

Styrelsearbete över tid

*- En studie av företagsutvecklingens påverkan på styrelsearbetet i ett
onoterat svenskt familjeföretag*

Elsa Bernadotte^α & Matilda Dickman^β

Abstract

In this study we have focused on how board work is affected by companies growth and development. This research has been conducted through a case study of Teleopti AB, a private Swedish family-owned company, together with theory and literature studies. We have studied the development of Teleopti since its founding in 1992 until today and what impact this company's development has had on Teleopti's board work and composition during the same period. Through the study we came to the conclusion that Teleopti's board work has gone from being supportive and advisory to more professional with a higher degree of board involvement. This change has been caused by the reduced information asymmetries, the increased need for board's expertise, the new board dynamics and the CEO change caused by the company's growth.

Kurs 639, VT 2012

Handledare: Martin Carlsson-Wall

Framläggning: 30 maj 2012, 13.00-16.00

^α21689@student.hhs.se

^β21732@student.hhs.se

Vi vill framföra våra varmaste tackord till:

Martin Carlsson-Wall för dina goda råd och vägledning under arbetets gång

Marita och Nils Bildt för att vi fick glädjen att studera ert företag

Samtliga styrelseledamöter på Teleopti, Olle Düring och Carina Norrbom
för att vi fick intervjua er

Mariana Burenstam Linder för dina värdefulla och inspirerande tankar

Ulf Lindgren för din tankeväckande artikel som gav oss idén till ämnet

Torkel Strömsten och Ebba Sjögren för att ni ställde uppe med akut
rådgivning när ni fann oss förvirrade på redovisningsinstitutionen

Våra familjer för stöd och uppmuntran

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
BAKGRUND – TELEOPTI AB.....	3
2 FRÅGESTÄLLNING.....	4
3 METOD.....	5
VAL AV METOD	5
METODIK.....	6
4 TEORI.....	10
FÖRETAGETS UTVECKLING	10
STYRELSEARBETE	12
ÄGANDET OCH FÖRETAGET	16
5 EMPIRI.....	17
FAS 1: 1992-1996.....	17
FAS 2: 1997-2002.....	20
FAS 3: 2002-2007.....	24
FAS 4: 2007-2011.....	28
6 FÖRETAGSUTVECKLINGENS PÅVERKAN PÅ STYRELSEARBETET.....	35
SAMMANSÄTTNING.....	35
ARBETSSÄTT	35
7 DISKUSSION	38
SAMMANSÄTTNING.....	38
ARBETSSÄTT	38
8 SLUTSATS.....	40
9 REFERENSER.....	41
LITTERATUR.....	41
FÖRETAGSDOKUMENT.....	43
INTERVJUER	44

1 INLEDNING

”Förutom att tillsätta och avsätta verkställande direktören i bolaget har styrelsen en viktig uppgift i att besluta om företagets inriktning, styrning och uppföljning. Det finns dock en delvis romantiserad bild av styrelsearbetet och ofta överdrivs styrelsens roll och möjlighet att påverka driften av bolaget. Som styrelseledamot är det bra att tänka på att man ibland sitter på läktaren och det kan vara svårt att tränga bakom informationen och det man får höra. ”
(Burenstam Linder M, 2012).

Inom svenskt näringsliv diskuteras hur ett bolags styrelse spelar en väsentlig roll för bolagets framtida framgång oavsett i vilket skede företaget befinner sig i. Vad som dock sällan nämns i den offentliga debatten är under vilka förutsättningar denna styrelse förväntas prestera och leverera resultat.

Ett kvalitativt styrelsearbete kan enligt en artikel av Styrelseakademin tillföra stora värden, både genom att styrelsen kan få vd:n och ledningen att lyfta blicken och få ett långsiktigt strategiskt perspektiv. Vidare betonas att den bidrar genom att agera kontrollfunktion, att en klok styrelse är aktiv, ifrågasätter och ger nya infallsvinklar (Dagens Industri, 2009). En aktiv styrelse blir särskilt betydelsefull i takt med att konkurrensen hårdnar, kundernas krav blir mer komplexa och intressenterna kräver högre avkastning för sitt risktagande (Gabrielson och Winlund, 2000). Styrelsens förmåga att påverka och avgöra ett företags framtid är därmed brett vedertaget.

I takt med internationalisering och globalisering där företag blir större och mer komplexa blir det ett alltmer krävande uppdrag att vara styrelseledamot. Enligt Brodin et al. (1995) har verksamheter, oavsett om man anlägger ett ägar-, styrelse- eller företagsledningsperspektiv, blivit svårare att styra och kontrollera på grund av att de som regel är mer heterogena, mer omfattande, mer utspridda, mer svårgripbara, mer föränderliga och mer konkurrensutsatta. I de framväxande internationella företagen är det styrelsen som har den tuffa utmaningen att styra företagets långsiktiga utveckling (Brodin et al. 1995).

Vi kan konstatera att det finns ett stort intresse för hur ett företag och genomtänkt styrelsearbete karaktäriseras och situationsanpassas i syfte att gynna ett företags långsiktiga utveckling. Det finns befintlig forskning kring styrelsearbete och dess sammansättning men tämligen lite om hur dessa faktorer påverkas i takt med ett företags utveckling och förändring. Vi finner därmed ett kunskapsgap i litteraturen och mot bakgrund av detta vill vi närmare

studera relationen mellan ett företags utveckling och dess tillsatta styrelses arbete. Vidare förekommer det tydliga variationer mellan olika styrelseuppdrag, såväl vad gäller hur uppdraget definieras, som hur de faktiskt utförs. Brodin et al (1995) nämner ett antal intressanta aspekter i ett företags utveckling som sätter sin prägel på styrelsearbetet. Hur mognar en styrelse i takt med företagets tillväxt? Hur arbetar en styrelse vars företag är inne i en expansionsfas? Vilka konkreta förändringar sker inom styrelsearbetets ramar när ledningsstrukturen ändras från ägarledd till externt tillsatt? Inledningens resonemang leder fram till uppsatsens syfte: att studera företagsutvecklingens påverkan på styrelsearbetet i ett svenskt onoterat familjeföretag.

BAKGRUND – TELEOPTI AB

Teleopti AB är ett programvaruföretag inom bemanningsplanering och telekomkostnadsplanering som grundades den 1 maj 1992 av paret Nils och Marita Bildt. Bolaget har på 20 år gått från runt 20 kunder i Sverige till över 500 kunder i mer än 70 länder som använder deras lösningar som verksamhetskritiska delar för att driva sina Contact Centers och IT-avdelningar. Teleopti har även ett trettiotal samarbetspartners som återförsäljare eller systemintegratörer, omsätter 120 Mkr och är 120 anställda från ett femtontal nationer. Med kontor i 14 länder är de stora i Norden, Centraleuropa och Storbritannien, relativt stora i Ryssland, Mellersta Östern, Afrika och Kina och har påbörjat verksamhet i USA, Brasilien och övriga Asien (Bildt, 2012).



Figur 1. Teleoptis struktur (Teleopti AB, 2012)

2 FRÅGESTÄLLNING

Det finns förhållandevis lite forskning kring hur styrelsens arbetssätt och sammansättning påverkas av ett företags utveckling över tid. Gabrielson & Winlund (2000) menar dock att bolagsstyrning har fått ökad uppmärksamhet sedan början av 90-talet i både akademiska kretsar och i media. I takt med ett stigande intresse för nyföretagande och expansion av existerande småbolag har förståelsen för styrelsearbetet i dessa bolag blivit allt viktigare för framgångsrik bolagsstyrning (Gabrielson & Winlund, 2000). Utifrån den tidigare forskning vi har funnit kan vi dock konstatera ett kunskapsgap inom området styrelsearbete sett över tid då det finns tämligen lite forskning som sammankopplar befintliga teorier och ser till helheten. Syftet med uppsatsen är därmed att studera företagsutvecklingens påverkan på styrelsearbetet i ett svenskt onoterat familjeföretag över tid. I ett försök att bidra till en förbättrad förståelse för detta betraktar vi hur den isolerade relationen mellan ett företags olika utvecklingsfaser kräver olika handlag ifrån sin styrelse och vi vill svara på vårt syfte genom följande frågeställning:

Hur har Teleoptis styrelsearbete förändrats utifrån företags utveckling sedan grundandet?

Denna frågeställning ska vi angripa genom att studera följande:

- *Hur har Teleopti som företag utvecklats de senaste 20 åren?*
- *Hur har styrelsens sammansättning och arbetssätt förändrats de senaste 20 åren?*
- *Hur kan styrelsens förändringar i sammansättning och arbetssätt förklaras utifrån företags utveckling?*

3 METOD

VAL AV METOD

KVALITATIV FORSKNINGSMETODIK

Givet studiens frågeställningar har en kvalitativ forskningsmetodik tillämpats. Den kvalitativa studien har utformats med djupgående intervjuer samt en studie av relevant företagsdokumentation. Kombinationen anser vi förbättrar våra förutsättningar att förstå hur styrelsearbetet har förändrats över tid.

Metodens primära kunskapssyfte är att förstå snarare än att förklara och lägger stor vikt vid ord snarare än åskådliggöra kvantifiering (Bryman & Bell, 2011). En fördel med en kvalitativ metod är att antalet undersökningar inte behöver vara lika stort och att varje tillfälle istället kan erbjuda en djupare studie. Detta medför att den kan frambringa fler detaljer hos varje enskild uppgiftslämnare (Jacobsen, 2002).

ABDUKTIV ANSATS

I studien används en abduktiv forskningsansats, då vi delvis beaktar teoretiskt material om hur styrelsearbete ska utföras och ställer därmed teori mot empiri. Genom vår kvalitativa studie bildar vi samtidigt en egen uppfattning, med avsikt om att lägga en grund för framtida forskning där befintliga teorier inom området kan kompletteras ytterligare. Studiens abduktiva ansats har koppling till både induktion och deduktion men tillför nya och egna relevanta element (Alvesson & Skoldberg, 2008).

EXPLORATIV KARAKTÄR

Som följd av att det är ett relativt nytt fenomen som studeras är uppsatsen av explorativ karaktär. Det är i regel svårt att generalisera i en explorativ uppsats då denna snarare kartlägger och identifierar fenomen samt väcker nya hypoteser, än besvarar redan ställda frågor (Robson, 2007). Denna studie är inte ämnad att för egen räkning bidra till teoriutveckling, men möjligtvis att den i framtiden tillsammans med vidare forskning, kan göra det.

METODIK

URVAL OCH AVGRÄNSNING

Studien har utförts under en begränsad tidsperiod våren 2012 och behandlar styrelsearbetet i ett svenskt onoterat familjeföretag Teleopti AB, inte styrelsearbete i allmänhet. Vi har avgränsat oss till moderbolagets styrelse och till hur styrelsens sammansättning och arbetsgång har förändrats i och med företagets utveckling under en 20-årsperiod. Fördelarna som talar för att studera enbart en styrelse är dels tidsaspekten och dels att en styrelses arbetssätt och förutsättningar kan variera på grund av faktorer såsom olika sammansättningar, företagsformer och branscher. Valet att studera Teleopti motiveras med att det är onoterat och därför lättare att få insyn i. I ett noterat företag finns större försiktighet med att lämna ut information då det kan påverka företagets aktiekurs och konkurrenssituation. Dessutom fanns en befintlig kontakt upprättad mellan ägarna och studiens ena författare, vilket gjorde Teleopti till ett lämpligt undersökningsobjekt.

Med studien vill vi primärt fokusera på hur styrelsens sammansättning och arbetssätt varierar med verksamhetens utveckling. I detta företagsspecifika fall sitter båda ägarna i styrelsen och vi tar i beaktning den påverkan det har för styrelsearbetet, men ser i övrigt främst till den externa styrelsens förändring i sammansättning och arbetssätt.

