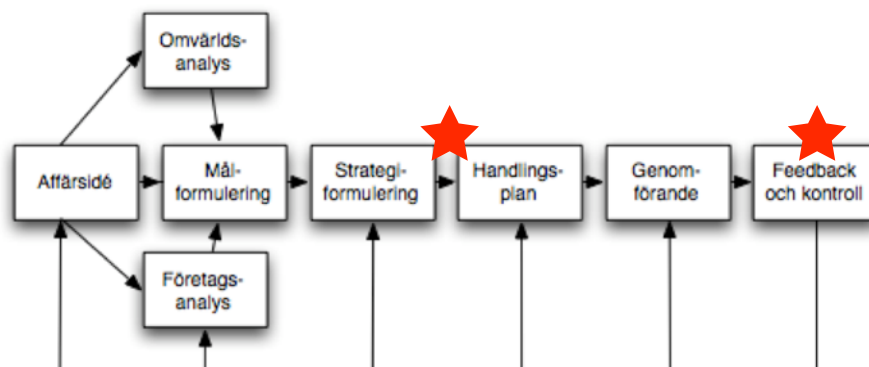
Företag	Företagsstorlek antal anställda	1-2 år	3-5 år	5< år	Angiven tidshorisont år
A	1 001-10 000			X	7
B	1 001-10 000		X		5
C	101-1 000				-
D	1 001-10 000		X		5
E	11-100		X		5
F	1 001-10 000		X		5
G	1 001-10 000		X		4
H	10 001-100 000		X		5
I	101-1 000	X			1
J	10 001-100 000			X	7
K	10 001-100 000				-

## 5.1. Kotlers modell applicerad på kondenserad empiri

Kotlers modell av strategiprocessen som presenterats tidigare appliceras här på vår kondenserade empiri för att skapa en summering av empirin.

Fördelningen av arbetet visade sig vara annorlunda mot vad vi trodde att det skulle vara. Vi trodde att styrelsen skulle vara delaktig i samtliga steg utom möjligtvis genomförande där ledningen utför den uppgift som styrelsen tar fram. Styrelsen behöver delta i samtliga steg för att göra det möjligt för ledningen att praktiskt genomföra den delegerade uppgiften., sammanfattat att se till att det finns resurser så att uppgiften kan lösas.

Vi har i studien funnit att styrelsens främsta involvering utifrån Kotlers strategimodell sker där stjärnorna är placerade i modellen nedan; mellan strategiformulering och handlingsplan samt i feedback och kontroll.



★ = Styrelsens främsta involvering enligt studien.

## 6. Analys

Våra undersökningar visar att styrelsen inte är närvarande i enlighet med våra förväntningar, i Kotlers modells olika steg som presenterats ovan. Det finns ingen distinkt koppling till att styrelsen deltar i analys-, formulerings- eller genomförandefaserna. Dessa uppgifter har delegerats och sköts av VD och företagsledning som dominerar i de flesta av stegen i modellen. Styrelsen, fann vi, hade mest förankring i övergången mellan strategiformulering och handlingsplan samt feedback och kontroll (markerade med röda stjärnor, i modellen ovan).

Styrelsen fattar det formella beslutet när strategiformuleringen tas till handlingsplan och kan utifrån detta beslut hållas ansvarig för det. Det går att utläsa ur Kodens att de ska fastställa beslutet för att företaget inte ska behöva förklara varför det gör avsteg från Kodens föreskrifter. Vad gäller feedback och kontroll kan den sysslan mest liknas vid en revisors roll, att i efterhand kontrollera vad som skett och ge ett utlåtande - en uppgift som har begränsat inflytande på verksamheten.

Utifrån teorierna och tillämpliga rättskällor kan följande svenska kontrollmodell ställas upp: Ett företags ägare är långsiktigt involverade och utser genom bolagsstämman lämplig styrelseordförande och likaledes lämpliga styrelseledamöter. Dessa utser en VD som sedan "styr" och kontrolleras med de medel som tillämpliga rättskällor, regleringar och incitamentsverktyg medger. Styrelsen ger sedan VD en arbetsbeskrivning som denne ska följa för att tillgodose ägarnas, genom styrelsen, intressen. Modellen bygger på att ägarna har verktyg att kontrollera VD:s agerande så att denne leder företaget att främst tillgodose ägarnas intressen.



