LUND UNIVERSITY

Intressentkapitalism - En fråga för företagsledning nu och i framtiden

En idéskrift

Svensson, Claes; Wijk, Gösta

2017

Document Version:
Förlagets slutgiltiga version

Link to publication

Citation for published version (APA):
Svensson, C., & Wijk, G. (2017). *Intressentkapitalism - En fråga för företagsledning nu och i framtiden: En idéskrift*. Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

Total number of authors:
2

General rights
Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.
• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: https://creativecommons.org/licenses/

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

INTRESSENTKAPITALISM

EN FRÅGA FÖR FÖRETAGSLEDNING NU OCH I FRAMTIDEN

EN IDÉSKRIFT

LUNDS UNIVERSITET | EKONOMIHÖGSKOLAN
CLAES SVENSSON OCH GÖSTA WIJK, 4 APRIL 2017

INNEHÅLLSFÖRTECKNING **Sid**

1. Inledning 5

2. Grunden till intressentvärdeslogiken 5

3. Centrala modeller inom shareholder value-paradigmen 7

3.1 Principal-agentteorin 7

3.2 Den aktieägarorienterade intressentmodellen 7

4. Tidiga utvidgade intressentmodeller 8

4.1 Rehnman och Stymnes intressentmodell 8

4.2 En dynamisk intressentmodell 8

5. Omvärldsförändringar och nya förutsättningar 9

6. Konsekvenser av omvärldsförändringar 10

7. Behovet av att vidga synen på riskkapital 12

8. Utvecklingen av intressentkapitalismen 13

9. Styrning och ledarskap enligt intressentvärdeslogiken 14

10. Risker med användning av aktievärdeslogiken i det moderna samhället 15

11. Framtida företagsstyrning i olika former relaterat till form av kapitalism 16

12. Företagens värdeideologi 17

12.1 Intressentvärdeslogiken i tillämpning – identifiering och rekrytering av företagets intressenter 17

12.2 Shared values, vinn-vinn-situationer och vinn-vinn-relationer 17

12.3 Grunden för att utveckla bilden av shared values 18

12.4 Shared values som bas för företagets strategi 19

12.5 Balanserat intressentstyrkort (BISC) 20

13. Intressentvärdeslogiken i tillämpning – modeller för företagsledning 21

13.1 Relationen till ägare och andra finansiärer 22

13.2 Relationen till kunder 23

13.3 Relationen till medarbetare 24

13.4 Relationen till intresseorganisationer, opinions-grupper och myndigheter 26

13.5 Relationer till samarbetspartners 27

14. Strategiprocessen generellt 28

14.1 Strategiprocessen i finans- och laissez faire-kapitalistiska företag 30

14.2 Strategisprocessen i intressentkapitalistiska företag 31

15. Intressentvärdeslogiken – språk för ledning av företag 34

Litteratur 35

Bilaga 1 Begreppslista 39

Bilaga 2 ”Skall intressentmodellen skrotas?” Bättre Ledarskap 1980

Bilaga 3 ”Bort från aktieägarvärdet. Dagens Industri debatt, 20 april 2013

Bilaga 4 ”Bortom CSR väntar intressentkapitalismen”. Liberal debatt 2016, nr 1

Bilaga 5 ”Företag ska skapa välstånd, inte bara vara vinstmaskiner. DN Debatt 11/12 -16

Bilaga 6 ” Britain has the most modern company law in the world! Sweden should Follow Britain.”

1. INLEDNING

I denna idéskrift kommer vi att driva följande tes:

Företagen i det moderna samhället behöver för att bli långsiktigt och uthålligt framgångsrika arbeta utifrån en ny värdegrund, där man har mål och ansvar mot fler intressenter än bara aktieägarna, dvs en ”multiintressentbild”. Företagen bör lämna en shareholder value-fokusering och tillämpa en stakeholder value-fokusering baserad på shared values med sina viktiga intressenter som bas för företagets strategi, ledarskap och affärsidé.

Detta får konsekvenser på flera plan:

- Det kommer kräva nya sätt att organisera och leda företagen med stakeholder value fokusering. Aktieägarvärdes- och börsvärdesfokuseringen måste minska. Grunden i principal/agentmodellen och de aktieägarorienterade intressentmodellerna måste kompletteras eller ersättas med modeller och metoder för multiintressentvärdes-fokuserande företag.

Vårt fokus kommer att i denna skrift ligga på frågor kring strategi-och ledarskap som kommer att utvecklas i andra delen.

- Ju fler företag som arbetar utifrån en värdegrund baserad på stakeholder value fokusering desto större krav på omdefinering av kapitalismen självt krävs. Utvecklingen behöver stödjas av ett nytt ekonomiskt system, utformat av politiker, lagstiftare och myndigheter vad det gäller t.ex. ABL, juridik och äganderättstillämpning, skatter och incitament etc. M.a.o. kan man förvänta sig en omstrukturering av vår nuvarande förhärskande kombination av laissez faire- och finanskapitalismen till det vi vill kalla” intressentkapitalism”.
- Nya modeller/metoder och kunskaper på generell nivå behöver utvecklas av forskare och praktiker i samverkan och behöver omsättas till utbildningsunderlag för universitet och fortbildning. Vi kan uttrycka det som så att en språkutveckling behövs.

I vår idéskrift utvecklar vi bakgrunden till vår tes samt skissar på konsekvenserna för hur arbetet med strategi och ledarskap/management kan se ut i dessa nya företag med en värdegrund baserad på stakeholder value-tankarna.

2. GRUNDEN TILL INTRESSENTVÄRDESLOGIKEN[1]

Det är företagets relation till omgivningen som står i fokus i intressentteorin. Intressentteorin behandlar frågor om i vilken utsträckning intressenter i omgivningen har legitima krav på inflytande i organisationen (Blair 1995; Demb & Neubauer 1992). Den engelska benämningen på intressenter är stakeholders, personer eller grupper som har ”stakes”, det vill säga intressen av olika slag i företaget. Definitionen av en intressent varierar, men en

[1] Detta avsnitt baseras delvis på Blom, Kärreman och Svensson (2012).

definition är att en intressent är en individ eller grupp som påverkar och påverkas av organisationens verksamhet (Freeman 1984). Bland intressenter finns exempelvis anställda, kunder, leverantörer, aktieägare, banker, stat och andra som direkt påverkar och påverkas av en organisations aktiviteter. Teorin ger företagsledningen ett betydande mandat att efter eget omdöme tolka olika intressenters anspråk, krav och önskemål på organisationen. Utmaningen ligger i att kompromissa och balansera dessa anspråk för att på så sätt långsiktigt säkerställa företagets överlevnad och dess förmåga att ”belöna” sina intressenter.
Det har varit angeläget inom intressentteori att etablera gränser för vem som är att anse som intressent, då det handlar om att identifiera de grupper eller individer som förtjänar eller fordrar uppmärksamhet från företagsledningen (se t.ex. Donaldson & Preston 1995). Beträffande identifieringen av intressenter har flera kriterier förekommit vid utvecklingen av teorin. En grund för att identifiera en grupp eller en individ som intressent är att det föreligger en relation med företaget (Brenner 1993) som ger en intressent en plattform för att göra sin röst hörd och sina behov kända hos företagsledningen. En annan identifieringsprincip är att utgå från beroenden och definiera intressenter som de grupper eller individer vars stöd är nödvändiga för företagets överlevnad (Bowie 1988). En tredje identifieringslogik är att definiera intressenter som de grupper eller individer som är beroende av företaget (Langtry 1994).

Utifrån ett intressentperspektiv på företaget är det nödvändigt för en styrelse och företagsledning att beakta olika gruppers och individers legitima anspråk avseende inflytande på beslutsfattandet. Styrelsens och företagsledningens ansvar inskränker sig inte till aktieägare och anställda, utan andra grupper i samhället har också en relation till företaget. Uppgiften för styrelsen och företagsledningen är att balansera de olika intressen som kan stå i konflikt med varandra. Ett instrument för att tillgodose olika intressens legitima anspråk på inflytande är att ge intressenter styrelserepresentation. Ett exempel på detta är arbetstagarrepresentanternas lagstadgade rätt till representation i styrelsen. Genom att ge olika intressenter insyn och representation i styrelsen ökar företagets förmåga att agera efter de viktigaste intressenternas anspråk. Styrelsen (liksom företagsledningen) är i detta sammanhang en arena för kompromisser och förhandlingar mellan olika intressen. Styrelsens roll i företaget är, från ett intressentperspektiv, att fastställa riktlinjer och att kontinuerligt koordinera olika intressenters intressen till gemensamma riktlinjer (Hung 1998). I nuvarande svensk lagstiftning (ABL) har företag ägare som i en övergripande och slutlig mening är ansvariga för verksamheten och företagets utveckling. Styrelsen utses av ägarna, som i sin tur anställer företagsledning. I små företag som är aktiebolag kan samma personer vara ägare, styrelse och företagsledning, men i större företag kan olika personer vara ägare, styrelse och ledning. Då uppstår ett s.k. principal-agentförhållande i företaget. Företagets ägare är principal över agenten styrelsen, styrelsen är i sin tur principal över företagsledningen som är agent. Dessa förhållanden gäller i företag, som den svenska aktiebolagslagen omfattar. Svenska aktiebolag är således baserade på en aktieägarvärdelogik.

Om företag verkar utifrån en intressentvärdeslogik blir förhållandena annorlunda. Den svenska nuvarande lagstiftningen (ABL) omfattar i princip inte företag som styrs enligt en intressentvärdeslogik. I enlighet med intressentvärdeslogiken tillför alla intressenter kapital,

som också är förenat med risk av olika slag. Detta förhållande skulle ge intressenter ett legitimt inflytande över företaget jämställt med aktieägarnas. Detta kan t ex innebära att företagets styrelse utses av intressenterna och att intressenterna är företagets huvudmän.

Det är självfallet mycket komplicerat att helt ändra de legala regler som reglerar företagens styrning och äganderätten och det ligger utanför syftet med denna skrift att behandla. Däremot kan inom ramen för nuvarande bolagslagstiftning ett företags ägare bestämma att företaget skall ledas i enlighet med intressentägarlogik. Detta kan ju också ske för begränsade delar av företagets verksamhet – ett dotterbolag eller en SBU. Principiellt blir det dock då fortfarande ägarna, inte de övriga viktigaste intressenterna, som har det yttersta ansvaret för företaget genom styrelse och företagsledning.

3. CENTRALA MODELLER INOM SHAREHOLDER VALUE-SYNSÄTTET

Milton Friedmans (Friedman 1962; Friedman 1970) ”manchesterliberala” och laissez faire-kapitalistiska ståndpunkt var att företag är risktagande kapitalassociationer vars enda uppgift och ansvar var att se till att det finansiella kapitalet växer. Styrelser och företagsledningar skulle agera därefter och den grundläggande logiken var aktieägarvärdeslogiken. Företagets primära och i särklass viktigaste intressent var aktieägarna, som försåg företagen med det finansiella riskkapitalet och inför vilken företagets ledning var ansvaring. Dessa utgångspunkter har länge varit dominerande även inom det företagsekonomiska området.

Nedan diskuterar vi två modeller, båda ofta använda i företagsekonomisk forskning och utbildning, nämligen principal-agentteorin och den aktieägarorienterade intressentmodellen, som vi anser vara begränsade och som inte leder till bättre företagsstyrning i företag i ett modernt samhälle som Sverige, trots att modellerna dominerar bland svenska företagsledare och ägare.

3.1 Principal-agentteorin

Den så kallade principal-agentteorin är baserad på aktieägarvärdeslogik. Enligt denna teori är ägaren den ultimata principalen och företagsledningen är den underlydande agenten. Relationen mellan dessa är fokus för frågeställningar om bolagsstyrning (corporate governance) till exempel: hur skall ägarna styra och kontrollera företagsledningen så att maximal vinst lämnas till ägarna. Principal-agentteorin är central inom finansiell teori men ligger också till grund för många begrepp och modeller inom den företagsekonomiska teoriarsenalen och baseras då på den implicita förutsättningen om aktieägarvärdeslogik.

3.2 Den aktieägarorienterade intressentmodellen

Chester Barnard utvecklade 1938 i ”The Functions of the Executive” en modell som tog hänsyn till att en företagsledning måste tillfredsställa fler parter än ägarna. Modellen har på svenska brukat kallas intressentmodellen. I intressentmodellen förklaras den kontinuerliga existensen av ett företag där finns det utrymme för andra intressenter än ägarna, som anställda, kunder, leverantörer och andra affärspartners, stat och kommun m.fl.

Företagsledningen administrerar enligt modellen en bidrags-belöningsrelation till intressenterna, men har som primär uppgift att se till att resultatet av företagsledningens intressentadministration blir framgångsrik för ägaren. Övriga intressenter är således snarast att betrakta som medel i strävan att förverkliga ägarnas mål! I grunden är således denna ursprungliga version av intressentmodellen, trots sitt namn, också utgående från en aktieägarlogik.

4. TIDIGA UTVIDGADE INTRESSENTMODELLER

Vi ifrågasätter om dessa modeller, som föreställningar om uthålligt och framgångsrikt företagande, fungerar för företag i moderna samhällen av typ Sverige i den utvecklade marknadsekonomin som vi befinner oss i? Vår uppfattning är att den logik, som uttrycks i principal-agentteorin och intressentmodellen med ägarna som den primära intressenten (den ägarorienterade intressentmodellen) är begränsande och måste utvecklas. En annan alternativ logik måste komplettera aktieägarvärdeslogiken, nämligen intressentvärdeslogiken. I många företag i det moderna samhället är det finansiella kapitalet ingalunda det mest centrala och kritiska. Andra typer av kapital och resurser kan vara avgörande för företags uthålliga framgång och bör också betraktas som riskkapital. En ”modern” intressentmodell inkluderar fler intressenter än ägarna som strategiska.

4.1 Rehnmans och Stymnes intressentmodell

Det är intressant att notera att Rehnman och Stymne tidigt (1965) diskuterade en mycket radikal variant av intressentmodellen där de resolut framhåller att ”företagets mål är lika med intressenternas”. Modellen fick inte den uppmärksamhet och inflytande som den kanske borde förtjänat, men innehåller ”fröet” till de tankar om intressentvärdeslogik som vi diskuterar och för fram i denna idéskrift.

4.2 En dynamisk intressentmodell

Vi själva ifrågasatte den gängse användningen och tolkningen av den ursprungliga intressentmodellen (Barnard 1938) i en tidig artikel (Svensson & Wijk 1980) där vi pekade på att det allt mer pluralistiska samhället med allt fler intressenter skulle kräva en utvecklad intressentmodell. Den ursprungliga intressentmodellen skulle utvecklas från ”statisk intressentadministration” via en mer ” dynamisk intressentadministration” och ”förhandlingsinriktad partsadministration” till vad vi då kallade ”förhandlings- och participationsinriktad partsadministration”. Artikeln återfinns i bilaga 2.

Vi hävdade således redan 1980 att det dominerande paradigmet, som byggde på shareholder-value, måste kompletteras med en stakeholder-value baserad intressentparadigm. Den ursprungliga ägarorienterade intressentmodellen skapad på 1930-talet behövde utvecklas för att passa i det framväxande allt mer pluralistiska samhället. Denna utveckling måste ske mot en intressentmodell där ägare inte är den självklart viktigaste intressenten.

Vår uppfattning nu är att det är hög tid att gå vidare och utveckla intressentteorin och se till att bristen på kunskap om konkreta implikationen på ett företagstrategiskt- och ledningsmässigt plan minskar. Frågor kring det praktiska användandet behöver fokuseras.

5. OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR OCH NYA FÖRUTSÄTTNINGAR

Dagens och framtidens former av marknadsekonomi ställer nya krav för uthålligt och framgångsrikt företagande. Det är många typer av omvärldsförändringar som ger förändrade förutsättningar för näringslivet. Dessa förändringar är globala. I världen i stort sker en globalisering av handel och tekniskspridning. Den digitala revolutionen påverkar i högsta grad företagen. Även miljöhoten och internationell terrorism är globala faktorer som påverkar företag. Men omvärldsförändringarna är även lokala och knutna till enskilda länders specifika förutsättningar som befolkningens utbildningsnivå, landets levnadsstandard, demokratiseringsprocesser i samhället, politiska och ekonomiska förändringar mm. Sammanfattningsvis kan man säga att följande övergripande samhällstrender (megatrender) som påverkar utvecklingen:

- Ökad globalisering leder till fler potentiella och mäktigare intressentgrupper.
- Ökad demokratiserings- och utbildningsnivå leder till fler och starkare intressentgrupper.
- Ökat krav på hållbarhet/sustainability leder till krav på fler dimensioner i verksamheterna.
- Ändrade verksamhetsförutsättningar leder till fler ”key-success-factors” än de finansiella.
- Stora företagsskandaler beror ofta på dålig kunskap om intressenternas krav.
- Ökade klyftor i samhället, som företagen ibland hålls ansvariga för.
- Ökat separation mellan ägande och kontroll av verksamheterna.
- Ökad samverkan i utvecklingen/innovationer som kräver pålitliga relationer, ömsesidigt förtroende och gemensamma mål.
- Allt fler intressenter (inklusive investerare) som anser att naturresurserna måste tillvaratas mer medvetet av företagsledningar.
- Internationella globala normer och mål för hållbar utveckling blir allt vanligare.

En förändring i länder som Sverige är att intressenternas betydelse ökar. Synen på företag som en viktig del i samhället, inte bara för att generar vinster för ägare utan också viktig som arbetsplats, inspirationskälla, identifieringsobjekt, kund till andra företag etc. uttrycks allt oftare. Ledningarna i företag ser det som alltmer strategiskt viktigt att ta hänsyn till och använda de resurser som intressenterna förfogar över. Intressenterna ser sin medverkan i företag som en möjlighet att öka värdet av sitt kapital, som de ställer till företagets förfogande. Vi anser att mycket pekar på att denna utveckling redan är igång i länder som Sverige. Detta beror bland annat på att andra resurser än finanskapital är alltmer kritiska för företags framgång. Intressenter bidrar med kunskap, kreativitet, engagemang och ger

företagen legitimitet och förtroende. Parallellt finns det fortfarande finansiella kapitalägare som vill placera sitt kapital i företag som drivs med utgångspunkt i att kapitalägarna är den helt överordande intressenten och där företagsledning och styrning sker i mer traditionella former efter en aktieägarvärdeslogik. Detta kan vara finanskapitalistiska företag eller laisse faire-kapitalistiska företag. Vår uppfattning är emellertid att utvecklingen i Sverige och liknande länder kommer att gå mot ett ökat intresse för intressentkapitalism, som förutsättning för de flesta företag och organisationer för att skapa en framgångsrik och hållbar framtid i en modern marknadsekonomi.

Vår grundläggande tes är således: ”För att uppnå uthållig och varaktig framgång måste ett företags värdeideologi, strategi och styrning utformas systematiskt och konsekvent med utgångspunkt i att företaget har flera strategiskt viktiga intressenter.” Den nu i praktiken dominerande aktieägarvärdeslogiken*,* ”shareholder value logic”*,* måste kompletteras med intressentvärdeslogiken, ”stakeholder value logic”. Vi föreslår en alternativ föreställning, ett sätt att tänka som tar utgångspunkt i intressentvärdeslogiken, där olika intressenter tillför resurser till företaget i form av olika typer av riskkapital i syfte att åstadkomma värdetillväxt för företaget och själva erhålla utbyte av företagets verksamhet. Det går utöver Corporate Social Responsibility (CSR), som numera ofta finns utvecklat i företag. Intresset för CSR ser vi snarast som ett tecken på att traditionella finansiella styrmodeller är otillräckliga och kosmetiskt förbättras av företag för att bli politiskt korrekta. Samtidigt är de numera allmänt hållna internationella CSR-standards säkerligen positiva även om det finns risk att företagsledningens uppmärksamhet och agerande begränsas till, i stället för att förstå, det egna företagets verksamhet och dess viktigaste intressenter, att optimera icke företagsspecifika standards.