Detta är en kvalitativ studie och vi förväntar oss därför inte att kunna dra generella slutsatser, men vi vill ändå göra antagandet att det är möjligt att den valda styrelsen kan representera en genomsnittlig styrelse i ett svenskt onoterat familjeföretag sett till dess arbetssätt och sammansättning.

Inom företaget genomfördes intervjuer med samtliga styrelseledamöter, vd och ekonomichef. Utöver dessa har vi intervjuat två styrelseproffs i syfte att bredda perspektivet och få en mer objektiv och nyanserad bild av sambandet mellan företagets utveckling och styrelsens arbetssätt. Intervjuerna ägde rum under februari-april 2012.

<i>Namn</i>	<i>Beskrivning</i>
Nils Bildt	Grundare, ägare, vd 1992-2010, styrelseordförande sedan 2010
Marita Bildt	Grundare, ägare sedan 1992
Malcolm Hamilton	Styrelseledamot sedan 1992
Kjell Duveblad	Styrelseledamot sedan 2003
Fredrik Boheman	Styrelseledamot sedan 2003
Lars-Johan Jarnheimer	Styrelseledamot sedan 2009
Carina Norrbom	Ekonomichef sedan 2004
Olle Düring	VD sedan 2010, anställd sedan 1997
Marina Burenstam Linder	Ägare Burenstam Linder, Styrelseproffs
Ulf Lindgren	Adjungerad professor i entreprenörskap på INSEAD samt Stockholm School of Entrepreneurship, Styrelseproffs

Tabell 1: De intervjuade. Tio personer intervjuas i studien.

GENOMFÖRANDE

Då studien är av kvalitativ karaktär är det fördelaktigt att använda fallstudier som uppnår både syftet och besvarar frågeställningarna. I detta fall används en fallstudie för att kunna undersöka studieobjektet i sin verkliga kontext (Lundahl & Skärvad, 1999).

För att få inblick i hur Teleoptis styrelsearbete har sett ut i praktiken har intervjuer hållits i semi-strukturerad form. Detta innebär att intervjufrågorna är bestämda på förhand men allmänt formulerade och därmed öppna för eventuella följdfrågor (Bryman & Bell, 2011). Utöver öppna frågor, formulerades frågeställningar utifrån den intervjuades befattning och koppling till styrelsearbetet. Alla tillfrågade fick dock frågor kring hur deras arbete sett ut tidigare år och ser ut idag, hur det har förändrats i praktiken samt vilka aspekter som kan ha påverkat arbetets karaktär.

Samtliga respondenter kontaktades via email i slutet av februari, men själva intervjuerna har alla varit personintervjuer. Vid intervjutillfällena var bägge författare närvarande och förde anteckningar. I samtycke av respondenterna, spelades även samtliga intervjuer in i syfte att säkerställa att informationen i återges på korrekt och sanningsenligt vis. Datainsamlingen

transkriberades löpande efter alla intervjuer, där allt som sades skrevs ned ord för ord.

Majoriteten av mötena ägde rum i Teleoptis konferensrum på deras huvudkontor i Danderyd. I syfte att underlätta för några av de intervjuade ägde tre av intervjuerna med styrelseledamöter rum på deras respektive arbetsplats och likaså för styrelseproffsen. Detta underlättade genomförandet både i form av enkelhet, utrymme för gott om tid samt att den intervjuade kunde känna sig bekväm och trygg. Varje intervju var mellan fyrtiofem minuter till en och en halv timme långa.

Studien har dessutom baserats på den interna dokumentation som Teleopti själva har sammanställt genom åren. Den dokumentation som funnits till hands för studie och analysering av styrelsearbetet har främst varit årsredovisningar från åren 1992-2011. I arbetet att parallellt kartlägga företagets utveckling sedan grundandet har främst Nils och Marita Bildts egna böcker ”Misslyckandenas rikedom” (1995) och ”Släpp Sargen” (2012) använts. Tyvärr fanns det på grund av oturliga förhållanden inte möjlighet att få tillgång till styrelseprotokoll. Trots det ansåg vi att vi hade tillgång till nödvändig information och dokumentation för att kunna genomföra studien med trovärdiga resultat. För att anpassa studien i bästa möjliga mån till den oväntade situationen har vi valt att basera undersökningen på våra kvalitativa djupintervjuer, årsredovisningar samt de två ovan nämnda böckerna. I de fall som frågetecken har uppstått i efterhand har frågor kunnat ställas till vederbörande styrelseledamot för att få ytterligare klarhet i företagets och styrelsens utveckling.

Sekundärdata har insamlats från lag- och normgivande skrifter såsom aktiebolagslagen, samt vetenskapliga tidskrifter och litteratur. Materialet har dels sammanställts i syfte att få en översikt om tidigare forskning inom området, dels för att skapa en generell uppfattning om bolagsstyrning och stödja studiens resonemang.

DATABEHANDLING OCH ANALYSMETOD

Vi analyserar vår empiri med hjälp av vår uppbyggda teoretiska referensram. Med hjälp av Scott & Bruces (1987) tillväxtmodell har vi kartlagt Teleoptis utveckling och företagets tillväxtfaser sedan grundandet. Detta i kombination med vår resterande teoretiska referensram, har utgjort de nödvändiga verktygen för att kunna organisera, tolka och analysera våra iakttagelser.

KÄLLKRITIK

TILLFÖRLITLIGHET

Utmärkande för en kvalitativ studie är att den inte kan vara objektiv. Resultatet i studien är direkt beroende av hur vi forskare i egenskap av uppsatsskrivare analyserar och väljer att återberätta datainsamlingen. I vår kvalitativa studie är det därför viktigt med den inre validiteten, som enligt Merriam (1994) är huruvida studien omfattar det som avsetts att studera eller inte. Resultatets tillförlitlighet stärks av en hög inre validitet och studiens resultat stämmer då väl överens med verkligheten (Bryman & Bell, 2011). Givet att studien inte är objektiv, ska framställd empiri ses som tolkningar av hur verkligheten ser ut snarare än fakta. Vi väljer därför att redogöra för vår empiri genom en beskrivning av det vi har upptäckt i intervjuer och dokument, snarare än att presentera empirin som fakta. Vad som möjligtvis minskar studiens inre validitet är faktumet att enbart nuvarande styrelseledamöter har intervjuats. Tre tidigare ledamöter har därmed ej kunnat nås och detta kan resultera i viss information går studien förlorad. Vidare är observationerna och därmed även våra slutsatser högst beroende av vad som framkommit i djupintervjuerna, framförallt med tanke på att styrelseprotokoll inte funnits att tillgå, vilket också kan minska den inre validiteten.

Vi är medvetna om att en kvalitativ studie inte syftar till att frambringa generella slutsatser, varför den externa validiteten blir relativt låg i studien (Yin, 2003). För att öka den externa validiteten har vi intervjuat två utomstående styrelseproffs som tillsammans med studiens teoretiska referensram gör det möjligt att i viss mån jämföra slutsatser.

Reliabiliteten försvagas av att en kvalitativ studie i stor mån är svår att replikera. Intervjuer med en företagsspecifik styrelse och dess vd gör studien snarare exemplifierande än fullständigt tillförlitlig och generaliserande (Svenning, 2003). Den förstärks dock dels av intervjuer med utomstående styrelseproffs och dels av den inre validiteten som påverkar positivt genom att vi har samlat datamängd genom bandinspelning och triangulering. När vi refererar till våra intervjupersoner ämnar vi att vara så noggranna som möjligt för att öka tillförlitligheten. Vi strävar efter att genomgående tydligt visa när vi som författare hävdar något och när vi citerar.

4 TEORI

FÖRETAGETS UTVECKLING

FEM TILLVÄXTSTEG HOS SMÅ FÖRETAG

För att analysera vår frågeställning kommer vi dels att använda oss av en teoretisk referensram utformad av Scott & Bruce (1987) som tar utgångspunkt i Greiners (1972) tillväxtmodell och ämnar identifiera olika utvecklingsfaser för ett mindre nystartat företag. Scott & Bruce (1987) har valt att definiera ett mindre företag som:

- *Oberoende ledning. Vanligtvis är cheferna även ägarna.*
- *Kapital tillförs och ägarskap hålls av en individ eller inom en mindre grupp.*
- *Verksamheten är till stor del lokal, dock ej nödvändigtvis marknaderna.*

Scott & Bruce (1987) menar att ett litet företags utveckling över tid kan delas in i fem tillväxtfaser; uppstart, överlevnad, tillväxt, expansion och mognad. Vidare argumenterar Scott & Bruce (1987) att mindre företag konfronteras med fyra krisstadier som hjälper företaget att komma vidare till nästa utvecklingsfas. Författarna hävdar således i linje med Greiner (1972) att kriser som hanteras med framgångsrik styrning skapar förutsättningar för tillväxt och utveckling. Denna teori ämnar dels att underlätta identifieringen av i vilket stadie ett företag befinner sig i, dels att fungera som verktyg för att ta fram vilken strategi som lämpar sig för olika tillväxtfaser.

Modellen ger oss relevanta verktyg för att analysera vilka utvecklingsfaser undersökningsobjektet Teleopti i egenskap av ett mindre privatägt företag har genomgått. För att beskriva respektive stadies karaktäristika används elva aspekter av organisationen som beskriver fem distinkta faser, vilket kan ses i figuren nedan.

	Steg 1. Etablering	Steg 2. Överlevnad	Steg 3. Tillväxt	Steg 4. Expansion	Steg 5. Mognad
Industristadie	Framväxande, fragmenterad	Framväxande, fragmenterad	Tillväxt, några större konkurrenter, nya inträden	Tillväxt, shakeout	Tillväxt/shakeout eller mognad/minskande
Nyckelfrågor	Erhålla kunder, ekonomisk produktion	Intäkter och kostnader	Kontrollera tillväxt, säkerställa resurser	Finansiera tillväxt, behålla kontroll	Kostnadskontroll, produktivitet, nischad marknadsföring om industrin minskar
Högsta ledningens roll	Direkt övervakning	Övervakad övervakning	Delegering, koordinering	Decentralisering	Decentralisering
Ledarstil	Entreprenöriell, individualistisk	Entreprenöriell, administrativ	Entreprenöriell, koordinera	Professionell, administrativ	Vakthund
Organisationsstruktur	Ostrukturerad	Enkel	Funktionell, centraliserad	Funktionell, decentraliserad	Decentraliserad funktionell/produkt
Produkt- och marknadsundersökning	Ingen	Liten	Viss ny produktutveckling	Ny produktinnovation, marknadsundersökning	Produktinnovation
System och kontroll	Enkel bokföring, ögonglobkontroll	Enkel bokföring, personlig kontroll	Redovisningssystem, enkla kontrollrapporter	Budgeteringssystem, månadsförsäljnings- och produktionsrapporter, delegerad kontroll	Formella kontrollsystem, målstyrning
Största finansieringskälla	Ägare, vänner och släktingar, leverantörer leasing	Ägare, leverantörer, banker	Banker, nya partners, kvarvarande intäkter	Balanserad vinst, nya partners, säkrade långfristiga lån	Balanserad vinst, långfristiga lån
Kassaflöde	Negativ	Negativ/nollresultat	Positiv men återinvesterad	Positiv med liten utdelning	Kassagenererare, högre utdelning
Stora investeringar	Maskiner och inventarier	Rörelsekapital	Rörelsekapital, utbyggnad av anläggningar	Nya opererande enheter	Underhåll av anläggningar och marknadsposition
Produkt - marknad	Ensidig produktlinje och begränsade kanaler och marknad	Ensidig produktlinje och marknad men ökande skala och kanaler	Breddad men limiterad linje, ensidig marknad, flera kanaler	Utökat omfång, växande marknader och kanaler	Behållna linjer, flertalet marknader och kanaler

Figur 2. En modell för tillväxt i små företag (Scott & Bruce, 1987)¹

INFORMATION OCH KONTROLL I ETT LITET VÄXANDE FÖRETAG

När ett litet företag växer ökar delarna av indirekt kontroll. Det växande företags storlek gör det svårare för företagsledaren att hålla saker inom sin kontrollsfär och det blir nödvändigt att byta ut ledarskapet eftersom det ska kunna klara av den administrativa problematiken (Macintosh, 1994).