## 6.1. Verkligheten

Vår empiri visar att det i själva verket är VD/företagsledning som tar fram den strategiska planen, presenterar den för styrelsen för beslut, implementerar planen och presenterar resultatet. Styrelsen har en mer kontrollerande än styrande roll.

Studien visar att styrelserna fastställer företagets strategiska långsiktighet genom ett styrelsebeslut. I vissa fall har de även varit med och tagit fram ramarna för den strategiska långsiktigheten, bl.a. genom deltagande i workshops tillsammans med företagsledningen. Företagsledningen har dock generellt en central roll i, eller huvudansvar för, beredningen av beslutsunderlaget. Vi såg exempel på SO som ansåg att företagsledningen äger frågan om företagets långsiktiga strategi. En majoritet av de verkställande direktörerna delade denna uppfattning om rollfördelningen i strategifrågor, vilket skiljer sig från kontrollmodellen. Huvudargumentet för denna syn bland båda grupperna är att styrelserna inte har tillräckligt med tid eller engagemang för att ta fram den strategiska långsiktigheten för företaget. Ett annat argument som framförs är att styrelsen inte är tillräckligt insatt i företagets verksamhetslogik och kontext, att den saknar erforderlig kompetens och att det därför föll på den initierade företagsledningen att arbeta fram den strategiska långsiktigheten. Om styrelse och företagsledning inte ens är överens om hur företagets strategiprocess ser ut, strategins tidshorisont eller den inbördes rollfördelningen, borde effekterna av strategin kunna ifrågasättas. Den typen av osäkerhet kan begränsa möjligheterna att tillvarata ägarnas intressen.

## **6.2. Styrelsernas Capability, Commitment, Competence**

Förutom att delegera genomförande av strategierna ser vi att styrelserna även har delegerat framtagande av strategierna till företagsledningarna. Det främsta skälet som nämnts är att styrelsernas tidsmässiga engagemang inte är tillräckligt. Antalet styrelsemöten och sammankomster anses inte vara tillräckligt för att kunna driva den typen av frågor. Styrelseledamöterna omsätts för ofta och har överlag för lite tid per uppdrag. Graden av branschvana varierar och ifrågasätts av företagsledningarna.

Samma företagsledningar anser att de själva äger, och måste äga, frågan om företagets strategiska långsiktighet. Underförstått anser de att de själva besitter erforderligt engagemang och den kompetens som krävs för att ta fram den strategiska målbilden. Detta påverkar de strategiska planerna utifrån företagsledningarnas faktiska och inte bara upplevda förmåga, engagemang och kompetens. Det finns således utrymme för tolkning av företagets strategiarbete och huruvida det sker optimalt eller ej. I vår studie fann vi inget företag som arbetade helt i enlighet med den presenterade kontrollmodellen.

## **6.3. Konsekvenser**

Om styrningen i en organisation är bristfällig vilka är då konsekvenserna? Enligt Jaques leder en felaktigt strukturerad organisation nästan alltid till effektivitetsförluster inom organisationen. Strukturen styrs av långsiktigheten i verksamheten. Verksamhet som tar längre tid att styra och utveckla kräver en ledning som besitter förmågan att hantera denna långsiktighet. Om inte den nödvändiga långsiktigheten blir tydliggjord utifrån vad som ska åstadkommas kan det leda till att man väljer en styrelse som inte räcker till för att tillvarata företagets långsiktiga

potential. Det har framförts argument mot en renodlad byråkrati. Du Gay tar däremot organisationsformen i försvar som den goda byråkratin. Jaques teorier tangerar du Gay i detta avseende. Trots att den organisationsform som Jaques förespråkar i mycket liknar en renodlad hierarki är ändå grundtanken dels vetenskapligt validerad, delvis baserad på en transparens inom organisationen. Alla ska känna till hela organisationens längsta uppgift så att de ur den kan brytas ner till varje nivå i organisationen. Jaques förespråkar alltså den goda byråkratin liksom du Gay.

De företag där styrelsen inte tar fram och formulerar strategin och uppgiften för hela företaget, utan lägger över denna uppgift på VD och ledning, riskerar en situation där den strategiska långsiktigheten tas fram av individer som kan ha sämre kompetens, engagemang och förmåga än vad som varit möjligt. Det skulle enligt teorierna betyda att man inte tar tillvara företagets fulla potential.

