



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Magisteruppsats Juni 2007**

**STYRELSENS STRATEGIROLL I  
PRODUCENTKOOPERATIV  
– ETT RAMVERK OCH EN FALLSTUDIE**

**Handledare:**

Claes Svensson

**Författare:**

Jeff Kantus 790520-0619

Martin Nilsson 781107-4017

Ruben Sanchez Jennergård 821231-7450

## Sammanfattning

---

<b>Uppsatsens titel:</b>	Styrelsens strategiroll i producentkooperativ – ett ramverk och en fallstudie
<b>Seminariedatum:</b>	2007-06-08
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEK 591 Magisteruppsats i Företagsekonomi, Strategic Management, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Jeff Kantus, Martin Nilsson, Ruben Sanchez Jennergård
<b>Handledare:</b>	Claes Svensson
<b>Fem nyckelord:</b>	Corporate Governance, Producentkooperativ, Den aktiva skolan Styrelsens strategiroll, Strategiskt tänkande
<b>Fallföretag:</b>	Skånemejerier
<b>Syfte:</b>	Syftet med detta arbete är att utveckla ett teoretiskt ramverk om och för styrelsens roll i företagets strategiprocess för producentkooperativa företag. Ramverket skall sedan prövas empiriskt mot fallföretaget Skånemejerier.
<b>Metod:</b>	Vi använder oss av en kvalitativ metod med abduktiv ansats. En fallstudie genomförs för att pröva och validera vårt teoretiska ramverk. Primärdata har inhämtats i form av semistrukturerade intervjuer.
<b>Teoretiskt perspektiv:</b>	Vi studerar styrelsens strategiroll och dess bidrag till ett företags strategiprocess. Vi använder teorier som bygger på den aktiva och den passiva tanke-skolan gällande styrelsers involvering i ett bolags strategiprocess. Vi använder Agentt-teori, Managerial hegemony, Stewardship-teorin och resursberoendeteorin för att styrka våra argument. Heracleous och Mintzbergs teorier kring strategiskt tänkande och strategisk planering används för att argumentera för tillämpningen av ramverket.
<b>Slutsatser:</b>	Vi har utvecklat ett ramverk generellt tillämpbart på styrelser i producentkooperativ och som är särskilt relevant för Skånemejerier. Detta gav följande: Belysning av dagens styrelsesituation i en strategikontext, möjligheter för prövning empiriskt på ett eller flera fallföretag, för belysning och utveckling av den strategiska potentialen inom styrelser och tydliggjorde gränsdragningarna mellan styrelsens och ledningens roller inom företagets strategiprocess.

## Abstract

---

- Title:** The strategic role of the board in producer cooperatives – a framework and a case study
- Seminar date:** 8 June 2007
- Course:** FEK 591 Master Thesis in Business Administration (Strategic Management), 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Jeff Kantus, Martin Nilsson, Ruben Sanchez Jennergård
- Advisor:** Claes Svensson
- Key words:** Corporate governance, Producer cooperatives, Active school of thought, The strategic role of the board, Strategic thinking.
- Case:** Skånemejerier
- Purpose:** The purpose of this thesis is to develop a theoretical framework for the role of the executive board in a company's strategy process for producer cooperatives. This framework is then put to a case study.
- Methodology:** A qualitative research method with an abductive approach. Data was collected through semi-structured interviews.
- Theoretical perspective:** The strategic contribution of the board in producer cooperative firms. We use theories in relation to the active and passive school of thought. Agent theory, managerial hegemony, stewardship – and resource dependency views are contemplated to put strength in our arguments. Heracleous and Mintzberg's theories about strategic thinking and strategic planning are also used for the theoretical framework
- Conclusions:** We have developed a theoretical framework applicable for executive boards in producer cooperatives which is specially relevant for Skånemejerier. This contributed to the following: A clarification of today's board situation in a strategic context, possibilities for empirical testing on one and more producer cooperatives, a clarification and development of the strategic potential within boards and more solid boundaries between the members of the board and management in relation to the strategic process in the firm.

## Förord

Vi vill inleda med att rikta ett hjärtligt tack till vår handledare, Professor Claes Svensson som har väglett oss genom detta projekt.

Vidare vill vi varmt tacka vårt fallföretag Skånemejerier och de människor som var goda nog att hjälpa oss med detta arbete. Det var ett privilegium att kunna få insikt om hur styrelsen och ledningen arbetar och vi är tacksamma över att ha fått den tillgång som behövdes för att möjliggöra denna uppsats.

Ett särskilt tack går också till våra opponenter och kollegor på Ekonomihögskolan som med vass och givande kritik gav oss viktiga uppslag för uppsatsens slutförande.

Lund, juni 2007

---

Martin Nilsson

Jeff Kantus

Ruben Sanchez Jennergård

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bakgrund.....	7
1.1.1 Corporate governance.....	8
1.1.1.1 Corporate governance som förhållningssätt .....	9
1.1.2 Producentkooperativ .....	9
1.1.3 Styrelsen .....	13
1.1.3.1 Styrelsens roller inom företaget .....	13
1.2 Problematisering.....	15
1.3 Syftesbeskrivning.....	16
1.4 Disposition.....	17
<b>2. METOD</b> .....	<b>18</b>
2.1 Övergripande tillvägagångssätt.....	18
2.1.1 Val av ämne och syfte.....	19
2.1.2 Normativt/Deskriptivt .....	20
2.1.3 Kvalitativ metod .....	20
2.1.4 Abduktiv ansats .....	22
2.1.5 Att skapa ett ramverk .....	22
2.1.6 Fallstudie .....	22
2.1.7 Generaliserbarhet.....	23
2.1.8 Val av teori.....	23
2.2 Praktiskt tillvägagångssätt.....	24
2.2.1 Datainsamling .....	24
2.2.1.1 Primärdata.....	24
2.2.1.2 Sekundärdata.....	25
2.2.2 Kritik av insamlad data .....	26
2.2.2.1 Kritik av intervjudata.....	26
2.2.2.2 Kritik av sekundärdata.....	27
2.3 Validitet och reliabilitet.....	27
2.3.1 Validitet .....	27
2.3.2 Reliabilitet .....	28
<b>3. TEORI</b> .....	<b>29</b>
3.1 Inledning.....	29
3.2 Presentation av teorin .....	29
3.2.1 Den passiva skolan.....	30
3.2.1.1 Managerial hegemony .....	30
3.2.1.2 Agentteorins roll .....	31
3.2.1.3 Agentteorins begränsning.....	32
3.2.2 Den aktiva skolan .....	33
3.2.2.1 Stewardship -teorin .....	33
3.2.2.2 Resursberoendeteori .....	34
3.2.2.3 Styrelsens involvering i strategiprocessen.....	35
3.2.2.4 Ett kognitivt perspektiv .....	37
3.2.2.5 Den aktiva skolan i korthet.....	38
3.2.2.6 Att skapa en aktiv styrelse.....	39

3.2.3	Analys av styrelsens och ledningens respektive strategibidrag .....	41
3.2.3.1	Strategiskt bidrag – ledningen vs styrelsen .....	41
3.2.3.2	Ledningens strategibidrag - <i>strategisk planering</i> .....	41
3.2.3.3	Styrelsens strategibidrag - <i>strategiskt tänkande</i> .....	42
3.2.4	En idealisk strategiprocess .....	42
3.2.4.1	Fördelar med en aktiv styrelse .....	43
<b>4.</b>	<b>EMPIRI.....</b>	<b>45</b>
4.1	Leverantörskooperativet Skånemejerier .....	45
4.1.1	Fakta om företaget.....	45
4.1.2	Bakgrund .....	46
4.1.2.1	Från reglering till fri marknad .....	46
4.1.2.2	EU-inträdet .....	47
4.1.3	Konkurrenter .....	48
4.1.4	Strategi och vision.....	48
4.1.5	Styrelsen .....	49
4.1.5.1	Sammansättning av ledamöter .....	49
4.1.6	Styrelsens generella arbete.....	50
4.1.6.1	Verkställande direktör.....	51
4.1.6.2	Styrelsens arbete med/mot ledningen .....	52
4.1.7	Strategiprocessen .....	52
4.2	Prioriteringar – tre perspektiv.....	52
4.2.1	Perspektiv ett - Ägarnas prioriteringar .....	53
4.2.2	Perspektiv två - Styrelsens prioriteringar.....	54
4.2.3	Perspektiv tre - Ledningens prioriteringar.....	56
<b>5.</b>	<b>ANALYS &amp; REKOMMENDATIONER .....</b>	<b>58</b>
5.1	Strategiprocessen i relation till vårt ramverk.....	58
5.1.1	Passiv eller aktiv?.....	58
5.1.2	Aktiva inslag .....	58
5.1.3	Passiva aspekter .....	59
5.1.4	Varför passiva aspekter?.....	59
5.1.5	Resultat .....	60
5.2	Det strategiska ansvaret i relation till vår idealbild.....	60
5.2.1	Resultat .....	61
5.3	Rekommendationer till Skånemejerier .....	62
5.3.1	Rekommendationer i korthet:.....	62
<b>6.</b>	<b>SLUTSATSER .....</b>	<b>65</b>
6.1	Slutsatser i relation till syftet.....	65
6.2	Kritik mot ramverket .....	66
6.3	Förslag till framtida studier.....	67
6.3.1	Förslag till påbyggnadsstudier i relation till vår studie.....	67
6.3.1.1	Generella förslag inom ämnet .....	67

# 1. Inledning

---

*I detta inledande kapitel anger vi bakgrunden till uppsatsens forsknings- och problemområde. Vidare anger vi vår teoretiska positionering och problematisering som mynnar ut i syftet med denna uppsats. Vi avslutar kapitlet med att visa dispositionen av fortsättningen av uppsatsen genom en enkel modell.*

---

## 1.1 Bakgrund

Styrelser i välkända internationella bolag har under det senaste decenniet kommit under kritisk granskning av både media och en rad företrädare för olika teoretiska forskningsområden. Dem har skärskådat styrelsers ansvar, effektivitet och huruvida styrelsen överhuvudtaget vet vad direktörerna tar sig för när styrelsen inte ser på. Lagar har skärpts genom t ex Sarbannes-Oxley<sup>1</sup> som kom år 2002, och riktlinjer som ”Kod för svensk bolagstyrning” har skapats i syfte att få styrelser att höja ribban för vad som kan anses vara god bolagstyrning<sup>2</sup>. Denna strävan har fokuserat på styrelsers förhållande till lag och ordning och hur styrelser bäst skall följa de spelregler som anges på en global marknad. All uppmärksamhet som skapats efter flertalet bolagsskandaler har lett tillförändringar av hur styrelser skall agera med avseende på lag, förordningar och etiska regler.

I dagens globala företagsklimat är konkurrensen inom många branscher hård och intensiv. En snabbare anpassning till nya förutsättningar har blivit mer avgörande för framgång på en alltmer förändlig marknad. De företag som har klarat av dessa utmaningar har således lärt sig att anpassa sina resurser för en sådan marknadsstruktur. Men vi frågar oss hur det ser ut i branscher där de traditionella marknadsfaktorerna inte har avgjort ett företags framgång utan där regleringar bestående av effektivitetsmål, importtullar, produktions- och prisstöd har bestämt tillgången på varor till marknaden?