¹ Modellen har översatts till svenska av författarna.

Till följd av att kontrollen och styrningen blir mer fri, blir information i ökande grad mer indirekt. Parallellt blir också beslut desto viktigare i och med att pengar och fler personers välfärd påverkas av besluten. På grund av detta kan företagsledaren i ett litet företag ibland uppleva tillväxt som ett hot i samband med att företaget når en viss storlek (Brytting, 1991).

Enligt Brytting (1991) finns det emellertid många drivkrafter som har verkan på företagets tillväxt och som motverkar de tillväxthämmande faktorerna ovan. En av dessa faktorer är en nyfikenhet från företagsledaren, vilket leder till nya affärsmöjligheter som i sin tur skapar tillväxt (Brytting, 1991).

STYRELSEARBETE

CORPORATE GOVERNANCE

Enligt Sevenius (2007) översätts begreppet "Corporate governance" till "bolagsstyrning". Förtroendekommissionen (2004) definierar bolagsstyrning som *"det system genom vilket företag styrs och kontrolleras – med den underförstådda innebörden att det är ägarnas ansvar att utöva denna styrning och kontroll"*.

Vidare delar Sevenius (2007) in bolagsstyrningen i tre analysnivåer; samhälls- och systemfrågor, aktieägarfrågor samt styrelse- och företagsfrågor. Vi har valt att behandla och lägga vår tyngdpunkt på att analysera styrelse- och företagsfrågor.

STYRELSENS ROLL I FÖRETAGET

Aktiebolagslagen 8:e kapitlet ger ramar för styrelsens ställning, uppgifter, sammansättning och arbetsformer. Alla svenska aktiebolag ska i enlighet med ABL ha en styrelse med en eller flera ledamöter som utses av bolagsstämman. Till styrelsens uppgifter hör att svara för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter (ABL, 8:3).

Specifikt för styrelsen är att den står i speciell relation till både ägarna och företagsledningen. Den redovisar verksamheten och står till svars gentemot ägarna, och ska likaväl förklara ägarnas krav och förväntningar för företagsledningen (Brodin et al., 1995). Styrelsen skall i skriftliga instruktioner ange arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören och de andra organ som styrelsen inrättar (ABL, 8:7). Aktiebolagslagens reglering av styrelsens uppgifter och behörighet att fatta beslut är övergripande vilket ger ledamöterna utrymme att forma ett styrsystem utefter vad de anser mest lämpligt för företaget (ABL).

Styrelsen skall föra protokoll vid sammanträden där de beslut som styrelsen har fattat antecknas (ABL, 8:24).

AGENTTEORIN

Agentteorin behandlar de problem som uppstår när en uppdragsgivare, *principalen*, delegerar beslutsauktoritet till uppdragsutföraren, *agenten*. Teorin menar att agenten, givet att denna är nyttomaximerande, inte alltid kommer agera i enlighet med principalens bästa intressen (Macintosh, 1994). Jensen & Meckling (1976) definierar agentrelationen som "*a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent*" (Sevenius, 2007).

Agentteorin bygger på idéerna om egenintresse, snedvridet urval, moralisk risk, signalering, incitament, informationsasymmetri och kontrakt (Macintosh, 1994).

Likt agentteorin råder en informationsasymmetri mellan vd och styrelse. Denna asymmetri ger vd möjlighet att agera fritt utan möjlighet för styrelsen att direkt övervaka huruvida vd faktiskt genomför det man har kommit överens om, så kallad *moralisk risk* (Macintosh, 1994).

RESURSBEROENDETEORIN

Även om Agentteorin är det mest använda perspektivet för att studera styrelser har resursberoendeteorin (Resource Dependence Theory, RDT) ibland visat sig vara mer användbar för att förstå styrelsearbetet (Hillman et al., 2009). Enligt RDT betraktas styrelsen som ett styrande organ som förbinder företaget med omvärlden och en viktig källa till diverse resurser som kan vara till nytta för företaget. I RDT betonas vikten av styrelsens förmåga att bilda nätverk, skapa kontaktytor, ge legitimitet och underlätta kommunikation i interna relationer. När ett företag studeras utifrån ett RDT perspektiv värderas styrelseledamöter utifrån både personliga och professionella erfarenheter (Pfeffer & Salancik, 2003).

SAMMANSÄTTNING

STYRELSE OCH KOMPETENS

I och med att marknader har blivit mer konkurrenssatta och omvärldstrycket har ökat ställs högre krav på styrelseledamöterna. Styrelsearbetet har gått från att vara en mer ideell handling till ett idag krävande, och ofta välbetalt, arbete. Vid företagets etablering är operativ kunskap viktig i styrelsen. När företaget befinner sig i tillväxtfasen blir kompetens kring

affärsutveckling och erfarenhet om hur liknande företag styrs betydelsefullt. En styrelse bör återspegla ägarna, men varje enskild ledamot och styrelsen som helhet bör samtidigt ha hög integritet och oberoende (Firstenberg & Malkiel, 1994).

SAMMANSÄTTNINGENS ART

Enligt Aktiebolagslagen (ABL 8:1) måste ett svenskt privat aktiebolag ha minst en styrelseledamot. Firstenberg & Malkiel (1994) argumenterar samtidigt för att en styrelse inte bör bestå av fler än åtta styrelseledamöter. De anser att om styrelsen är för stor blir den stelare och det blir svårare att bibehålla debatt och delaktighet i styrelsen. Vidare argumenterar de för att en styrelse bör omsättas kontinuerligt och bör spegla olika åldersgrupper och kön.

Pettigrew & McNulty (1998) tar upp beteendedynamik som en viktig faktor för styrelsearbetet. De menar att olika roller och styrelsesammansättningar påverkar styrelsearbetet i hög grad. Tydlig rollfördelning är en styrande faktor i styrelsearbetet (Pettigrew & McNulty, 1998).

STYRELSEARBETE I ETT VÄXANDE FÖRETAG

FRÅN INAKTIV TILL PROFESSIONELL

I ett nystartat företag är det ofta förekommande att man inte har något aktivt styrelsearbete. Detta beror delvis på att grundaren är upptagen med den dagliga driften av verksamheten under den inledande perioden. När företaget emellertid väl växer till sig och får möjlighet att ägna sig åt strategiska frågor och involverar styrelsen, upplever man ofta att styrelsearbetet blir mer systematiskt och strukturerat (Edström & Lygonis, 1997).

Att entreprenörer ofta undviker att engagera den externa styrelsen beror delvis på att det innebär behov av mer argument och kontroll samt längre beslutsvägar (Edström & Lygonis, 1997).

STYRELSE SOM RÅDGIVANDE ORGAN

Som nämnt ovan, menar resursberoendeteorin att styrelsen har en viktig roll i att vara rådgivande till ledningen. I mindre företag är det vanligt att styrelser är av servicekaraktär, snarare än kontrollerande (Gabrielsson & Winlund, 2000). Anledningen till detta är att ledningen ofta saknar viktig erfarenhet och kompetens, vilket man därmed kan tillgodogöra

sig genom styrelsen. En rådgivande styrelse kan bidra till snabbare beslutsprocesser samt förbättra beslutens kvalitet (Minichilli & Hansen, 2007).

FORMELLA STRUKTURER FÖR ARBETET

De formella strukturerna för styrelsearbetet sätter ramarna för beslutsfattandet genom att de bland annat bestämmer hur, var och när styrelsemöten hålls. Strukturerna innefattar även funktioner såsom protokollförande och utvärdering av styrelsearbetet. Tidigare studier visar att ju fler formella strukturer som finns, desto skickligare blir styrelsens arbete. Dessa studier fokuserar emellertid främst på etablerade företag som i stor utsträckning har hunnit inrätta formella strukturer. De formella strukturerna är dessutom framförallt en förutsättning för styrelsens roll som effektivt kontrollorgan, då denna roll bland annat kräver många och regelbundna styrelsemöten. För styrelsens roll som rådgivande organ kan man däremot konstatera att vissa aspekter av de formella strukturerna, såsom regelbundna möten och protokollförande, inte är av lika stor vikt. Detta eftersom många av de rådgivande uppgifterna tar plats utanför styrelserummet (Gabrielsson & Winlund, 2000).

INFORMATIONSPROBLEM ORSAKAR INAKTIVITET

Enligt Pettigrew & McNulty (1998) är styrelsebeslut baserat i mångt och mycket på andrahandsinformation. Att många styrelseledamöter dessutom ofta har styrelsepositionen som ett deltidsjobb bidrar till att de inte har full förståelse för företagets verksamhet och inte kan tillgodogöra sig direkt information. Denna informationsbrist, i kombination med en icke aktiv styrelse, orsakar ofta problem i och med att strategiska frågor i mindre utsträckning penetreras i styrelsearbetet (Pettigrew & McNulty, 1998).

Vidare kan brist på information och felaktigt förberedda styrelsemöten orsakas av en skev maktbalans där VD styr vilka frågor som behandlas på styrelsemötena, vilket också minskar den externa styrelsens aktivitet (Westphal, 1999).

Pettigrew & McNulty (1998) menar att styrelsens aktivitet kan ökas genom en större tillgång till direkt information. Att styrelseledamöterna dessutom inte har för många uppdrag vid sidan om styrelsearbetet, samt har en kontinuerlig kontakt med företaget och därigenom håller sig uppdaterad inför varje styrelsemöte, bidrar till möjligheten att kunna utnyttja styrelsens kompetens till fullo (Nielsen, 2010).

ÄGANDET OCH FÖRETAGET

Inom forskningen kring ägande är det i regel vanligt att göra distinktionen mellan familjeföretag och övriga organisationsformer. Detta för att forskningen på företag inom definition för familjeföretag har urskönt unika karakteristika vilka de andra organisationsformerna inte innehar (Daily & Dollinger 1992).

FAMILJE- RESPEKTIVE ICKE-FAMILJEFÖRETAG

En skillnad i styrningen mellan familje- och icke-familjeföretag som observerats av Daily & Dollinger (1992) är att familjeföretag har mindre formella kontrollsystem och en strävan om att behålla en personlig central kontroll med centraliserad beslutsprocess. De använder sig även mer av icke-finansiella mål jämfört med icke-familjeföretag som satsar mer på hårda utvärderingskriterier som tillväxt, produktivitet och lönsamhet. Den centraliserade beslutsprocessen grundar sig i att ägarna ogärna vill släppa kontrollen samt för att undvika meningsskiljaktigheter (Dyer, 1989).

Familjeföretag har ofta långsammare tillväxttakt, vilket grundar sig dels på ett tydligare långsiktigt överlevnadsperspektiv än icke-familjeföretag, dels på andra faktorer som till exempel finansiering då flera studier visar att familjeföretag i högre utsträckning undviker att låna pengar. Vidare har man observerat att ledare för icke-familjeföretaget bryr sig mindre om hur företaget presterar än ledare för familjeföretag. En orsak till detta är att om företaget misslyckas kan ledaren för icke-familjeföretaget lättare bara gå vidare till nästa företag (Daily & Dollinger, 1993).

Bergstrand (1973) menar att styrelsen spelar en mindre roll i familjeföretag då forskning har visat att familjeföretag i regel inte anlitar extern kompetens till dessa, utan att styrelsen i ofta är en passiv enhet som inte fattar några beslut.

5 EMPIRI

I följande avsnitt presenteras studiens empiriska resultat uppdelat i fyra femårsfaser som utgör Teleoptis verksamma tid. Varje fas inleds med en sammanställning av företagets utveckling följt av en beskrivning som definierar vilken utvecklingsfas Teleopti befinner sig i. Därefter redogörs styrelsearbetets förändring i form av sammansättning och arbetssätt följt av sammankoppling mellan företagets utveckling och styrelsens arbete som sedan vidareutvecklas under den empiriska analysen "Företagsutvecklingens påverkan på styrelsearbetet".