6. KONSEKVENSER AV OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR

Denna utveckling ställer krav på förändring i företagen på många olika plan. För att en demokratisk och kapitalistisk marknadsekonomi av blandekonomisk karaktär ska överleva är sådana förändringar nödvändiga. För att de ska komma till stånd måste flera frågor besvaras:

- Varför har vi företag? Vilken roll och ansvar har de i ett modernt, utvecklat demokratiskt och marknadsekonomiskt samhälle?
- Vad och vem skapar värden i företagen?
- Vem ska företagen tjäna?

Svaret har länge varit att företagen ska bidra till värdeskapande och värdetillväxt i samhället. Detta ter sig för de flesta som tämligen självklart. Följdfrågorna ”värde för vem?” och ”i vilka dimensioner?” kräver dock mer kontroversiella ställningstaganden och en klart formulerad ideologi för företagen, som beskriver vilka intressenter som skapar värden i företagen och hur företagen kan skapa värden åt dessa intressenter.

Det finns i dag många tecken på att Milton Friedmans sedan länge dominerande liberala marknadsekonomiska grundmodell – den laissez-fairekapitalistiska systemmodellen –

ifrågasätts**.** Ägarna (finansinstitutioner), som levererar finansiellt kapital, är enligt denna modell den absolut viktigaste intressenten.

Allt eftersom denna modell har börjat uppfattas som alltför snäv, rentav provocerande, har olika hållbarhetsmått utvecklats, ofta under beteckningen Corporate Social Responsibility (CSR). Frågan är om dessa mått räcker för ett möta dagens och framtidens krav på företagen. Det finns nämligen, som tidigare nämnts, en risk att företagsledningarnas uppmärksamhet och agerande begränsas till att optimera icke företagsspecifika CSR-standarder, i stället för att också förstå det egna företagets verksamhet och dess viktigaste intressenter, som är helt avgörande för det moderna företagets framgång.

En alternativ kapitalistisk modell, som vi kallar för den intressentkapitalistiska systemmodellen, växer nu fram. Enligt denna modell har företagsledningen och styrelsen ansvar gentemot flera olika intressentgrupper, som tillför olika typer av kapital som företaget använder för att producera varor eller tjänster. Detta innebär ett risktagande för intressenterna, på samma sätt som tillskott av finansiellt kapital innebär ett risktagande. Intressenterna vill erhålla avkastning på sitt tillskjutna kapital. Denna avkastning kan vara av både finansiell och icke-finansiell art. Det bör råda en gemenskap mellan olika intressenters och företagets syn på värde, dvs shared values. Exempel på sådan värdegemenskap kan vara:

- Kunder, som vill nyttja erbjudanden från företag med gott rykte, och företag som vill skapa starka varumärken.
- Anställda som vill ha en respekterad, utvecklande och utmanande arbetssituation och en företagsledning som vill ha ambitiösa, engagerade, kunniga och stolta anställda.
- Miljö- och andra intressegrupper, stat och kommun, som vill ha ekonomisk, miljömässig och social uthållighet, och en företagsledning som strävar efter legitimitet, respekt och uppskattning.
- Samarbetsparters, till exempel leverantörer, som vill ha strategisk utveckling genom att verka inom en kreativ industriell värdekedja, och en företagsledning som vill åstadkomma både kort- och långsiktig effektivitet i sina leveranser av kvalificerade varor och tjänster.
- Ägare och investerare som vill ha tillväxt i värde och utdelning under rimligt risktagande, och en företagsledning som förutom förräntning och tillväxt av kapitalet vill skapa resurser för långsiktiga investeringar.

Värdegemenskapen är grunden för de mål som man gemensamt strävar efter att uppfylla i företaget. Affärsidé, strategi och ledarskap måste integreras med denna värdegemenskap. Företagsledningen bör försöka attrahera sådana intressentgrupper som företaget kan bygga värdegemenskap med och som innebär att långsiktiga vinn-vinn-relationer uppnås.

Det traditionella snäva finansiella perspektivet behöver således breddas betydligt, med hänsynstagande till fler intressenter. Detta blir en utmaning för näringslivet och politiker avseende frågor om äganderättens utformning och tillämpning. Behovet av att utveckla nya

modeller och metoder för att leda företag är uppenbart. På detta område är vi bara i början av ett nödvändigt utvecklingsarbete, där forskare och praktiker bör samarbeta.

Inom många verksamheter behöver vi enligt oss utveckla och tillämpa en intressentvärdeslogik. Exempelvis Storbritannien har gått i denna riktning och utvidgat styrelseledamöternas ansvar fler intressenter (se sid 15). Vi behöver också omarbeta stora delar av den metod och modellarsenal som finns inom t. ex. det företagsekonomiska ämnesområdet. Utbildningar av professionella ledare måste fokusera på hur viktigt det är att de blir klara över vilken värdegrund de baserar sitt arbete på.

Om vi ska klara en långsiktigt hållbar samhällsutveckling ur sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter måste det ske en förändring i synen på företagens roll och ansvar i enlighet med en intressentkapitalistisk systemmodell. Företagens styrelser och ledningar har det största ansvaret för att så sker vid utformningen av företagens strategiarbete och ledarskap. Men även andra aktörer har ett stort ansvar. Politikerna måste se över lagstiftningen (bl. a. aktiebolagslagen), samtidigt som utbildningen av framtida företagsledare måste förnyas. Utan värdegemenskap mellan företaget och dess intressenter ställer inte intressenterna helhjärtat upp bakom företaget. Företagets konkurrensförmåga blir därmed sämre.

7. BEHOVET AV ATT VIDGA SYNEN PÅ RISKKAPITAL

Begreppet riskkapital betecknar i den nu dominerande kapitalismen ägarnas tillförda finansiella kapital. För att företaget får använda detta kapital utgår en ersättning till aktieägarna (vinsten) som behandlas som en residual efter det att andra intressenter än ägarna fått sin på förhand överenskomna ersättning. Risken finns att ägarna inte får någon ersättning för sitt insatta kapital - därför benämningen riskkapital. För denna risk har ägarna ett inflytande över företaget och företaget betraktas i rättslig mening som ägarnas egendom. Med ägandet följer rätten att bestämma över företaget, ett inflytande över företagets ledning, som andra intressenter inte har. Företagets ledning har ett ansvar (”accountability”) för verksamheten gentemot mot ägarna. Vi benämner denna typ av företag laissez faire- eller finanskapitalistiskt.

Vi definierar en intressent som bärare av en risk som ett resultat av att ha investerat någon form av kapital som är av värde i företaget. Mycket diskussion i litteraturen beskriver olika typologier och om vilka intressenter som är viktiga och legitima. Denna litteratur är betydelsefull och en viktig referens i detta sammanhang är Mitchell et al. (1997).

I enlighet med intressentvärdeslogiken anser vi att företagets olika intressenter tillför kapital, som också är förenat med risk av olika slag för intressenterna. De resurser i form av olika typer av kapital, som intressenterna tillskjuter bör följaktligen betecknas som riskkapital. Intressenternas resurser kan vara strategiskt viktiga för företaget. Företagets ledning har också

ett ansvar (”accountability”) gentemot samtliga intressentgruppen. Vi benämner denna form av företag intressentkapitalistisk.

Det finns således flera former av riskkapital än det finansiella kapitalet. Andra typer av resurser än det finansiella kapitalet, som intressentgrupper ställer till företagens disposition genom samverkan i företaget, har karaktären av kapital som riskeras att gå förlorat och då påverka dessa intressenter negativt.

Engagemangskapitalet utgör riskkapital som olika intressenter ställer till företagets disposition. När en individ i karriären engagerar sig ”helhjärtat” i ett företags verksamhet satsar individen av sitt möjliga engagemangskapital resurser som blir av värde för företagets verksamhet. Syftet för individen är att genom företagets verksamhet få tillväxt av och i sitt engagemang och att detta är av värde för individen. Företaget får engagerade individer som är en resurs och av värde för företaget och individen får personlig utveckling av sitt satsade engagemang – shared values. Går företaget dåligt eller i en för individen tveksam utveckling går engagemanget förlorat och blir kanske rent av en belastning för framtiden. Om organisationer satsar på utveckling av individer för att på så sätt ställa kvalificerade resurser/humankapital till företagets förfogande och denna verksamhet missköts går det skapade humankapitalet förlorat.

Förtroende-, kunskaps- och kreativitetskapital är andra former av riskkapital. När en samarbetspartner samverkar och bidrar med t ex med innovationer och ställer sin kunskap till förfogande kan detta vara värdefulla resurser för företaget och dessa resurser kan skapa grund för tillväxt i framtida förtroendefull samverkan. Om företaget går dåligt eller på olika sätt missbrukar förtroendet så förlorar samarbetspartnern sitt levererade förtroende- och kunskaps- och kreativitetskapital och får inga belöningar för det kapital som ställts till förfogande.

När stat och kommuner ställer naturresurser till företagets disposition är risken att ett företag med sin verksamhet missbrukar förutsättningarna och kanske fördärvar natur och miljö varvid naturkapital förloras.

På motsvarande sätt tillför andra intressentgrupper resurser av kapitalkaraktär som på olika sätt riskeras vid samverkan med företag på motsvarande sätt som ägarna. Detta bör naturligtvis få implikationer för företagsledningen och talar för en intressentvärdesbaserad värdeideologi, som bas för företagets utformning av sin bolagsstyrning och företagsledning.

8. UTVECKLINGEN AV INTRESSENTKAPITALISM

I detta sammahang och med ett historiskt perspektiv kan man fundera över frågeställningar som till exempel om ett mönster framträder så att i tider av ekonomisk stagnation eller stark ekonomisk och politisk oro, blir företagens roll i samhället bredare inriktad för att ge fler intressenter tillfredsställelse än i tider av mer ”normala” förhållanden där företagen har en mer renodlad roll, nämligen att enbart tjäna aktieägarna. En annan reflektion man kan göra är om det finns kopplingar mellan företagens orientering mot bredare eller snävare intressentsyn och de olika industriella faserna av nyskapande respektive rationaliseringsperioder med ökade

vinster etc. Detta är emellertid frågeställningar som vi inom ramen för denna skrift inte kommer att utveckla, men möjligheten finns att knyta an till Lennart Schöns ”Tankar om cykler” (2006) där han utvecklar tankarna kring att det är svårt att omedelbart förena effektivitetsökning med förnyelse. När det finansiella kapitalet är lättrörligt jämfört med annat kapital varför det är rimligt att då effektivitetsökning är i fokus inom ett område så tenderar företagens värdeideologi bli av finanskapitalistisk karaktär. I tider av politisk och ekonomisk turbulens, då annat kapital är kritiskt, kan man förvänta sig mer fokus på strukturella och komplicerade fenomen, varför en intressentkapitalistisk värdeideologi bör bli mer aktuell.

9. STYRNING OCH LEDARSKAP ENLIGT INTRESSENTVÄRDESLOGIKEN

Enligt intressentvärdeslogiken bör styrelser och företagsledningar arbeta på ett sätt där företagets mål står i samklang med intressenternas för att företagen skall fungera effektivt i det moderna samhället. De resurser som företagets viktigaste intressenter har är avgörande för företagets framgång. Det kräver ett annat ledararskap än det som är konsekvensen av principal-agentteorins och den ägarorienterade intressentmodellens logik. Det ledarskap som nu krävs är ett ledarskap, som identifierar intressen gemensamma för intressenterna och företaget och där företaget balanserar och sammanjämkar olika intressen till för företaget meningsfulla mål. I en politisk kontext (politisk ledning av ett land, t ex) används termen ”statsmannaskap” för ett beteckna denna typ av ledning. Termen har således traditionellt använts i samband med politiskt ledarskap, ett ledarskap för nationens bästa som höjer sig över politiska särintressen (Lindblom 1972).

Termen har även tillämpats i resonemang om ledarskap i företag t ex av Norman (1975) för att beteckna en form av ledarskap som förenar teknisk, rationell förståelse med social och politisk skicklighet. I denna artikel används ”intressentorienterat” ledarskap som en beteckning på ett ledarskap som utövas av styrelse och företagsledning, som balanserar olika intressenters intressen och som sätter företagets bästa som mål. Styrelse och företagsledningen arbetar med att skapa vinn-vinn-relationer med varje viktig intressent, där shared values (Porter & Kramer 2011) identifierats i dialogen med intressenterna (Knutsson & Wijk 2011). Vinn-vinn-situationer kan uppstå i icke-nollsummespel där alla spelare kan vinna på samverkan, till skillnad från situationer med nollsummespel, där alltid någon spelare förlorar om en annan spelare vinner. Icke-nollsummespel kan förekomma i olika förhandlingssituationer vid beslutsfattande i t ex företag eller i andra sammanhang där det finns flera parter. Det är naturligtvis av yttersta betydelse att i förhandlingar skilja på nollsumme- och icke-nollsumme-situationer.

Vårt övergripande resonemang om shared values kan relateras till olika situationer enligt följande:

- Icke nollsummerelationer är både på kort och lång sikt entydigt konstruktiva.
- Nollsummerelationer på kort sikt bör företagsledningen omformulera förutsättningarna så att man skapar och ser det som en icke nollsummerelation på lång sikt.

- Vid nollsummerelation på lång sikt bör relationerna till intressenter och konkurrenter baseras en strävan efter att uppnå ”fair-play-relationer i nollsumme-kontexten.

10. RISKER MED ANVÄNDNING AV AKTIEÄGARVÄRDESLOGIKEN I DET MODERNA SAMHÄLLET

Det finns många avskräckande exempel på misstag som styrelser och företagsledningar har gjort genom att använda en i den aktuella situationen olämplig logik nämligen aktieägarvärdeslogik. Exempel är BP:s oljeborrningar utanför Nordamerikas kust, Telias agerande på marknader i Östeuropa, ”hästköttskandalen” och textilbranschens arbetsvillkor i Asien, Swedbankdirektörernas fastighetsaffärer i kombination med höga avgångsvederlag, Panamadokumentens avslöjanden. Brist på dialog med och respekt för viktiga intressenter tycks vara grogrund för ett ologiskt och ofta självdestruktivt agerande.

Positiva exempel när intressentvärdeslogik har använts i stället för aktieägarvärdeslogik är t ex följande: En norsk bankdirektör förklarade inför en marknadsexpansion till övriga Norden att syftet inte enbart var att försöka utöka värdetillväxten för ägarna, utan i lika hög grad bidra till att få medarbetarna att känna stolthet och glädje inför ökade karriärmöjligheter och potentiell utlandstjänst samt att kunderna skulle känna ökad tillfredställelse inför ett ökat och förbättrat produktsortiment. En svensk forskare ger ett annat positivt exempel på hur textilarbetare som beordras arbeta övertid i vissa länder utsätts för stora risker på väg hem och därför ordnar företaget transporter nattetid. I sin enkelhet visar dessa exempel på tillämpning av intressentvärdeslogik. På kort sikt kan höjda löner till textilarbetare och kostnader för hemtransport efter beordrad övertid tyckas vara i konflikt med andra intressenters (t ex ägarnas) värderingar, men på längre sikt kan detta tillskott av arbetsresurser leda till positivt utfall för flera intressenter som tjänar på åtgärderna, en vinn-vinn-situation.

Andra exempel, som gäller bolagsstyrning i stort enligt intressentvärdeslogiken kan vara följande.

Tyskland har traditionellt en modell för bolagsstyrning av de största företagen med konsensus, intressentorientering och skuldfinansiering (banker) i motsats till egenkapitalfinansiering (aktiemarknaden). Företagen ses som delar av samhället, snarare än kapitalanhopningar. Fackföreningar har lagstadgat mycket stort inflytande i beslutsprocessen. Detta innebär att anställdas intressen och långsiktighet traditionellt präglat beslutsfattandet. Genom förändringar och internationalisering i ägarstrukturen finansieras dock allt fler storföretag i Tyskland via aktiemarknaden, inte via banker.
I Storbritannien har en intressant utveckling skett i synen på företagens roll i samhället. I den engelska företagslagstiftningen (UK Companies Act 2006) finns bl.a. ett avsnitt om styrelseledamöters uppgifter. Styrelsens uppgift är explicit att främja företagets framgång och alla aktieägare skall gynnas. Dessutom skall styrelseledamöter ta hänsyn till ett antal olika faktorer i sitt beslutsfattande. Dessa faktorer är de långsiktiga konsekvenserna av beslut, de anställdas intressen, behovet av att främja företagets affärsförbindelser med leverantörer, kunder och andra, påverkan på samhället och miljön, önskan om att behålla ett bra rykte om

höga krav på affärsetik samt behovet av att agera rättvist mot olika intressenter. Enligt vår uppfattning är den engelska lagstiftningen ett exempel på tillämpning av intressentvärdeslogik.

11. FRAMTIDA FÖRETAGSSTYRNING I OLIKA FORMER RELATERAT TILL FORM AV KAPITALISM

Vi kan förvänta oss att den nu dominerande kombinationen av finans- och laissez faire-kapitalismen alltmer kommer att kompletteras av former för företagsstyrning i enlighet med intressentkapitalism. Detta kan bero på förutsättningarna som gäller utvecklingen i olika branscher. Vi kan således se en fortsatt utveckling med fokus på leverantörerna av finansiellt riskkapital (aktieägarna) men också en utveckling mot intressentkapitalism och en förändrad fokus till andra intressenter som levererar strategiska resurser i form av olika typer av riskkapital: kunskaps-, kreativitets-, human-, natur-, engagemangs-, legitimitets-, förtroendekapital etc**.** Leverantörer av finansiellt riskkapital kommer att vara en bland andra intressenter.

Utmärkande drag för de två alternativen framgår i nedanstående tabell:

Finans- och laissez faire-kapitalism	**Intressentkapitalism**
· Finansiellt riskkapital i fokus	· Olika typer av riskkapital
· Shareholder value - aktieägarvärdeslogik	· Stakeholder value - intressentvärdeslogik
· Traditionell principal/agent-logik	· Statsmannaskap. Intressentorienterat ledarskap med shared values som utgångspunkt. Styrelse och företagsledning i dialog med intressenterna om shared values
· Strävan att aggregera till finansiella termer	· Flera icke aggregerbara målfunktioner
· CSR – företagets sociala ansvar – som ”stödaktivitet”	· CSR – företagets samhälleliga ansvar – integrerad i företagets värdegrund och strategi
· Upplyst självintresse	· Forum för dialog och samverkan med intressenterna, shared values
Litteratur: Friedman, M., Carroll, A.B.	Litteratur: Porter, M.E.; Kramer, M.R.; Mayer, C. och Andriof & Waddock

Tabell 1: Utmärkande drag för finans- och laissez faire-kapitalism respektive intressentkapitalism.

12. FÖRETAGENS VÄRDEIDEOLOGI

Tidigare har vi definierat företagets värdeideologi som föreställningen om vilka som är företagets viktigaste intressentgrupper och på vilket sätt företaget skapar värden åt dessa.

Företagets värdeideologi är inte självklart given. Den måste väljas av styrelse och företagsledning. Utifrån en utgångspunkt kan företag välja en värdeideologi knuten till aktieägarlogik. Om intressentvärdeslogiken i stället är basen i företagets värdeideologi blir krav på val av företagets viktigaste intressenter, något som styrelse och företagsledning har ett ansvar för.