Den svenska lantbruksnäringen är en sådan bransch som sedan EU inträdet 1995 har fått dramatiskt ändrade konkurrensförutsättningar. Många andra näringar har fått möta den globala marknaden och tvingats att anpassa sig men vi frågar oss hur det står till med de bolag inom lantbruksnäringen som fortfarande drivs efter traditionellt demokratiska principer, angående ägande och beslutsprocesser. Inom producentkooperativen finner vi sådana bolag

---

<sup>1</sup> <http://www.qpit.ltd.uk/CMMI,%20Sarbannes-Oxley,%20CobiT.html>

<sup>2</sup> <http://www.omxgroup.com/omxcorp/investorrelations/bolagsstyrning>

som dels håller på att anpassa sina organisationer efter nya marknadsförutsättningar och samtidigt verkar enligt traditionella demokratiska värden i deras bolags styrprocesser. Om globala aktörer i producentkooperativens omgivning kan införskaffa kapital för nyinvesteringar hur konkurrerar man då som bolag när varje ägare i kooperativet bara har en röst och där kapitalanskaffning inte kan ske via börs och nyemissioner? Vilka krav ställs på en styrelse för ett expanderande producentkooperativ när man dels måste se till bolagets bästa och samtidigt se till att ägarna inte bestraffas genom sänkta ersättningar för deras levererade råvaror? Hur påverkas det strategiska arbetet och hur förhåller sig styrelsen och ledningen för sådana bolag till ökande krav från marknaden på allt bättre och konsumentnära produkter?<sup>3</sup>

Ovan problematik finner vi anledning att undersöka närmare. För att få insikt i vilka faktorer som påverkar styrelser i producentkooperativ använder vi oss av corporate governance som forskningsområde, den övergripande teorisamling som vi vilar vår teoretiska ansats mot.

### 1.1.1 Corporate governance

Corporate governance som forskningsområde har sin grund i en rad olika ekonomiska teorier och juridiska principer. Några exempel på sådana som har haft påverkan på området kommer från Mallin (2004) och är förknippade med skilda områden som finansiering, redovisning, management och organisationsteori. Corporate governance som begrepp utvecklades och tillämpades först i USA och därefter i England. Till följd av det har den engelska beteckningen fått ett starkt genomslag och är enligt Mallin (2004) den term som används världen över.

En internationell definition enligt OECD lyder:

*”Corporate Governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set and the means of attaining those objectives and monitoring performance”.*<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Efter föredrag av VD Ola Erici, Skånemejerier

<sup>4</sup> <http://www.oecd.org/daf/governance/principles.htm>



Vår tolkning av corporate governance som system lägger vikten vid relationer mellan bolagsledningen, bolagsstyrelsen och ägarna av bolaget. Genom ett sådant system av relationer skapas beslutsprocesser och möjligheter för bolagen att fullfölja sina mål i enlighet med lagar och plikter mot ägare och intressenter.

### **1.1.1.1 Corporate governance som förhållningssätt**

Det finns en variation av definitioner och påverkansområden inom begreppet corporate governance och det har sin förklaring i att ämnet är omfattande och kan beskrivas utifrån flera synsätt. Diskussionen kring corporate governance som ett påverkande system för bolagsstyrning är aktuell och intressant då det blir allt viktigare för bolag att vara konkurrenskraftiga och att skapa förutsättningar för det. Detta kan enligt Mallin (2004) ses både utifrån ett nationellt och internationellt perspektiv då corporate governance som system är globalt utvecklat, har påverkats av många olika faktorer och kan skilja sig från t ex nation till nation och/eller bransch till bransch etc.

Detta beror på att ett omfattande corporate governance-system inte enbart utgörs och påverkas av olika synsätt utan har också t ex legala system, kulturer, marknadsstrukturer och ägarförhållanden att ta hänsyn till. Dessa faktorer kan ha en betydande påverkan på utformningen av ett corporate governance-verktyg då förutsättningarna kan skilja sig åt mellan länder gällande kultur, syn och förhållningssätt till t ex ägande och intressentrelationer. Mallin (2004)

### **1.1.2 Producentkooperativ**

Producenter av varor eller tjänster som samverkar kring distribution, försäljning, förädling, inköp av utrustning och marknadsföring kan organiseras i vad som kallas för producentkooperativ. Verksamheten i producentkooperativa företag bestäms av dess medlemmar (ägare) på ett demokratiskt sätt. Deras ekonomiska insatser är lika och eventuella överskott fördelas rättvist bland medlemmarna baserat på antal kilo/tjänster levererad produkt. I Sverige är det vanligt att organisera producentkooperativa företag genom ekonomiska föreningar.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> [www.coompanion.se](http://www.coompanion.se)

En sektor som har en lång tradition med och kraftigt dominerats av producentkooperativ är den svenska lantbruksnäringen, skogsindustrin inräknad. Innan Sveriges inträde i EU 1995 var den svenska lantbruksmarknaden kraftigt nationellt reglerad samtidigt som tullar och liknande handelshinder förekom som skydd för import. Sveriges medlemskap i europeiska unionen och andra världshandelsavtal förändrade kraftigt dessa förutsättningar. Följaktligen blev marknaderna öppna för export samtidigt som de inhemska blev mer konkurrensutsatta från nationella och internationella aktörer. Det bör nämnas att Sverige redan 1991 hade börjat avreglera marknaden men detta hann aldrig slå fullt ut då inträdet i EU förändrade reglerna än en gång.<sup>6</sup>

Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv menar vi att de producentkooperativ som påverkar mest människor och har omsättningar i nivå med de stora börsbolagen, är mest intressanta att koncentrera vår undersökning mot. T ex kan Lantmännen, ett producentkooperativ med 32 miljarder SEK i omsättning, dagligen påverka 100-tusentals människor genom deras produkter och tjänster<sup>7</sup>. Ett annat för oss närmare exempel är producentkooperativet Skånemejerier som med en omsättning på 2.7 miljarder SEK också kvalificerar sig som betydande ur ett större samhällsekonomiskt perspektiv<sup>8</sup>. Fortsättningsvis kommer vi vidare i uppsatsen att belysa och syfta på producentkooperativ i den sektor vi har benämnt som lantbruksnäringen.

I ljuset av bolagsformen och de demokratiska principer som producentkooperativen verkar efter ställs något annorlunda krav på en styrelse i ett sådant företag. En viktig skillnad, jämfört med ett aktiebolag är ägarnas avkastning. Ägarna i ett producentkooperativ ser inte sina andelars värde stiga annat än uttryckt i ränta på insatsen (medlemsavgiften) när bolaget ökar sina vinster och inte heller kan de få en aktieutdelning som ersättning för satsat kapital.<sup>9</sup>

Vad ägarna i kooperativet får är betalt för den mängd råvaror de levererar till företaget. Det sker via det avräkningspris, alltså det pris som kooperativet löpande skall betala ut för den producerade råvaran. Avräkningspriset bestäms i förväg av producentkooperativets styrelse och betalas ut per kilo levererad råvara. Avräkningspriset varierar individuellt beroende på bl. a. kvalitet och kvantitet på den levererade råvaran. Vill en ägare få större avkastning på sin

---

<sup>6</sup> SLI, rapport 2006: 4, von Schantz

<sup>7</sup> <http://www.lantmannen.com>

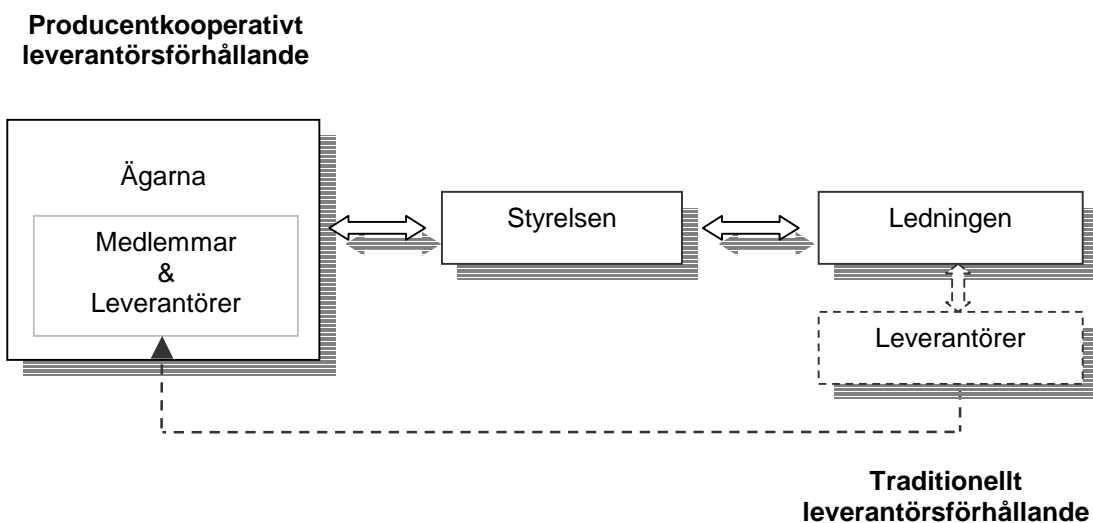
<sup>8</sup> <http://www.skanemejerier.se>

<sup>9</sup> Ibid

investering måste han enkelt uttryckt leverera bättre råvaror – effektivare. Ägarna kan få en s.k. efterlikvid (likt aktieutdelning för AB) som efter styrelsens beslut kan betalas ut efter verksamhetsårets slut. Denna summa bygger på vad som blir kvar när böndernas ersättning (avräkningspris), insatsräntor och för företaget nödvändiga investeringar har gjorts.<sup>10</sup>

Som visas i figuren nedan är ägarna således både leverantörer och ägare till producentkooperativet.

**Figur 1:1.** Traditionellt vs. Producentkooperativt förhållande till leverantör



Detta innebär att producentkontakten, som traditionellt är en extern kund, flyttats från ledningens ansvarsområde till styrelsen vilket medför en konflikt då ägare och leverantör har skilda krav på styrelse och ledning då den förstnämnda vill maximera företagets resultat och den andre vill ha så hög avkastning på de levererade råvarorna som möjligt. Således kan frågor gällande nyinvesteringar, eller om företaget skall etablera sig på nya marknader, bli svårare att förankra hos ägarna i ett producentkooperativ då ägarna direkt kan relatera dessa nya utgifter till ett minskat avräkningspris. En utmaning vi har fått beskriven för oss är att producentkooperativen trots detta måste fortsätta att utveckla sina företag genom satsningar och konsolidering för att kunna bibehålla ett hållbart avräkningspris till ägarna även i fortsättningen.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> <http://www.skanemejerier.se>

<sup>11</sup> Efter föredrag av VD Ola Erics, Skånemejerier

Vidare har ägarna till ett producentkooperativ traditionellt sett en produktions- och distributionsbaserad syn på verksamheten, som är kopplad till dess producentroll, vilken skiljer sig mot ägare i aktiebolag. Detta anser vi också kan påverka styrelsens och ledningens beslut gällande strategiska framtidssatsningar.<sup>12</sup>

### **1.1.2.1 Skillnader mellan aktiebolag och producentkooperativ**

Innan vi leder in läsaren på styrelsen och dess roller beskriver vi bara kort en översikt av skillnaderna mellan bolagsformerna. Detta görs för att visa på de olika finansieringsmöjligheterna en styrelse har i de olika bolagsformerna, en viktig fråga för alla styrelser och som skall vara klara för läsaren inför fortsättningen.