Resultatet blir en suboptimal strategisk långsiktighet som inte lever upp till de krav som företagen ställer utifrån sina respektive förutsättningar. Tidshorizonten på det strategiska arbetet tas upp av samtliga konsulter som ett område de uppfattar att de svenska börsnoterade bolagen inte arbetar optimalt med. I en majoritet av de tillfrågade företagen existerar dessutom inte en plan som sträcker sig längre än fem år fram i tiden. Vissa anger att det är svårt att arbeta med denna typ av frågor, andra att det kan vara fråga om bristande kompetens hos individerna som arbetar med dessa frågor. Företagen själva menar i de flesta fall att det är ledningen som ska ta fram strategierna och sedan beslutar styrelsen. Att styrelserna inte har tid och resurser eller möjlighet att arbeta med den typen av frågor som undersöks lämnar frågetecknen efter sig. Hur kan de då styra företagen?

#### **6.4. Incitamentsprogrammets påverkan på rollfördelningen**

Förekomsten av incitamentsprogram och hyllandet av den så kallade pilotskolan kan ses som ett sätt att minimera agent-principalriskerna genom att VD/agenten samtidigt är aktieägare/principal. Anhängarna av dessa verktyg menar att det på detta sätt säkerställs att VD fattar sina beslut med aktieägarnas bästa för ögonen. Dock kan åtgärderna också ifrågasättas utifrån kontrollmodellen. Den struktur som kontrollmodellen förespråkar innebär en agent-/principalstruktur i två led. Dels ägarna/styrelsen, dels styrelsen/VD. Då ägarna söker minimera riskerna i detta upplägg ger ovanstående struktur med VD som ägare önskad effekt. Det kan samtidigt ge en simultan negativ effekt i form av en styrelse som överlämnar sitt ansvar till ledningen. Anledningarna kan vara flera. En kan vara att styrelsen inte har engagemang nog för sina uppgifter, en annan att de saknar relevant kompetens. Styrelsen har i slutändan mandat att avsätta och tillsätta VD:n vilket kan ses som ett sätt att kontrollera de uppgifter som delegerats eller överlämnats. Ansvar kan de inte delegera men möjligheten att kontrollera VD:n gör det. Varken svensk lag eller bolagskod binder styrelsen till att ta fram strategier, även om det finns klara fördelar med att göra det. Att VD är delägare kompenserar inte en svag styrelse utan utgör snarare ett komplement till en kompetent styrelse med erforderlig förmåga, engagemang och kompetens.

#### **6.5. Förändring i ägarstrukturen**

Trots att det inte kunnat styrkas att det faktiskt sker eller skett en förändring i ägarstrukturen i Europa, visar vår empiri att de studerade företagen bär tecken på en förekomst av både den Anglosaxiska- och Rhinemodellen. Då vi avgränsat oss till att bara studera rollfördelningen i

strategifrågor mellan styrelse och företagsledning och inte hela organisationerna, kan det empiriska materialet enbart anses förekomma just där. Vår empiri visar på förekomsten av svaga styrelser där företagsledningarna fått överta styrelsernas uppgifter, en iakttagelse som även kan tolkas som att andra intressenter än ägarna har påverkan på företagets långsiktiga strategier. Styrelsen har i och med kontrollmodellen en maktsituation över ledningen men dess reella påverkan kan då ifrågasättas. Är ägandet särkopplat från organisationen med undantag för de krav som kontrollmodellen ställer? Tvingas denna särkoppling fram av kontrollmodellens utformning? Snarare uppstår ett område med spänningar mellan de två modellerna. Den Anglosaxiska modellens karaktäristika som framträder i och med kortsiktigt ägande och kortsiktig kvartalsfokuserad företagsledning motarbetas samtidigt av sig själv då det leder till att ägarnas påverkan minskar, styrelserna blir svagare och ledningen får överta deras uppgifter med längre tidshorisont än tidigare. En hybrid av de två modellerna framträder, precis som Koen et al skriver i sin artikel. Sammanfattat öppnar denna modell upp för fler intressenters påverkan på företagen med andra drivkrafter än de som enbart ägarna har. Företaget kan påverkas genom VD i större utsträckning - inte enbart genom ägarna.