FAS 1: 1992-1996

FÖRETAGET

Under företagets första år beskriver Teleopti hur det råder en "High Chaparall-stämning", där mycket av företagets agerande sker slumpmässigt och skinnen ofta säljs innan björnen är skjuten (Bildt, 2012).

Organisationsstrukturen är relativt oordnad där man som litet företag anammar en "alla fixar allt-mentalitet". Ledningen med ägarna i spetsen tar de yttersta besluten och har omfattande detaljkoll på verksamheten (Bildt, 2012).

Under uppstartsåren finns inga tydliga steg, tidsplaner och specifikationer, utan allt växer fram efter hand tillsammans med kunderna. (Bildt, 2012)

Teleoptis första fem produkter och sex tjänster utvecklas snabbt till två stora kundapplikationer (ÅR 1991/1993; ÅR 1994/1995). De anser att två produktlinjer krävs för att med säkerhet kunna ta sig framåt. *"Man kan stå med ett ben, men man går med två ben"* (Bildt N, 2012).

Produktutvecklingen är helt kunddriven och kundinspirerad. *"Vi kunde ingenting från början, utan lärde oss allt från kunderna."* (Bildt N, 2012).

Antalet anställda ökar från en till fyra anställda och bolaget har även ett antal deltidskonsulter (ÅR 1991/1993; 1995/1996).

Teleopti har till en början inga bundna fasta kostnader. De har som strategi att under det första halvåret inte ha bundna kostnader som sträcker sig över 30 dagar (Bildt, 1995).

På inrådan av företagets revisor lägger man direkt från start ut all bokföring på en bokföringsfirma så att man inte behöver lägga någon tid eller fokus på det området (Bildt N, 2012).

Teleopti är till hundra procent privatägt av Bildt och finansieras helt via kunder direkt från start. Enda lånet man tar är 50 000 kr till aktiekapitalet. Som grundaren Nils själv uttrycker det är den stora källan i första fasen inte pengar, utan kunskap. Företaget har ett positivt kassaflöde redan första året (Bildt N, 2012).

Efter de första 18 månaderna har Teleopti 22 kunder i Sverige samt en kund i Tyskland. Ett år senare har de ett fyrtiotal kunder (ÅR 1991/1993; ÅR 1993/1994).

UTVECKLINGSFAS – ETABLERING

De första fem åren hos Teleopti stämmer väl in på Scotts (1987) första fas "Uppstart" i modellen "Fem tillväxtsteg hos små företag" (hädanefter: "modellen").

Uppstartsfasen präglas enligt Scott (1987) av en framväxande och fragmenterad marknad, fokus på att erhålla kunder, direktövervakande ledning, entreprenöriell och individualistisk ledarstil, oordnad organisationsstruktur, obefintlig produkt- och marknadsundersökning, enkel bokföring, finansiering av ägare och vänner, negativt kassaflöde, maskin- och inventarieinvesteringar och ensidig produktlinje med begränsade affärskanaler.

Dessa kriterier stämmer överlag väl in på Teleoptis första fem år varpå man kan argumentera för att företaget mellan 1992-1996 befinner sig i uppstartsfasen. Några punkter där Teleopti emellertid skiljer sig är till exempel vid produkt- och marknadsundersökningar och produktlinjer. Till skillnad från modellen anpassar Teleopti hela tiden sin produkt utifrån kundernas önskemål, varpå de anses ha produkt- och marknadsundersökning. Vidare väljer de även att ha flera produktlinjer redan från start för att inte riskera att gå i graven om en produkt inte håller.

En annan skillnad från modellen är att Teleopti inte har några stora investeringar i början, utan helt opererar utan fasta kostnader den första tiden. De har även ett positivt kassaflöde från start till skillnad från modellen.

De avvikande kriterierna kan främst förklaras av att företaget vill ha en säkrare start, där det eventuellt tar längre tid att lyckas men med mindre risk för att misslyckas (Bildt N, 2012).

Övergången till nästa fas anser vi äger rum år 1996 då man gör två call centers (CCC) åt SJ, vilket blir avgörande för företagets framtid (Hamilton M, 2012).

”Teleopti såg att här finns något att göra på marknaden och att man har en produkt som bär. I och med arbetet med SJ satte det igång på riktigt.” (Hamilton M, 2012).

Brytpunkten blir därmed när man går från att arbeta på konsultbasis till att erbjuda en egen produkt och företaget lämnar uppstartsfasen för att övergå till fasen ”överlevnad”.

STYRELSEN

SAMMANSÄTTNING

Under etableringsfasen består styrelsen av ordförande Nils Bildt, Marita Bildt och Malcolm Hamilton. Utöver de tre ordinarie styrelseledamöterna deltar företagets revisor Anders Engström vid styrelsemötena. Nils, dåvarande vd, och Marita sitter med i styrelsen i egenskap av grundare och ägare av företaget. Malcolm väljs in i styrelsen främst i form av god vän, men även på grund av sin entreprenörserfarenhet från att bland annat ha grundat Citymail. Det faktum att Citymail agerar på postmarknaden och Teleopti på telemarknaden, vilket båda är tunga marknader som avreglerats, är också positivt ur erfarenhetsperspektiv. Malcolm tillför kompetens, men kanske framförallt trygghet (Bildt M, 2012). Både Malcolm och Anders ger företaget legitimitet gentemot banker med sitt närvarande (Bildt N, 2012).

ARBETSSÄTT

Styrelsens arbete fyller en stöttande funktion, och till viss del rådgivande.

”I början, som alltid i entreprenörsföretag, finns ägarna på plats och det är deras pengar och risk. 100 procent av aktierna var ju med varje styrelsemöte, så det är det klart att i slutändan är det många frågor som är ägarnas sak. Vill de ta den här risken? Och så vidare.” (Hamilton M, 2012)

Malcolm menar att beslutsfattandet helt sker av ägarna under fasen.

Styrelsearbetet präglas i den här fasen av att Nils *”berättar livfullt om produkter och kunder och vad han vill göra”*. Styrelsen diskuterar främst likviditetsfrågor men har egentligen inget att säga till om beträffande vad man ska göra, men kan ge råd, förvarningar och rekommendationer (Hamilton M, 2012). Nils själv beskriver styrelsearbetet som:

”Vi hade rejäla stämmor med styrelsemiddagar och genomgångar. Vi såg allvarligt på det hela men hade samtidigt mycket trevlig stämning. Vi firade med middagar och hade kul.” (Bildt N, 2012).

Underlagen inför styrelsemötena består av månadsresultaten som skickades ut. För det mesta skickas dessa ut innan mötet, men det kan även hända att materialet delas ut under mötet (Hamilton M, 2012).

Malcolm fyller en stöttande och uppmuntrande funktion. Han intalar grundarna att inte ge upp med vetenskapen om vad ett bra team kan göra utifrån sin erfarenhet från grundandet av Citymail. Revisorn Anders ger också goda råd gällande företagets redovisning och kanske framförallt om vad de inte ska göra (Bildt N, 2012)

SAMBAND

Utifrån den uppstartsfas som Teleopti befinner sig i mellan 1992-1996 kan man observera ett antal utmärkande drag för dess styrelses sammansättning och arbetsgång.

Sammansättningen av ledamöter grundas till en början på både professionalism och vänskap. Ägarna väljer en stabil person som de känner väl för att skapa trygghet och tillit, men som samtidigt har erfarenhet från nyuppstartade företag. I uppstartsfasen är möjligheten att kunna fatta snabba beslut viktig samt att Nils och Marita kan få svängrum att självständigt styra verksamheten efter sina önskemål, vilket även talar för att välja in en person med en i övrigt personlig relation till ägarna. Styrelsen fungerar under denna fas i högsta grad som ett stöttande och rådgivande organ, snarare än kontinuerligt styrande av verksamhetens utveckling.

I och med att företaget befinner sig i en uppstartsfas och organisationen fortfarande inte är alltför komplex kan Nils, som är både grundare, ägare och VD, under första fasen hålla mycket av all information endast i sitt eget huvud. Detta ger uttryck på styrelseprotokollen som enligt Marita ”mest består av Nils spridda tankar”. Att mycket information endast finns i Nils huvud påverkar även övriga styrelsedamöters arbete i och med informationsasymmetri.

FAS 2: 1997-2002

FÖRETAGET

Den andra fasen präglas främst av tillväxt och påbörjad internationalisering. Parallellt med en europeisk expansion grundas det första icke-nordiska dotterföretaget under moderbolaget

Teleopti AB (Bildt, 2012). Internt utvecklar företaget ett nytt sälj- och ekonomisystem och man öppnar ett nytt huvudkontor i Danderyd. Teleopti utformar även en ny ledningsorganisation med en samlad försäljnings-, konsult-, och marknadsorganisation (ÅR 2001/2002).

Som företag är Teleopti fortfarande litet och man behåller ”alla fixar allt-mentaliteten”. Organisationsstrukturen blir dock alltmer tydlig och man skapar trygghet genom att prioritera en duktig revisor och kompetent styrelse (Bildt, 2012).

Bolaget har en hög utvecklingstakt och år 2002 arbetar 50 procent av de anställda med utveckling (ÅR 2001/2002). Hösten 2000 görs två stora lanseringar (Bildt M, 2012). Teleopti får nya distributörer och samarbetspartners runtom i Europa och till viss del i Sydamerika och USA (ÅR 2001/2002).

Åren 1997-2002 präglas av en kraftig tillväxt där bolaget internationaliseras, går in på nya marknader och får fler större konkurrenter och nya kunder. Företaget växer och har runt 50 anställda i slutet av fasen (ÅR 2001/2002).

Under åren 2001/2002 gör man investeringar i sina båda produktled samtidigt, vilket stoppar försäljningen då företag väntar på ny produkt (Bildt N, 2012).

UTVECKLINGSFAS – ÖVERLEVNAD

De andra fem åren kan liknas vid Scotts (1987) fas ”Överlevnad”.

Enligt modellen karaktäriseras fasen av en fortsatt framväxande och fragmenterad marknad, fokus på intäkter och kostnader, övervakad tillsyn, entreprenöriell och administrativ ledarstil, enkel organisationsstruktur, enkel bokföring, finansiering från ägare, leverantörer och banker, negativt eller nollställt kassaflöde, investeringar i rörelsekapital samt fortsatt ensidig produktlinje och marknad men ökad skala och kanaler.

Dessa kriterier stämmer överlag väl in på Teleoptis åren 1997-2002 varpå vi argumenterar för att företaget befinner sig i överlevnadsfas. Enligt modellen investerar bolag främst i rörelsekapital i denna fas, men där avviker Teleopti som gjorde alla sina investeringar i produktutveckling. Andra avsteg från modellen är återigen företagets positiva kassaflöde, dess fulla egenfinansiering samt produktlinje där Teleopti fortfarande har flera produktlinjer.

Den andra fasen kan anses avslutad mellan år 2002 och 2003 i och med att företaget passerar 50 anställda. Då har företaget blivit så pass stort och komplext att man blir tvungen att dela

upp den säljande och levererande delen efter de två affärsområdena med varsin affärsområdeschef som får ansvar för order och intäkter. En följd av denna förändring är att vd och grundaren Nils, förlorar detaljkollen och successivt förändrar sitt ledarskap mot en mer traditionell vd med förtroende för respektive områdeschef.

STYRELSEN

SAMMANSÄTTNING

I överlevnadsfasen tillkommer två styrelseledamöter; Carl Bildt och Arne Mårtensson. Carl väljs in i egenskap av bror till Nils, men också då hans namn anses fungera dragplåster och ge företaget hävstång att få gehör trots sin ringa storlek. Arne är dåvarande vd för Teleoptis företagsbank Handelsbanken, tillika vän till Nils och Marita och tas främst in på grund av sin finansiella erfarenhet (Bildt M, 2012). Tillsammans ger Arne och Carl företaget legitimitet. Nils själv beskriver det som att *"det vi inte hade i balansräkningen hade vi i styrelsesammansättning"* (Bildt N, 2012).