---

<sup>12</sup> <http://www.kooperativutveckling.org/fku>

**Figur 1:2** Generella skillnader mellan producentkooperativ och aktiebolag – en översikt

	<i>Producentkooperativ</i>	<i>Aktiebolag</i>
<b>Gällande lag</b>	- Lag om ekonomisk förening	- Aktiebolagslagen (ABL)
<b>Ägande</b>	- Spritt ägande med demokratisk rösträtt (alla ägare har en röst)	- Främst spritt ägande med rösträtt efter ägarandel
<b>Finansiering</b>	- Externt genom lån då kapitaltillskott från ägarna ej är möjligt annat än genom insatsemission <sup>13</sup> eller genom överföring av insatskapital till s.k. förlagsinsats <sup>14</sup>	- Främst genom riktad och oriktad emission
<b>Leverantörsrelation</b>	- Främst internt genom ägarna	- Främst externt genom ledningen

### 1.1.3 Styrelsen

En styrelse skall ansvara för bolagets organisation och förvaltningen av dess angelägenheter<sup>15</sup>. Som vi har nämnt finns det flera finansierings- och traditionsrelaterade skillnader mellan bolagsformerna men styrelsens syfte, att arbeta med företagets bästa som högsta prioritering är detsamma oavsett bolagsform<sup>16</sup>.

#### 1.1.3.1 Styrelsens roller inom företaget

##### *Kontrollrollen*

Inom modern corporate governance teori kan man sammanfatta en styrelses roller till främst tre, enligt Zahra och Pearce (1989). Den första gäller styrelsen som en kontrollfunktion. Kontrollrollen har fått nutida medial uppmärksamhet tack vare en rad internationella företagsskandaler. Bristen på kontroll kan anses ha varit en stark orsak till att ledningen för dessa företag har kunnat gå bakom ryggen på styrelsen och sina ägare, oavsett om

<sup>13</sup> I Lantmännen - upp till 10% av medlemmens årliga produktionsomsättning kan sättas in på ett insatskonto, som kan utnyttjas av kooperativet som fritt eget kapital. Ränta på denna insats med 5% tillfaller medlemmen. (Årsredovisning Lantmännen, 2006) Gällande Skånemejerier är räntan på insatskapitalet 3.5% (Årsredovisning Skånemejerier, 2006)

<sup>14</sup> I Skånemejerier kan medlemmen välja att överföra sin insats till en förlagsinsats, vid utträde ur kooperativet. Skälig ränta tillfaller medlemmen som ersättning för detta. (Årsredovisning Skånemejerier, 2006)

<sup>15</sup> ABL 8:3

<sup>16</sup> ABL och Lag om ekonomisk förening

tillvägagångssättet gällde vilseledande redovisning eller av ledningen borttagna bonustak<sup>17</sup>. Vad styrelsen skall göra rörande kontroll är i stora delar lagstadgad och anges i ABL 8:3 som: ”Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt”.

I en ekonomisk förening ser lagen liknande ut angående styrelsens kontrollroll och lyder: ”Styrelsen skall se till att organisationen beträffande bokföringen och medelsförvaltningen även innefattar en tillfredsställande kontroll.” Kontrollrollen berör alltså främst den stadgade och redovisningsmässigt nödvändiga kontrollen men också t ex tillsättning och avsättning av verkställande direktör. Uppföljning mot mål är en annan typisk styrelsesyssla som ligger under styrelsens kontrollroll. Sammanfattningsvis kan man säga att kontrollrollen främst är internt riktad och att den är förknippad med agentteorin som vi återkommer till senare.

#### *Servicerollen*

Styrelsens andra roll, enligt Zahra och Pearce (1989), är servicerollen och den handlar om att verka nätverksskapande, etablera kontakter med externa intressenter samt att verka rådgivande för företagets ledning. Servicerollen syftar till att beskriva styrelsen som en resurs för företaget och berör både interna relationer med företaget och externa relationen med intressenter. Som vi kommer att belysa i teorikapitlet, är denna roll förknippad med den s.k. resursberoendeteorin.

#### *Strategirollen*

Den tredje rollen är strategirollen och är den vi kommer att belysa och granska närmare då den ligger till grund för vårt syfte. För att beskriva strategirollen hos en styrelse kan ett framtidsperspektiv användas. Var ett företag skall konkurrera, vilka investeringar som skall göras för att föra företaget framåt eller vilka mål och riktlinjer ledningen skall följa för att företaget skall utvecklas enligt ägarnas önskemål är alla uppgifter som faller inom styrelsens strategiroll.

I forskningen finns flera variationer på hur denna roll kan se ut. Mc Nulty och Pettigrew (1999) delar upp styrelsens involvering i bolagets strategi genom tre olika nivåer: (1) Ta

---

<sup>17</sup> Enron 2001 och Skandia 2003

strategiska beslut, (2) forma strategiska beslut och (3) forma innehåll, sammanhang och utförande av strategin. Dessa nivåer kommer vi att återkomma till senare men kan användas redan nu för att ge en bild av vad en styrelsens strategiroll omfattas av. Vidare lånar vi argument från Pye (2001) som säger att en kontinuerlig process av dialog och debatt om strategi inom styrelsens är lika viktigt som själva innehållet i strategin.

Flera forskare har genom åren kommit fram till att strategirollen är väsentlig och betydande för ett företags tillväxt men forskningen har i huvudsak fokuserats på stora anglosaxiskt präglade aktiebolag med institutionella ägare. Kiel och Hendry (2004) menar att det finns få empiriska studier gällande relationen mellan företags tillväxt och styrelsens involvering i strategi och överhuvudtaget är synen på styrelsens strategiroll mångtydig.

Vi har nu beskrivit generellt om producentkooperativens förutsättningar och närmat oss flera sammanlänkande faktorer som kan påverka styrelser och deras roller i sådana bolag. Nu vill vi, med inledningen i färskt minne, föra in läsaren på vårt fokusområde.

## 1.2 Problematisering

När producentkooperativen i Sverige blir allt mer utsatta för en hårdnande konkurrens och öppnare marknader ställs styrelserna i kooperativen inför nya krav på affärsmässighet och strategiskt tänkande. Utöver detta faktum skall styrelsen verka för företags bästa och samtidigt leva upp till kraven som ägarna ålägger den. När ägarna inte på ett tydligt sätt kan mäta avkastningen på deras satsade kapital, annat än i det pris de får för deras råvaror, blir frågor om strategi och bolagets framtida utveckling intimt förknippande med ett lägre avräkningspris. Ingen företagare vill ha lägre ersättning för samma arbete och logiskt är så fallet även för ägarna i producentkooperativa företag. I en företagskultur historiskt präglad av kostnadsfokusering genom arvet från regleringstiden, menar vi att styrelsens fokus legat på bakåtriktad kontroll - på bekostnad av en mer framtidsorienterad syn på företags strategiprocess.

Att empiriska studier på styrelsers strategiroll i producentkooperativ saknas, ger oss incitament till att föra in corporate governance i styrelsearbetet. Behovet av att belysa och utveckla strategiarbetet blir inte mindre i framtiden utan torde snarare bli större. Vi föreslår

ett teoretiskt ramverk baserat på corporate governance, anpassat för styrelser i producentkooperativ, som vårt bidrag till forskningen rörande strategifrågor.

Fördelarna med ett sådant ramverk kan bli flera:

- Belysning av dagens styrelsesituation i en strategikontext
- Möjlighet att pröva empiriskt på ett eller flera fallföretag
- Att finna och utveckla den strategiska potentialen inom styrelserna
- Tydliggöra gränsdragningarna mellan styrelsens och ledningens roller inom företagets strategiprocess

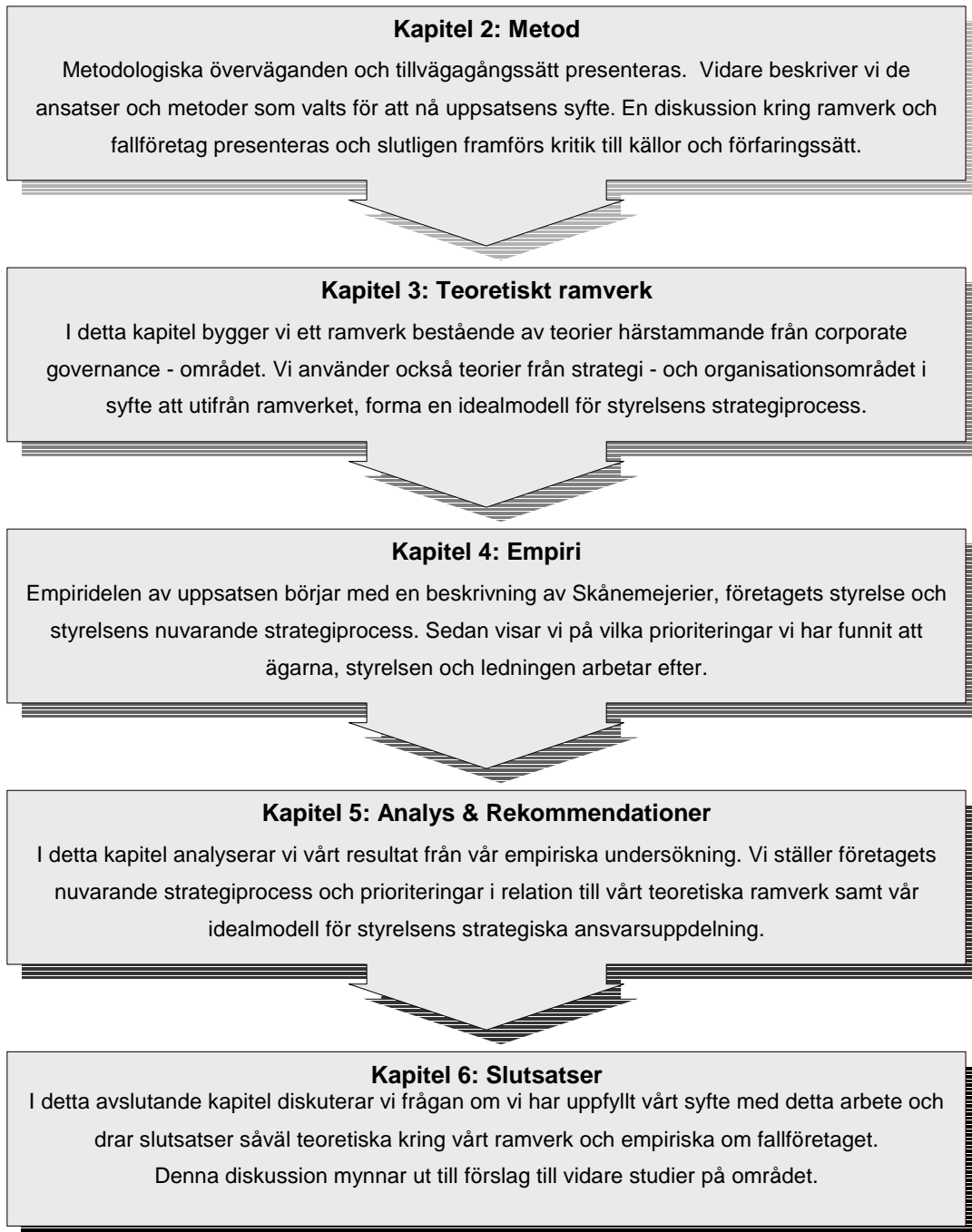
Sammanfattningsvis menar vi att styrelsens strategiska roll i producentkooperativa företag kan beskrivas med hjälp av existerande teorier kring corporate governance. Genom vårt gemensamma intresse i strategifrågor och bristen på forskning om producentkooperativa bolagsstyrelser strategifunktion har följande syftesformulering framkommit som en tankeväckande och oprövad vinkling kring en aktuell fråga.