12.1 Intressentvärdeslogiken i tillämpning – identifiering och rekrytering av företagets intressenter

Hur ser då konsekvenserna av en intressentvärdeslogik ut när den skall tillämpas i praktiskt styrelsearbete och företagsledning? Företag har flera intressenter, vars mål skall balanseras och vara i harmoni med företagets mål formulerade av styrelse och företagsledning. Företagsledningens och styrelsens uppgift blir att kontinuerligt föra en diskussion med de olika intressentgrupper, som man anser viktigast. Hur skall intressenternas skilda mål kunna uppfyllas samtidigt som intressenternas föreställningar om ”vad vill vi med företaget, varför finns företaget, vilken nytta har vi av företaget?” skall vägleda styrelse och företagsledning. Hur skall olika intressenters resurser utnyttjas effektivt av företaget? Detta kräver ledarskap som går utöver den traditionella strategen/chef/ledar-rollen och blir mer av intressentorienterat ledarskap eller statsmannaskap för att ta Normanns med fleras terminologi (Normann 1975; Selznick 1957 och Lindblom 1972). Process och dialog kommer att ställa allt högre krav på styrelser och företagsledningar och deras kommunikation med olika intressenter.

Företagsledning med intressentvärdeslogiken som värdeideologi kräver dialog och kommunikation med inslag av diplomati, förhandlingar, men även andra incitamentssystem till ledningen än dagens.

Identifieringen och rekrytering av företagets viktigaste intressenter och eventuell indelning av olika intressenter i homogena grupper är viktiga frågor för styrelse och företagsledning att ta ställning till. Identifieringen kan grundas på hur kritiska de resurser och det riskkapital är som intressenterna ställer till företagets förfogande för att företaget skall ha goda förutsättningar att förverkliga sina mål och sin strategi. Det är också viktigt att skapa relativt homogena intressentgrupper som företagsledningen kan relatera till. Ägarna kan delas upp efter storlek efter innehav, leverantörer efter strategisk betydelse, kunder efter geografiska marknadsområden etc. eftersom de kan ha olika intressen och olika uppfattning om vilka värden som de förväntar att företaget skapar.

12.2 Shared values, vinn-vinn-situationer och vinn-vinn-relationer

Dialog och kommunikation syftar till att skapa eller finna shared values, (Porter, M. E. & Kramer M.R. 2006, 2011) mellan företaget och de viktigaste intressentgrupperna, som kan vara grunden för de målfunktioner som man gemensamt kan sträva att uppfylla. Med andra ord kommer företagsledningen att hantera flera intressenter med flera målfunktioner. Ambitionen både från företagsledningens och intressenternas sida blir att hitta ”shared values och vinn-vinn-situationer. Det gäller också att se till att vinn-vinn-situationerna blir beständiga över tiden och får karaktär av vinn-vinn-relationer. Även om shared values är en viktig förutsättning för att intressenterna skall samverka med företaget och bidra med sina resurser, har styrelse och företagsledning ett ansvar för företaget som helhet, något som enskilda intressenter inte har. Därmed kommer styrelse och företagsledning i en dominerande position relativt intressenterna. Detta är en nödvändighet för att företaget skall kunna drivas och utvecklas av styrelse och företagsledning. Samtidigt innebär det en risk att företagsledningen skulle kunna utnyttja sin dominerande position på ett för intressenterna negativt sätt. Detta har uppmärksammats när det gäller intressenten ”aktieägare” i principal-agentteorin. Nu måste emellertid principal-agentteorins fokus på en intressent, ägarna, vidgas till att gälla flera intressenter. I analogi med principal-agentteorin blir alla de viktigaste intressenterna då principaler och företaget måste ledas utifrån en föreställning att samtliga intressentgrupper har ett intresse av att kontrollera företagsledning och styrelse så att dessa inte på ett otillbörligt sätt utnyttjar sin dominerande position. Vi har fått flera principaler, och en ”multi-principal-agent”-problematik.

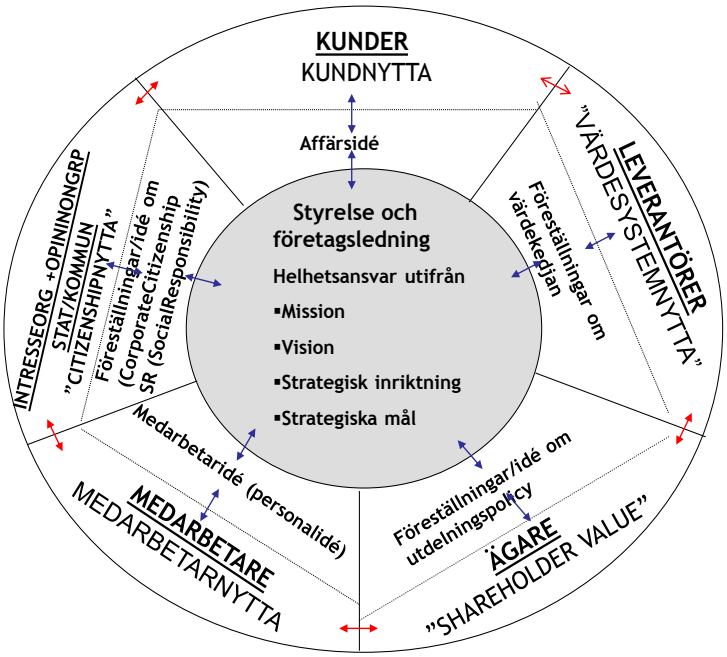
Shared values innebär värden som byggs upp i företaget vilka också kan innebära värden för olika intressenter. Exempel kan vara företagets prestige, som är av värde för företaget, men som också kan vara av värde för t ex anställda eller affärspartners. Värdet ger avkastning för företaget men också för anställda eller affärspartners. Dialog och kommunikation syftar till att finna shared values (Porter, M. E. & Kramer M.R. 2006, 2011) mellan företaget och de viktigaste intressentgrupperna. Shared values kan vara grunden för de målfunktioner som man gemensamt kan sträva att uppfylla i företaget. Affärsidé och strategi skall byggas på shared values och skall integreras med dessa. Shared values är en viktig förutsättning för att intressenterna skall samverka med företaget.

Shared values är ett nytt och omdiskuterat begrepp. Porter & Kramer (2011) talar om ”CSV, creating shared value” som vi vill beteckna som skapande av ”externa” shared values, medan vi använder begreppet som ”interna” shared values, dvs värdegemenskap mellan företagets viktigaste intressenter, som det gäller att identifiera, tydliggöra och bygga strategi utifrån. Detta innebär att vi fokuserar identifiering av ”interna” shared values vilket inte utesluter skapande av ”externa” share values.

12.3 Grunden för att utveckla bilden av shared values

I denna idéskrift utvecklas och beskrivs modeller för bolagsstyrning (corporate governance) och företagsledning med utgångspunkt i intressentvärdeslogiken. Sådana modeller hänger ihop med intressentvärdesteorins praktiska tillämpning och bör finnas i den verktygslåda, som lärs ut i företagsekonomisk utbildning på universitet och som används av konsulter såväl som inom företagsledning i praktiken.

Företagsledningen har en viktig uppgift att skapa en bild över de viktigaste intressenterna och på vilket sätt företaget skapar värden åt dessa. Exempel på centrala intressenter och shared values, relationer mellan affärsidé och strategi beskrivs förenklat i figur 1:



Figur 1: Intressentvärdesmodell för företagsledning. (Knutsson-Wijk, 2011).

I ovanstående figur kopplas affärsidé och strategi till de värden som de olika intressenterna strävar efter och kan således utgöra en bas för ledningen att finna shared values.

Ledningen för ett företag, d.v.s. styrelse och företagsledning, måste således genom analys och dialog med respektive intressentgrupp sträva efter att finna vinn-vinn-relationer baserade på shared values. (Blå markering i figuren ovan). Dessutom skall företagsledningen stimulera de viktigaste intressenterna till dialog om företagets verksamhet och genom analys formulera och peka på intressenternas gemensamma intressen och värden (röd markering i figuren ovan).

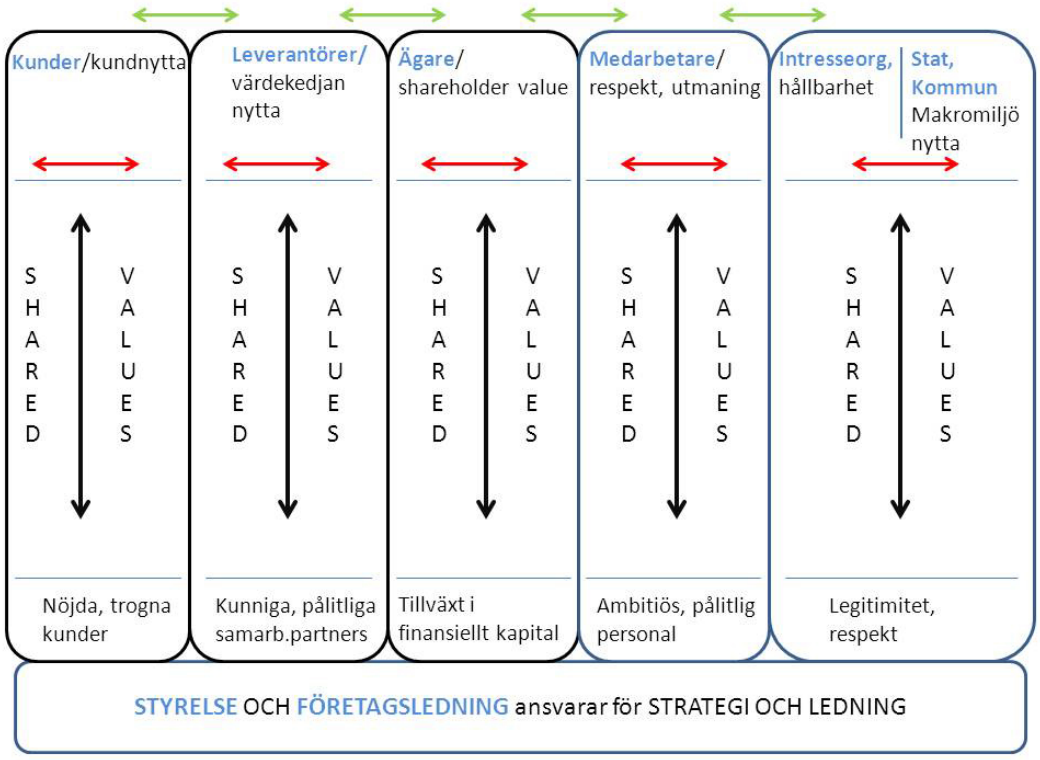
12.4 Shared values som bas för företagets strategi

Av en modern företagsledning krävs att en kontinuerlig och kvalificerad dialog förs med de viktigaste intressentgrupperna i strävan att hitta harmoni mellan shared values och företagets verksamhet. Relationerna med intressenterna måste hanteras parallellt.

Baserat på företagets värdeideologi kan styrelse och företagsledning som ytterst ansvariga för företaget, ta initiativ till och utforma aktuell affärsidé och strategi för att intressenternas krav på värden skall tillgodoses och balanseras. Det är bara om en tolerabel relation med

intressenterna utvecklas, som intressenterna kommer att bidra till företagets verksamhet. Därmed skapas värde för både företaget och dess intressenter.

Figur 2 illustrerar resonemanget.



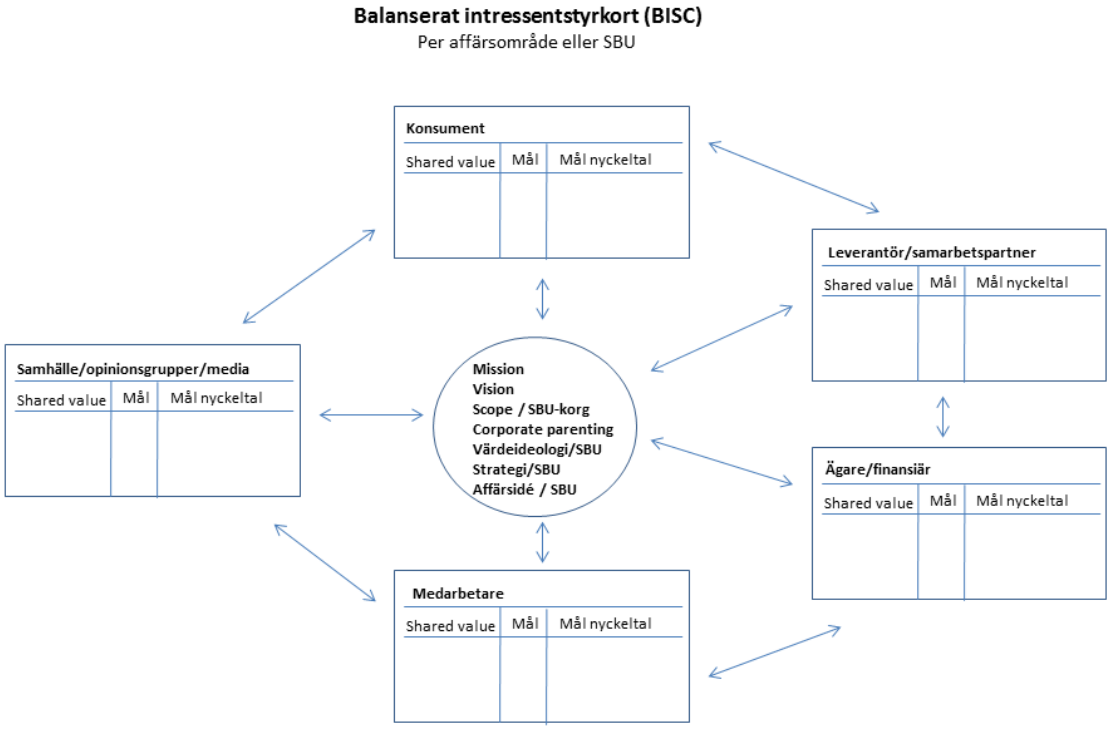
Figur 2: Shared values som bas för företagets strategi

Svarta pilar i bilden ovan illustrerar en sökprocess efter shared values. Röda pilar illustrerar frågeställningar om intressentkategorins heterogenitet. Gröna pilar illustrerar en sökprocess efter vinn-vinn-relationer mellan intressentgrupperna.

12.5 Balanserat intressentstyrkort (BISC)

Modellerna och arbetssättet som presenteras längre fram i denna idéskrift betonar och utvecklar framför allt en processbaserad och mångdimensionell ansats. Vi vill presentera ett förslag till en helhetsfokuserad modell, som inspirerats av balanserat styrkort (BSC) som Kaplan och Norton utvecklade. Vi benämner denna modell balanserat intressentstyrkort

(BISC), som relaterar (binder samman, ser förbindelsen mellan) företagets affärsidé och strategi till företagtes olika intressenter och respektive shared values samt målfunktion, mål och nyckeltal.



Figur 3. Balanserat intressentstyrkort, BISC, (Svensson, C., Wijk, G. 2014).

Som framgår av figur 3 skall företagsledningen arbeta med ett separat balanserat intressentstyrkort för varje affärsområde eller Strategic Business Unit (SBU) och detta arbete kommer in i den strategiska processen efter det att företagsledningen lagt fast en provisorisk helhetsbild avseende scope och sätt att relatera sig till respektive SBU (se vidare avsnitt 10).

Andra författare har också utarbetat förslag på hur man kan arbeta med intressentvärdesproblematiken på ett systematiskt sätt genom att bl.a. ange ”performancemått” och utforma redovisning i relation till olika intressenter (se t ex Harryson & Wicks 2013).

13. INTRESSENTVÄRDESLOGIKEN I TILLÄMPNING – MODELLER FÖR FÖRETAGSLEDNING

Processen att utarbeta strategin i företaget är styrd av styrelse och företagsledning. Det innebär att bilder av företagets affärslandskap, d.v.s. en övergripande uppfattning om branschens struktur och karaktär, och affärskarta, som är en grund för hur företagsledningen

skall agera i affärslandskapet, måste utvecklas och tydliggöras och konkretiseras i strategi och affärsidé. Både affärslandskap och affärskarta är av provisorisk karaktär d.v.s. skall vara föremål för ständiga ifrågasättanden och revideringar. Hur ser då den konkreta tillämpningen ut relativt de olika intressentgrupperna? I det följande ger vi några exempel på hur man utvecklar kunskap om möjligheter för att åstadkomma shared values och dess koppling till strategi och affärsidéer.

13.1 Relationen till ägare och andra finansiärer

Relativt ägare och andra finansiärer gäller det att skapa lösningar på frågor om utdelningspolitik, tillväxtstrategi och riskprofil etc. för att finna en harmoni mellan styrelsens och företagsledningens uppfattning om företagets mål och strategier och ägarnas förhoppningar om värdeskapande eller avkastning på satsade resurser.

Aspekter där styrelse och företagsledning kan utforma utbytesrelationen mellan ägare och företag där shared values kan förekomma är t ex:

- Tillväxtstrategi (omfattning och form t ex organisk eller förvärv)
- Differentieringsgrad (produkt/geografiska)
- Utdelningspolicy i bred bemärkelse
- Riskprofil
- Finansiella mål och restriktioner avseende avkastning, soliditet, likviditet, cash flow, skuldsättningsgrad etc.
- Informationspolicy om företagets värde avseende bl. a lönsamhetsstruktur, aktieanalys, investeringsanalys, inflationsanalys, forsknings- och utvecklingssatsningar etc**.**

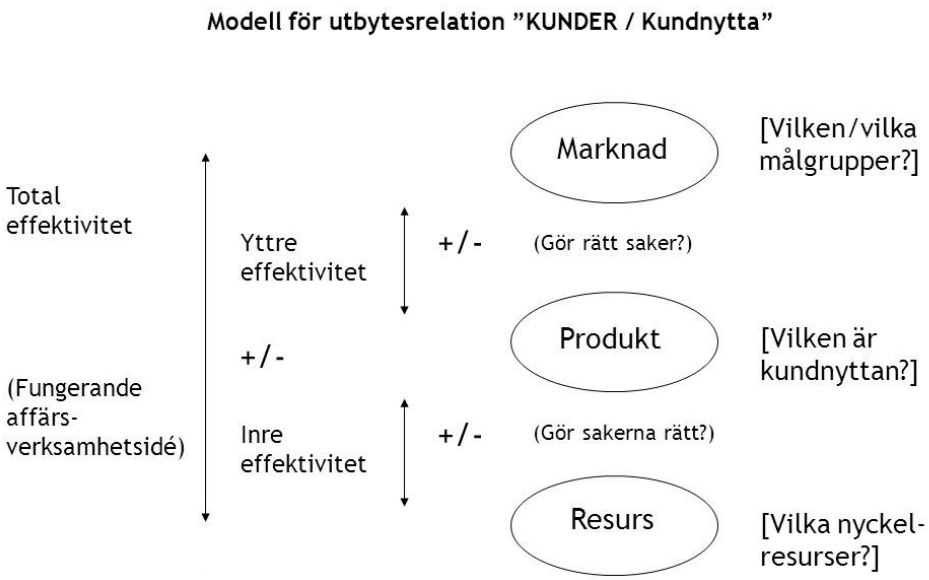
Exempel med fokus på shared values:

- Ägare och investerare vill ha tillväxt i värde och utdelning under rimligt risktagande och företagsledningen vill förutom förräntning och tillväxt av kapitalet skapa resurser för långsiktiga investeringar.
- Företagsledningen vill bredda diversifiering på bekostnad av kortsiktig lönsamhet, men därigenom bidraga till skapandet av ökad långsiktig lönsamhet, som är viktigt för grupper av ägare och finansiärer och som ser positivt på långsiktighet.
- Företagsledningen vill skapa resurser till forskning och utvecklingssatsningar genom en försiktig utdelningspolicy vilket ägare och finansiärer kan uppskatta som ett överlägset sätt att investera sitt nuvarande investeringsutrymme i denna period.