ARBETSSÄTT

Under överlevnadsfasen har styrelsen främst en rådgivande funktion. Styrelsemötena är ett informerande forum där man lyfter in personer från organisationen som får redovisa sina respektive områden. I Arnes och Carls närvaro, båda kända personer i näringslivet och politiken, skärper folk till sig. Styrelsemötena fyller ut den aspekten funktionen som inspirationskälla för de anställda. Vetskapen om att de kommer behöva redovisa sina resultat inför styrelsen bidrar till motivation att prestera väl under året och att förbereda material noggrant inför mötena (Bildt N, 2012).

Carl och Arne utgör samtidigt en viss broms då båda anser att om de är med i styrelsen får det inte misslyckas (Bildt N, 2012). Arne, som kommer från finansbranschen, är ofta mer riskkänslig än till exempel Malcolm som har mer entreprenörsbakgrund (Hamilton M, 2012).

I andra fasen är likviditet fortfarande en viktig fråga på styrelsemötena, men frågor som hur man ska växa och kring personal blir alltmer förekommande (Hamilton M, 2012).

I och med att det går dåligt år 2001-2002 är styrelsen med och diskuterar huruvida man bör sälja eller ta in kapital. Styrelsen hjälper till och är med på investerarmöten. Den stoppade försäljningen som beror på att företagen väntar på de nya produkterna som utvecklas får styrelsen att bli mer restriktiv. Nils själv, som vet att produkten är bra och att kunderna är med

på noterna, försöker här köpa sig tid genom att på styrelsemötena komma med positiva nyheter för att lugna styrelsen (Bildt N, 2012). Nils beskriver det:

”I vanliga fall rapporterar man till exempel nya kunder efter att de redan har köpt produkten, men här kunde jag då komma med goda nyheter om nya kunder trots att affären fortfarande inte var helt klar. Jag visste ju att såg bra ut, det gjorde ju inte de andra.” (Bildt N, 2012).

Styrelsen deltar alltid i diskussionerna om utlandsetableringar, även om visionen att ta sig utanför Sverige funnits från starten (Hamilton M, 2012).

SAMBAND

Under perioden präglas Teleopti av en kraftig tillväxt där de internationaliseras, går in på nya marknader och får fler större konkurrenter. Med tillväxten tillkommer ett större behov av organisatorisk struktur och de blir tvungna att koordinera den utmanande uppgiften att förvalta, prioritera och strukturera samtidigt som man gjorde nysatsningar. Företaget har hög utvecklingstakt vilket resulterar i ett utökat produktutbud. I takt med att företaget framgångsrikt expanderar och blir en etablerad aktör bland sina konkurrenter ökar behovet av en decentraliserad beslutsprocess samt professionalism och ledningen får ett allt större behov av stöd i form styrelsens kompetens.

Företagets legitimitet gentemot kunder blir också alltmer viktig när man söker sig utomlands, varpå välkända och tunga namn i styrelsen är viktiga och bidragande. I ett nystartat företag lyssnar folk på någon man känner till.

Företagets arbetssätt förändras under denna fas på grund av att verksamheten växer och blir mer komplex. I och med nya etableringar utomlands ges mer utrymme för strategiska diskussioner och styrelsens funktion går från den stöttande funktionen till en mer rådgivande funktion än i uppstartsfasen.

Allt som allt är emellertid denna fas främst beroende av en kompetent styrelse med väletablerade och tunga namn. Styrelsens förändring i arbetssätt är till största del präglad av den nya sammansättningen, även om dåliga tider ekonomiskt och nya etableringar också påverkar styrelsens förhållningssätt och engagemang i styrelsearbetet.

FAS 3: 2002-2007

FÖRETAGET

Marknaden upplever stark tillväxt och efterfrågan ökar, både i Norden och internationellt. Företaget växer, får fler stora konkurrenter och blir med en stark produktutveckling fullt jämförbara med internationella konkurrenter (ÅR 2002-2007).

Främsta prioritet är att hantera företagets tillväxt i kombination med att balansera kostnader med intäkter. Teleopti genomsyras fortfarande av ett entreprenöriellt tänk och man är av tron att tillväxten avgörs av förmågan att delegera (Bildt N, 2012).

Organisationsstrukturen blir funktionell och erhåller en hög grad av decentralisering. En ny organisation med två affärsenheter har införts; Teleopti CCC och Teleopti BTC. Enheterna innehåller varsin ledningsgrupp och olika grupper för försäljning, projektkonsultering och support (Bildt N, 2012).

Företaget är fortsatt utvecklingsintensivt där 20-40% av resurserna läggs på produktutveckling (Bildt N, 2012).

Redovisningen följer fortfarande kassaboksprincipen där man kostnadsför direkt i största möjliga utsträckning. Företaget får behov av att implementera mer avancerade redovisningssystem och anställer sin första ekonomichef, Inger Söderström (Bildt N, 2012).

Nils och Marita äger fortfarande hundra procent av bolaget som därmed är egenfinansierat. Omsättningen visar goda resultat och går i första hand till återinvesteringar. Kostnaderna ökar av stegrade marknadssatsningar i Europa och antal anställda på 50 personer är relativt konstant (ÅR 2002-2007).

Teleopti går från två produktlinjer och enbart direktförsäljning till återförsäljare och partners som är början på en indirekt affärsmodell (Bildt N, 2012). Nya kontor öppnas och företaget har över tid en god utveckling med partners, återförsäljare och kunder i över 47 länder (ÅR 2007).

UTVECKLINGSFAS – TILLVÄXT

Den tredje femårsfasen kan liknas vid Scotts (1987) fas "Tillväxt".

Enligt modellen karaktäriseras fasen av en växande marknad som innebär nya större konkurrenter. Företag fokuserar på att hantera tillväxten och säkerställa resurstillgång.

Styrningen utgör främst delegering och koordinering men har fortfarande en entreprenöriell stil. Företag får funktionell och centraliserad organisationsstruktur, enklare varianter av redovisningssystem, extern finansiering i form av banklån och nya partners samt positivt kassaflödet som räcker till återinvesteringar där investeringar främst används till sysselsatt kapital och utbyggnad av anläggningstillgångar. Produktlinjer breddas och antalet försäljningskanaler ökar men inom ramen för endast en marknad (Scott, 1987).

Trots att vi anser att Teleopti befinner sig i en tillväxtfas skiljer sig företaget delvis från Scotts renodlade beskrivning. Organisationsstrukturen blir visserligen funktionell men i takt med att styrningen professionaliseras går de mot en decentralisering. Scott (1987) betonar att det ibland behövs viss grad av decentralisering i tillväxtfasen och vilket ställer krav på att entreprenören, i detta fall grundarna Bildt, är villiga att ändra ledningsstil och släppa på kontrollen. Nils Bildt antar denna utmaning genom företagets omorganisering eftersom den begränsar hans möjlighet till samma detaljkoll. Teleopti har även från start varit utvecklingsintensivt och prioriterat resurser till grundlig efterforskning samt alltid varit hundra procent egenfinansierat.

Vi anser att brytpunkten för tillväxtfasen sker mellan år 2006/2007 i och med företagets då framgångsrika internationalisering samt övergång från entreprenöriell styrning mot mer professionell och administrativ. Teleopti går från ett litet till ett medelstort företag och expanderar över hela världen med en verksamhet som breddas tack vare nya samarbeten och ständig produktutveckling.

STYRELSEN

SAMMANSÄTTNING

Arne Mårtensson väljer att sluta, främst på grund av den höga nivån på risktolerans som genomsyrar Teleopti, och man behöver en ny finansiell kompetens (Bildt N, 2012). Nils och Marita tillfrågar Fredrik Boheman, en gammal barndomsvän till Marita som arbetar på SEB. Fredrik ifrågasätter sina möjligheter att delta i styrelsen då han samtidigt blivit förflyttad till Tyskland för SEB:s räkning men Nils ser möjligheten i detta och att det snarare gynnar bolaget att ha en styrelseledamot utanför Sverige med utblick mot utlandet (Bildt M, 2012).

I samband med Fredriks start i styrelsen blir Kjell Duveblad styrelseledamot efter att ha slutat som vd för Oracle. Kjell har lång erfarenhet inom mjukvarubranschen men tas även in för att Nils och Marita ville ha in ny energi och nya tankar (Bildt M, 2012).

ARBETSSÄTT

Generellt kan vi se en skillnad i arbetssättet som orsakas av nya styrelseledamöter. En ny sammansättning bildas med ny energi. I och med att nya personer kommer in skärper alla till sig, arbetet blir på en högre nivå och en ny dynamik skapas. Marita beskriver hur det även förändrar vilka frågeställningar som diskuteras, bland annat genom Kjells deltagande:

”Kjell har förmågan att ställa krävande frågor ingen annan tidigare ställt och framförallt den typ av frågor som behövdes i företagets situation då” (Bildt M, 2012).

Styrelsen är mer involverad i investeringsbeslut och mer insatt i företagets siffror på ren detaljnivå. Dock har Nils informationsövertag i egenskap av att vara både vd, styrelseledamot och ägare och kontrollerar därmed vilka frågor som diskuteras. Diskussioner kretsar kring strategier för expanderings, etablering på nya marknader samt när det är läge att stänga ner kontor (Bildt N, 2012).

Företagets första ekonomichef Inger Söderström, anställd i början av fasen, är med på samtliga styrelsemöten. Detta är en säkerhetsåtgärd initierad av Nils så att någon alltid ser till att han driver företaget tillräckligt säkert ekonomiskt sett. Med andra ord är ekonomichefens närvaro en balansfunktion under styrelsemötena (Bildt N, 2012).

Under åren när företaget inte växer har det en påverkan på arbetet som blir allt trängre till karaktären. Arbetet i styrelsen blir genast jobbigare än tidigare, främst mentalt sett, medan styrelsearbetet i praktiken egentligen inte försvåras. Trots en period utan tillväxt är Nils väldigt öppen för vad styrelsen tycker och varnar för. På mötena kan man diskutera jobbiga frågor och Nils uppmuntrar till förändringar, är villig att ta bort folk om det krävs och är allmänt en god lyssnare (Hamilton M, 2012).

SAMBAND

Under perioden är det främst styrelsens sammansättning som förändras medan arbetssättet förhåller sig ganska likt. Styrelsens karaktär går från att bestå av kompetenta och stöttande vänner mot professionalism där nya personer tas in främst baserat på kompetens och erfarenhet kring internationell etablering (Bildt N, 2012). Företagets tillväxt och storlek ökar ägarnas behov av stöd och blandad kompetens ifrån styrelsen. Ägarna väljer att gå ifrån att enbart ha vänner i styrelsen till att mer noggrant komplettera med rätt kompetens.

Företagets risktolerans, dess expanderings och satsningar samt att det är Marita och Nils egna privatekonomi som finansierar verksamheten är faktorer som resulterar i en påtaglig grad av risk. Detta bidrar till att Arne väljer att lämna styrelsen vilket öppnar upp för förändring i sammansättningen och därav gruppdynamiken. Vid den storlek verksamheten nu uppnått är behovet av en person med finanskompentens lika viktigt som tidigare och man behöver därför en ny person som kan ersätta Arne.

Företagets risktolerans och fokus på tillväxt och internationalisering gör Fredrik Boheman till lämplig ny ledamot. Fredrik bidrar med goda kunskaper om risktagande och internationalisering (Bildt N, 2012). Att Fredrik jobbar i Tyskland hade tidigare varit opraktiskt för Teleopti men tack vare att företaget är i en fas av stark tillväxt med blicken mot den europeiska marknaden blir detta istället en fördel.

När företaget ska expandera på nya marknader och framförallt internationaliseras verkar styrelseuppsättningen spela en väsentlig roll rent signalmässigt till omgivningen.