### **1.3 Syftesbeskrivning**

Syftet med detta arbete är att utveckla ett teoretiskt ramverk om och för styrelsens roll i företagets strategiprocess för producentkooperativa företag. Ramverket skall sedan prövas empiriskt mot fallföretaget Skånemejerier.



## 1.4 Disposition



## 2. Metod

---

*I detta kapitel redogör vi för studiens övergripande tillvägagångssätt samt vilka vetenskapliga metoder som använts i studien. Vidare tas kritiska ståndpunkter upp gällande vår datainsamling. Vi redovisar också hur vi går tillväga för att forma ett teoretiskt ramverk samt redogöra för synen på fallstudien som forskningsmetod - dess fördelar och brister. Utrymme för källkritik blir avslutningen på detta kapitel.*

---

### 2.1 Övergripande tillvägagångssätt

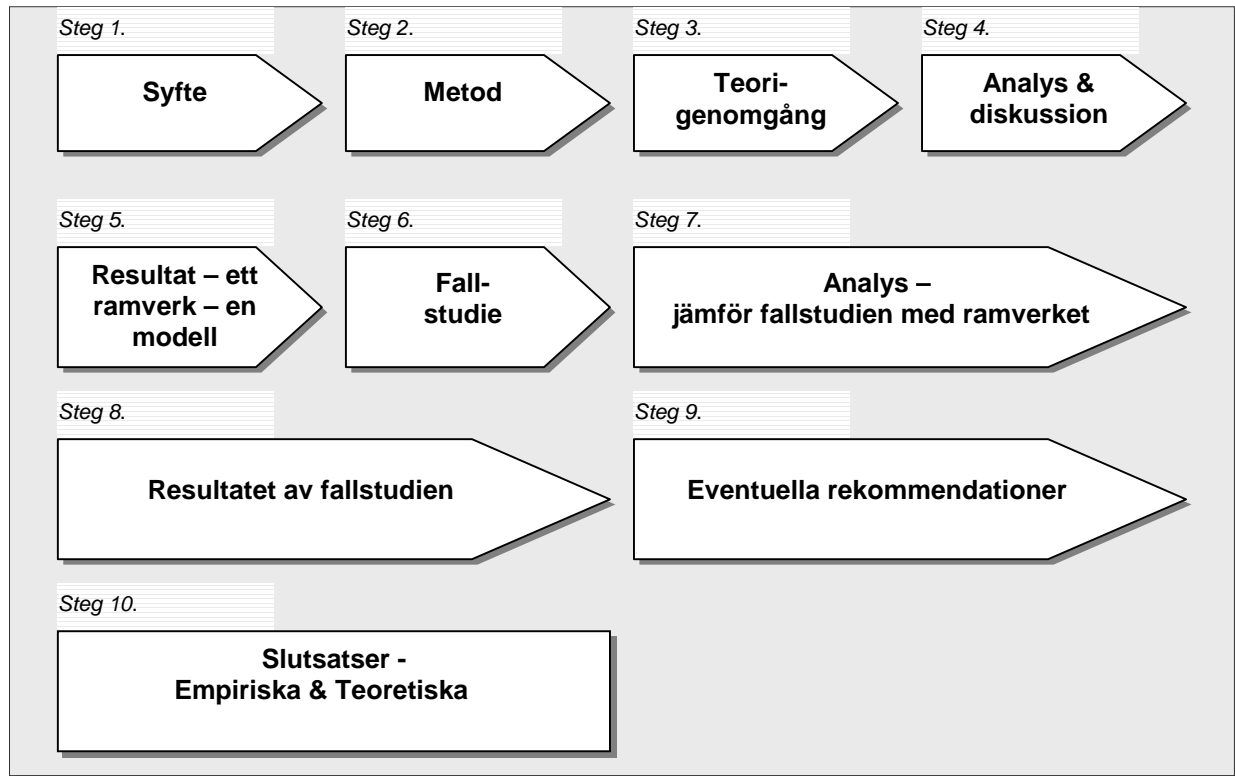
Upprinnelsen till val av fallföretag grundar sig i ett samarbete mellan Ekonomihögskolan och Skånemejerier. Samarbetet har våren 2007 bidragit till att två uppsatsgrupper använder sig av Skånemejerier som fallföretag under ämnena: strategi och nyckeltal. Nämnas bör att grupperna sinsemellan har skilda syften och problemställningar. Däremot arbetar grupperna kompletterande i fråga om insamlingen av primärdata. Vidare använder sig grupperna av varandras kunskaper för att kritiskt granska och utveckla uppsatserna på bästa sätt.<sup>18</sup>

Det övergripande målet med denna magisteruppsats är att akademiskt bidra med ny kunskap och ökad förståelse inom det område vi avser att undersöka. Vårt undersökningsområde och fokus avser strategiprocessen i producentkooperativa organisationer och det faktiska bidraget blir en teoretisk modell som skall fungera som ett verktyg för säkerställandet av en god bolagsstyrning i allmänhet och en aktiv strategiprocess i synnerhet. Genom att arbeta med ett fallföretag får vi också tillfälle att pröva modellen empiriskt för att validera denna.

Metodologiskt finns det flera tillvägagångssätt när man gör ett sådant arbete. Genom att visa och förklara vår metod ger vi läsaren en rimlig chans att värdera vår datainsamling och efterföljande analys, något som underlättar för läsarens egen validering av våra slutsatser. Vi skall inledningsvis också säga att ett metodavsnitt i magisteruppsatser skall normalt följa en given tankegång i syfte att säkerställa att innehållet i uppsatsens övriga delar är relevanta för uppsatsens syfte. Det blir vår sidoambition utöver själva formuleringen av ramverk, modell och våra analyser. Nedan visar vi vår tankegång för denna uppsats i en enkel modell.

---

<sup>18</sup> Det första stycket gemensamt med samtida uppsats om nyckeltal i leverantörskooperativ

**Figur 2:1** Metodologisk tankegång – en översikt

### 2.1.1 Val av ämne och syfte

Under processen att välja uppsatsämne och handledare stod vi mellan flera lockande alternativ. De alternativen som byggde på redan gjorda kontakter mellan handledare och näringslivet var särskilt lockande för oss studenter. Inte bara av praktiska skäl utan för att förtroendeskapandet mellan fallföretag och oss studenter blir mindre tidskrävande. Vår handledare hade sedan tidigare etablerade kontakter med nyckelpersoner inom fallföretaget. Ett annat skäl som skall lyftas fram är den verklighetsförankring som sker med näringslivet när studenter arbetar nära företag – en viktig erfarenhet att senare ta med sig ut i arbetslivet.

Att i uppsatsprocessens början fastställa ett precist syfte för vårt arbete var dock inte helt utan problem. Dels fick vi flera signaler om intressanta syftebeskrivningar ur producentkooperativets synpunkt, dels hade vi ett vetenskapligt perspektiv att ta hänsyn till. Tills sist efter rådgivning och inläsning på corporate governance som ämne, fann vi ett välformulerat syfte att arbeta efter som inte bara lade grunden till ett akademiskt bidrag utan också gör uppsatsen praktisk tillämpbar i näringslivet.

## 2.1.2 Normativt/Deskriptivt

Syftet med detta arbete är att utveckla ett teoretiskt ramverk om och för styrelsens roll i företagets strategiprocess för producentkooperativa företag. Ramverket prövar vi genom en fallstudie. Detta gjordes med två olika ansatser i två steg.

(1) Det första vi gjorde var att läsa in oss på forskningen kring ämnet corporate governance för att få en bred förståelse hur ett bolag kan styras och kontrolleras. Vidare studerade vi forskningen kring styrelsers olika roller och styrelsers koppling till ett bolags strategiprocess. Detta ledde till urval för vidare fördjupning i de för vårt syftes mest intressanta synsätt. Vi har tagit hjälp av både teorier om corporate governance och mer precisa teorier kring den strategiska rollen för en styrelse samt andra perspektiv härstammande från strategi- och organisationsteorier. Dessa teoretiska synsätt gav oss den kunskap och förståelse vi behövde för att kunna utveckla det teoretiskt grundade ramverket. Steg ett beskriver således vårt tillvägagångssätt för att kunna presentera ett akademiskt bidrag och anger betydelsen av "[...] *om* ... styrelsens roll..."

(2) När ramverket är utvecklat konkretiserar vi det i en modell och prövar det på ett fallföretag. Det blir innebörden av den av syftesbeskrivning som anges "... *för* producentkooperativa företag".

Syftet kan alltså benämnas både deskriptivt och normativt enligt Merriam (1994) då vi avser att både beskriva den rådande strategiprocessen i producentkooperativa företag och förbättra den.

## 2.1.3 Kvalitativ metod

Att metodologiskt arbeta kvalitativt i ordets rätta bemärkelse innebär att man genom nära studier av problemområdet på djupet försöker fånga orsaker och verkan till händelser eller företeelser. Att säga att detta arbete har präglats av en kvalitativ ansats skall ses i perspektivet av den tidsram vi hade för få denna uppsats framarbetad. I jämförelse med exempelvis en kvalitativ doktorandstudie där forskaren lever och verkar med sitt studieobjekt under långa tidsperioder kommer detta arbete inte nära den rättfärdiga betydelsen av begreppet kvalitativt.

Dock finns det flera kvalitativa *aspekter* på vår metod som vi vill framhäva för förståelsen av vårt arbetssätt.

Från Backman (1998) finner vi den logiska anledningen till att arbeta kvalitativt för att uppnå vårt syfte. För att kunna tillämpa generella teorier och skapa ett anpassat ramverk i linje med vårt syfte hade vi möjligtvis kunnat kvantitativt arbeta fram t ex formulär för styrelser i en rad olika företag utformade för att söka svar på hur dessa arbetar. Men förlusterna i tillförlitlighet och risken för noga anpassade svar från respondenterna skulle vara överhängande. Till exempel kan man tänka sig att svaren tenderar att bli normativa om man via ett anonymt formulär ställer kritiska frågor. Med kvalitativa intervjuer finner vi att vi kan uppnå en högre trovärdighet och skapa ett djupare material för oss att studera då aspekter som tonfall och ansiktsuttryck kan studeras för att öka reliabiliteten i svaren.