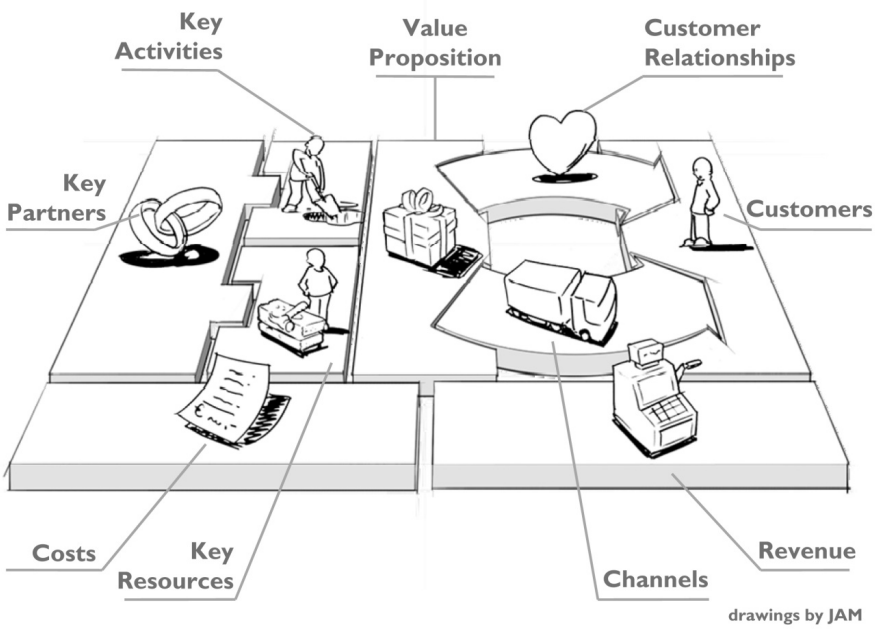
Tänkbara *målfunktioner* kan vara att 50 procent av vinsten skall vara utdelningsbar medan 50 procent skall behållas i en investeringsfond i företaget givet en minimiavkastnig på det finansiella kapitalet.

13.2 Relationen till kunder

I relation till kunderna är det kundnytta och nöjda kunder som utgör shared values och konstituerar en långsiktig vinn-vinn relation och de kan utvecklas med hjälp av nedanstående två affärsidémodeller.



Figur 4: Den traditionella affärsidémodellen. Källa: Bearbetad version av Skärvad, P.-H. & Olsson, J., Företagsekonomi 100, 2003, sid 70.



Figur 5: Business model canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

I båda dessa modeller är poängen att försöka förstå sambanden mellan kundnytta/"value proposition" och totaleffektivitet för företaget d.v.s en fungerande affärsidé. Båda dessa modeller använder företagsledningar när de utvecklar och beskriver sin strategi och affärsidé. I denna process skapas också möjligheten att bättre förstå potentiella shared values speciellt i relation till kunderna men också till andra intressenter till företaget. Man kan också därvid bättre förstå hur man skapar beständighet över tiden och på så sätt skapar vinn-vinn-relationer.

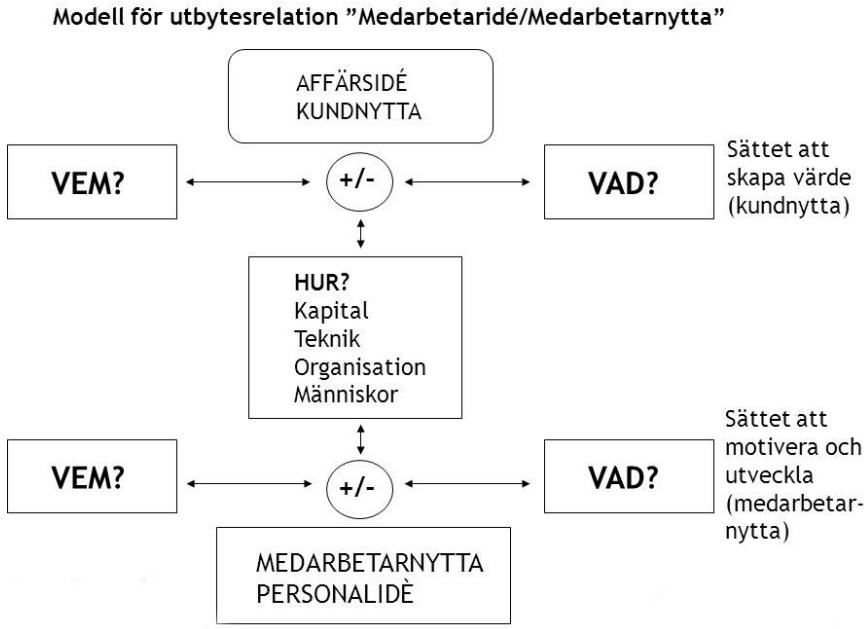
Exempel med fokus på shared values:

- Kunder vill få värde och tillfredsställelse och företagsledningen vill uppnå hög kundnöjdhet och kundlojalitet.
- Kunderna vill få ett anpassat erbjudande och företaget vill uppnå hög effektivitet i sitt segmenteringsarbete.
- Kunderna vill få erbjudande med gott rykte framtagna av skickliga resurspersoner och företaget vill skapa starka varumärken.

Tänkbara *målfunktioner* skulle kunna vara att man vill uppnå en nöjdhetsgrad på i snitt 90 procent genom att kunderna ger 4 eller 5 som betyg på en femgradig skala i kontinuerliga konsumentenkäter.

13.3 Relationen till medarbetare

Företagsledning och styrelse ska söka efter shared values mellan medarbetare och företagets mål och strategier när det gäller värdegrund, karriärmöjligheter, engagemang och utvecklingsmöjligheter.



Figur 6: Modell för utbytesrelation ”medarbetaridé/medarbetarnytta”. Källa: Bearbetad version av Hansson, J. 1997, Skapande personalarbete, lärande och kompetens som strategi.

Modellen för utbytesrelation ”medarbetaridé/medarbetarnytta”, figur 6,kopplar företagets affärsidé till medarbetarnyttan genom en fungerande personalidé. Denna modell ger möjlighet för företagsledningar att bättre förstå hur man med en genomtänkt personalidé kan motivera och utveckla rätt medarbetare så att förutsättningarna för en framgångsrik affärsidé blir gynnsam. En kontinuerlig dialog om personalidén blir en hjälp att hitta vinn-vinn-relationer till medarbetarna.

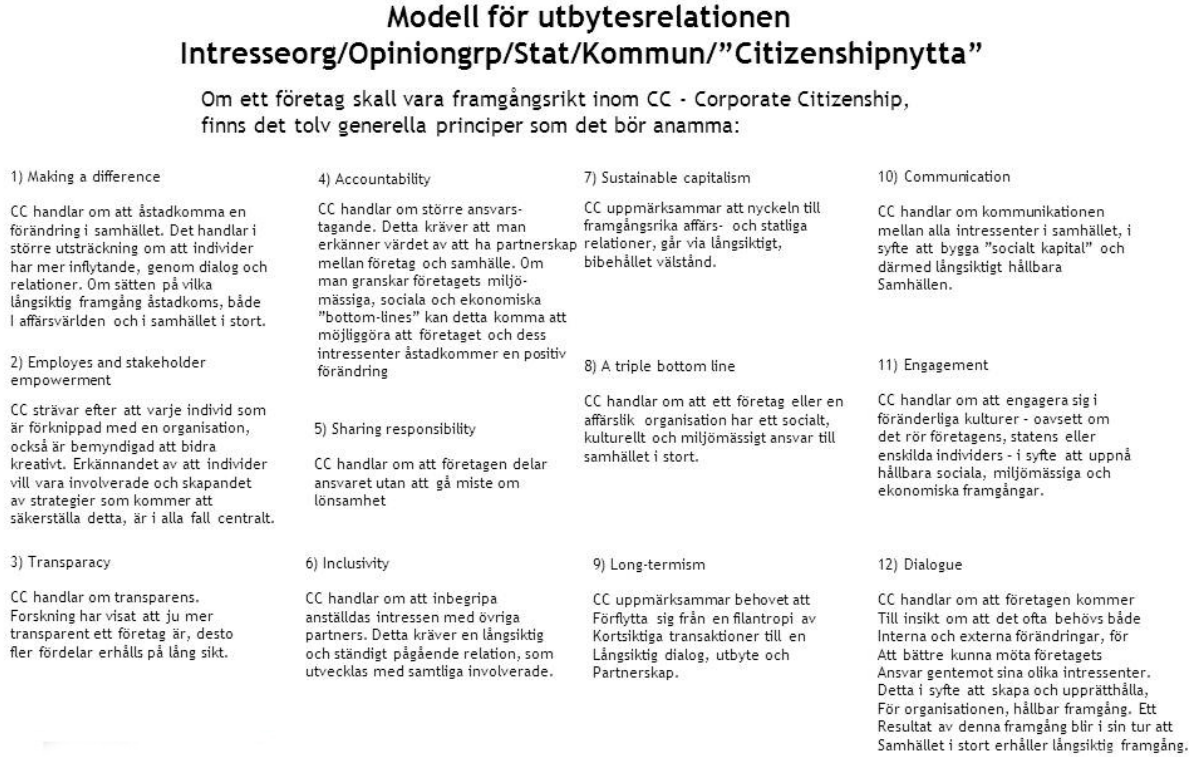
Exempel med fokus på shared values:

- Anställda/medarbetare vill ha en respekterad, utvecklande och utmanande arbetssituation och företagsledningen vill ha ambitiösa, engagerade, kunniga och stolta anställda.
- Anställda/medarbetare vill få utrymme för utveckling och vidarutbildning och företaget vill ha medarbetare som håller sig kunskapsmässigt a jour med utvecklingen inom verksamhetsområdet.
- Anställda/medarbetare vill ha god lön och företaget vill ha stabilitet i sin organisation genom rimliga arbetsvillkor.

Tänkbara *målfunktioner* kan formuleras i relation till resultat från medarbetarenkäter och mätas kontinuerligt. Mål kan också formuleras i relation till genomförda utvecklingsdagar som antal och resultat i olika former av uppföljning.

13.4 Relationen till intresseorganisationer, opinionsgrupper, myndigheter m.fl.

Utbytesrelationen till intresseorganisationer, opinionsgrupper, myndigheter m.fl. kan bygga på strategier om ”corporate citizienship”.



Figur 7: Modell för utbytesrelationer med intresseorganisationer, opinionsgrupper, stat, kommun, osv. (Källa: Andriof, J and Mcintosh, M. (2001) Perspectives on Corporate Citizenship, Greenleaf Publishing)

I modellen ovan, figur 7, fokuseras shared values mellan företaget och samhället i övrigt (intresseorganisationer, opinionsgruppen, stat och kommun) under benämningen ”corporate citizenship” och principer för att uppnå shared values. Modellen kan fungera som en checklista för företagsledningar om vilka frågor som är centrala för dessa intressenter och som bör påverka verksamhetens utformning och affärsidé. På så sätt kan företagsledningar upptäcka källan till shared values med dessa olika intressenter och genom dialog om god citizenship hålla kunskapen levande.

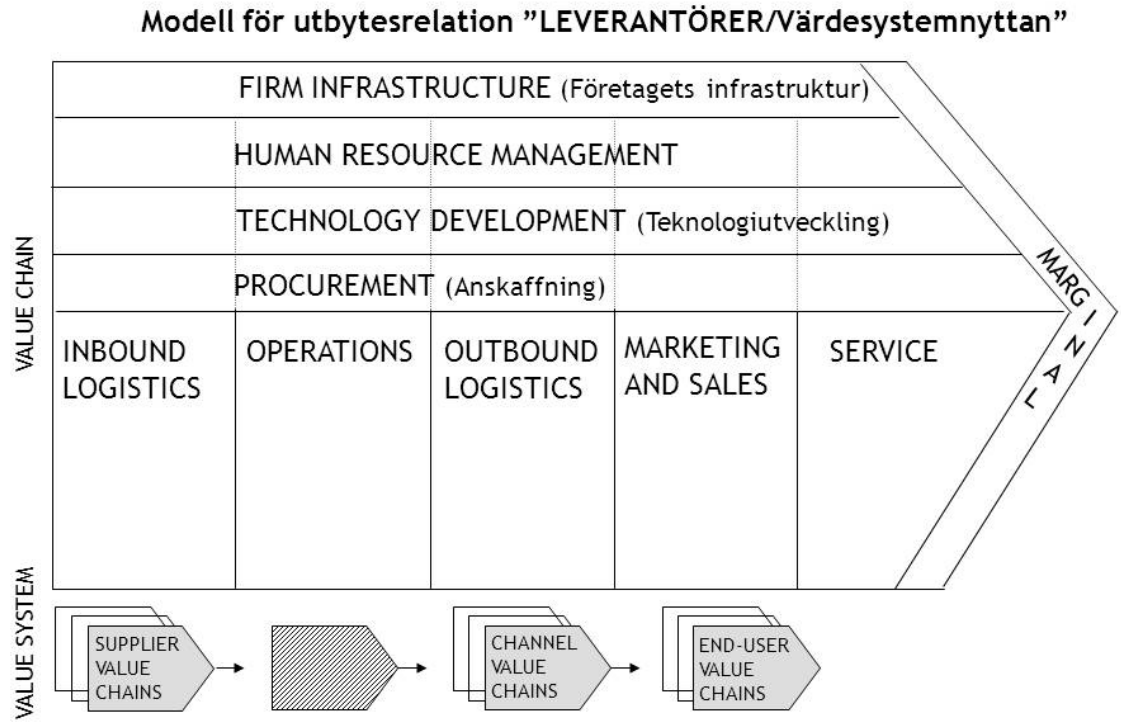
Exempel med fokus på shared values:

- Miljö- och andra intressegrupper, stat och kommun vill ha resultat avseende god ekonomisk-, miljö- och social uthållighet samtidigt som företagsledningen strävar att få legitimitet, respekt och uppskattning för sin verksamhet.
- Miljö- och andra intressentgrupper vill kunna lita på företagets information om sin verksamhet och vilka implikationer den har och företaget vill skapa förståelse för denna och dess bidrag.

Tänkbara *målfunktioner* kan formuleras som t.ex täckningsgraden av samarbetsavtal med tunga intressentorganisationer och även via rankingsresultat av oberoende bedömare av uppfyllande av sitt corporate citizenship.

13.5 Relationen till samarbetspartners

I relationen till samarbetspartners t ex leverantörer, återförsäljare är det effektivitet och kreativitet i branschens värdekedja som skall balanseras med företagets intressen. Nedanstående välkända modell kan utgöra en hjälp att strukturera analysen av samarbetspartners.



Figur 8. Modell för utbytesrelationer med samarbetspartners (Källa: Porter, M. E. (1985) Competitive Advantage, New York).

I denna modell poängteras hela värdekedjan och dess inbördes beroenden enligt principen ”svagaste länken i kedjan ” som styrkebestämning. I en värdekedja blir styrkan i prestationen mot slutkund beroende av den gemensamma styrkan. Affärsidén bör således utformas så företagsledningen skapar konstruktiva relationer till samarbetspartners som bygger på shared values och vinn-vinn-relationer. Processen med utvecklingen av affärsidén och strategi bör bygga på en god förståelse av branschens värdekedja i ett helhetsperspektiv.

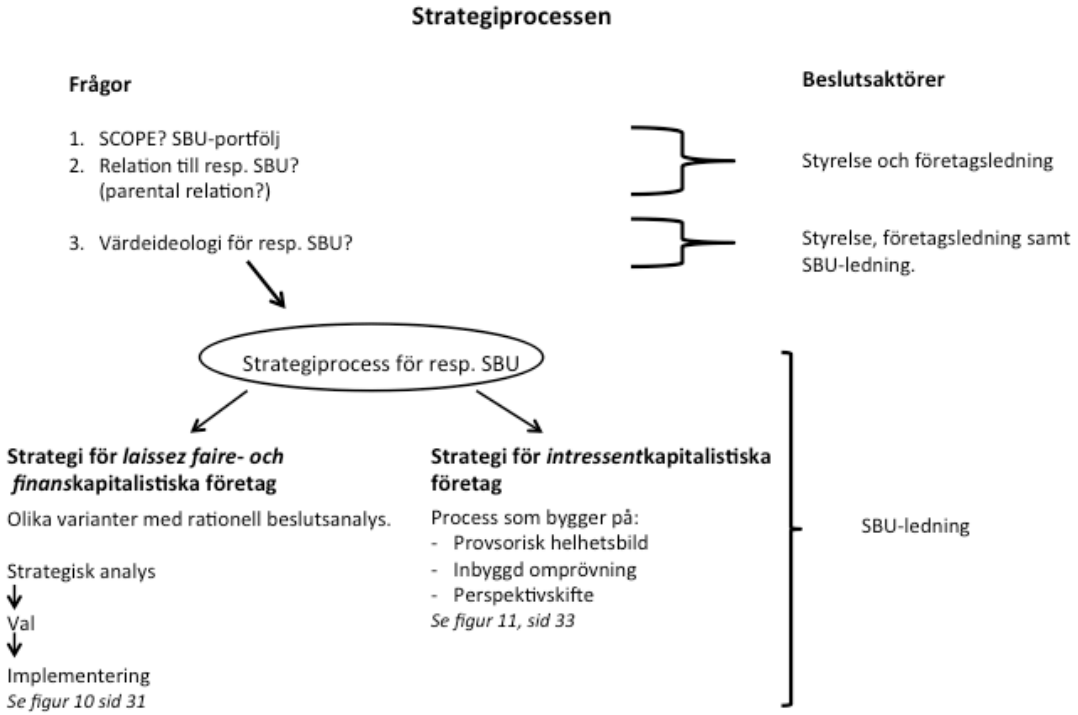
Exempel med fokus på shared values:

- Samarbetsparter av olika slag vill ha strategisk utveckling genom att verka inom en kreativ industriell värdekedja och företagsledningen vill åstadkomma både kort- och långsiktig effektivitet i sina leveranser av kvalificerade varor och tjänster.
- Företagsledningen vill kunna fokusera på sina styrkeområden samtidigt som samarbetspartner vill på motsvarande sätt hitta sin relation och plats i värdekedjan i förhållande till sin kompetens och styrka.

Här kan *målfunktioner* formuleras i varaktighet och förtroende i relationer till de viktigaste samarbetspartnerna och uppföljning och sammanställningar redovisas kvartalsvis.

14. STRATEGIPROCESSEN GENERELLT

I nedanstående figur illustrerar vi vår syn på strategiprocessen i företag generellt.



Figur 9. Strategiprocessen (Svensson, C., Wijk, G. 2014).

Det finns frågor som är viktiga att ledningen tar ställning i början av strategiarbetet som är snarlika för företag i en marknadsekonomi oberoende av företagets valda värdeideologi.

Generellt för alla företag, stora som mindre, är att styrelsens och företagsledningens övergripande och första ansvar är att besluta om vilken ”scope” som företaget skall arbeta inom. Hur ”bred” skall verksamhetsportföljen vara? I det stora företaget gäller beslutet affärsområden eller motsvarande. Med andra ord skall beslut om portföljens utveckling tas om var investeringar skall göras. I det mindre företaget kan besluten gälla utveckling av produktportföljen.

Beslut om ”scope” bygger på en omvärldsanalys på ”corporate level” med fokus på förändringar i makrofaktorer, branschglidning och övergripande konkurrenssituation etc.

Dessutom skall företagsledningen förhålla sig till olika SBU när det gäller sättet att styra från ledningens sida. Några principiella förhållningssätt *är*: ”portfolio manager” (t ex beslutsfattande om koncernens företagsportfölj), ”synergy manager” (t ex att koncernledningen underlättar strategier som ger synergieffekter mellan olika SBU, och ”parental developer” (t ex att koncernledningen stödjer utvecklingen inom ett SBU). Samma ställningstagande kan man urskilja gällande produktområden i det mindre företaget.