”Det ser bra ut för omgivningen att ha styrelseledamöter med erfarenheter från näringslivet. En aspekt som inte är desto mindre viktig i företags riktning mot ytterligare internationalisering.” (Boheman F, 2012).

För att bli fullt jämförbar med internationella konkurrenter ser företaget till att hålla minst lika hög takt i sin produktutveckling och måste förstå branschen för att inte tappa marknadsandelar. Kjell Duveblad kommer in med sådan värdefull branschfarenhet och ett kritiskt öga som Teleopti behöver för att fortsätta utmana och behålla sin konkurrenskraft. Teleoptis tillväxt och allt större konkurrenter innebär en ökad vikt av utmanande frågeställningar för att hålla sig på tå och behålla sin konkurrenskraft. Ur den aspekten gynnas företaget av att sammansättningen går från vänskap mot mer enbart kompetensgrundad och professionell.

Den rådande tillväxtfasen som företaget befinner sig i ger även uttryck i styrelsen arbetssätt på flera vis. Allt eftersom företaget växer sig större minskar Nils möjlighet till överblick över verksamheten. Nedskrivna dokumentation i form av siffror blir alltmer nödvändig, vilket också ökar insynen för resterande styrelseledamöter i och med att allt mindre information enbart finns i Nils huvud. Nils minskade detaljkoll till följd av förändring i organisationsstruktur ökar styrelsens förmåga att engagera sig och ha inflytande.

Den växande storleken ökar behovet av formalisering och organisering i företaget. Ett större fokus flyttas till strategi kring expanderings på marknader, varpå styrelsens kompetens blir alltmer användbar. Styrelsen blir också mer engagerad i frågor kring när man bör stänga ner kontor som går dåligt i och med företagets trial and error mentalitet.

FAS 4: 2007-2011

FÖRETAGET

Marknaden har fortsatt tillväxt med ökad efterfrågan men på grund av finanskris och en konjunktur som slår hårt mot konkurrenter skapas en industriutrensning² (Bildt N, 2012). Trots finanskris 2008 har man ytterligare ett lönsamt verksamhetsår där Teleopti utvecklas väl i en svag marknad och tar marknadsandelar på en periodvis krympande marknad (ÅR 2008).

Moderbolaget Teleopti AB får ytterligare fler dotterbolag och Teleopti expanderar med både nya kontor, partners och kunder världen över. I mitten av fasen har man omkring 40 återförsäljare och över 550 kunder i 60 länder som supportas från Danderyd och Strängnäs i Sverige och sälj- och supportkontor i Oslo, Helsingfors, Moskva, Istanbul, Duisburg, Madrid, Paris, London, Dubai, New Delhi och Beijing (ÅR 2007-2010).

Antal anställda går från i genomsnitt 74 anställda (ÅR 2007) till att idag vara 120 anställda (Bildt, 2012) och målsättningen är att fortsätta att växa med lönsamhet med hjälp av nya partners, sina egna lösningar och bättre sälj- och supportstöd från fler kontor, i förening med att flera konkurrenter har ett svårare konkurrensläge (Bildt, 2012).

Teleopti är fortsatt starkt utvecklingsintensivt där man, inom ramen för sina två produktlinjer, ständigt breddar och förbättrar sina erbjudanden. Utvecklingsarbetet av storsatsningen Teleopti CCC:s nya version är klar och levereras till kunder (ÅR 2007-2010).

I juli 2009 tillträder Olle Düring som vd, efter Nils som övergår till att stötta affärsutvecklingen och blir styrelseordförande (ÅR 2009). I samband med VD-bytet väljer ägarna att flytta till Hong Kong för att stötta företagets verksamhet i Kina (Bildt M, 2012).

UTVECKLINGSFAS – EXPANSION

Den sista femårsfasen kan liknas vid Scotts (1987) fas "Expansion".

² Industry shakeout

Expansionsfasen präglas av en växande marknad där den tidigare tillväxten nu följs av en utrensning av aktörer som inte överlever den ökade konkurrensen. Företagets fokus ligger i att finansiera tillväxten samt behålla kontrollen över verksamheten. Vidare präglas företaget av en decentraliserad beslutsprocess, professionell och administrativ styrning, funktionell och decentraliserad organisationsstruktur, innovativ produktutveckling, behov av marknadsundersökning, avancerade ekonomisystem, extern finansiering i form av banklån och nya partners, positivt kassaflödet, utdelningar, investeringar till nya enheter samt en bredare verksamhet i antal produktlinjer, marknader och försäljningskanaler (Scott, 1987).

Dessa kriterier stämmer väl in på Teleopti varpå vi argumenterar för att företaget befinner sig i expansionsfas. Teleopti skiljer sig dock fortfarande gällande finansieringskälla, att de inte har samma likviditetsfokus som de tidigare haft och är fortsatt utvecklingsintensivt.

STYRELSEN

SAMMANSÄTTNING

Under expansionsfasen består Teleoptis styrelse av ordförande Nils Bildt och ledamöterna Marita Bildt, Fredrik Boheman, Kjell Duveblad, Malcolm Hamilton och Lars-Johan Jarnheimer (ÅR 2010).

Alexander Izosimov sitter med under ett år men väljer att övergå till rådgivare då han blir VD för ryska Vimpelcom. Att ta in Alexander Izosimov är ytterligare ett steg mot företagets internationalisering, inte minst på grund av att han besitter ett stort internationellt kontaktnät. Han bidrar tack vare sin bakgrund, bland annat som McKinseykonsult, med kompetens och tar med hög energinivå stor plats i gruppen och ökar tempot (Bildt N, 2012).

I och med Alexanders inträde i styrelsen väljer även Lars-Johan Jarnheimer att tacka ja till en plats i styrelsen (Bildt N, 2012). Lars-Johan ger styrelsen både en bra tyngd och bidrar med välbehövlig erfarenhet (Hamilton M, 2012). Han har en intressant kombination av internationell erfarenhet, entreprenörsbakgrund och branschkunskap på köparens sida. Likt de andra ledamöterna har Lars-Johan en förmåga att ställa krävande frågor, likväl operativa som strategiska och anar ofta när något har förbisetts (Bildt M, 2012). Framförallt har han en förmåga att ställa intressanta frågeställningar kring tillväxtfrågor från nya infallsvinklar och ge goda råd i form av *"gör det enkelt, stöka inte till det, fokusering före breddning"* (Bildt N, 2012).

Under åren av finanskris gynnas företaget av att man har bankerfarenhet i styrelsen som hjälper Teleopti att klara av kostnader och komma ur krisen i god form (Hamilton M, 2012).

ARBETSSÄTT

Arbetet formaliseras och styrelsen får mer genomarbetat och informerande material före och under mötena. Styrelseprotokollen skrivna av Nils sedan grundandet förbättras markant. Protokollen har tidigare varit mer av resonerande karaktär för att styrelsen ska komma ihåg vad som diskuterats, snarare än att summera vilka beslut som fattats (Bildt N, 2012). När Teleoptis ekonomichef Carina Norrbom år 2007 tar över uppgiften att föra protokoll förändrar hon dåvarande prosaform till att avsluta protokollen med en summering av fattade beslut (Norrbom C, 2012).

Överlag har företaget bättre styrning på initiativ av huvudrevisorn Anders Engström som har förespråkat mer administrativ styrning med tanke på företagets nuvarande storlek (Bildt N, 2012). I takt med att arbetet formaliseras, initieras bättre uppföljningsmetoder och man börjar göra utvärderingar över satsningar, vilket inte tidigare varit standardprocedur (Boheman F, 2012).

”Största förändringen under min tid i styrelsen är att gå från att vara ad hoc, dvs. tar en kund och provar sig fram, till att man nu jobbar enligt en affärsplan och utvärderar de satsningarna man gör. Om man gör trial and error måste man också utvärdera och se 'blev det som vi trott?'. Skillnaden är med andra ord att man har gått från att vara ett familjeföretag där det mesta fanns i Nils huvud, till ett mer formaliserat företag.” (Boheman F, 2012).

Styrelsen ges insikt i verksamheten, blir mer insatt i investeringsbeslut och företagets siffror kring likviditet och kassaflöden, främst för att det nu finns nedskrivet i större utsträckning. Enligt Nils får styrelsen nu förmågan att agera på information på grund av formalisering av utdelat material samt styrelsens sammansättning. Det är först nu som styrelsen har verktygen för att kunna säga och visa om Nils har fel i något som presenteras på mötena (Bildt N, 2012).

”Man har tagit många steg mot att sköta företaget mer professionellt. Inför strategidiskussioner finns ett förberedande arbete och materialet som man får tillhanda innan är bättre och mer användbart. Vi får se mer kassaflöden och likviditetsbehov och med konkreta siffror blir det bättre styrning. Styrelsen ges med andra ord bättre förutsättningar för att förstå verksamheten och utvecklingen.” (Boheman F, 2012).

På Lars-Johan Jarnheimers initiativ införs en kontinuerlig "action-list" som kartlägger och listar vad som ska göras, när, av vem och hur. Med stor hjälp av action-list börjar styrelsen nu ta beslut, vilket den inte getts samma möjlighet till tidigare av ovan nämnda skäl om informationsasymmetri samt brist på strukturerat underlag och uppföljning (Bildt N, 2012). Det är framförallt inte bara att de fattar fler beslut, utan beslut som rimligen ska tas av styrelsen tas i högre grad nu av styrelsen (Boheman F, 2012).

Under periodens stora utvecklingsarbeten är diskussionernas fokus framförallt strategi. Man inser att utvecklingarna av nya versioner kommer att bli kostsamt och att det därmed är viktiga beslut. Styrelseledamöterna är extra mån om att bli noggrant insatta i dessa frågor för att förstå hela situationen med tanke på att besluten kommer påverka och kanske avgöra verksamhetens fortlevnad (Hamilton M, 2012).

När Nils avgår som vd och blir styrelseordförande förlorar han detaljkollen och omständigheterna för arbetssättet för styrelsen förändras. *"Styrelsen kan ställa högre och tydligare krav på målsättningar på vd när hen inte är ägare"* (Hamilton M, 2012). Vidare förändrar vd-bytet vilken information som styrelsen tillhandages:

"Nu redovisas enbart gjorda försäljningar men jag brukade även redovisa vilka order som var på gång. Jag kunde på så sätt vinkla informationen och förändra agendan en aning, vilket köpte mig handlingsfrihet i tuffare tider" (Bildt N, 2012).

Vd-bytet innebär att Nils inte längre kan välja att fokusera på positiva saker och betona vad som eventuellt ska ske för att hålla styrelsen nöjd i tider av motgångar (Bildt N, 2012).

Styrelseseminarium hålls för första gången i flera dagar när ägarna bjuder styrelsen till Hong Kong en långhelg. Detta för att diskutera strategiska frågor då man upplevt en tendens till att fastna i operativa frågor, samt för att byta miljö för att öka kreativiteten (Bildt M, 2012). Styrelsen ges chans att verkligen ge sin bild av verksamheten och detta är första gången som styrelsen är mer aktiv än ägarna själva och ledningen (Bildt N, 2012).

I expansionsfasen leder styrelsens långsiktiga tänk in dem på hur ägarstrukturen kan komma att utvecklas. Utan att ta några beslut är detta en fråga som anses viktig att kontinuerligt diskutera (Boheman F, 2012).

Året när Alexander Izosimov är med i styrelsen hålls mötena på engelska (Bildt M, 2012). Detta begränsade styrelsen arbete till viss del som då fick mer formell och rapporterande karaktär (Bildt N, 2012).

SAMBAND

Under expansionsfasen ändras styrelsens sammansättning på flera plan. På grund av företagets växande storlek ökar behovet av professionalisering och formalisering, vilket leder till förändring av ledningsgruppen, som i sin tur leder till att Nils avgår som VD och nu endast är styrelseordförande och ägare.