Enligt Svenning (1999) har den kvalitativa intervjun nackdelen att svaren sällan blir riktigt precisa, jämfört med det typiska förfaringssättet med ett frågeformulär. Dock ger metoden tillgång till att studera nyanser och fluktuationer som annars hade varit omöjliga att få fram. En annan självklar fördel är möjligheten att snabbt kunna ställa kompletterande frågor och utreda oklarheter på platsen för intervjun.

Vi som undersökare märkte tydligt hur grad av precishet varierade i svaren från intervjupersonerna med hur öppet frågan ställdes. Exempelvis var den inledande intervjun något ostrukturerad i meningen att vi ställde allt för ledande frågor och fick således väldigt onyanserade och korta svar tillbaka. Senare arbetade vi om intervjuguiden till frågor som ämnade att locka till reflektion och spontana svar från de personer vi mötte.

Med ledning från Bryman och Bell (2005) är vi dock medvetna om att användningen av en kvalitativ metod även har nackdelar. Den är tidskrävande i den meningen att intervjuerna tar tid att både förbereda och transkribera. Den är även extra krävande då materialet som samlas in är ett föremål för ständig tolkning. Då all information inte inhämtas samtidigt måste insamling av ytterligare data ständigt bearbetas, tolkas och anpassas.

### 2.1.4 Abduktiv ansats

Vinsten med att precisera vilket förhållande vi har till teori och empiri bottnar i att öka läsarens förståelse för hur vi införskaffat och tolkat data som används i denna uppsats.

Vi använder existerande teorier om corporate governance samt tillämpar dem på verkligheten genom en fallstudie för att validera dessa. I processen utvecklar vi också ett ramverk anpassat efter våra empiriska fynd. Detta sätt att arbeta kallas för ett abduktivt förfarande och är inspirerat av Alvesson och Skoldberg (1994). Vi menar att detta sätt har praktiska fördelar och bidrar till ökad användbarhet av det teoretiska ramverket. I jämförelse med en enbart deduktiv ansats som ofta kräver att det förväntade resultatet skall vara tydligt mätbart, finner vi det svårt att bara luta sig mot ett förfaringsätt vilket beskrivs av Jacobsen (2002).

### 2.1.5 Att skapa ett ramverk

I denna uppsats använder vi ledande teorier från corporate governance-området för att skapa ett teoretiskt ramverk. Detta ramverk blir grunden till en teoretisk modell för styrelsens strategiprocess i producentkooperativa företag. Ramverket är resultatet av våra tolkningar av vilka teorier som vi finner mest intressanta men även ett resultat av de teorier som kan anses ha uppnått teoretisk mättnad, enligt Bryman och Bell (2005). Vissa teorier, agentteorin t ex, kan vara väl utrett och problematiserat i ett enskilt perspektiv men otillräckligt som ensam teori för att belysa ett annat perspektiv. Genom att komplementera med nya teorier och dra slutsatser av gamla skapar vi ett ramverk, anpassat för vårt syfte och vårt problemområde.

### 2.1.6 Fallstudie

Valet av fallstudien som undersökningsstrategi gjordes utifrån vårt behov att validera och utveckla ramverket. Genom fallstudien kan vi pröva våra teorier och få en passning av ramverket efter vårt specifika syfte. Yin (2003) menar att en av de viktigaste egenskaperna hos en fallstudie är att den avser att undersöka ett nutida fenomen i ett verkligt sammanhang. Det som skiljer fallstudien från övriga undersökningsförfaranden inspirerat av Jacobsen (2002) är att den belyser ett eller flera beslut i den mening att den undersöker *varför* dessa fattades, *hur* de implementerades och dess slutliga utfall. Det är viktigt för oss att skapa tillämpbarhet och kontakt med de företag ramverket är till för och fallstudien som undersökningsmodell hjälper oss till detta.

För att göra en fallstudie krävs det, enligt Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991), tillgång till mångfasetterade och utförliga data om den process som man avser att undersöka. För att åstadkomma så utförliga och omfattande data som möjligt har vi intervjuat ett antal ledamöter inom styrelsen och tjänstemän från ledningen som vi ansåg hade viktig information angående strategiproessen inom företaget. Detta urval gjordes genom rekommendationer från VD men våra egna uppfattningar om respektive persons position var avgörande för urvalet.

Fallstudieförfarandet ger oss möjlighet, i enlighet med vårt kvalitativa anspråk, att koncentrera oss på ett undersökningsobjekt samt är nödvändigt för att kunna pröva och validera ramverket i enlighet med vårt syfte.

### **2.1.7 Generaliserbarhet**

Med ledning av Bryman och Bell (2005) skiljer man på *teoretisk generalisering* och *empirisk generalisering*. Vår modell, skapad från vårt teoretiska ramverk, är ett försök att hitta ett teoretiskt generaliserbart verktyg, anpassat för styrelsens strategiarbete i producentkooperativ. Vi använder oss av *ett* företag när vi gör vår fallstudie och begränsar därför den empiriska generaliserbarheten till fallföretaget i strikt mening.

Dock kan vi uppnå mer överensstämmelse med fallföretagets situation genom att bara använda ett fallföretag. Hypotetiskt skulle vi ha kunnat studera fler fallföretag och därmed stärkt både generaliserbarhet och validiteten för våra slutsatser enligt Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991) men tidsramen och vårt önskade undersökningsdjup hindrade detta.

### **2.1.8 Val av teori**

Vi har i stor utsträckning använt artikelbaserade källor för vårt teoretiska ramverk. Publiceringen av dessa artiklar har uteslutande varit i vetenskapligt ansedda tidskrifter för att öka trovärdigheten. Att majoriteten av de utvalda teorierna bygger på empiri från anglosaxiska företag var ett faktum som vi inledningsvis ställde oss kritiska till då förutsättningarna i dessa länder kan skilja sig från nordiska förhållanden. Dock kommer vi inte att fokusera på juridiska aspekter på styrelsers arbete (vilka ofta skiljer sig mellan länder) mer än att vi kort redogör för lagrum gällande bolagsformerna.

## 2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

### 2.2.1 Datainsamling

#### 2.2.1.1 Primärdata

För att få en helhetsbild kring styrelsen och dess strategiprocess började vi detta arbete med att hämta information genom helhetstäckande samtal med organisationens VD. Dessa samtal var av diskuterande karaktär där vi ställde generella frågor samt mer precisa följdfrågor till VD:ns svar. Förutom en inledande information om producentkooperativa företag och fallföretaget i synnerhet, mottog vi även förslag på vilka personer som skulle vara lämpliga att kontakta inom ramen för vårt undersökningsområde.

Efter dessa inledande samtal med VD genomförde vi tre till antalet semistrukturerade intervjuer med verksamma personer i styrelsen. Inför intervjuerna utformade vi en intervjuguide där frågor delvis anpassades efter intervjupersonernas olika roller i organisationen och följdfrågor anpassades efter deras svar. Bryman och Bell (2005) inspirerade oss till att skapa denna guide vilken hjälpte oss att strukturera och saklighetsanpassa intervjun.

Samtliga intervjuplatser fick väljas av intervjupersonerna inte bara av praktiska skäl, då dessa personers tid är dyrbar, utan även för att vi önskade minimera eventuell osäkerhet som kan uppstå hos intervjuobjektet, skulle intervjun göras i en för personen främmande miljö. Valet av intervjuplats, enligt Bryman och Bell (2005), och ett intervjumässigt öppet förhållningssätt minskar därmed intervjuareffekten eftersom respondenterna fick frihet att utforma svaren på det sätt som de själva föredrog. Eventuell vägledning användes endast i de fall svaren vidtog en utsträckning bortom ämnets eller frågans gränser. Viss ledning fick vi av respondentens ansiktsuttryck som i enstaka fall fick oss att utveckla en fråga eller ett påstående. Vi förberedde inte intervjupersonerna före intervju förutom den första inledande intervjun med styrelsens ordförande. Intervjupersonerna hade inga invändningar mot det förfaringsättet. I jämförelse fann vi att de som inte gavs del i ett förberedande material svarade något mer spontant på intervjufrågorna med resultatet att det inspelade materialet blir mer relevant för våra frågeställningar, ovan förfaringsätt är inspirerat av Bryman och Bell (2005). Av samma anledning, för att inte påverka respondenternas svar, valde vi även att inte beskriva vårt syfte med denna uppsats förrän intervjuerna var slutförda.



Samtliga intervjuer var personliga och varade i ungefär en timme. Dessa spelades in med de intervjuades samtycke vilket underlättade insamlingsarbetet samt tillät att till fullo fokusera oss på intervjuobjektet. Efter att varje intervju var avklarad inleddes en skyndsamt transkribering för att inte gå miste om minnesbilder av t ex ansiktsuttryck eller liknande vilket annars kan förglömmas. Själva transkriberingen är även ett tillfälle för analys och att få ökad förståelse för uppsatsens kommande innehåll, något som inte skall skjutas på framtiden.

Av den anledning att informationen som vi kunde komma i kontakt med under uppsatsens lopp i vissa fall kunde vara känslig för fallföretaget ingick vi ett sekretessavtal med organisationen. Sekretessavtalet band oss att inte utan godkännande avslöja känslig information om fallföretagets affärsförbindelser för utomstående. Genom detta förfarande fick vi ta del av information som annars hade varit limiterad till anställda och förtroendevalda inom fallföretagets organisation. Detta var en förutsättning för genomförandet av vår empiriska undersökning. Sekretessavtalet möjliggjorde även vårt deltagande på företagets årsstämma. Förslag på intervjupersoner kom i första hand från VD men vi kom själva i kontakt med flera av intervjupersonerna under årsstämman. Vid några intervjutillfällen blev vi även rekommenderade att träffa fler nyckelpersoner inom fallföretaget. Samtliga tillfrågade personer ställde upp på en intervju efter första förfrågan.

Detta tillvägagångssätt gav inledningsvis upphov till viss kritik från vår sida då vi ansåg att VD:n kunde därmed eventuellt leda oss till de som, enligt honom, var viktiga personer men som nödvändigtvis inte behövde vara det för våra egna uppsatsintressen. Dock skall betonas att samtliga intervjuer gjordes efter våra önskemål och ordningsförslag, utan invändningar och synpunkter från företaget.

### **2.2.1.2 Sekundärdata**

Vi är medvetna om att mycket sekundärdata inte har skrivits specifikt för vårt syfte. Detta innebär att mycket av informationen berör bolagskonstellationer och styrelseförhållanden som ser annorlunda ut än i vårt fallföretag. Detta har vi haft i åtanke vid användning av sekundärdata.

Enligt Bryman&Bell (2005) kan det uppstå problem vid användningen av sekundärdata i den mening att man inte är bekant med materialet samt att den kan sakna viktig information då den redan tolkats av andra.

Sekundärdata hämtades främst genom elektroniska källor, årsredovisningar, andra studier och övriga dokument som har hjälpt oss att få en inblick i det område som studeras samt för att komplettera den information som erhållits från intervjuer. Vi ser vissa risker med att använda endast elektroniskt publicerad data och försöker undvika detta så långt som möjligt.