Därefter gäller det för styrelse och företagsledning att ta ställning till värdeideologin för företaget och dess olika SBUn i samverkan med SBU-ledningarna. Utvecklingen av företaget som helhet eller på SBU-nivå (strategisk affärsområdesnivå) kommer att bli olika beroende på vilken värdeideologi som företaget kommer att använda som grund för verksamheten och dess delområden. Frågor som skall besvaras inledningsvis gäller således ledningens syn på företagets roll och funktion i samhället och inför vem och i vilka dimensioner styrelse och företagsledning har ansvar? Vilken är vårt företags värdeideologi? Flera svar kan ges på den senare frågan.

Ett svar är en värdeideologi baserad på”aktieägarvärdeslogiken”. Företaget har då ett fokus på ägarna/shareholders som har satsat (finansiellt) riskkapital. Intressenterna är hierarkiskt indelade och syftet med företaget är att skapa värdetillväxt för ägarna i form av finansiell växt.

Ett annat svar är en värdeideologi baserad på intressentvärdeslogiken. I så fall måste först företagets viktigaste intressenter identifieras. Processen att identifiera och rekrytera viktiga intressenter kan, som tidigare nämnts, styrelse och företagsledning göra utifrån vilka intressenter som bedöms tillföra det riskkapital som är kritiskt för att få till stånd en framgångsrik verksamhet i enlighet med strategin.

I följande avsnitt beskrivs strategiprocessen i både företag baserade på aktieägarvärdeslogiken och intressentvärdeslogiken. I framtiden kommer sannolikt båda typerna av företag existera parallellt och dra till sig olika typer av ägare, medarbetare och samarbetsparter. Man kan också i stora företag tänka sig att det finns dotterbolag (eller SBUs) med värdeideologi som endera är baserad på intressentvärdeslogik eller på aktieägarvärdeslogik.

Vare sig företagen är baserade på intressentvärdeslogik eller aktieägarvärdeslogik är de inledande strategiövervägandena och analyserna, som görs av ledningarna i respektive företag, lika, men i och med att den strategiska processen framskrider kommer skillnader i sättet att arbeta att uppstå, beroende på olikheter i företagens värdeideologi. I avgörande avseenden leder detta till helt olika utformning av strategiprocessen.

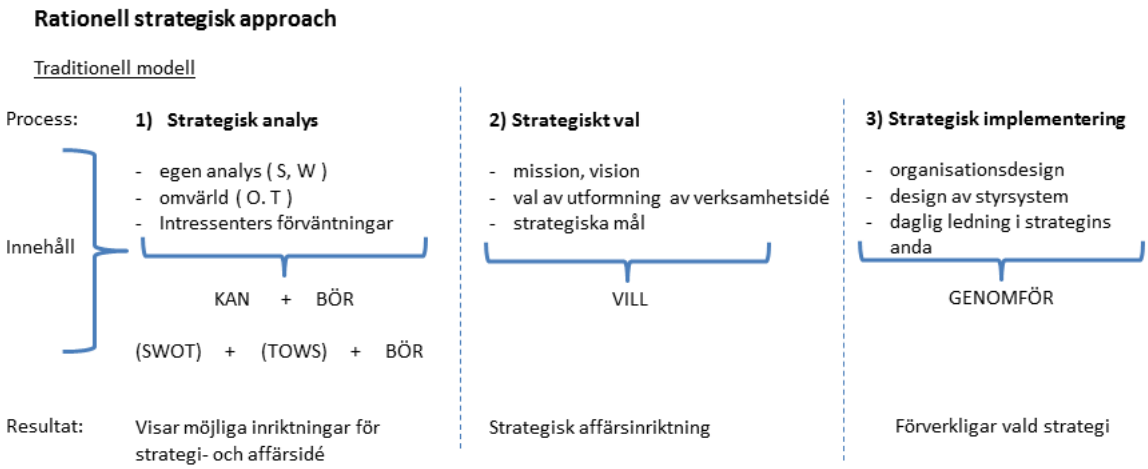
14.1 Strategiprocessen i finans- och laissez faire-kapitalistiska företag

Strategiprocessen i företag med en värdelogik i enlighet med aktieägarvärdeslogiken har sin utgångspunkt i att ägarna har satsat (finansiellt) riskkapital som gör att de anses ha legitim rätt till det överskott (”residualen”) som återstår sedan övriga medverkande i verksamheten fått sin på förhand överenskomna ersättning. Man kan säga att intressenterna är hierarkiskt indelade och syftet med företaget är att skapa värdetillväxt för ägarna i form av finansiell växt. Styrningen i företaget kan sägas följa ”principal-agent”-modellen, som beskrivits tidigare, ägarna är principalen och företagsledningen är agenten. Modellen ger ett antal metoder för principalen att styra agenten så att resultatet ligger i linje med principalens önskan om värdetillväxt.

Man skulle kunna benämna detta ”extrem laissez faire-kapitalism” och Milton Friedman (sidan 12) kan sägas vara en tidig och tydlig huvudförespråkare.

Caroll kan sägas representera en ”modifierad laissez faire-kapitalistisk” variant. Fortfarande är huvudfokus på ägarna men relationen till övriga intressenter baseras på ett ”corporate social responsibility”-tänkande med en CSR-pyramid med de fyra nivåerna av ansvar i form av en hierarkisk ekonomisk-legal-etisk-filantropisk hänsyn. Intressenterna är fortfarande ett medel i verksamheten och det primära ansvaret är uttryckt i ekonomiska och finansiella termer.

Den vanligen beskrivna strategiprocessen för de laissez faire- och finanskapitalistiska företagen är i första hand den ”rationella” modellen som finns representerad i de flesta läroböcker och konsultmanualer. Den utformas olika beroende på möjligheten och rimligheten att planera för den framtida verksamheten, men efter en inledande strategisk analys, varefter företagsledningen väljer i inriktning, som sedan implementeras.



Figur 10: Rationell strategisk approach (Svensson, C., Wijk, G. 2014).

En intressant variant är representerad av Mintzbergs inkrementalistiska variant där han fokuserar möjligheten och förmågan att revidera planerad strategi under planeringsperioden vid förändrade förutsättningar.

Det finns också varianter som ifrågasätter hur detaljerat man kan planera rationellt och som K. Eisenhart fokusera företagsledningens mer övergripande ansvar för frågor om företagets ”timing och rytm” som det påverkningsbara och centrala (ibland kallat kaosbaserad strategiprocess).

Dessa tankemodeller kan vara aktuella som startalternativ även i intressentkapitalistiska företags strategiarbete men den stora skillnaden är hur man behandlar och utgår från även andra intressenter än enbart ägarna.

14. 2 Strategiprocessen i intressentkapitalistiska företag

Ett företag kan också ha valt en värdeideologi baserade på intressentvärdeslogik. Genom en interaktion med företagets viktigaste intressenter utvecklas i strategiprocessen shared values och mål som skall vara utgångspunkt och integreras när företagets styrelse och företagsledning utformar affärsidé och strategi. Då behövs ett forum för kontinuerlig interaktion med intressenterna.

Vi menar, som framgår tidigare i denna idéskrift, att man kan utveckla resonemang om innebörden i begreppet kapital till att omfatta fler typer av riskkapital än finanskapital, och grunden till företagets styrning till att omfatta en mer kvalificerad intressentsyn där fler intressenter än ägarna tas hänsyn till i den strategiska processen. Begreppet riskkapital existerar inte enbart i meningen finansiellt riskkapital utan former av kunskaps-, kreativitets-,

human-, engagemangs-, legitimitets-, förtroende-, naturkapital etc som också måste betraktas som insatt riskkapital i verksamheten.

Vi bygger på shared-value tanken och pekar på att det finns flera målfunktioner som företagsledningen skall fokusera och som inte går att aggregera i endimensionella finansiella termer. Vi föreslår därför att man bör utveckla och använda ett ”balanserat intressentscorecard” (se sidan 21) för varje SBU med vars hjälp man kontinuerligt följer upp verksamheten och som ett hjälpmedel i kommunikationen med intressenterna.

Vi utvecklar förslag till strategiprocess i sin helhet där detta framgår.

Förslag på hur en stegvis strategiprocess kan utformas i ett företag som har valt värdeideologi utifrån intressentvärdeslogiken utvecklas nedan mer i detalj.

1. Inför strategiarbetet bör FL analysera följande frågor:

a) Vilka är våra framtida intressenter som företagets ledning anser att det är viktigt att bygga kontinuerliga och fungerande utbytesrelationer till? Hur bestämmer och rekryterar vi företagets viktigaste intressenter?
b) Vilka är de möjliga strategierna för företaget och har vi då beaktat de olika intressenterna som vi vill ha relationer till?
c) Hur skall vi hantera dialogen och utbytesrelationerna med respektive intressentgrupper så att vi samtidigt underlättar och möjliggör initiativ från ledningens sida.
d) Utveckla och använd modeller, som exemplifieras i idéskriften, för att formulera shared value-relationer med de olika intressenterna som bas för att utforma målfunktioner och för att skapa en anpassad BISC-variant för varje SBU.
e) Formulera målfunktionerna och satisfieringsmål för kommande period som bas för interaktion med intressenterna under denna.
f) Formulera och sammanfatta en provisorisk och samlad bild av affärskartan, strategin och affärsidén som bas för den kommande verksamheten.

2. Med detta som bakgrund bjuder FL in viktiga stakeholders till ett dygnsmöte där man diskuterar utvecklingen av shared values i då- nu- och framtid.

3. En gång om året anordnas en helhetsstrategikonferens bl.a. baserad på uppföljning av BISC från föregående period och erfarenheterna från mötet med stakeholders och med följande frågor på dagordningen:

   - ”Scope” och korg av SBU? Beslut baserat på omvärldsanalys på ”corporate level”.
   - Ledningens relation till de olika SBUna? (Corporate parenting etc)
   - Ställningstagande om värdeideologi:
     - Hur ser ledningen på företagets roll och uppgift i samhället?

    - Är vår strategi baserad på värdeideologin? M.a.o. har vi flera potentiellt viktiga intressenter som bör beredas plats för inflytande och som ledningen känner ansvar inför? Lever vi upp till värdeideologin?
- Hur ser företagets affärslandskap ut i meningen ”branschtillhörighet” och vilka utvecklingstendenser finns för företagets roll i mening ”affärs-/verksamhetslogik” (affärskartan), historik och kultur i vårt företag, som vi vill bejaka och som vi har byggt vår affärsidé och strategi på?
- Omvärldsanalys på SBU-nivå med fokus på förändrade förutsättningar i relationerna till intressenterna.

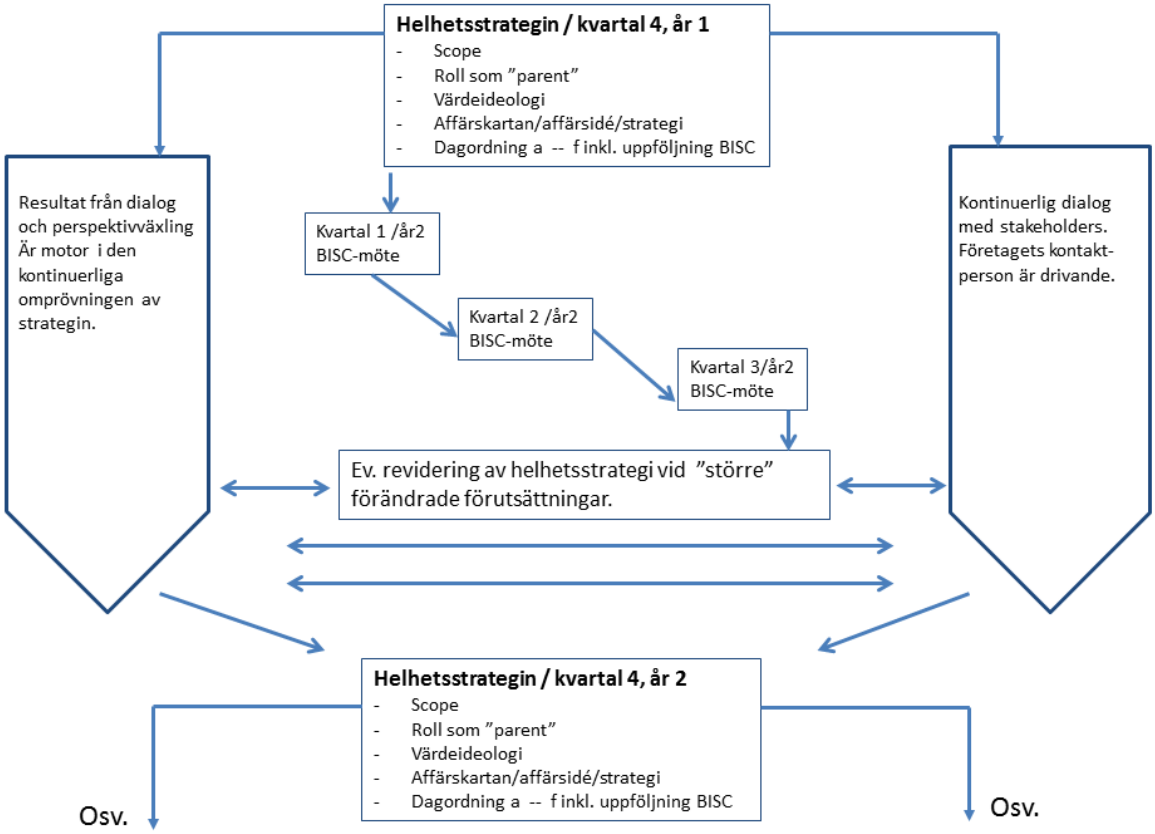
I företagets strategibeslut bör företagsledningen för varje SBU formulera minst en målfunktion per varje viktig stakeholder. Dessa blir då formulerade i olika mättenheter (tex kronor rel. Ägarna, kundnöjdhet rel. Kunder, samarbetsförtroendeindex rel. leverentörer etc.)Det innebär således att det inte går att aggregera funktionerna och skapa ett optimerat eller maximivärde. Man har en situation där FL kan ange satisfieringsmål för resp. målfunktion och genom ”trail and error” /muddling through” exprimentera sig fram till möjligheter att höja satisfieringsmålen utan att man hamnar under ribban i någon målfunktion. Denna profil av målfunktioner och dess satisfieringsnivå är FL´s ansvar att formulera inför affärsidé- och strategibeslut i början på varje verksamhetsperiod.

4. Varje kvartal hålls ett BISC-möte med företagets olika intressenter då företagets ledning följer upp målfunktionerna inom de olika SBUna.

5. Uppehåll en kontinuerlig interaktion och dialog med hjälp av företagets utsedda kontaktpersoner för företagets olika intressentgrupper inom de olika SBUna.

6. Eventuella revideringsmöten vid större förändringar/händelser i affärsmiljön som företagets ledning och intressenter måste förhålla sig till.

7. Kontinuerlig implementering med bidrag till att relationerna till och mellan företagets intressentgrupper uppfattar ”vinn-vinn”-möjligheterna och utvecklande av informationssystem som stödjer detta.



Figur 11: Strategiprocessen i företag med intressentvärdelogik (Svensson, C., Wijk, G. 2014). Figuren visar strategiprocessen i företag med intressentvärdelogik schematiskt.

Verksamheten skall drivas i enlighet med strategi och affärsidé, men med öppenhet för succesiva omprövningar och perspektivbyten, som resultat av den kontinuerliga dialogen med intressenterna. Stödsystem skall utvecklas till BISC-modellen med informations- och redovisningssystem som gör det möjligt att följa upp hur de olika målfunktionerna utvecklas.

I processen att ta fram den provisoriska bilden är det konstruktivt för styrelsen och företagsledningen att arbeta med systematisk perspektivväxling under dialogen med intressenterna. Exempelvis att växla mellan analys på kort och lång sikt för att se möjligheter till shared values och ”vinn-vinn-situationer”. Perspektivväxling mellan framåt och bakåt i branschens värdekedja kan resultera i möjligheter till vinn-vinn-relationer med samarbetsparter i stället för att skapa konflikter om fördelningen av värdetillväxt utifrån ett noll-summespel. Perspektivväxling mellan helheten och delarna inom ett företag kan skapa möjligheter att utveckla synergieffekter med intressentgrupper som annars hade dolts i internkonkurrens av olika slag. Perspektivväxling i tiden t ex mellan kort - och lång sikt kan göra det möjligt att se den vinn-vinn situation som vårt exempel med bussning och övertidsproduktion illustrerar (se sidan 15). Kompetens hos en företagsledning att göra konstruktiv perspektivväxling kan bli en förutsättning i en föränderlig värld för långsiktig framgång.

Sättet att utforma strategiprocessen kommer att säkra förutsättningarna för att företagsledningen skall kunna hantera ledarskap och strategiarbete på ett dynamiskt sätt.

15. INTRESSENTVÄRDESLOGIKEN – SPRÅK FÖR LEDNING AV FÖRETAG

Vi anser att intressentvärdeslogiken kommer att bli en allt vanligare och viktigare utgångspunkt för strategiskt arbete i företag i och med att samhället utvecklas. Företagens framgång blir i allt högre grad beroende av andra typer av kapital från företagets intressenter än finansiellt kapital. Intressenternas kapital blir alltmer betydelsefullt och måste därför få en central plats i företagets strategiska processer. Eftersom företagen måste knyta långsiktiga relationer till viktiga intressenter blir kommunikationen med intressenterna också central i den strategiska processen.

Vi ser denna idéskrift som ett bidrag till att framföra ett antal begrepp och modeller med vars hjälp styrelser och företagsledningar skall kunna möta behoven av att ha intressentvärdeslogiken som utgångspunkt i företagets strategiska arbete. Vi tror att det sker en utveckling i många företag mot strategiskt arbete med intressentvärdeslogiken som utgångspunkt. Vi försöker genom att utveckla förslag till begrepp och synsätt ge idéer till att arbeta med den strategiska ledningen av dessa företag. Vi har utvecklat nya begrepp och modeller och aktualiserat och även omtolkat äldre. Detta har syftat till att ge styrelser och företagsledningar ett språk för att hantera det strategiska arbetet.

Vi har medvetet inte velat begränsa läsarens kreativitet vid läsningen genom att utveckla och betona hur man inte skall tolka vår text. Vi tror att det kan komma fram intressanta tolkningar och idéer som vi inte själva varit medvetna om..... och det är väl det som är tanken med en idéskrift!

Vägen mot en fungerande intressentkapitalism är komplex och utmanande men nödvändig att beträda!

LITTERATUR

Andriof, J. & Mcintosh, M. (2001*) Perspectives on Corporate Citizenshipi,* Greenleaf Publishing.

Andriof, J. & Waddock, S. (2002) Unfolding stakeholder engagement i Andriof, J.,Waddock, S.,Husted, B. & Rahman, S.S. (Eds.) *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement*: 1-18. Sheffield: Greenleaf

Barnard, C. I. (1938) *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge.

Blair, M. (1995) *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington DC: The Brookings Institution.

Blom, M., Kärreman, M. & Svensson, C. (2012) *Bolagsstyning – corporate governance på ren svenska*, Liber, Stockholm.

Bowie, N. (1988) The moral obligations of multinational corporations. I: S. Luper-Foy (red.), *Problems of international justice*. Boulder: Westview Press.

Brenner, S. N. (1993) The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model. I: J. Pasquero & D. Collins (red.), *Proceedings of the fourth annual meeting of the International Association for Business and Society*. San Diego: IABS.

Carroll, A.B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons,* 34(4), s. 39–48.

Demb, A. & Neubauer, F.F. (1992) The corporate board: Confronting the paradoxes. *Long Range Planning*, *25 (3)*, s. 9–21.