## 7. Slutsatser och diskussion

Vår undersökning visar att i en majoritet av bolagen har eller tar företagsledningen ansvaret för framtagandet av bolagets långsiktiga strategier. Styrelsens roll reduceras i dessa fall till att fastställa den föreslagna strategin genom ett styrelsebeslut. Företagsledningen implementerar sedan den beslutade strategin.

Vikten av en väl utformad och genomarbetad strategisk långsiktighet är central i företagande. En undermålig strategi kan leda till att ett företags fulla potential inte tas tillvara. Styrningen av ett företag kan alltså kopplas till utformningen av ett företags strategiska långsiktighet. Om styrelsen överlämnar utformningen av strategin till ledningen överlämnar de även styrningen av företaget. Enligt Jaques kan en stark styrelse ha en avgörande påverkan på strategiutvecklingen i verksamheten och tillse att företaget arbetar med en tillräcklig långsiktighet för att kunna maximera dess möjligheter. På samma sätt kommer en VD som är rätt för den uppgift och strategi som verksamheten kräver att på ett väsentligt sätt kunna bidra till att företaget når sin långsiktiga potential. En styrelse som inte äger strategifrågorna kan således ifrågasättas som styrande instans och om den verkligen fullgör sitt uppdrag. Det faktum att styrelsen genom ett beslut fastställer den föreslagna strategin upplever vi är ett sätt att uppfylla Kodens bokstav men kanske inte dess andemening. Om styrelsens bidrag reduceras till att fatta beslut om, samt kontrollera implementeringen av, strategier som de inte själva i väsentlig grad bidragit till eller ens har kapacitet att tillgodogöra sig torde styrelsens uppgift enligt kontrollmodellen inte kunna uppfyllas. Vem har då den egentliga makten, den som fastställer ett beslut eller den som presenterar underlaget och sedan genomför vad som beslutats?

## 7.1. Styrelsen som revisorer och inte visionärer

Vi har vår uppfattning klar. Vi har sett att bolagsstyrelser, trots att man behåller den formella, lämnar ifrån sig den reella makten. De konsulter vi intervjuat har gjort samma iakttagelse, att styrelsernas roll i många fall blivit marginaliserad.

I den allmänna debatten i spåren av Skandia<sup>33</sup>, ABB<sup>34</sup> och andra uppmärksammade så kallade affärer har det fokuserats mer på styrelsens uppgift som kontrollorgan än på deras uppgift som styrande organ. Styrelsens roll har därmed kommit att likna revisorns. Man får intrycket av att inte ens när aktivistfonder gör entré som ägare med krav på styrelserepresentation, så gör de det för att få vara med och påverka bolagets långsiktiga strategi utan för att påverka dess kapitalstruktur. Eniro är ett av många sådana exempel.

## 7.2. Tolkningsdiskussion

Beroende på vilken modell av verkligheten som används för att analysera empirin leder det till två olika resultat. Det öppnar upp för en diskussion kring de olika presenterade modellernas inbördes förhållningssätt. Vi har i denna studie använt kontrollmodellen med basen i gällande lagar och regleringar som utgångspunkt. Detta är den kontext som de studerade företagen lever i, varför vi valt denna som bas. Studien visar att företagen inte arbetar helt i linje med denna modell. Om vi istället hade vänt på det och använt effektivitetsmodellen som bas i vår analys hade vi kunnat försvara företagens agerande utifrån modellen. Det innebär att lagar och regleringar är felanpassade efter företagen. Det skulle alltså snarare vara lagar och regleringar som inte är i linje med effektivitetsmodellen. Med

---

33 <http://www.expressen.se/nyheter/1.316641/skandia-skandalen-detta-har-hant>, 2011-03-29

34 [http://www.svd.se/naringsliv/locket-pa-efter-abb-skandalen\\_1034893.svd](http://www.svd.se/naringsliv/locket-pa-efter-abb-skandalen_1034893.svd), 2011-03-29