Vidare är vi tydliga med vem som har publicerat artikeln eller exempelvis rapporter vi har använt för att den lätt skall vara tillgänglig och kritiserbar även för opponenter.

## **2.2.2 Kritik av insamlad data**

### **2.2.2.1 Kritik av intervjudata**

För att få grepp om styrelsens strategiprocess i fallföretaget genomförde vi tre intervjuer med ordförande, en extern ledamot samt med styrelsens sekreterare som tillika ingår i Skånemejeriers ledningsgrupp. Mycket av informationen angående styrelsens strategiarbete som vi inledningsvis fått från föredragningar av VD, bekräftades och fördjupades genom intervjuerna och vi fann att fler intervjuer med återstående styrelseledamöter inte skulle vara mer behjälpligt för vårt syfte.

Möjligtvis skulle fler intervjuer skänka mer tyngd åt vår beskrivning om styrelsens generella arbete och kanske ge en extra nyans till vår tolkning av styrelsens syn på ägarna. Dock finner vi att styrelsens arbete överlag är så pass formaliserad att fler intervjuer inte sannolikt hade givit en bättre beskrivning av hur strategiprocessen är utformad.

Styrelsens arbetsordning, ett dokument där grunden för styrelsens olika mötesdagordningar beskrivs, använde vi för att till viss del validera vad intervjupersonerna sade om hur styrelsen arbetar. Vi fann ingen diskrepans mellan det som sades i enskilda intervjuer och det som är formulerat i styrelsens arbetsordning. Dock drar vi slutsatser om vad som eventuellt bör tillföras i styrelsens arbetsordning, men det återkommer vi till i slutet på uppsatsen.

Angående enskilda ledamöters bidrag i strategiprocessen som vi snuddar vid både teoretiskt och empiriskt ser vi även där att fler intervjuer inte är nödvändiga annat än i en senare process om man vill utvärdera hur en eventuell implementering av vår modell gick tillväga.

### 2.2.2.2 Kritik av sekundärdata

Våra sekundärdata består i allt från artiklar av kända corporate governance-forskare till procentsatser utlästa ur aktuella årsredovisningar. Risken finns att vi som författare har dragit allt för långtgående slutsatser m h a de artiklar vi studerat men vi finner ingen anledning till att de skulle vara falsifierade eller förvrängda annat än genom författarnas egna tolkningar.

I vår beskrivning av ramverket, fram till vår modell som är resultatet av ramverket, visar vi på de teorier vi använder och tolkar dessa löpande i texten för att få ett närmare sammanhang till vårt syfte. Att beskriva teorierna utan löpande tolkning och anpassning till producentkooperativ, hade försvårat tillämpbarheten av teorierna då vi söker att bringa tidigare teorier till en ny kontext, applicerbar på producentkooperativ.

## 2.3 Validitet och reliabilitet

### 2.3.1 Validitet

Enligt Conny Svenning (1999) är en undersöknings validitet dess förmåga att mäta det vi avser att mäta. I vårt fall blir det svårt att *mäta* i ordets rätta bemärkelse. Då vårt syfte är att utveckla ett teoretiskt ramverk handlar validiteten om att *förklara*, snarare än att *mäta*, det man avser att förklara. Graden av validitet beror således på i vilken utsträckning det teoretiska ramverket speglar de faktiska förhållanden som råder i fallföretaget.

Ett bra ramverk, inspirerat av Bryman och Bell (2005), skall visa på ett teoretiskt relevant urval, skapat genom insamling och samtida analys av kvalitativ data som stödjer syftet för undersökningen. Vi har i detta arbete gjort urval i existerande teorier, sammanfört detta med empiriska fynd och skapat ett anpassat ramverk från vilket vi utformat en modell. Vidare menar vi att ramverket skall ha egenskapen att den beskriver en tänkbar idealbild av den situation eller samling företeelser vi ämnar belysa, enligt Strauss och Corbin (1998).

För att forma ett teoretiskt ramverk, anpassat för styrelsers strategiroll i producentkooperativ skulle man för att uppnå högsta validitet vara närvarande på styrelsens möten, både formella

och informella sådana. Detta hade varit oerhört värdefullt för oss men var omöjligt att få till stånd. Genom att istället intervjua styrelseledamöter enskilt enligt handlingssättet beskrivet tidigare fann vi ändå givande empiri för vårt syfte.

Den interna validiteten, enligt Svenning (1999) fokuserar på projektet i sig och syftar till kopplingen mellan teori och empiri medan den externa validiteten fokuserar på projektet som helhet och dess möjligheter till generalisering. Genom att arbeta efter premissen att det är strategiprocessen i producentkooperativ vi skall studera blir generaliserbarheten begränsad till just denna process i producentkooperativ dock är det vår förhoppning att framtida studier på området kan dra nytta av våra slutsatser. Teorin har på flera sätt varit väldigt träffande för situationen vi beskriver i fallföretaget dock har vi genom vår fokus vinklat mycket av teorierna till en kontext passande för producentkooperativ.

### **2.3.2 Reliabilitet**

Angående fallstudiens reliabilitet var det en prövning att åstadkomma en gemensam tolkning av insamlat material. Ambitionen var att uppsatsgruppen skulle träffas i sin helhet vid flera tillfällen per vecka. Denna ambition fullgjordes men vi kan konstatera att vissa möten lade allt för stor vikt vid skrivtekniska detaljer istället för att nå konsensus angående litteratur eller empiriska fynd. Intern reliabilitet enligt Bryman och Bell (2005) finner vi således accepterbar dock med reservation för att vi tidigare borde ha insett hur tidskrävande sådan konsensus är att uppnå. Förövrigt var samtliga av författarna närvarande vid varje intervjutillfälle och det underlättade dock för vår gemensamma tolkning av den insamlade informationen.

Angående extern reliabilitet var vi medvetna om att intervjupersonerna kan ha för avsikt att framställa sitt bidrag till styrelsearbetet som större eller bättre än vad det faktiskt är. För att undvika detta fenomen, enligt Bryman och Bell (2005), och därmed försöka åstadkomma en högre grad av extern reliabilitet har vi intervjuat ett flertal personer samt med riktade frågor försökt att hålla fokus på det kollektiva styrelsearbetet och styrelsens processer, inte styrelsemedlemmarnas individuella prestationer.

## 3. Teori

---

*I detta kapitel bygger vi ett ramverk bestående av teorier härstammande från corporate governance - området. Vi använder också teorier från strategi - och organisationsområdet i syfte att utifrån ramverket, forma en idealmodell för styrelsens strategiprocess.*

---

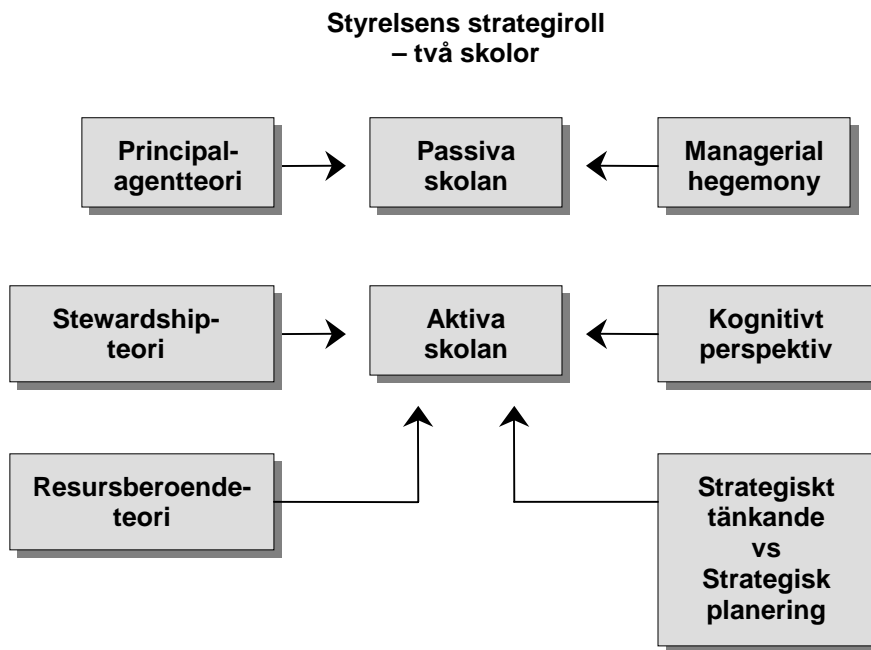
### 3.1 Inledning

De artiklar vars teorier och undersökningar vi har tagit del av bygger främst på empiri från amerikanska och brittiska aktieföretag. Dessa företag har under längre tid, relativt de svenska producentkooperativen, verkat under konkurrens och tuffare marknadskrav vilket är förhållanden som är relativt nya för svenska producentkooperativ. Genom att föra in dessa teorier även på svenska förhållanden hoppas vi kunna skapa ett ramverk lämpligt för vår problemställning. Som vi nämnt tidigare saknas det teorier kring strategiarbetet i styrelser för producentkooperativ och därför kommer vi på lämpliga ställen i texten löpande diskutera de valda teoriernas relevans för just producentkooperativ.

### 3.2 Presentation av teorin

För att diskutera och urskilja vilka teorier som är intressanta för vårt syfte börjar vi med att dela upp teorierna kring styrelsens strategiroll i två tankeskolor likt den Golden och Zajac (2001) gör i sin artikel om styrelsers strategiroll. Genom att dela upp existerande teoribildning i två tankeskolor underlättas utvecklingen och hanteringen av det teoretiska ramverket då flera teoriområden övergränsar varandra. Vi ser även att läsaren får en tydligare struktur att följa genom denna uppdelning. I modellen nedan ger vi en överblick över de teorier vi kommer att använda och hur de är stödjande till de skolbildningar som finns kring styrelsers strategiarbete.

Figur 3:1 Vår teoretiska genomgång - en överblick



### 3.2.1 Den passiva skolan

#### 3.2.1.1 Managerial hegemony

Det var managerial hegemony<sup>19</sup>-förespråkaren Mace (1971) som initierade en debatt om den passiva styrelsen. Denne forskare kom fram till att styrelsers bidrag till ett bolags strategi var ganska begränsat och att strategifrågor endast berördes när företaget befann sig i kris. Året senare kom Pfeffer (1972) och slog fast att styrelser verkar endast som ett verktyg för ledningen att använda för att dominera ett bolag. Att styrelser dominerades av input från en stark ledning var en vanlig syn bland forskare och Herman (1981) argumenterade för en syn på styrelser som ”rubber stamps”, eller godkännare av ledningens strategiska beslut. Den passiva skolan utgörs alltså av forskare som ser styrelser som kraftigt dominerade av en stark verkställande direktör där styrelser visserligen inte är svaga ur ett agentteori-resonemang men som sällan initierar strategiska beslut. Inom den passiva tankeskolan, såg Andrews (1981) flera nyckelfaktorer till varför styrelsen inte var mer delaktiga i ett bolags strategiformulering annat än vid krissituationer. Först, menar han, *skall* inte en styrelse formulera strategin utan den skall utvärdera och övervaka *processen* som frambringar strategin. För det andra; definitionen av strategin och till vilken omfattning den skall uttryckas är inte klargjord i en styrelse. För det tredje begränsade VD styrelsens involvering i strategin.