Företagets internationalisering och expanderings leder till ett ökat behov av utlandserfarenhet och kontaktnät, varpå Alexander tas in i styrelsen. I och med internationaliseringen och expanderingen är det också viktigt med näringslivserfarna styrelseledamöter som signalsystem för omgivningen, vilket också motiverar Alexanders och Lars-Johans inträde.

Vidare bidrar den ökade tillväxten och större konkurrenter till vikten av utmanande frågeställningar kring produktutveckling och internationalisering från styrelsen för att ”hålla sig på tå” och behålla företagets konkurrenskraft. Tidigare har kompetens tagits in för att bidra med stöd, råd, erfarenhet eller specifik kompetens såsom finans- eller branschkunskap, men i expansionsfasen blir Teleopti en etablerad aktör varpå det skapas ytterligare en aspekt som fyller större betydelse: dynamiken och prestationspressen en ny styrelseledamot medför. Lika mycket som Alexander och Lars-Johan tas in för sin erfarenhet och sitt kontaktnät, tas de in för den energi och den nytändning de bidrar med till de andra styrelseledamöterna. De är med andra ord viktiga för att skapa den typ av dynamik Nils och Marita tror styrelsen ska ha för att kunna hjälpa ledningen och verksamheten.

I expansionsfasen behövs nu också personer som kan hjälpa ägarna och de tidigare styrelseledamöterna att inte bli för bekväma och hemmablinda, genom att ha förmågan att ställa krävande frågor och vara envisa om något verkar ha förbisetts.

Man kan även se många samband mellan att företaget nu har gått in i en expansionsfas och styrelsens förändrade arbetssätt. I och med internationaliseringen uppkommer det i företaget per automatik fler rapporterade enheter, vilket medför att mer informationsunderlag finns att tillgå styrelsen. Vidare ställer utvecklingsintensiteten högre krav på styrelsens kunskap och förståelse för marknaden, konkurrenterna och företagets ställning, vilket i sin tur också ökar behovet av att få bra underlag och omfattande uppdateringar av verksamheten både före och under mötena. I och med att företaget gör fler och större investeringar ökar också behovet av styrelsens rådgivning.

I och med att återköp av befintliga kunder och serviceavtal blir en större del av verksamheten har man bättre koll på hur företaget egentligen ligger till (Boheman F, 2012). Styrelsen får med andra ord bättre förutsättningar för att förstå verksamheten och utvecklingen när företaget har växt så pass mycket att man byggt upp en befintlig kundbas.

Den ökade formaliseringen till följd av företagets växande storlek leder fram till vd-bytet, som i sig innebär att vd inte längre är en styrelseledamot.

”Det är ett stort steg mot en ökad mognad och mindre personberoende. Den nya ledningsgruppen är rutinerad och utvecklade bolaget starkt under det andra halvåret.” (ÅR 2010).

Vd-bytet bidrar till ökad formalisering av styrelsearbetet på grund av vd:s behov av trygghet och stöd för sitt agerande. För att skapa känsla av bekvämlighet med att agera med någon annans privata ekonomi behövs ett formaliserat arbete.

Att vd Olle numera också behöver sätta agendan tillsammans med styrelseordförande Nils bidrar till att vd inte längre har samma informationsövertag och kan vinkla styrelsemötena i den riktning han själv önskar. Som konsekvens av att Nils lämnar vd-posten får styrelsen en mer verklighetsnära bild av företagets situation då Olle i större utsträckning redovisar mer enligt försiktighetsprincipen med enbart gjorda försäljningar (Bildt N, 2012).

I och med vd-skiftet sitter ekonomichef nu med på mötena och säkerställer att informationen som tillhandahålls är den relevanta. Ekonomichefen fungerar som en säkerhetsåtgärd och skydd för både ägarna och övriga styrelsen.

Decentraliseringen i organisationen ställer krav på att Nils är villig att ändra ledningsstil och släppa på kontrollen. Förändring i organisationsstrukturen ger Nils mindre detaljkoll och det ökar styrelsens förmåga att engagera sig och ha inflytande.

En ytterligare skillnad i styrelsearbetet är att vd får sina mål som han ska uppnå från styrelsen. Tidigare var målen inte lika uttalade när ägaren Nils var vd. Vd-bytet gör alltså att företaget blir tvungen att konkretisera och strukturera sin verksamhet i en annan utsträckning. Styrelsen blir en tydligare kravställare och får samtidigt en ny styrelseordförande som har ovanligt stor detaljkunskap (Bildt N, 2012).

Trots förändringen föranledd av vd-bytet gör Teleoptis ägarstruktur, där Bildt äger hundra procent av bolaget, att mycket blir ägarbeslut snarare än styrelsebeslut (Boheman F, 2012).

”Det krävs en viss balansakt i det här, mellan vad tror jag på och vad vill ägarna? Dessutom diskuteras vissa frågor mer innan beslut fattas i ett börsnoterat företag jämfört med i ett familjeägt, vilket ibland är en fördel då en del frågor skulle behöva diskuteras mer. På samma sätt kan familjeägda företag riskera att missgynnas utav möjligheten att beslut kan fattas direkt.” (Boheman F, 2012).

6 FÖRETAGSUTVECKLINGENS PÅVERKAN PÅ STYRELSEARBETET

Efter att ha studerat och analyserat Teleoptis företags- och styrelseutveckling sedan grundandet 1992 kan vi konstatera att förändringarna i styrelsens sammansättning och arbetsgång snarare har varit en pågående process än specifika förändringar mellan vardera fas. Vi kommer därför nedan presentera de iakttagna sambanden mellan företagsutvecklingen och styrelsearbetet utifrån förändringen över löpande tid.

SAMMANSÄTTNING

Styrelsesammansättningen har gått från att bestå av vänner och nära, till att idag vara mer professionellt baserad. Detta förklaras av att man i början främst hade ett behov av stöd och trygghet, snarare än rådgivning. Att ha en personlig relation till ledamöterna underlättade också arbetet då man kunde ta snabbare beslut och få större svängrum att självständigt styra verksamheten. I och med att företaget expanderar på nya marknader och internationaliseras blir välkända och tunga namn viktigare för att signalera sin professionalism utåt. Även behovet av internationell erfarenhet blir alltmer viktigt. Ju mer konkurrensen ökar, desto viktigare blir branschkompetens i styrelsen för att bli jämförbar med internationella konkurrenter via produktutveckling. Den ökade konkurrensen bidrar även till ett ökat behov av utmanande frågeställningar för att upprätthålla konkurrenskraften, vilket också motiverar en mer professionellt sammansatt styrelse.

I början tas ledamöter in i styrelsen för att bidra med stöd, råd, erfarenhet eller specifik kompetens såsom finans- eller branschkunskap, men i och med att företaget blir mer etablerat och arbetssätten mer standardiserade har en ytterligare aspekt bidragit till sammansättningsförändring: den nya styrelsedynamiken som skapas när en ny ledamot kommer in. För att undvika slentrianmässiga beteenden behövs nya ledamöter som ifrågasätter tidigare rutiner och bidrar med nya synsätt och ny energi till styrelsearbetet.

ARBETSSÄTT

Teleoptis styrelsearbete har gått från att vara stöttande och rådgivande till mer professionell med en högre involveringsgrad i företagets verksamhet och större möjlighet att påverka. Denna förändring i arbetssätt kan förklaras utifrån minskade informationsasymmetrier, ett

ökat behov av styrelsens kompetens, nya styrelsedynamiker samt ett vd-byte. Nedan beskrivs dessa förändringar ytterligare.

MINSKAD INFORMATIONASASYMMETRI

I början präglas styrelsens arbetssätt av den informationsasymmetri som uppkommer i och med att mycket information endast finns i Nils huvud som såväl grundare, ägare, vd och styrelseledamot. Detta ger även uttryck på styrelseprotokollen.

Allt eftersom företaget växer minskar informationsasymmetrin främst av fyra anledningar:

- 1) Nils möjlighet till överblick över verksamheten minskar, vilket medför att han inte längre kan sitta på all information ensam
- 2) Nedskrivnen dokumentation i form av siffror blir alltmer nödvändigt, vilket ökar insynen
- 3) I och med internationalisering uppkommer per automatik fler rapporterade enheter, vilket medför att mer informationsunderlag finns att tillgå styrelsen
- 4) Då återköp av befintliga kunder och serviceavtal blir en större del av verksamheten får man bättre förståelse för hur företaget egentligen ligger till

I och med den minskade informationsasymmetrin till följd av förändringar i organisationsstrukturen ökar alltså styrelsens förmåga att engagera sig och ha inflytande.

ÖKAT BEHOV AV STYRELSENS KOMPETENS

I takt med att företaget expanderar på nya marknader och blir en etablerad aktör bland sina konkurrenter ökar behovet av en decentraliserad beslutsprocess och professionalism. Ledningen får därmed ett större behov av stöd i form av styrelsens kompetens. I och med nya etableringar utomlands ges mer utrymme för strategiska diskussioner, varpå styrelsens funktion går från stöttande och rådgivande till mer professionell. Företagets internationalisering och expanderande leder till ett ökat behov av utlandserfarenhet och kontaktnät, vilket också ökar behovet av näringslivserfarna styrelseledamöter. Vidare bidrar den ökade konkurrensen även till vikten av utmanande frågeställningar kring produktutveckling och internationalisering från styrelsen för att "hålla sig på tå" och behålla konkurrenskraft. Utvecklingsintensiteten ställer också högre krav på styrelsens kunskap och förståelse för marknaden, konkurrenterna och företagets ställning. I och med att företaget gör fler och större investeringar ökar också behovet av styrelsens rådgivning.

NY SAMMANSÄTTNING SKAPAR NY ARBETSDYNAMIK

Som nämnt ovan förändras dynamiken i styrelsearbetet när nya ledamöter tas in. I och med att företaget växer och ledamöter byts ut, men även blir fler, tillförs ny energi, nya frågor och tankesätt uppkommer och den allmänna prestationsviljan hos övriga styrelseledamöter ökar. Den nya sammansättningen i sig är i sig inte en företagsutveckling, men då sammansättningen förändras på grund av företagsutvecklingen har vi ändå valt att se detta som en förändring i styrelsens arbetssätt orsakad av företagets utveckling.

VD-BYTE

På grund av företagets växande storlek ökar behovet av professionalisering och formalisering, vilket leder till förändring av ledningsgruppen i form av att Nils avgår som vd och nu endast är styrelseordförande och ägare.

ÖKAD FORMALISERING

Vd-bytet bidrar till en ökad formalisering av styrelsearbetet, då detta är en nödvändighet för att ge den nya vd:n stöd och bekvämlighet med att agera med någon annans privata ekonomi.

MINSKAT INFORMATIONSÖVERTAG OCH ÖKAD INFLYTANDEMÖJLIGHET

Förändringen i organisationsstrukturen ger Nils mindre detaljkoll, vilket ökar resterande styrelses förmåga att engagera sig och ha inflytande. Att nya vd:n numera även behöver sätta agendan tillsammans med styrelseordförande Nils bidrar till att vd inte längre har samma informationsövertag och kan vinkla styrelsemötena i den riktning han själv önskar.

TYDLIGARE MÅL ATT UTFORMA OCH FÖLJA UPP

En ytterligare skillnad i styrelsearbetet blir att vd nu får tydliga mål att uppnå från styrelsen. Tidigare var målen inte lika uttalade när majoritetsägaren Nils var vd. Att behöva konkretisera mål för vd ställer högre krav på styrelsens företagskunskap och engagemang, och leder även till en högre grad av uppföljningsarbete.

7 DISKUSSION

I det här avsnittet ämnar vi att vidare diskutera de iakttagelser vi har gjort i Teleoptis fall, i relation till tidigare forskning, för att dra mer generella slutsatser kring företagsutvecklingens påverkan på styrelsearbetet.