en intressentmodell där ägarna ses som en av flera inflytelserika intressenter som påverkar ledningen kan det ses som naturligt att denna nivå ska styra företaget och skriva dess strategi. Företagets uppgift har vi valt att anta är att ge avkastning till sina ägare, men det kan lika gärna vara att uppfylla en annan intressents agenda, exempelvis generera arbetstillfällen åt samhället. I så fall kan det anses fel att ägarna ska arbeta fram strategin. Det öppnar upp för en djupare diskussion kring vad som är anpassat efter vem. Vilka är krafterna som står bakom byggstenarna i kontrollmodellen och varför har de krafterna format lagar och regleringar som de ser ut idag? Bör de ändras? Kunde verkligen lagstiftaren på förhand avgöra och bestämma att styrelsen generellt sett är bättre lämpade att ta fram ett företags långsiktiga strategi än vad ledningen är? Eller är ABL och Koden avsiktligt formulerade så att det är upp till varje enskilt företag att låta den bäst lämpade individen/gruppen ta fram och formulera den långsiktiga strategin? En undermålig strategi torde rimligen leda till färre skapade jobb/minskad arbetskraft, mindre skatteintäkter, lägre tillväxt och så vidare, än vad en "bra" strategi skulle göra. Johnsson och Scholes anser i alla fall det.

### **7.3. Vidare forskning**

Har styrelsen rätt fokus? Den avgörande frågan anser vi behöver mer utrymme i debatten. En debatt som än så länge mest fokuserats på kontrollfunktionen samt styrelseledamöters engagemang och förmåga. Har det skett en förändring i det svenska näringslivet, eller är vi mitt uppe i en? Agerar styrelserna revisorer och advisory boards medan börsbolagen i själva verket styrs av företagsledningarna?

En vidareutveckling av Koden utifrån ett effektivitetsperspektiv och inte bara utifrån ett kontrollperspektiv, kan även vara intressant att studera djupare.



## 8. Källförteckning

### 8.1. Litteratur

- Brodin, B. et al. (2000) *Koncernchefen och ägarna*. Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm
- Dahl, R.A. (1957) *The Concept of Power*. Behavioral Science, 2:3 (1957;July) p.201
- De Wit, B. & Meyer, R. (1998) *Strategy: Process, Content, Context: an International Perspective*. International Thomson Business. London
- du Gay, P. (2000) *In praise of bureaucracy: Weber, organization, and ethics*. Sage. London
- French, J.R.P. & Raven, B. (1959) *The Bases of Social Power*. Institute for Social Research, University of Michigan, pp. 150-167
- Hagen, K (1990), *Principal-Agent Teori; Implikasjoner for offentlig styrning og politikk*, LOS-sentret, Bergen
- Jaques, E. (1996) *Requisite Organization*, 2nd Ed. Cason Hall. Gloucester
- Jaques, E. & Cason, K. (1994) *Human Capability*. Cason Hall. Gloucester
- Johnson, G. & Scholes, K. (1988) *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall. New York
- Kotler, P. (1994) *Principles of marketing*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs
- Lazonick, W. & O'Sullivan, M. (2000) *Corporate Governance and Sustainable Prosperity*. Palgrave MacMillan. London/Basingstoke.
- Lind, J-I & Skärvad, P-H. (1997) *Nya team i organisationernas värld*. Liber. Malmö
- Lukes, S. (1974) *Power: A Radical View*. MacMillan. London.

- Perrow, C. (1972) *Complex Organizations, a critical essay*. Random House.  
New York
- Sevenius, R. (2007) *Bolagsstyrning*. Lund Studentlitteratur. Lund
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.).  
Thousand Oaks, CA: Sage.

## 8.2. Artiklar

- Blomberg, J, Hägglund, P., (2006) *Finansmarknadens aktörer – den institutionella investeraren*, Publicerad av Expertgruppen för samhällsstudier, ESS, Finansdepartementet våren 2006
- Koen, C.I. (2004) *The dialectics of globalization: what are the effects for management and organization in Germany and Japan*, *Research in International Business and Finance* 18 (2004) 173–197

## 8.3. Internet

- [http://www.nyhetskanalen.se/1.1796859/2010/09/06/ras\\_for\\_katalogerna\\_eniros\\_vd\\_tvingas\\_ga](http://www.nyhetskanalen.se/1.1796859/2010/09/06/ras_for_katalogerna_eniros_vd_tvingas_ga) 2010-10-17
- <http://www.di.se>, Stockwatch 2010-06-12
- <http://www.bolagsstyrning.se>, Svensk Kod för Bolagstyrning, 2010-09-27
- <http://www.regeringen.se/sb/d/119/a/6447>, Förtroendekommissionen, 2011-01-18
- <http://www.expressen.se/nyheter/1.316641/skandia-skandalen-detta-har-hant>, 2011-03-29
- [http://www.svd.se/naringsliv/locket-pa-efter-abb-skandalen\\_1034893.svd](http://www.svd.se/naringsliv/locket-pa-efter-abb-skandalen_1034893.svd), 2011-03-29