<sup>19</sup> Management (ledningen) som den viktigaste resursen för att styra ett bolag.

Vi använder ”den passiva skolan” som benämning på de synsätt som var dominerade gällande styrelsers strategiroll under 70 och 80-talet. Att en styrelse skall vara passiv i strategiprocessen behöver inte nödvändigtvis vara i negativ bemärkelse. När denna ”skola” växte fram var synen på *management som företagets främsta resurs* väldigt stark bland akademiker och man menade att då ledningen, tack vare sin naturliga insyn i företagets affärer, också var bäst lämpad att både formulera samt implementera strategiska beslut, särskilt i förhållande till externa styrelseledamöter. Detta synsätt är fortfarande ganska passande för företag där verkställande direktören också är majoritetsägare. I ett sådant företag är det mer naturligt att strategigenerering sker hos VD och ledningsgruppen. I kooperativa företag, där alla ägare har lika rösträtt, ser vi dock att den passiva skolan begränsar synen på styrelsens strategiska bidrag. När ägarbilden är oklar och byggd på demokratiska principer blir styrelsens strategiska roll än viktigare då VD inte har en stark ägare att söka t ex inspiration och support från.

Att beskriva den passiva tankeskolan angående styrelsers strategiprocesser är viktigt för att en djupare förståelse av hur forskare har resonerat kring styrelsers strategiroll, även före den nuvarande diskussionen som råder.

### 3.2.1.2 Agentteorins roll

Agentteorin har präglat, inte bara resonemang kring den passiva skolan, utan corporate governance som område. Agentteorin, enligt Eisenhardt (1989), ser på förhållandet mellan principal (ägaren) och ledningen (agenten) som en källa till intressekonflikter. Styrelsens *viktigaste* roll är enligt agentteoretiker att delegera ansvar till operativa ledningen för bolaget i syfte att få ledningen att verka som en agent för ägarna. Teorin säger att managers i ledningen alltid kommer att verka nyttomaximerade för sig själva och att ägarnas främsta uppgift ligger i att minimera differensen mellan ägarnas mål och ledningens. Detta kan göras genom t ex incitamentprogram riktade till att belöna ledningen för insatser som tjänar ägarnas intresse och kontrollsyfte.

I ett bolag är det främst två förhållanden som vi vill belysa utifrån agentteorin och det är relationerna mellan styrelsen (agenten) och ägarna (principalen) samt styrelsen (principal) och den operativa ledningen (agent). Styrelsen har sålunda två roller i ett bolag då den agerar både

som principal och agent. Corporate governance i ett agentteoretiskt perspektiv handlar således om att sammanbinda parternas behov så att ägarna, principalen, kan skydda sina intressen.

I producentkooperativ blir styrelsens *kontrollerande roll* något annorlunda i agentteoriperspektivet. Ägarna kan inte visa sitt eventuella missnöje genom att sälja sina andelar i företaget utan sådant missnöje måste vädras genom styrelsens kommunikation med ledningen och i andra hand genom handuppräknning på kretsmöten eller den årliga stämman. Kontraktet mellan styrelsen och ledningen, med avseende på VD ersättningen, måste därmed utformas med andra incitament än t ex genom att utfärda aktieoptioner eller liknande.

Agentteorin har klara implikationer på forskningen kring styrelsens kontroll- och övervakningsroll enligt Henry och Kiel (2004) och reducerar således en styrelsens strategiroll genom att säga att fokus på styrelsens uppgifter skall vara på kontroll av ledningen och VD i synnerhet. Teorin säger vidare att en oberoende styrelse mer effektivt övervakar ledningen för ett bolag, en syn som dock får kritik av Hill och Snell (1988) som menade att agentteorin är begränsad i det avseendet.

Den begränsade aspekten kan ses i ett strategiskt perspektiv och kommer utav deras hypotes som säger att en styrelse dominerad av externa ledamöter är mer benägen att följa aktieägares preferenser om vad som skapar långsiktig tillväxt, nämligen strategisk innovation. De kunde i sin undersökning visa på ett positivt förhållande mellan ett bolags lönsamhet och antalet externa ledamöter<sup>20</sup> i en styrelse, men ett negativt förhållande till styrelsens adoptering av långsiktiga strategier. Enligt denna tanke skapar en oberoende styrelse utan stark koppling till organisationen mer strategisk innovation men har svårare att implementera innovativa idéer och få dessa genomförda i organisationen tack vare den oberoende styrelsens lösare koppling till ledningen. Med samma tankegång hävdar Hill och Snell (1988) att en styrelse med få externa ledamöter tenderar att följa en dominerade VD eller ordförande som enligt agentteori premierar riskreducering före strategisk innovation.

### 3.2.1.3 Agentteorins begränsning

Att endast använda sig av agentteorin för att diskutera styrelsens - relativt ledningens - roll i en strategisk kontext, har begränsningar och ger en allt för stor vikt vid styrelsens kontroll

---

<sup>20</sup> Ledamöter som kommer utifrån organisationen



roll. Teorin är ändå viktig att ha med för att detta kontraktstänkande, d v s styrelsen upprättar ett agentkostnadsminimerande kontrakt för ledningen att följa, är en väsentlig del av styrelsens arbete som helhet. Utan rätt kontrakt - uttalat eller outtalat - mellan styrelsen och ledningen (eller ägarna och styrelsen) uppstår andra problem som kan skapa obalans i styrelsearbetet och därmed i strategiprocessen.

### 3.2.2 Den aktiva skolan

Forskare som kan anses tillhöra den aktiva skolan föreslår att styrelser kan och skall bidra mer i ett företags strategiprocess. Grunden för uppdelningen i två skolor kan enligt Judge och Zeithaml (1992) ligga i ett allmänt vedertaget resonemang kring strategiers *utvärdering* - och *formulering* där forskare tar position för den ena eller det andra sidan för att klargöra vad styrelsen skall göra i processen. Idén om den aktiva tankeskolan underbyggs av flera teorier och forskare vilket vi skall visa i kommande stycken.

#### 3.2.2.1 Stewardship -teorin

Den aktiva skolan får stöd av stewardship-teorin<sup>21</sup> som utmanar agentteorins antagande om att managers är självmaximerande och opportunistiska. Från Donaldson (1990) använder vi argument för att managers istället är motiverade av "[...] *ett behov att prestera.*" och av att "[...] *utöva ansvar och auktoritet och därmed växa i erkännande från deras chefer och medarbetare.*"<sup>22</sup> Detta förhållningssätt ger managers fler motiv än rent finansiella för att förklara deras beteende.

I denna kontext blir styrelsens strategiroll då enligt Hung (1998) och Stiles (2001) att bidra till företagets övergripande *stewardship*. Alltså att stödja processer som bidrar till att managers tar ett större ansvar för ägarnas intressen.

Vi finner att detta synsätt ger en mer nyanserad bild av management och styrelsen än den som presteras av managerial hegemony -förespråkare. Den ger också fler vinklar att tillgripa i en diskussion om styrelsens strategiroll då den föreslår fler motiv för managers än dem man finner med en syn enbart kommande från agentteorin. Genom att visa att det finns fler motiv

---

<sup>21</sup> En känsla för ansvar över något som man inte äger

<sup>22</sup> Donaldson, L. *The ethereal hand: Organizational economics and management theory*, *Academy of management review*, 15, s. 371, (1990)

bakom managers beteende öppnar man också möjligheterna till en mer ömsesidig dialog mellan ledningen och styrelsen i syfte att skapa en bättre strategisk process. Ur producentkooperativets perspektiv finner vi teorin extra träffande med avseende på ägarnas inflytande på strategiprocessen. Under avsaknad av majoritetsägare måste styrelsen vara mer lyhörd inför ägarnas åsikter som uttryckta genom stämman och vara väldigt tydliga med detta i kommunikationen mot ledningen.

### 3.2.2.2 Resursberoendeteori

Den aktiva skolan får ytterliggare stöd från resursberoendeteorin. Denna teori använder vi för att visa hur man kan vidga företagets resursbank genom att välja styrelseledamöter som också är verksamma i en rad andra intressenter till företaget. Det kan röra sig om långivare, människor med insikt och/eller kapital. Överhuvudtaget kontakter eller representanter från myndigheter som har relevans för bolaget. Teorin används för att belysa styrelser som en ”*cooptative*”<sup>23</sup>-mekanism för att skapa länkar till företagets externa miljö, enligt Hendry och Kiel (2004).<sup>24</sup>

De forskare som studerar resursberoendeteori lyfter fram styrelsens strategiroll som gränsöverskridande i den meningen att styrelsen aktivt formar kontakter utanför bolaget vilket bidrar till styrelsens strategiroll samt utgör en buffert mot oförutsedda förändringar i omvärlden<sup>25</sup>. Enligt Stiles (2001) skapar nya kontakter även ny strategisk information som utnyttjas av styrelsen. Resursberoendeteori föreslår inte bara fördelarna med en mer aktiv styrelse, den understryker också kontaktskapande och vinsterna med att ha en god dialog med intressenter från andra näringar. I kooperativa sammanhang är detta nog så viktigt då man i ett producentkooperativ inte kan få kapitaltillskott genom ägarna utan måste lita på sin egen lönsamhet eller att vara i god nåd hos sina kreditgivare. En ”resursaktiv” styrelse med ledamöter som tillför strategisk kunskap och kontakter från andra näringar kan vara en viktig konkurrensfördel för företaget.

Kritiker av teorin kommer främst från Hung, 1998; Finkelstein och Hambrick, 1996, som säger att synsättet lägger för mycket vikt vid styrelsens roll som *inhämtare* av resurser istället för styrelsen som *användare* av resurser. Kritiken till trots finner vi ändå att

---

<sup>23</sup> Att välja en medlem i konsensus med övriga kommitté – eller styrelseledamöter

<sup>24</sup> Ursprungligen från Pfeffer, 1972, 1973; Pfeffer och Salancik, 1978; Pearce och Zahra, 1991; Goodstein *et al.*, 1994

<sup>25</sup> Ibid

resursberoendeteorin öppnar upp diskussionen om styrelsens möjligheter att vara mer aktiv i strategiprocessen där resurshantering och kontaktskapande är en viktig del. Förövrigt kan en enskild styrelsemedlem minska ledningens informationsövertag genom goda kontakter med kunder eller andra intressenter till bolaget.

### 3.2.2.3 Styrelsens involvering i strategiprocessen

Under 90-talet kom Pettigrew (1992) fram till att forskningen länge har beskrivit hur styrelser ser ut i termer av sammansättning och prestation. Huruvida en styrelse skall ha x antal externa ledamöter eller hur mycket makt ett företags VD har över styrelsen för ett bolag *har* visat sig påverka ett företags övergripande prestation. Vad Pettigrew frågade sig var hur kopplingen, hur dessa processer såg ut som sammanför styrelsens prestation (input) med bolagets prestation (output).