Donaldson, T. & Preston, L. (1995) The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, *20 (1)*, s. 65–92.

Eisenhardt, K. & Brown, S. (1998) Time pacing: competing in market that won's stand still. Harvard Business Review, 59—69.

Ekelöf, G. (1965) Diwan över fursten av Emgión. Bonniers

Eklund, K. (2012) *Vi behöver en ny kapitalism som är mer ansvarstagande,* Dagens Nyheter Publicerad 2012-01-14.

Freeman, R.E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield: Pitman.

Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 Sept.

Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

Hansson, J. (1997) *Skapande personalarbete, lärande och kompetens som strategi.* Rabén Prisma.

Harrison, J.S. & Wicks, A.C. (2013) Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance, *Business Ethics Quarterly* 23.1, January 2013.

Hung, H. (1998) A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An international review*, *6 (2)*, s. 101–111.

Jensen, M. (2001) Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, *14 (3)*, s. 6–21.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992) The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, s. 71-79.

Knutsson, H. & Wijk, G. (2011) Shared value and dual drivers – taking CSR from "what is" into "how to", *Lund Institute of Economic Research, Working Paper Series 2011/3.*

Langtry, B. (1994) Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, *4 (4)*, s. 431–443.

Lindblom, C.,E. (1972) *Den politiska beslutsprocessen*, Wahlström & Widstrand, Stockholm.

Malm, A. (2013) *Företagen måste få en ny roll i samhället*, Dagens Nyheter Debatt, publicerad 2013-04-30 00:05.

Mayer, C. (2013) *Firm Commitment. Why the corporation is failing us and how to restore trust in it*, Oxford University Press.

Mintzberg, H. (1978) Patterns in strategy formation. *Management science,* s. 934-948.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D.J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review,* Vol. 22, No4, 853-886

Normann, R. (1975) *Skapande företagsledning*, Aldus, Stockholm.

Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010) *Business Model Generation*. Wiley.

Porter, M. E. (1985) Competitive Advantage, New York).

Porter, M. & Kramer, M.R. (2006) Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* (Dec.), s. 1–14.

Porter, M. E. & Kramer, M.R. (2011) Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January-February, s. 62-77.

Rhenman, E. & Stymne, B. (1965) *Företagsledning i en föränderlig värld*. Aldus.

Schön, L. (2006) *Tankar om cykler: Perspektiv på ekonomin, historien och framtiden.* Adlibris.

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper & Row, New York.

Skärvad, P.-H. & Olsson, J. (2003) *Företagsekonomi 100* , Liber.

Sternberg, E. (1997) The defects of stakeholder theory. *Corporate Governance: An International Review*, *5 (1)*, s. 3–10.

Svensson, C. & Wijk, G. (1980) Skall vi skrota intressentmodellen? *Bättre Ledarskap, Liber.*

Svensson, C. & Wijk, G. (2013) Bort från aktieägarvärdet. *Dagens Industri,* 20 april 2013

Svensson, C. & Wijk, G. (2016) Bortom CSR väntar intressentkapitalismen. *Liberal debatt,* nr 1, 2016.

UK Companies Act (2006).

Williamson, O.E. (1985) *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Williamson, O.E. (1996) *Mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press.

BEGREPPSLISTA **Bilaga 1**

Intressent
Intressent är bärare av en risk som ett resultat av att ha investerat någon form av kapital som är av värde i företaget.

Laissez faire-kapitalism
Denna karaktäriseras av en betoning av de frihetliga värdena i kombination med nyliberalism. Marknadsekonomi med fokus på relationerna mellan utbud och efterfråga som styrmekanism och mycket begränsad påverkan av olika slag av regleringar.

Finanskapitalism
Denna karaktäriseras av ett underordnande av produktionsprocesserna till sparandet av pengar via ekonomiska vinster i ett finanssystem där jakt på vinster från köp- och säljtillfällen eller investeringar i olika valutor samt utvecklande finansiella produkter är centrala.

Intressentkapitalism, aktieägarvärdeslogik, intressentvärdeslogik
Aktieägarvärdeslogik (”shareholder value logic”) innebär att företag som drivs som anhopningar av finansiellt kapital. Detta kapital används av företaget som resurs för att t ex producera varor, och har därmed ett värde för företaget. Om företaget är börsnoterat är företagets värde lika med börsvärdet, som är det diskonterade nuvärdet av beräknade framtida utdelningar på aktierna och detta värde är också aktieägarvärdet. De som tillskjutit detta kapital (ägarna) vill maximera avkastningen på det tillskjutna kapitalet och öka kapitalets värde. Innehavet av kapitalet ger också rätten att bestämma över kapitalets användning. Både laissez faire- och finanskapitalismen bygger på denna logik.

I enlighet med intressentvärdeslogiken (”stakeholder value logic”) tillför alla intressenter olika typer av kapital, som företaget kan använda som resurser för att t ex producera varor eller tjänster, och det tillskjutna kapitalet har då ett värde för företaget. Intressenterna vill erhålla avkastning på det tillskjutna kapitalets värde. Denna avkastning kan både vara i finansiell och icke finansiell form och har värde för respektive intressent. Olika typer av kapital kan tillskjutas av olika intressenter, och därmed blir också värdet uttryckt i olika dimensioner beroende på intressent. Ledningen av företaget ser dessa olika typer av kapital som resurser för företaget. Vi benämner företag som bygger på intressentvärdeslogik för intressentkapitalistiska.

Kapital – Riskkapital
Kapital avser företagets resurser som förväntas ge framtida avkastning.

Begreppet riskkapital betecknar i den nu dominerande aktieägarevärdeslogiken ägarnas tillförda finansiella aktiekapital. Ägarna anses stå för en risk att förlora sitt kapital, som de kompenseras för genom rätten till ägande av företaget.

I enlighet med intressentvärdeslogiken däremot tillför alla intressenter kapital, som också är förenat med risk av olika slag och bör följaktligen betecknas som riskkapital.

Intressentmodellen utvecklades av Chester I. Barnard 1938. Enligt modellen måste en företagsledning tillfredsställa intressenter som ägare, anställda, kunder, leverantörer och andra affärspartners, stat och kommun m.fl. De olika intressenterna ger sina bidrag till företaget. Företagsledningen administrerar enligt modellen en bidrags-belöningsrelation till intressenterna, men har som primär uppgift att se till att resultatet av företagsledningens intressentadministration blir lönsamt för ägaren. I grunden är således denna ursprungliga version av intressentmodellen, trots sitt namn, byggd på aktieägarvärdeslogik.

Rehnman och Stymne diskuterade i Sverige tidigt (1965) en mycket radikal version av intressentmodellen som är förenlig med intressentvärdeslogiken, där de framhåller att företagets mål är lika med intressenternas mål.

Företagens värdeideologi
Med värdeideologi avses föreställningen om vilka som är företagets viktigaste intressentgrupper som bidrar med olika typer av kapital till företaget och på vilket sätt företaget skapar värden åt intressenterna.

Bolagsstyrning (Corporate governance)
Överordnad styrning av företag som utövas på nivåer över företagsledningsnivå, vanligtvis ägarstyrning, styrelsens styrning, men också styrning genom samhällets regelsystem.

I texten i denna skrift används begreppet bolagsstyrning som har föreslagits som en lämplig svensk översättning av corporate governance. Begreppet bolagsstyrning är emellertid inte ännu helt vedertaget i Sverige – ofta används i stället governance eller corporate governance.

Scope
Generellt för alla företag, stora som mindre, är att styrelsens och företagsledningens övergripande och första ansvar är att besluta om vilken ”scope” som företaget skall arbeta inom. Hur ”bred” skall verksamhetsportföljen vara?

Shared values
Shared values innebär värden som byggs upp i företaget vilka också kan innebära värden för olika intressenter. Exempel kan vara företagets prestige, som är av värde för företaget, men som också kan vara av värde för t ex anställda eller affärspartners. Värdet ger avkastning för företaget men också för anställda eller affärspartners. Dialog och kommunikation syftar till att finna shared values (Porter, M. E. & Kramer M.R. 2006, 2011) mellan företaget och de viktigaste intressentgrupperna. Shared values kan vara grunden för de målfunktioner som man gemensamt kan sträva att uppfylla i företaget. Affärsidé och strategi skall byggas på shared values och skall integreras med dessa. Shared values är en viktig förutsättning för att intressenterna skall samverka med företaget.

Shared values är ett nytt och omdiskuterat begrepp. Porter & Kramer (2011) talar om ”CSV, creating shared value” som vi vill beteckna som skapande av ”externa” shared values, medan vi använder begreppet som ”interna” shared values, dvs värdegemenskap mellan företagets viktigaste intressenter, som det gäller att identifiera, tydliggöra och bygga strategi utifrån.

Detta innebär att vi fokuserar identifiering av ”interna” shared values vilket inte utesluter skapande av ”externa” share values.

I texten används genomgående det engelska begreppet shared values. Det finns ännu ingen vedertagen svensk motsvarande benämning.

Vinn-vinn-situation
Relaterat till shared value är vinn-vinn-situation, som innebär en konkret situation eller affärshändelse där shared values ges sin praktiska tillämpning. Vinn-vinn-situationer kan uppstå i icke-nollsummespel där alla spelare kan vinna på samverkan, till skillnad från situationer med nollsummespel, där alltid någon spelare förlorar om en annan spelare vinner. Icke-nollsummespel förekommer i olika förhandlingssituationer vid beslutsfattande i t ex företag eller i andra sammanhang där det finns flera parter. Det är naturligtvis av yttersta betydelse att i förhandlingar skilja på nollsumme- och icke-nollsumme-situationer. Styrelse och företagsledning måste således efter analys och dialog med respektive intressentgrupp upprätthålla vinn-vinn-relationer baserade på shared values.

Vinn-vinn-relationer
Är relationer med och mellan företagets intressenter där vinn-vinn-situationerna är beständiga över tiden.

Intressentorienterat ledarskap
Ett ledarskap som utövas av styrelse och företagsledning, som balanserar, identifierar och attraherar olika intressenter utifrån värde och intressen och som sätter företagets bästa som mål. Styrelse och företagsledningen arbetar med att identifiera shared values med varje viktig intressent för att skapa och bevara vinn-vinn-relationer vid utformningen av företagets affärsidé och strategi.

Balanserat intressentscorecard - BISC
En komplettering av ett traditionellt balanserat styrkort, som kan användas i ett företag med en intressentvärdeslogik och upprättas för ett affärsområde eller ”Strategic Business Unit” SBU, och där det i detta styrkort anges shared values, målfunktioner och nyckeltal.

Affärslandskap
Företagets affärslandskap, dvs. en övergripande uppfattning om branschens struktur och karaktär.

Affärskarta, affärsidé och strategi
I affärskartan beskrivs de vägval företaget gör och det agerande som är konsekvens av värdeideologi och vägval som utvecklas och tydliggörs i företagets strategi och affärsidé.

BÄTTRE LEDARSKAP
NR 1, 1980

Är dagens teorier om företagsledning otidsenliga? Ger teorierna de råd och anvisningar som behövs för att driva ett modernt företag? Har verkligheten sprungit ifrån företagsledningsforskaren?

Skall vi skrota intressentmodellen?

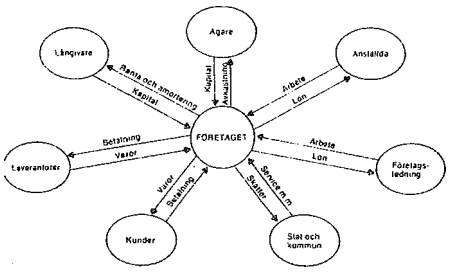
AV CLAES SVENSSON OCH GÖSTA WIJK

Frågorna i ingressen och i rubriken är några av dem som initierat forskningsprojektet "Företagsledning i en pluralistisk värld", som drivs av ekonomie doktorerna Claes Svensson och Gösta Wijk vid företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet. Projektet finansieras av Humanistiskt-samhällsvetenskapliga forskningsrådet.

Claes Svensson och Gösta Wijk är författare till avhandlingen Aspektstyrning i samhället – en samhällsram för konsumentpolitisk styrning samt en analys av förutsättningar för samhällsstyrning.

ÖKAD ADMINISTRATION.

En sak står emellertid helt klar. Administrationen av företaget tar allt mera kraft och tid. Byråkrati, förhandlingar och sammanträden tenderar att förkväva företagens beslut- och handlingskraft. Det administrativa arbetet tar en allt orimligare andel av företagets resurser i förhållande till vad de producerande delarna tar.



INTRESSENTMODELLEN.

Vad är det då som egentligen har hänt? Låt oss ta den välkända intressentmodellen som utgångspunkt. En modell som för snart 20 år sedan introducerades i Sverige av Eric Rehnman och som fortfarande lever kvar och starkt påverkar vår syn på företagsledandet. Modellen bygger bl a på föreställningen att företagsledningen balanserar olika intressenters endimensionella krav mot varandra och att detta system av intressen befinner sig i någon slags harmonisk maktbalans i en ekonomi med ständig ekonomisk tillväxt där alla i princip förr eller senare skulle få sin del av kakan och bli nöjda. Med detta som utgångspunkt kan vi konstatera:

1. Makten förskjuts och sprids ut mot vissa intressentgrupper. De anställda får genom den ekonomiska demokratiseringsprocessen, arbetsrättslagstiftningen etc ett allt större inflytande i företagen. Staten påverkar genom sin allt aktivare industripolitik företagens villkor och arbetsförhållanden.
2. Nya intressentgrupper gör anspråk på att bli legitimerade. Miljörörelser och andra aktionsgrupper påverkar reellt företagens handlande. Ett aktuellt exempel är skogsföretagens besprutning av kalhyggen. Ett annat exempel är gifttunnorna i Teckomatorp.
3. Intressentgruppernas krav blir allt mer flerdimensionella. För de anställda är det inte bara lönekrav, det är krav på arbetsmiljö, på möjlighet till självförverkligande och på trygghet som påverkar agerandet. Kunder och leverantörer får ett alltmer komplext beroendeförhållande till företaget genom systemförsäljning.
4. Intressentrollerna flyter in i varandra. Den anställde kan representera såväl företagsledning (genom styrelserepresentationen) som löntagare. Revisorns välkända dubbla roll, dels som kontrollant, dels som rådgivare för beslut han själv kontrollerar osv.
5. Strukturförändringar och företagskriser. Tillväxt förbyts i stagnation, grunden för företagets existens på marknaden hotas. Detta innebär kraftiga påfrestningar för de olika intressentgrupperna. Vem ska "betala" och ta ansvar för företagets misslyckande. staten, aktieägarna eller de anställda?

ATT FÖRSÖKA AVBILDA.

Med utgångspunkt i dessa förändringar i företagens omvärld är forskningsprojektets huvudtes att en god företagsledning bör *avbilda* företagets pluralistiska omvärld i sina beslutsprocesser. Effektiviteten blir i ökande grad beroende av hur intressenterna bedömer företaget utifrån sina alltmer flerdimensionella och flertydiga verklighetstolkningar. Det traditionella företagsledandet som bygger på intressentmodell utgår bara från en begränsad del av vad som bestämmer företagens effektivitet.

I stället måste företagsledandet byggas upp på ett sådant sätt att man skapar en kompetens för att kunna förutse framtida krav på företaget från olika intressenters sida, och en känslighet för förändringar i dessa krav. Detta aktualiserar några grundläggande frågor. Vem utser företagsledning i framtidens företag? För vem är företagsledningen ansvarig? Vem är företagsledare? Vilka är företagsledningens funktioner? Vilken handlingsfrihet har företagsledningen? Hur stora blir kostnaderna för olika sätt att organisera företagsledandet? Vem bedömer effektiviteten? Hur gör man effektivitetsbedömningar?

Ett sätt att angripa dessa frågor är att utgå från att man måste avbilda företagets omvärld i företagets ledningsprocesser.

HARMONI – ELLER KONFLIKTSAVBILDANDE FÖRETAGSLEDNING?

Man kan avbilda omvärldens pluralism i företagets beslutsprocesser på två principiellt olika sätt där dock bägge innebär ett ökat kollektivt inslag i beslutsformerna. Det första är att låta olika intressenter delta i företagsledandet för att bättre utnyttja kompetensen hos de olika intressenterna, *harmoniavbildande företagsledning*. Å andra sidan kan avbildningen också ske genom att man inför konflikt- och samarbetsrelationer i företagsledandet. Det man då gör är att skapa en bas för förhandlingar i företagsledandet, *konfliktavbildande företagsledning*.

Man kan med utgångspunkt i ovanstående principiella resonemang urskilja åtminstone fyra exempel på olika praktiska företagsledningsstrategier:

1. PROFESSIONELL LEDNING MED TIDS- OCH HANDLINGSBEGRÄNSAT MANDAT

En delegering av den verkställande makten från olika intressenter till en mindre ledningsgrupp. Detta kan ske med ett tidsbegränsat avtal mellan intressenterna och den verkställande ledningen. Den verkställande ledningens möjlighet att agera kommer i hög grad att bli beroende av hur man lyckas informera sig om hur de olika intressenterna bedömer verksamheten.

2. PARTSREPRESENTATIV LEDNING

Ledningen består av ett proportionellt partssammansatt verkställande organ, där de viktigaste intressenterna är representerade och där alla viktiga beslut blir föremål för löpande förhandlingar. En sådan lösning förefaller ohanterlig och ineffektiv och beslutsfattandet blir trögt.

3. LEDNING MED FRIKÖPT HANDLINGSMANDAT

Företaget köper sig fritt från olika parters krav genom att t ex betala skatt och låter staten tillfredsställa viktiga intressentkrav utanför företagets verksamhet.

4. KOMBINATION AV PROFESSIONELL OCH PARTSREPRESENTATIV LEDNING

Företagsledningen delas. En del av företagsledningen kommer att ansvara för att skapa ett mervärde i företaget bl a genom deltagande från intressenterna. Den andra delen av företagsledningen inriktas på att fördela det skapade mervärdet och genom förhandlingar.

Styrkan i en bra utformad kollektiv beslutsprocess ligger i en bättre beredskap för att hantera eventuella konflikter och möjlighet att skapa ett större mervärde i förhållande till de olika intressentkraven.

VAD KAN HÄNDA?

Vad händer om man inte kan finna företagsledningsmetoder som på ett tillfredsställande sätt lyckas avbilda sin omvärld i företagets ledningsprocesser? Om man inte lär sig hantera den alltmer pluralistiska miljön kan man hamna i en situation då det kollektiva beslutsfattandet kommer att bli mycket segt och tidsödande. Man kommer dessutom att satsa på "säkra" urvattnade lösningar, som inte stör någon av de inblandade intressenterna. Företagens innovationsklimat kommer på grund av långt utdragna förhandlingar att påverkas. Man kan också befara att man oftare tar till stridsåtgärder för att lösa konflikter. Man kan komma att fokusera motsättningarna i stället för att hantera de samarbetsdimensioner som finns mellan olika intressenter. Sättet att framhäva vissa parters förhållande till varandra och negligera andra parter kan också få negativa konsekvenser. Exempelvis kan kapitalägarna och löntagarna ses som de centrala intressenterna i förhandlingar, med påföljden att t ex konsumenternas intressen kommer att få en underordnad ställning. Graden av hur olika parter har organiserat sig får här betydelse. Löntagare som i dag är effektivt organiserade har en större förhandlingsstyrka än oorganiserade konsumenter.

Vi föreställer oss att i en mindre pluralistisk miljö kan en framgångsrik ledningsstrategi vara utformad på ett sätt som ansluter sig till den traditionella intressentmodellen, dvs med samarbetsrelationer mellan de olika intressenterna och *en* dominerande part, kapitalägaren, och med en företagsledning som intressentadministratör. Denna utformning är en rationell avbildning av miljön om den ger en högre nettoeffekt än andra strategier skulle ha givit i denna typ av miljö.