#### **8.4. Rättskällor**

Aktiebolagslag (2005:551)

#### **8.5. Intervjuer**

VD Företag A - 2010-03-01

SO Företag A - 2010-03-01

VD Företag B - 2010-01-18

SO Företag B - 2010-03-24

SO Företag C - 2010-03-16

VD Företag D - 2010-02-03

SO Företag D - 2010-02-01

VD Företag E - 2010-03-02

SO Företag E - 2010-03-16

SO Företag F - 2010-03-09

VD Företag G - 2010-01-28

VD Företag H - 2010-03-19

VD Företag I - 2010-03-11

SO Företag I - 2010-02-24

VD Företag J - 2010-03-30

VD Företag K - 2010-03-19

Partner Konsult X - 2010-04-20

Partner Konsult Y - 2010-05-03

Partner Konsult Z - 2010-05-10

## **Bilagor**

### **Bilaga 1: Frågeformulär företag**

1. Vad finns som är långsiktigt? (Strategisk långsiktighet)
  - a. Kort sammanfattning?
  - b. Tidshorisont?
2. Vem har tagit fram den?
  - a. Hur aktiv har du/ledningen/styrelsen varit i arbetet?
  - b. Hur är den dokumenterad?
  - c. Vilket år tillkom den?
  - d. Hur är den kommunicerad? Externt? Internt?
  - e. Så ... är alltså det mest långsiktiga målbild ni har?
  - f. Har du någon egen, långsiktig målbild/vision utöver den nämnda?
  - g. Är den kommunicerad till andra, och i såfall i vilken form och till vilka?
  - h. Hur ser er budget/planeringsprocess ut i övrigt?
3. Vem har fattat beslutet om er vision, strategi eller dyl.?
  - a. Vem äger, enligt dig, frågan?

## **Bilaga 2: Frågeformulär och diskussionsunderlag konsult**

1. Vad anser ni som konsult beträffande den strategiska långsiktigheten i svenska börsnoterade bolag? (Vision, mission, målbild etc.)
2. Hur lång är den?
3. Hur lång borde den vara?
4. Vad avgör längden?
5. Vem är det som normalt tar fram den långsiktiga strategin? (VD/Ledning/Styrelse?)
6. Hur är rollfördelning normalt i svenska börsnoterade bolag?
7. Det heter styra och verkställa, hur borde rollfördelningen vara?
8. Hur kommunicerar/implementerar bolag normalt detta? Vad är bra/dåligt?

### **Bilaga 3: E-mail med intervjufrågan**

Hej,

Vi är som sades på telefon två studenter som läser sista terminen på civilekonomprogrammet på Handelshögskolan i Stockholm inom huvudinriktningen Organisation & Ledarskap. Vi skriver vårt examensarbete (D-uppsats) kring hur noterade företag tar fram och beskriver en strategisk långsiktighet.

Vi håller nu på att sätta upp intervjutider med VD och styrelseordförande för ett tiotal bolag. Glädjande nog har ingen tackat nej ännu! Vi är väl medvetna om att tid är en bristvara och är mycket tacksamma för den tid ni kan ge oss, intervjun beräknas ta 30 minuter.

Tidsplan:

Vi lägger fram uppsatsen innan sommaren 2010 och intervjuerna är tänkta att genomföras under februari-mars 2010. Uppsatsen omfattar 30 nya högskolepoäng. (20 enligt det gamla systemet.)

Kort om oss:

Johan har även juridikstudier i bagaget och har tidigare arbetat som valutatrader på Credit Agricole Indosuez samt bedrivit egen verksamhet som rekryteringskonsult.

Carl Henrik är aktiv reservofficer i flottan och är parallellt med studierna egen företagare inom finansiella tjänster.

Övrigt:

Anonymitet garanteras och vi skriver gärna på en sekretessförbindelse.

Uppsatsen berör ej området ersättningar överhuvudtaget. Vi har helt öppet schema och anpassar oss efter Er. Återkom därför gärna med tid som passar Er i närtid. Tack på förhand!

Bästa hälsningar, Carl Henrik och Johan

(c) 2011

Carl Henrik Somp, 20416, Johan Dann, 20827