SAMMANSÄTTNING

Teleoptis styrelsesammansättning präglas av att gå från en stöttande och vänskaplig styrelse till en i högre grad professionell styrelse i och med att företaget får större behov av ledamöternas kompetens vid tillväxt, ökad konkurrens, expansion och internationalisering. Att kompetensbehovet ändras i och med företags utveckling finns förankrat i tidigare studier av till exempel Firstenberg & Malkiel (1994). Likt Firstenberg & Malkiel (1994) har Teleopti operativ kompetens i styrelsen vid uppstarten i form av grundarens Nils närvaro. Det är dock inte förrän konkurrensen på marknaden ökar som ytterligare operativ kompetens tas in i styrelsen. Att grundarna undviker att till en början ta in ytterligare branschkompetens kan förklaras av dess ägandeform, då Daily & Dollinger (1992) argumenterar för att familjeföretag ofta har en strävan om att behålla en personlig central kontroll för att slippa meningsskiljaktigheter.

Firstenberg & Malkiel (1994) argumenterar vidare för att kompetens kring affärsutveckling och erfarenhet om hur liknande företag styrs blir betydelsefullt när företaget går in i tillväxt, vilket kan identifieras även hos Teleopti. Den viktiga aspekten med styrelsesammansättningens dynamik som identifieras hos Teleopti finns även grund för i teorier av Pettigrew & McNulty (1998). Utöver Pettigrew & McNultys (1998) diskussion har vi utifrån Teleopti även kunnat identifiera ett samband mellan detta dynamikbehov och att nya styrelseledamöter tas in i styrelsen.

ARBETSSÄTT

Utifrån Teleopti kan vi observera att styrelser i början snarare fyller en stöttande och rådgivande funktion än kontrollerande, vilket även förankras i teorier av Gabrielsson & Winlund (2000). Att styrelsearbetet sedan blir mer professionellt med en mer verksam styrelse och strukturerat arbete, som i Teleoptis fall, belyser även Edström & Lygonis (1997). Edström & Lygonis (1997) beskrivning av ledarens motvilja till att engagera styrelsen på grund av längre beslutsvägar, mer argumentering och kontroll kan förklara denna

styrelsepassivitet i början hos företagen. Att vd själv styr vilka frågor som behandlas på styrelsemötena till en början kan orsaka en brist på information och felaktigt förberedda styrelsemöten (Westphal, 1999) och därmed informationsasymmetri, vilket i sin tur hämmar styrelsearbetet (Pettigrew & McNulty, 1998). I och med att ledaren (i Teleoptis fall: Nils) i enlighet med Macintoshs (1996) teorier får det svårare att hålla saker inom sin kontrollsfär när företaget växer, minskar informationsasymmetrierna. Detta ökar styrelsens aktivitet, vilket kan konstateras utifrån såväl Teleoptis fall som i Pettigrew & McNultys (1998) teori.

Utöver minskade informationsasymmetrier kan vi konstatera att styrelsens aktivitet även är beroende av företagets befintliga behov av styrelsekompetens. Även detta finns grund för i litteraturen. Edström & Lygonis (1997) belyser till exempel att grundaren i nystartade företag ofta är upptagen med den dagliga driften, vilket medför att styrelsens engagemang inte prioriteras. Vidare beskriver de en ökad möjlighet att ägna sig åt strategiska frågor och att involvera styrelsen i och med att företaget växer.

Vår tredje aspekt om att en ny styrelsedynamik påverkar styrelsens arbetssätt finns också stöd för från Pettigrew & McNultys (1998) som diskuterar beteendedynamik som en viktig faktor för styrelsearbetet.

Den sista aspekten som påverkar Teleoptis styrelses förändrade arbetssätt är vd-skiftet. Vi har identifierat att detta har lett till ökad formalisering av arbetet, vilket enligt Gabrielsson & Winlund (2000) är en förutsättning för styrelsens roll som effektivt kontrollorgan.

8 SLUTSATS

Syftet med uppsatsen var att studera företagsutvecklingens påverkan på styrelsearbetet i ett svenskt onoterat familjeföretag. Genom att studera hur styrelsearbete påverkas och även göra en fallstudie kring Teleopti har vi kommit fram till en slutsats.

Teleoptis styrelsearbete har gått från att vara stöttande och rådgivande till mer professionellt, med en högre involveringsgrad i bolaget samt ökade möjligheter att påverka verksamheten. Denna förändring i arbetssätt kan förklaras utifrån att företagets tillväxt har bidragit med minskade informationsasymmetrier, ett ökat behov av styrelsens kompetens, nya styrelsedynamiker samt ett vd-byte. Teleoptis styrelsesammansättning har också förändrats utifrån att företagets behov av styrelsen har utvecklats från stöttande och rådgivande till mer kontrollerande, att nya kompetenser har behövts i och med expansion, internationalisering och ökad konkurrens, samt då man har velat skapa nya styrelsedynamiker för att undvika ett slentrianmässigt arbetssätt.

Utöver att bekräfta och sammankoppla tidigare forskning baserat på fallstudien Teleopti, har studien även gett indikationer på nya fenomen. Vi har till exempel sett att sammansättningen, utöver företagsutvecklingen, även påverkas av det generella behovet att *skapa* ny dynamik i styrelsen. Denna företeelse är fortfarande relativt outforskad, varpå vi anser att det vore en möjlig framtida forskningsutgångspunkt. Vi har också kunnat konstatera att det utifrån denna studie är svårt att fastställa vad i styrelsens arbetssätt som egentligen påverkas av företagets utveckling och vad som påverkas av styrelsens sammansättning. I mångt och mycket är det i slutändan upp till varje individ i styrelsen hur mycket engagemang man väljer att lägga på styrelsearbetet. Vi anser därför att det finns skäl att utforska detta område ytterligare för att tydligare säkerställa en distinktion mellan sammansättningens och företagsutvecklingens påverkan på styrelsens arbetssätt. Vidare pekar även våra empiriska resultat på att styrningsbilden med ägaren som både vd och styrelseledamot kan gynna ett mindre företag under dess tid av etablering och överlevnad. Trots att det är en unik situation när samma person innehar tre vitala roller för bolaget som inbördes svarar mot varandra, behöver det nödvändigtvis inte vara till verksamhetens nackdel. Framtida forskning kring rollfördelning i företagsledning och styrelse i mindre företag kan därför ta hänsyn till vilka effekter fenomenet att samma person sitter på flera nyckelpositioner ger verksamheten. Att studera vid vilken tidpunkt i företaget som en majoritetsägare med roll som vd och styrelseledamot med fördel bör backa från sin operativa position vore också en möjlig forskningsutgångspunkt.

9 REFERENSER

LITTERATUR

Aktiebolagslagen (2005:551)

Alvesson, A & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bergstrand, L-E. (1973). *Aktiv styrelseledamot*. Lund: Hermod-Studentlitteratur.

Bildt, N. & Bildt, M. (1995). *Misslyckandenas rikedom*. Göteborg: Graphic Systems.

Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S. & Östman, L. (1995). *Styrelsearbete i koncerner*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Brytting, T. (1991). *Organizing in the small growing firm*. Stockholm: Handelshögskolan doktorsavhandling.

Dagens Industri. (2009). *Styrelsejobb ska tas på allvar*. Tillgänglig online:
<http://di.se/Artiklar/2009/3/26/12295/DEBATT--Styrelsejobb-ska-tas-pa-allvar/>. Hämtad: 2012-05-09.

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

Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). *Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses*. Journal of Small Business Management, Vol. 31, Nr. 2, s. 79-90.

Dyer, W. G. (1989). *Integrating Professional Management into a Family Owned Business*. Family Business Journal, Vol. 2, Nr. 3, s. 221-235.

Edström, A. & Lygonis, D. (1997). *När liten blir stor – framgångsrika företag i Västsverige*. Göteborg: Handelshögskolan, BAS.

Firstenberg, P. B. & Malkiel, B. G. (1994). *The twenty-first century boardroom: who will be in charge?*. Sloan Management Review, Vol. 36, Nr. 1, p. 27-35.

- Gabrielsson, J. & Winlund, H. (2000). *Board of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of board's working style on board task performance*. Entrepreneurship and Regional Development, Nr. 12, s. 311-330.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). *Resource dependence theory: A Review*. Journal of Management, Vol. 35, Nr. 6, s. 1404-1427.
- Jacobsen, D-I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Macintosh, N. B. (1994). *Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Merriam, B. S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Minichilli, A. & Hansen, C. (2007). *The board advisory tasks in small firms and the event of crisis*. Journal of Management and Governance, Vol. 11, Nr. 1, s. 5-22.
- Nielsen, T. & Lekvall, P. (2010). *Styrelsearbete i små företag*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Pettigrew, A. & McNulty, T. (1998). *Sources and uses of power in the boardroom*. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 7, Nr. 2, s. 197-214.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. California: Stanford Business Books.
- Robson, C. (2007). *How to do a research project: a guide for undergraduate students*. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Sevenius, R. (2007). *Bolagsstyrning*. Pozkal: Studentlitteratur.
- Scott, M. & Bruce, R. (1987). *Five stages of growth in small business*. Long Range Planning, Vol. 20, Nr. 3, s. 45-52.
- Svenning, C. (2003). *Metodboken: samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling, klassiska och nya metoder i informationssamhället: källkritik på Internet*. Eslöv: Lorentz.

Westphal, J. D. (1999). *Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties*. Academy of Management Journal, Vol. 42, Nr. 1, s. 7-24.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research – Design and Methods*. California: Sage Publications.

FÖRETAGSDOKUMENT

Bildt, N. & Bildt, M. (2012). *Släpp sargen*.

Årsredovisning för Teleoptimering i Sverige AB, 1991-11-26 - 1993-04-30.

Årsredovisning för Teleoptimering i Sverige AB, 1993-05-01 - 1994-04-30.

Årsredovisning för Teleoptimering i Sverige AB, 1994-05-01 - 1995-04-30.

Årsredovisning för Teleoptimering i Sverige AB, 1995-05-01 - 1996-04-30.

Årsredovisning för Teleoptimering i Sverige AB, 1996-05-01 - 1997-04-30.

Årsredovisning för Teleoptimering i Sverige AB, 1997-05-01 - 1998-04-30.

Årsredovisning för Teleoptimering i Sverige AB, 1998-05-01 - 1999-06-30.

Årsredovisning för Teleopti AB, 1999-07-01 - 2000-06-30.

Årsredovisning för Teleopti AB, 2000-07-01 - 2001-06-30.

Årsredovisning för Teleopti AB, 2001-07-01 - 2002-06-30.

Årsredovisning för Teleopti AB, 2002-07-01 - 2003-06-30.

Årsredovisning för Teleopti AB, 2002-07-01 - 2003-06-30.

Årsredovisning för Teleopti AB, 2003-07-01 - 2004-06-30.

Årsredovisning för räkenskapsåret 2004-07-01 - 2005-12-31, 2004-07-01 - 2005-12-31.

Årsredovisning för räkenskapsåret 2006-01-01 - 2006-12-31, 2006-01-01 - 2006-12-31.

Årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2007-01-01 - 2007-12-31, 2007-01-01 - 2007-12-31.

Årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2008-01-01 - 2008-12-31, 2008-01-01 - 2008-12-31.

Årsredovisning 2009, 2009-01-01 - 2009-12-31.

Årsredovisning 2010, 2010-01-01 - 2010-12-31.

INTERVJUER

Carina Norrbom, ekonomichef sedan 2004. Intervju: 2012-03-13.

Fredrik Boheman, styrelseledamot sedan 2003. Intervju: 2012-03-23.

Malcolm Hamilton, styrelseledamot sedan 1992. Intervju: 2012-04-18.

Mariana Burenstam Linder, ägare Burenstam Linder. Intervju: 2012-04-23.

Marita Bildt, grundare, ägare, styrelseledamot sedan 1992. Intervju: 2012-03-12.

Nils Bildt, grundare, ägare, vd 1992-2010, styrelseordförande sedan 2010. Intervju: 2012-04-23.