I en mer pluralistisk miljö är vår hypotes att andra företagsledningsstrategier ger en högre nettoeffekt. Man har i andra sammanhang diskuterat en utveckling där företagsledarna som professionell grupp blir en alltmer dominerande part (jfr t ex Galbraith) som blir framgångsrik genom en strategi med en mer dynamisk intressentadministration eller systemadministration, där kunskaper om kombinationer och byte av intressenter är det centrala.

Ju mer pluralistisk miljön blir, desto mer tycks två andra strategier framstå som alternativ. Det ena är att man betraktar företagsledningsstrategin utifrån ett renodlat konfliktperspektiv, där konflikten både gäller hur mervärde ska åstadkommas och hur det ska fördelas. Förhandlingar blir det klart dominerande inslaget i strategin. Det andra alternativet karakteriseras av att man betraktar företagsledningsstrategin utifrån ett medvetet kombinerat samarbets- och konfliktperspektiv (kanske i ett dialektiskt förhållande) där strategiinslagen blir både förhandlingar och deltagande och där konflikten i första hand avser den slutliga fördelningen av hela mervärdet.

Här liksom tidigare är olika tidsperspektiv och parternas uppfattningar om spelsituationen aktuella, och vi ska här avslutningsvis skissera vår hypotetiska resultatbeskrivning enligt följande sammanfattande tabell. ■

Miljö	Antagt betraktelsesätt (Rationell avbildning av miljön)	Framgångsrik företagsledningsstrategi
Mindre pluralistisk	Intressentmodellen med kapitalägaren som dominerande, kort sikt, nollsummespel, enperspektivspel	"Statisk" intressentadministration
	Intressentmodell med företagsledaren som dominerande, längre sikt, flersummespel,[1]) flerperspektivspel	"Dynamisk" intressentadministration
	Konfliktrelation, ingen dominerande part, kort sikt, nollsummespel, enperspektivspel	Förhandlingsinriktad partsadministration
Mer pluralistisk	Kombinerad samarbets- och konfliktrelation, ingen dominerande part, flerpartsperspektiv, längre sikt, flersummespel,[1]) flerperspektivspel	Förhandlings- och participationsinriktad partsadministration

[1]) Med flersummespel menar vi här ett mersummespel i en FPF-situation, där de olika parterna har sina speciella rationalitetslogiksystem för att bestämma sina "summor".

Redaktör: Petter Olofsson **debatt@di.se** Telefon 08-573 650 00

Sveriges näringsliv är fast i en förlegad syn på kapitalism. Vi måste bort från att enbart tänka på aktieägarna, och gå mot en modell där fler intressenter ryms. Vi kallar det multikapitalism, skriver forskarna **Claes Svensson** och **Gösta Wijk**, Lunds universitet.

SLÄPP IN FLER ÄN AKTIEÄGARNA. Företag i ett modernt kapitalistiskt samhälle har ett antal jämbördiga intressenter: ägare, kunder, leverantörer, anställda, långivare, staten med flera, skriver debattörerna. Bilden är från Telia Soneras bolagsstämma och har inget direkt samband med texten. FOTO: CLAES-GÖRAN FLINCK

Bort från aktieägarvärdet

Ett företag i det moderna kapitalistiska samhället har flera jämbördiga intressenter och måste drivas därefter. Den dominerande aktieägarvärdeslogiken måste ersättas med intressentvärdeslogiken. Det handlar då inte om ett pliktskyldigt intresse för csr i årsredovisningen utan om ett helt nytt tänkande – multikapitalism – där jämbördiga intressenter tillför olika slags riskkapital i syfte att åstadkomma tillväxt och erhålla utbyte av företagets verksamhet.

Vi befarar att svenskt företagande, forskning och utbildning inte hänger med i utvecklingen. Vi frågar oss:

- Bedrivs forskning och utbildning vid universitet och handelshögskolor baserat på erfarenheter och kunskaper från dagens form av kapitalistiskt marknadssystem?
- Samverkar företagsledare och forskare för att dokumentera, sprida erfarenheter och skapa hjälpmedel som kan vägleda till framtidens kapitalistiska system?

Vi är övertygade om att svaren på dessa två frågor är nej, vilket är allvarligt för Sverige och försvagar företagens konkurrenskraft.

Företagens samhällsroll har diskuterats under många år. Milton Friedmans manchesterliberala ståndpunkt var att företag är risktagande kapitalassociationer vars uppgift och ansvar är att kapitalet växer. Styrelser och företagsledningar skulle agera därefter och den grundläggande logiken var aktieägarvärde, shareholder value.

Vi hävdar att företagens roll i dagens värld är annorlunda och inte kan baseras enbart på en enda intressent, ägarna. I stället har företag i ett modernt kapitalistiskt samhälle ett antal jämbördiga intressenter: ägare, kunder, leverantörer, anställda, långivare, staten. Det kallas intressentvärdeslogik, stakeholder value logic.

Vi är på väg mot multikapitalism där jämbördiga intressenter tillför olika slags riskkapital, som penningkapital, kunskapskapital, humankapital, engagemangskapital, legitimitetskapital, förtroendekapital och naturkapital.

> ”Vi hävdar att företagens roll i dagens värld är annorlunda och inte kan baseras enbart på en enda intressent, ägarna.”

Ett par goda exempel där en modern intressentvärdeslogik tillämpas kan nämnas. En norsk bankdirektör förklarade inför en marknadsexpansion till övriga Norden att syftet inte enbart var att försöka öka värdetillväxten för ägarna. I lika hög grad skulle man bidra till att medarbetarna kände stolthet och glädje inför ökade karriärmöjligheter och utlandstjänst. Kunderna skulle känna ökad tillfredsställelse inför ett förbättrat produktsortiment.

I sin enkelhet visar detta på en modern intressentvärdeslogik.

I Storbritannien har en intressant utveckling skett. I den nya brittiska företagslagstiftningen är styrelsens uppgift att främja företagets framgång och alla aktieägare ska gynnas. Dessutom ska styrelseledamöter ta hänsyn till ett antal olika faktorer i sitt beslutsfattande: de långsiktiga konsekvenserna av beslut, de anställdas intressen, behovet av att främja företagets affärsförbindelser med leverantörer, kunder och andra, påverkan på samhället och miljön, önskan om att behålla ett bra rykte om höga krav på affärsetik samt behovet av att agera rättvist mot olika intressenter.

Hur ser då en intressentvärdeslogik ut i praktiskt styrelsearbete och företagsledning? Olika intressenters mål måste balanseras av styrelse och företagsledning. I relationen till ägare och andra finansiärer gäller det att skapa lösningar på frågor om utdelningspolitik, tillväxtstrategi och riskprofil för att finna en balans mellan å ena sidan styrelsens och företagsledningens uppfattning om företagets mål och strategier och å andra sidan ägarnas värderingar.

Företagsledning och styrelse kan söka efter gemensamma värden mellan medarbetare och företagets mål och strategier när det gäller karriärmöjligheter, engagemang och utvecklingsmöjligheter.

På motsvarande sätt krävs av en modern företagsledning att en kontinuerlig och kvalificerad dialog förs också med andra intressentgrupper i strävan att balansera gemensamma värden med företagets verksamhet. Framgångsrikt företagsledande kräver statsmannaskap.

Vi uppmanar företagsledningar och styrelser att berätta (varför inte i Dagens industri) om sina framgångar och motgångar när det gäller att tillämpa en intressentvärdeslogik vid ledningen av företag.

Vi uppmanar också forskare att redovisa hur intressentvärdeslogiken kan tillämpas och hur forskningsresultaten omsätts i utbildningen av blivande företagsledare.

Vi uppmanar också våra lagstiftande politiker att studera den nya engelska lagstiftningen om bolagsstyrning och fundera över om den svenska aktiebolagslagen skulle kunna förnyas i en riktning likt den i Storbritannien.

CLAES SVENSSON
professor vid ekonomihögskolan vid Lunds universitet

GÖSTA WIJK
docent vid ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Bilaga 4

Liberal Debatt.

(http://www.liberaldebatt.se/)

Det som förloras utåt ska vinnas inåt – Danmark från Kierkegaard till Kjærsgaard

Beställ här (/prenumerera)

TEMA

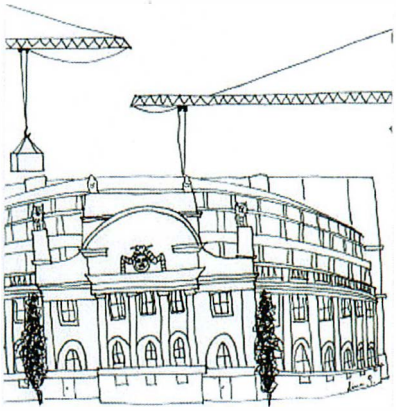
Bortom CSR väntar intressentkapitalismen

Text: Claes Svensson & Gösta Wijk

Globaliseringen, det finansiella kapitalets rörlighet över nationsgränserna och ny teknik möjliggör alltmer avancerade digitala varor och tjänster. Claes Svensson, professor emeritus i företagsekonomi och Gösta Wijk, docent i samma ämne, menar att utvecklingen leder till en ny syn på vilka typer av kapital som är viktiga, men också att trenden på sikt kräver en omdefinition av kapitalismen självt.

Företag blir i allt högre utsträckning beroende av andra intressenter än ägare och finansinstitutioner. Det rör sig om anställda, leverantörer, kunder och staten, med flera. Ett ensidigt fokus på aktieägar- och börsvärde ger på sikt inte ett hållbart näringsliv. Det är därför hög tid för näringslivets, inklusive de fackliga organisationernas, ledande profiler att gå i spetsen för en allvarlig självrannsakan avseende företagens roll och ansvar i samhället.

Samhällsutvecklingen i demokratiska marknadsekonomier blir allt mer beroende av hur företagen agerar och frågor om företagens roll och ansvar väcker stort intresse. I en del företag är tillgången till de anställdas kompetens eller till kreativa och pålitliga leverantörer viktigare än tillgången till finansiellt kapital. Med digitala varor och tjänster kan kunderna bli medproducenter och därmed mer betydelsefulla än andra intressenter. Av de allt komplexare relationerna följer att företagens ansvar vidgas. Så också de krav som riktas mot dem. Det räcker inte längre att



Nummer 1 / 2016

Demokratins labyrint

LEDARE: »En fattig tidskrift med välordnad ekonomi«
» Gabriel Ehrling
(/2016/03/en-fattig-tidskrift-med-valordnad-ekonomi/)

TEMA: När media köpte kulturförklaringen
» Lennart Nordfors
(/2016/03/nar-media-kopte-kulturforklaringen/)

företagen »bara« tjänar pengar åt ägarna.

Denna utveckling ställer krav på förändring i företagen på många olika plan. För att en demokratisk och kapitalistisk marknadsekonomi av blandekonomisk karaktär ska överleva är sådana förändringar nödvändiga. För att de ska komma till stånd måste flera frågor besvaras:

- Varför har vi företag – vilken roll och vilket ansvar har de i ett modernt, utvecklat demokratiskt och marknadsekonomiskt samhälle?
- Vad och vem skapar värden i företagen?
- Vem ska företagen tjäna?

Svaret har länge varit att företagen ska bidra till värdeskapande och värdetillväxt i samhället. Detta ter sig för de flesta som tämligen självklart. Följdfrågorna *»värde för vem?«* och *»i vilka dimensioner?«* kräver dock mer kontroversiella ställningstaganden och en klart formulerad ideologi för företagen, som beskriver vilka intressenter som skapar värden och hur företagen kan skapa värden åt dessa intressenter.

> **Det finns i dag många tecken på att Milton Friedmans sedan länge dominerande liberala marknadsekonomiska grundmodell – den laissez-fairekapitalistiska systemmodellen – ifrågasätts. Ägarna (finansinstitutioner), som levererar finansiellt kapital, är enligt denna modell den absolut viktigaste intressenten.**

Allt eftersom denna modell har börjat uppfattas som alltför snäv, rentav provocerande, har olika hållbarhetsmått utvecklats, ofta under beteckningen Corporate Social Responsibility – CSR. Frågan är om dessa mått räcker för ett möta dagens och framtidens krav på företagen. Det finns nämligen en risk att företagsledningarnas uppmärksamhet och agerande begränsas till att optimera icke företagsspecifika CSR-standarder, i stället för att också förstå det egna företagets verksamhet och dess viktigaste intressenter, som är helt avgörande för det moderna företagets framgång.

En alternativ modell, som vi kallar för den intressentkapitalistiska systemmodellen, växer nu fram. Enligt denna modell har företagsledningen och styrelsen ansvar gentemot flera intressentgrupper, som tillför olika typer av kapital som företaget använder för att producera varor eller tjänster. Detta innebär ett risktagande för intressenterna, på samma sätt som tillskott av

TEMA: En vitalare och mer direkt demokrati
» Olle Wästberg
(/2016/03/en-vitalare-och-mer-direkt-demokrati/)

TEMA: Värna den personliga integriteten, men…
» Amelia Andersdotter
(/2016/03/varna-den-personliga-integriteten-men/)

TEMA: Dig äger ingen
» Karin Zelano
(/2016/03/dig-ager-ingen/)

TEMA: »Kultur« är inte liberalismens fiende
» Clara Sandelind
(/2016/03/kultur-ar-inte-liberalismens-fiende/)

TEMA: Därför faller även dagens murar
» Tomas Ohlin
(/2016/03/darfor-faller-aven-dagens-murar/)

TEMA: Liberalismens plats i postdemokratin
» Vladan Lausevic
(/2016/03/liberalismens-plats-i-postdemokratin/)

TEMA: Plötsligt händer det
» Emma Söderberg Majanen
(/2016/03/plotsligt-hander-det/)

TEMA: Bortom CSR väntar intressentkapitalismen
» Claes Svensson & Gösta Wijk
(/2016/03/bortom-csr-vantar-intressentkapitalismen/)

TEMA: Triggervarning:

finansiellt kapital innebär ett risktagande. Intressenterna vill erhålla avkastning på sitt tillskjutna kapital. Avkastningen kan vara av både finansiell och icke-finansiell art. Det bör råda en gemenskap mellan olika intressenters och företagets syn på värde. Exempel på sådan värdegemenskap kan vara:

- Kunder, som vill nyttja erbjudanden från företag med gott rykte, och företag som vill skapa starka varumärken.
- Anställda som vill ha en respekterad, utvecklande och utmanande arbetssituation och en företagsledning som vill ha ambitiösa, engagerade, kunniga och stolta anställda.
- Miljö- och andra intressegrupper, stat och kommun, som vill ha ekonomisk, miljömässig och social uthållighet, och en företagsledning som strävar efter legitimitet, respekt och uppskattning.
- Samarbetsparters, till exempel leverantörer, som vill ha strategisk utveckling genom att verka inom en kreativ industriell värdekedja, och en företagsledning som vill åstadkomma både kort- och långsiktig effektivitet i sina leveranser av kvalificerade varor och tjänster.
- Ägare och investerare som vill ha tillväxt i värde och utdelning under rimligt risktagande, och en företagsledning som förutom förräntning och tillväxt av kapitalet vill skapa resurser för långsiktiga investeringar.

Värdegemenskapen är grunden för de mål som man gemensamt strävar efter att uppfylla i företaget. Affärsidé, strategi och ledarskap måste integreras med denna värdegemenskap. Företagsledningen bör försöka attrahera sådana intressentgrupper som företaget kan bygga värdegemenskap med och som innebär att långsiktiga »win-win-relationer« uppnås.

> **Det traditionella snäva finansiella perspektivet behöver således breddas betydligt, med hänsynstagande till fler intressenter. Detta blir en utmaning för näringslivet, liksom frågor om äganderättens utformning och tillämpning. Behovet av att utveckla nya modeller och metoder för att leda företag är uppenbart. På detta område är vi bara i början av ett nödvändigt utvecklingsarbete, där forskare och praktiker bör samarbeta.**

I Storbritannien har en intressant utveckling skett i synen på företagens roll i samhället.
I den engelska företagslagstiftningen (UK Companies Act 2006) finns bland annat ett avsnitt om styrelseledamöters uppgifter. Styrelsens uppgift är enligt denna lagstiftning att främja företagets framgång och att gynna alla aktieägare. Därtill ska styrelseledamöterna ta hänsyn till: beslutens långsiktiga konsekvenser, anställdas intressen, att främja företagets

Den här tidskriftsartikeln kan förbättra din förmåga att tänka självständigt
» Claes-Magnus Bernson
(/2016/03/triggervarning-den-har-tidskriftsartikeln-kan-forbattra-din-formaga-att-tanka-sjalvstandigt/)

TEMA: Liberala misstag och svek vi minns
» Anders Johnson
(/2016/03/liberala-misstag-och-svek-vi-minns/)

ESSÄ: Kan ekonomisk tillväxt råda bot på korruption?
» Sebastian Jävervall
(/2016/01/kan-ekonomisk-tillvaxt-rada-bot-pa-korruption/)

ESSÄ: Beslöjade avsikter och liberal neutralitet
» Henrik Dahlquist
(/2016/01/beslojade-avsikter-och-liberal-neutralitet/)

RECENSION: Det våras för Underwood
» Csaba Bene Perlenberg
(/2016/03/det-varas-for-underwood/)

KRÖNIKA: »Jag dör på jorden«
» Gabriel Ehrling
(/2016/03/jag-dor-pa-jorden/)

KRÖNIKA: »Mer diskussion, mindre uteslutning«
» Agnes Karnatz
(/2016/03/mer-diskussion-mindre-uteslutning/)

KRÖNIKA: »SVT Debatt made me do it«
» Karin Pihl

affärsförbindelser med leverantörer, kunder, med flera, påverkan på samhälle och miljö, höga krav på affärsetik, samt att agera rättvist mot olika intressenter. Enligt vår uppfattning är den engelska lagstiftningen ett intressant exempel på tillämpning av intressentvärdeslogik.

Om vi ska klara en långsiktigt hållbar samhällsutveckling ur sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter måste det ske en förändring i synen på företagens roll och ansvar i enlighet med en intressentkapitalistisk systemmodell. Företagens styrelser och ledningar har det största ansvaret för att så sker vid utformningen av företagens strategiarbete och ledarskap. Men även andra aktörer har ett stort ansvar. Politikerna måste se över lagstiftningen (bland annat aktiebolagslagen), samtidigt som utbildningen av framtida företagsledare måste förnyas. Utan värdegenskap mellan företaget och dess intressenter ställer inte intressenterna helhjärtat upp bakom företaget. Företagets konkurrensförmåga blir därmed sämre.

Det är dags för styrelser och företagsledningar att gå före genom att bejaka intressentkapitalismens grunder och spelregler.

Claes Svensson är professor emeritus i företagsekonomi.
Gösta Wijk är docent i företagsekonomi.
Båda är knutna till Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

claes.svensson@fek.lu.se
gosta.wijk@fek.lu.se

(/2016/03/svt-debatt-made-me-do-it/)

KOMMENTAR: Man stoppar inte näthat genom att hata internet
» Amelia Andersdotter

(/2016/02/man-stoppar-inte-nathat-genom-att-hata-internet/)

KOMMENTAR: Kriminalisera mindre – lyssna på vad LUF egentligen säger
» Emma Söderberg Majanen

(/2016/02/kriminalisera-mindre/)

DN Debatt. ”Företag ska skapa välstånd, inte bara vara vinstmaskiner”

PUBLICERAD 2016-12-10

Farligt fokus på aktieägare. Politiker, finansaktörer och företagsledare agerar i dag som om företagens roll enbart är att vara vinstmaskiner. Men när missnöjet växer hotas i längden demokratin – risken för en utveckling mot inslag av ”polisstat” när eliten ska försvara klyftorna är uppenbar, skriver ekonomerna Claes Svensson och Gösta Wijk.

Konstruktiva lösningar och samspel mellan demokrati, marknadsekonomi och kapitalism har varit en framgångsrik modell för västvärldens utveckling. Denna, som vi trodde solida modell, är på väg att krackelera. Den nuvarande ekonomiska ordningen med dess kortsiktighet och fokus på aktieägarvärde skapar klyftor, som blir grogrund för kortsiktig missnöjespolitik. Detta får i sin tur effekter på marknadsekonomin, som alltmer blir uppdelad. En del består av grupper med stora resurs- och tillgångsinnehav som kan ha hög konsumtionsnivå och planera sin konsumtion rationellt och långsiktigt. En annan del är de som drabbas av näringslivets rationaliseringar och nedläggningar – en grupp som tycks öka på grund av brist på sociala skyddsnät – som tvingas agera kortsiktigt och med en för samhället negativ utveckling, inte minst med hänsyn till miljö- och hälsofrågor.

En hög konsumtionsnivå ger möjlighet för aktieägare att ställa höga avkastningskrav på företag, höga avkastningskrav innebär intensivare konkurrens, rationaliseringar och nedläggningar, med ytterligare fler drabbade, vilka i sin tur konsumerar mer miljöfarliga eller ohälsosamma produkter. Så uppstår onda cirklar! Många medborgare känner sig maktlösa inför utvecklingen och klyftorna ökar i samhället.

Politiker, aktieägare, finansaktörer och företagsledare agerar i dag som om företagens roll enbart är att vara vinstmaskiner. Enligt detta sätt att se, är ett företag främst en organiserad anhopning av pengar som skall förräntas för aktieägarna. Ett alternativt, bättre sätt, är att uppfatta företag som en organiserad anhopning av resurser, som skall få företag och samhälle att fungera. Anställda bidrar med arbete och är kreativa, leverantörer med olika insatsvaror och kunnande, banker med lånekapital och kapitalägare med insatskapital. Resurser från olika intressenter tillsammans, är grunden för företagets produktion av varor och tjänster, men också för att samhället, som omger företaget med anställda, leverantörer, kunder, banker, aktieägare etcetera skall fungera. Företagens roll är att skapa välstånd (i bred bemärkelse) för dessa intressenter.

Inte minst anställda upplever brist på påverkansmöjligheter, som blir en grogrund för destruktiv missnöjespolitik. Effekten kan bli en kantring mot extremkrafters kortsiktiga och populistiska lösningar på samhällsproblem.

I takt med globaliseringen av tjänste- och varuproduktion och kapitalmarknader, sker en omvandling av näringslivet i allt snabbare takt med bland annat förändringar och nedläggningar av företag. För närvarande har finanskapitalet det

avgörande inflytandet i denna process. Fokus är på aktieägarvärdet och kan inte företaget förränta insatta kapital enligt aktieägarnas krav, läggs företaget ner. Det spelar då ingen roll om konsekvenserna för anställda, leverantörer, långivare eller för den del också kunder blir kostsamma. Påverkansmöjligheter för dessa grupper finns inte.

Finansmarknadsaktörer och företagsledare försvarar ofta sitt agerande med hänvisning till utrymmet för framtida pensioner, vilket då fungerar som en sorts ”fribrev” för att få driva utvecklingen mot vinstmaximering. ”Det orange kuvertet” till medborgarna i Sverige tycks vara oerhört effektivt för att vidmakthålla aktieägarvärdets makt! Medierna hänger på med stort utrymme för börskurser och finansiella nyheter och spär på uppfattningen att det bara är vinsterna som betyder något.

En myt, som sprids både av företagsledningar och av medier, är att en omvandling av näringslivet är helt nödvändig i den internationella konkurrensens namn och ger effektivare företag för allas bästa. Det blir kanske mer lönsamma företag på kort sikt, men samhället drabbas med stora kostnader för anställda, leverantörer, långivare och kunder med flera. Någon ”corporate responsibility” är inte invägd i omvandlingen, endast ett ansvar mot aktieägarna.

Inte minst anställda upplever brist på påverkansmöjligheter, som blir en grogrund för destruktiv missnöjespolitik. Effekten kan bli en kantring mot extremkrafters kortsiktiga och populistiska lösningar på samhällsproblem (se bland annat förväntad utveckling i USA och Storbritannien). Många politiker, ekonomer och samhällsdebattörer hävdar också att klyftorna i samhället, när det gäller människors innehav av tillgångar, resurser och inflytande, har blivit alldeles för stora.

Klyftorna mellan den politiska eliten och medborgarna, den ekonomiska eliten och de som drabbas av näringslivsomvandlingen, rationaliseringen och nedläggningar av företag, skapar en negativ samhällsutveckling. Demokratin överlever inte i längden och risk för en utveckling mot inslag av ”polisstat” för att eliten skall försvara klyftorna blir en uppenbar risk.

Ett nödvändigt steg för att bryta den negativa utvecklingen är att politiker och näringsliv inser och bejakar att företagens roll i samhället är att tillfredsställa många intressenter, inte bara aktieägare, och handlar därefter. Övriga intressenter, som tillhandahåller resurser, som är nödvändiga för företagen, måste också tillfredsställas. Detta då inte nödvändigtvis i finansiella termer utan till exempel genom att ge jobb, att skapa effektiva underleverantörssystem eller att producera efterfrågade produkter eller tjänster på ett säkert och hållbart sätt. Ofta är det andra resurser än finansiellt kapital som är avgörande för företags framgång och överlevnad. Finansiellt kapital är kanske nödvändigt men inte tillräckligt. Företagsledare måste lämna en ”aktieägarvärdesbaserad” värdegrund för en ”intressentbaserad” som bas för sin strategi, ledning och affärsidéutveckling.

Politiker måste verka för att förändra förutsättningarna för vårt ekonomiska system så att den ensidiga aktievärdesorienteringen förändras med hjälp av lagstiftning till intressentorientering, och kanske till och med skapa skattemässiga fördelar för företag att i handling agera med en intressentbaserad värdegrund.

Denna förändringsprocess mot vad man skulle kunna kalla ”intressentkapitalism” är komplicerad, men det är viktigt att politiker, näringsliv, forskare och utbildare tar tag i detta innan det är för sent.

Vi förordar en fortsatt utveckling av marknadsekonomin. Vi förordar en långsam och välövervägd utveckling av det moderna samhället där olika intressen har inflytande och samspelar för att föra företagen framåt och vara en motor för en positiv samhällsutveckling i stort. En dynamik med omvandling och rationalisering måste självfallet finnas, men inte på finanskapitalets villkor, utan på intressenternas villkor. Företag skall skapa välstånd – inte vara vinstmaskiner för aktieägare.

DN Debatt. 11 december 2016

Debattartikel

Claes Svensson, professor emeritus, ekonomihögskolan vid Lunds universitet och Gösta Wijk, docent, ekonomihögskolan vid Lunds universitet:

”Företag ska skapa välstånd, inte bara vara vinstmaskiner”

Repliker

Sven-Olof Yrjö Collin, professor i företagsstyrning vid Högskolan Kristianstad:

”Inte bara aktieägarorientering”

Läs fler artiklar på **DN Debatt.**

Detta är en opinionstext i Dagens Nyheter. Skribenten svarar för åsikter i artikeln.

Claes Svensson, professor emeritus, ekonomihögskolan vid Lunds universitet
Gösta Wijk, docent, ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Repliker. ”Inte bara aktieägarorientering”

PUBLICERAD IGÅR

REPLIK. Dagens kapitalism är inte helt dominerad av en aktieägarorientering, som Wijk och Svensson hävdar (ND Debatt 11/12). Men utrymmet för andra ideologier är litet och är styrt av marknadskrafter, massmedia och av den finansiella eliten, skriver Sven-Olof Yrjö Collin, professor i företagsstyrning.

Dagens kapitalistiska bolag är för orienterade mot vinsten som går till aktieägarna, medan de borde vara orienterade mot att skapa värde för alla intressenter i bolagen, hävdar debattörerna Wijk och Svensson, bägge från Lunds Universitet. Detta är en kritik som i stor utsträckning kommer från 70-talets Lund, där Eric Rehnman, professor i företagsekonomi, etablerade intressentmodellen och Ingemar Ståhl, professor i nationalekonomi, populariserade en kontraktsteori som i sin extrema version förkunnar att företag inte har ägare.

Under detta 70-tal drev socialdemokratin sitt krav på demokratisering av den ekonomiska makten genom sitt förslag om löntagarfonder. Detta förslag motarbetades med stor styrka av borgerligheten och näringslivet. Istället för löntagarfonder fick vi däremot pensionsfonder. Istället för fackföreningsrepresentanter som påverkade bolagen, fick vi tjänstepersoner vid

pensionsfonderna som idag utgör en stark maktfaktor i svenskt näringsliv. Dessa finanstjänstepersoner har att skapa en finansiell avkastning och är inte sällan väl tränade i finanskapitalism. Det är en väsentlig förklaring till den aktieägarorientering som debattörerna vänder sig emot.

ANNONS:

Men finanstjänstepersoner har också frihet att agera ideologiskt eftersom värdestyrningen av fonderna inte är fulländad. De hade då kunnat anamma debattörernas intressentideologi. Men de pläderar istället för två andra ideologier, hållbarhet och företagets sociala ansvar. Hållbarhet är framför allt en miljöorientering från 80-talets miljörörelse, idag understödd av klimathotet. Det sociala ansvaret är framför allt inriktat mot arbetsförhållanden och miljöförhållanden i utvecklingsländer, och har, märkligt nog, ingen anslutning till 70-talets sociala rörelser avseende sådant som arbetsmiljö i svenska fabriker.

Dagens kapitalism är därför inte helt dominerad av en aktieägarorientering, som debattörerna hävdar. Men utrymmet för andra ideologier är litet och är styrt av marknadskrafter, massmedia och av den finansiella elit, där en del utgörs av finanstjänstepersonerna som finns hos fondkapitalet.

Den eliten är utbildad på de svenska universiteten, där man idag förkunnar de i för dagen fashionabla ideologierna, hållbarhet och socialt ansvarstagande. Man förkunnar inte den multikapitalism som debattörerna förde fram som alternativ i en Dagens Industri-artikel 2013 och som upprepas i den aktuella texten.

Man kan emellertid inte, som debattörerna, förbanna bolagen och kräva att de av egen kraft ändrar sig. Dessa befinner sig i marknadens och elitens klor. Men man kan påverka dessa förhållanden. Marknader kan påverkas, vilket visas idag då uppmärksamhet på barnarbete i utvecklingsländer blivit till företagets sociala ansvar. Och, inte minst, kan universiteten påverka den framtida finansiella eliten genom att ändra sin ideologiska skolning, från socialt ansvar och hållbarhet, till intressentkapitalism.

Att det sedan sannerligen inte är universitetets uppgift att indoktrinera studenter i en ideologi, vare sig det är aktieägarmaximering eller hållbarhet, är förvisso sant, men en uppgift som dagens akademier tar lätt på.

DN Debatt. 11 december 2016

Debattartikel

Claes Svensson, professor emeritus, ekonomihögskolan vid Lunds universitet och Gösta Wijk, docent, ekonomihögskolan vid Lunds universitet:

BRITAIN HAS THE MOST MODERN COMPANY LAW IN THE WORLD! SWEDEN SHOULD FOLLOW BRITAIN!

Great Britain has the most modern company law in the world in its stakeholder orientation. Internationally, there is discussion whether companies should operate in accordance with the shareholder-value approach or according to the stakeholder-value approach. Traditionally, the Anglo-Saxon countries, with the U.S. as the leader, have a clear shareholder-value approach. Countries like Germany and Japan have had more stakeholder-value approaches with employees as a focus; however, now they are in a transition towards a more shareholder holder orientation. A most interesting development occurred recently in Britain, where changes in The Companies Act 2006, especially in regard to duties of directors, clarified the importance of a shift to the stakeholder approach. This has now been followed up by a "Green Paper" from the British government. (Corporate Governance Reform. Green Paper. Department for Business, Energy & Industrial Strategy. November 2016) In the law and in the Green Paper, there is clearly expressed an orientation in line with stakeholder-value as necessary to create sustainable business success in modern society. In the Green Paper, the term “stakeholder” is used to mean parties - other than shareholders - with a direct or close interest in the performance and operation of a company, particularly employees, customers, suppliers and the other interests specified in the Companies Act 2006.

The British company law is more far-reaching in its stakeholder-value approach than in traditional mixed economies like Sweden that still has a traditional shareholder-value oriented company law.

A shareholder-value based model with pragmatic solutions and interaction between democracy, market economy and capitalism has been successful for the development of Sweden. This model, as we thought of as a solid one, is on its way to breaking down.

The prevailing order of financial capitalism with its shortsightedness and emphasis on shareholder value creates gaps, which is the fertile soil for discontented short-term politics on different levels. This, in turn, affects the society and the market economy, that then become more and more divided, even in Sweden.

In the widening gap, one part consists of groups of the population with large resources and assets. These groups have a high level of consumption and can plan their consumption in a rational and long term way. Another part consists of low paid groups, those who are suffering from the closures of companies, and low educated immigrants. This part seems to grow due to the lack of social safety nets. Therefore they are forced to behave with a shortsighted view, resulting in negative outcomes for the society, notably for environmental and health issues. In addition, individuals have to increase their personal lending in order to keep purchasing power.

A high level of consumption makes it possible for shareholders to demand high returns from companies. High return demands lead to more fierce competition, rationalizations and business closures, with more people affected, which in turn consumes more environmentally harmful or unhealthy products. In this way viscous circles emerge! Many citizens feel

powerless in Sweden when they see this development and the gaps in the society increasing. Today, politicians, shareholders, financial actors and managers in Sweden behave as if the role of companies were to be "profit machines". Accordingly, a company is primarily considered as an accumulation of money, which shall produce returns to shareholders and financial investors.

An alternative, and better way, is to conceive of companies in a modern, developed society as an organized bundle of resources, for the benefit of companies and society. People who are employed in a company contribute labor, commitment and creativity; suppliers give different inputs and knowledge; banks provide loans; and owners, equity; etc. The base for the production of products and services are resources from different stakeholders taken together. But the companies also give benefits to the surrounding society with employees, suppliers, banks, shareholders, etc. The role of companies is to create wealth (in a broad meaning) for all its stakeholders.

Following the globalization of the markets for products and services, there is also a transition of different industries with growing speed with changes in and closures of companies. Presently, the financial capital has a definitive influence on these processes in Sweden. The force driving this process is shareholder value, and if companies cannot yield interests for the equity according to shareholders' demands, the companies will be closed. The consequences for employees, suppliers, creditors or customers can be costly, but no consideration of this is taken. These groups cannot influence the globalization processes.

Actors on financial markets and managers in Sweden are often defending their decisions with reference to the future pensions for the retired part of the population, which works as an excuse allowing managers to manage towards profit maximization. "The orange envelope" to the citizens of Sweden seems to be a very effective way to keep the power of shareholders! Pension funds are mainly invested in Sweden in the stock market or financial institutions and the development of the companies are used as a "forecast" about future pensions, which are reported each year individually for Swedish citizens in "the orange envelope".

Media in Sweden contributes to this importance by reporting regularly stock quotes and financial news, and this adds to the perception that it is only the profits that matters. A myth, spread by both the managers and the media, is that a transformation of industries is essential in name of the international competition and provides more efficient business for the common good. In the short run, the effects might be more profitable companies, but society is affected by high costs for employees, suppliers, lenders and customers, etc. Corporate social responsibility is not considered in the transition – only a responsibility towards the shareholders. The effects might be an opening for some extreme forces' shortsighted and populistic solutions on societal problems (See, for example, expected developments both in the U.S. and in parts of Europe). This threatens social cohesion and financial stability, and therefore, the positive economic development of society.

Many politicians, economists and debaters today argue that the gaps in society regarding individuals' assets, resources and empowerment have become far too large. The differences in income today in the OECD have not been so large in 50 years. Although many people express

concern over that gaps are increasing, there seem to be an underlying driving force and reason. The possession of financial capital and other resources give revenues and leverage in a way that people lacking these assets cannot benefit from. This is a reason why gaps increase automatically, if no corrective measures are taken.

A necessary step in order to break this negative development is for politicians and the business community to realize and affirm that the role of companies is to create wealth and the growth of prosperity for the benefit of many stakeholders, not only shareholders, and act accordingly. Beyond shareholders, stakeholders that supply companies with necessary resources also should be satisfied. Inducements must not always relate only to financial terms but also in terms of creating interesting jobs, effective systems of suppliers or producing goods and services in a safe and sustainable way. Other resources than financial capital are often crucial for the success and survival of companies. Financial capital is perhaps necessary, but not sufficient.

The management of a modern enterprise requires a continuous and high quality dialogue with key stakeholders to find harmony between the shared values and company operations. Management should try to attract stakeholder groups that the company can build shared values with. Relationships with stakeholders must be handled in parallel. The board of directors and management, who are ultimately responsible for the company, can initiate and design mission and strategy so stakeholder demands can be met and balanced. It is only if a tolerable relationship exists between stakeholders and the company that stakeholders will contribute to the company's operations. This creates value for both the company and its stakeholders.

Politicians in Sweden should work to legislatively change the conditions for the economic system so that the one-sided shareholder value orientation to a stakeholder orientation, and maybe even create tax advantages for companies to act according to stakeholder-based values. This is why the development in Britain is so interesting, because it has taken measures and steps towards stakeholder capitalism. Sweden should study the development there carefully and change the Swedish company law!

The process of change towards what might be called "stakeholder capitalism" is complicated, but it is important that politicians, business community, researchers and business schools change this before it is too late. We advocate the continued development of the market economy and a slow and well-considered development of modern society in which different interests have influence and interact to bring companies forward and be an engine for positive social and economic development in general. The dynamics of transformation, automatization, and rationalization must continue, but not under conditions of solely financial capital, but in stakeholder terms.

Companies must create wealth – they must not be profit machines for shareholders.

Claes Svensson, Professor emeritus

Gösta Wijk, Associate professor

Both are affiliated to the Lund School of Economics and Management, Sweden

Denna skrift gör inte anspråk på att vara en sedvanlig vetenskaplig rapport, men den behandlar viktiga vetenskapliga frågor.

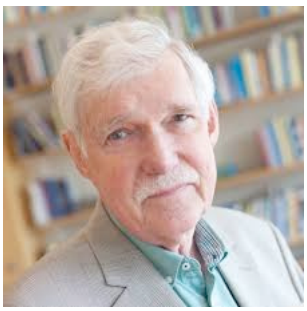
Det är inte heller en debattskrift, men den behandlar frågor som borde debatteras mer.

Det är en idéskrift, där vi för fram idéer kring ledning av företag i en modern marknadsekonomi.

Vi menar att det pågår grundläggande förändringar i praktiken i många företag när det gäller deras ledning. Intressenter utöver kapitalägare blir alltmer viktiga att ta i beaktande och de resurser som dessa intressenter har blir strategiska för företagens framgång. Vi försöker klä denna förändring i ord genom att utveckla förslag till begrepp och synsätt för att hantera den strategiska ledningen av företag.

Vi introducerar en del nya begrepp i denna idéskrift och gör omtolkningar av andra och vi har samlat dessa begrepp med definitioner i en bilaga.

Vi tror att denna idéskrift kan vara ett bidrag till frågan om hur utformningen av den framtida marknadsekonomin skall kunna utvecklas i positiv riktning. Detta för att överleva som ekonomiskt system i ett alltmer utvecklat, globalt och pluralistiskt samhälle.



Claes Svensson
claes.svensson@fek.lu.se

Gösta Wijk
gosta.wijk@fek.lu.se