Forskarna kunde med empiri från intervjuer med brittiska styrelseledamöter visa på att en överväldigande majoritet, mellan 80-100 % <sup>26</sup>, av de strategiförslag som ledningen lägger på styrelsens bord blir accepterade eller godkända av styrelsen. Detta stärker visserligen den tidigare föreställningen om styrelser som "rubber stamps", enligt den passiva skolan, men författarna argumenterar vidare, i linje med den aktiva skolan, genom att visa på en rad olika aktiviteter utförda av styrelser som påverkat strategiprocessen - långt innan tiden för godkännande har infunnit sig. Som exempel anges den "port" som styrelsen utgör för att strategiförslag, t ex gällande en ny investering, skall godkännas. Om ledningen inte hade denna "port" i åtanke när den formulerade förslaget skulle förslaget ta en helt annan form. En rationell ledningsgrupp kommer inte att arbeta fram ett förslag som de *vet* att styrelsen kommer att förkasta. Därmed *påverkar* styrelsen strategiprocessen genom att vara den "port" som ser till att vara svårforcerad om inte förslaget är genomarbetat och förankrat – innan det framläggs på styrelsens bord. Genom vidare empiriska undersökningar kan Mc Nulty och Pettigrew (1999) även påvisa att informell och formell strategipåverkan sker genom att ledamöter utmanar och testar ledningsgruppen innan det färdiga förslaget framläggs. Dessa utmaningar och tester bidrar till att förklara varför majoriteten av förslag som framläggs till en styrelse blir godkända och blir till argument *mot* den passiva skolans syn på styrelsen som enbart godkännare av strategi framlagd av ledningen.

---

<sup>26</sup> Mc Nulty och Pettigrew (1999), *Strategists on the board*, Organization studies, s. 56-57

I slutsatserna av deras forskning finner vi att styrelser *är* aktiva i ett bolags strategiprocess, men att det sker i olika nivåer av omfattning. Författarna motsäger managerial hegemony - förespråkarnas syn på styrelser som endast ”rubber stamps” av strategiska beslut och visar med en modell hur styrelsens involvering i strategiprocessen ser ut<sup>27</sup>.

**Figur 3:2** Nivåer av styrelseinvolvering för icke exekutiva<sup>28</sup> ledamöter

	<b>Fatta strategiska beslut</b>	<b>Skapa strategibeslut</b>	<b>Forma innehåll, sammanhang och sättet att utföra strategin på</b>
<b>Definition</b>	Påverkan från styrelsen gällande investeringsbeslut i slutet av processen.	Påverkan förekommer tidigt i beslutsprocessen av icke exekutiva ledamöter som formar förberedelser av investeringsbeslut initierade av ledningen.	Påverkan är kontinuerlig och inte begränsad till särskilda beslutsperioder.
<b>Styrelsens beteende</b>	I styrelsen, tar styrelsen beslut om att antingen godkänna, avslå eller vidarebefordra investeringsbeslut.	Konsultationer med icke exekutiva ledamöter av VD, formellt eller informellt, när ett investeringsförslag förbereds. Erbjuder ledamöter att testa idéer, uppmärksamma oklarheter eller erbjuda uppmuntring till VD.	Styrelsen utvecklar sammanhanget för en strategisk debatt, etablerar metodik för strategisk utveckling och bevakar strategi innehåll samt påverkar VD:s åtgärder i relation till strategi.
<b>Styrelsens involvering</b>	Alla styrelser tar strategiska beslut	En del styrelser formar strategiska beslut	En minoritet av styrelser formar sammanhang, innehåll och utförande av strategi.

Källa: Mc Nulty och Pettigrew (1999, s. 55)

För att applicera tankarna om styrelsens involvering i strategiprocessen även i ett perspektiv sett från producentkooperativet kan vi belysa ägarsituationen igen. Att ”*forma sammanhang och sättet att utföra strategin på*” blir särskilt intressant när ledningen inte har en storägare att förhålla sig till något som inte är ovanligt i aktiebolag. Här kan styrelsen skapa ett tydligt strategiskt sammanhang där styrelsens och ledningens roller är klara och där ägarnas många röster görs entydiga. Om detta strategiska sammanhang är tydligt artikulert är det lättare för

<sup>27</sup> Slutsatser från empiri bestående av intervjuer med brittiska styrelseledamöter

<sup>28</sup> Icke exekutiva ledamöter är inte VD eller ordförande också benämnda som externa ledamöter

ledningen att planera och realisera strategin. När bolagsformen bygger på demokratiska principer som i producentkooperativ, och ägarrollen inte är lika tydligt definierad som i t ex aktiebolag, ställer det annorlunda krav på styrelsen att tolka och kommunicera ägarnas röst i ett strategiskt sammanhang.

Modellen visar alltså att styrelser är aktiva i strategiprocessen men att det sker i olika grader eller nivåer. Kolumnen ”*Forma innehåll, sammanhang och sättet att utföra strategin på*” - föreslår ett synsätt på styrelseledamöters strategiroll som bättre beskriver strategisk beteende. Ledamöter kan forma den strategiska processen genom att skapa ett klimat av strategisk innovation i styrelserummet och för att beskriva den processen ytterligare tar vi hjälp av ett annat perspektiv som även stödjer den aktiva skolan.

#### **3.2.2.4 Ett kognitivt perspektiv**

Rindova (1999) visar hur förespråkare för den passiva skolan<sup>29</sup> har underminerat styrelsens strategiska bidrag genom det kontrollfokus som har varit ledande inom både agentteori och managerial hegemony -teori. Denna fokusering, huruvida ledningen kontrollerar styrelsen eller vice versa, har lett till att forskare i stora drag har exkluderat styrelseledamöters strategiska bidrag i deras studier. Rindova (1999) menar vidare att belöningsystem eller incitamentsystem som används för att likställa ägares och managers intressen inte direkt påverkar kunskapsflödet mellan styrelsen och ledningen och för att effektivare utnyttja ledamöters kunskaper måste man erkänna styrelsens bidrag som en kognitiv resurs.

Med en kognitiv resurs menar Rindova (1999) att styrelsen genom med hjälp av sina färdigheter som experter och deras inneboende övergripande perspektiv kan skapa en nyttig variation på information som är viktig för det strategiska arbetet. Belägg för detta hittar hon i kognitiv forskning som säger att managers tenderar att, i försöken att upprepa tidigare lyckosamma beslut eller satsningar, blir mindre objektiva inför strategier som inte liknar den tidigare inslagna färdriktningen. En aktiv styrelse motverkar detta genom att vara den oberoende kraft som med styrkan av att vara en varierad beslutsgrupp kan skapa variation i strategin. Detta kräver i sin tur att man i styrelsen ser vinsterna med t ex externa ledamöter som kan föra in styrelsens kollektiva tankar på nya banor.

---

<sup>29</sup> Vi likställer Rindovas ”traditionella syn” med den passiva skolans syn på styrelsers strategiroll

Modellen nedan ger oss en djupare förståelse för hur mycket styrelseledamöter kan och påverkar strategiprocessen i bolag samtidigt som den ger oss mer belägg för den synen som den aktiva skolan står för gällande styrelsens potentiella deltagande i strategiprocessen.

*Figur 3:3 Skillnader i utvärdering av styrelsens effektivitet från traditionell governance till ett kognitivt perspektiv*

<b>Vanligt förekommande förslag till ledamöters begränsningar</b>	<b>Sannolika skäl till ledamöters ineffektivitet från ett traditionellt perspektiv</b>	<b>Sannolika skäl till ledamöters effektivitet från ett kognitivt perspektiv</b>
Ledamöter har begränsade företagsspecifika kunskaper (Baysinger och Hoskisson, 1990)	Begränsad kunskap hindrar ledamöter från att göra substantiella bidrag till strategiska beslut	Ledamöter lutar sig mot generell problemlösningsexpertis och för över färdigheter från andra organisationsmiljöer
Ledamöter spenderar för lite tid på styrelsearbete (Lorsch och McIver, 1989)	Ledamöter kan inte processa den komplexa informationen nödvändig för att ta strategiska beslut	Ledamöter processar och strukturerar information som experter vilket leder till effektivitet och tidsvinst
Ledamöter är allt för distanserade till de vardagliga verksamheterna i företaget	Avsaknad av kännedom begränsar deras potentiella bidrag	Ledamöter noterar olika stimulans möjligheter och skapar extern variation
Ledamöternas roll är att kontrollera managers beslutsfattande (Fama och Jensen, 1983)	Ledamöter lägger sig bara i om företagets resultat minskar	Ledamöter bidrar till besluts kvalitet genom scanning, tolkning och val av beslut
Externa ledamöter från kund eller leverantör är mindre självständiga (Butler och Baysinger, 1985)	Mindre oberoende leder till ledamöter som ”Ja sägare”	Ledamöter med koppling till intressenter kan vara en tillgång genom de representerar alternativa synsätt
Multipla styrelseposter reducerar tid och kännedom om företagen man är delaktig i (Melcher, 1996)	Den potentiella ineffektiviteten, beroende på begränsad tid och företagsspecifika kunskaper, förstärks.	En kurvlineär relation: Ytterligare styrelseposter ökar belysning och expertis till en viss punkt

*Källa: Rindova, V.P., What corporate boards have to do with strategy, Journal of management studies, 36, s. 953-975,(1999)*

### 3.2.2.5 Den aktiva skolan i korthet

Inom forskningen på styrelsens roller finner vi en tydlig förskjutning mot den aktiva skolan i meningen att fler och fler forskare börjar se bortom styrelsens kontroll- och serviceroll när man diskuterar vilket strategiskt bidrag en styrelse kan och bör göra. Mc Nulty och Pettigrew

(1999) och Rindova (1999) ger viktiga belägg för att styrelseledamöter kan och är mer delaktiga i strategiprocessen än vad som tidigare var känt. Ledamöter påverkar inte bara processen genom att godkänna eller förkasta förslag från ledningen utan påverkar också genom att forma det strategiska sammanhang som genererar nya strategier. Om styrelsen agerar för att forma och initiera strategibeslut ger de sig själva mer utrymme för värdering och reflektion innan tidpunkten för beslutsfattande infinner sig.

### 3.2.2.6 Att skapa en aktiv styrelse

För att skapa en aktiv styrelse enligt tidigare genomgång behöver företaget se över sin strategiska process. För att undersöka hur processen för strategigenerering och formulering av strategi kan utvecklas, i enlighet med den aktiva skolan, använder vi oss av två andra strategiforskare som har gjort viktiga bidrag på strategiområdet. Detta för att finna stöd för en uppdelning av styrelsens och ledningens strategiska roll.

#### *Strategisk planering*

Strategisk planering, enligt Heracleous (2003), är ett strategiverktyg som används för att realisera *redan* formulerade strategier. Strategisk planering hjälper företaget att konfigurera organisationen samt allokera resurser till stöd för förverkligandet av dessa strategier men ifrågasätter inte strategin i sig. Vidare belyser han att de tankeaktiviteter som används för strategiskplanering är lämpade för att strukturera, organisera och analysera verksamheten efter en formulerad vision.

#### *Strategisk tänkande*

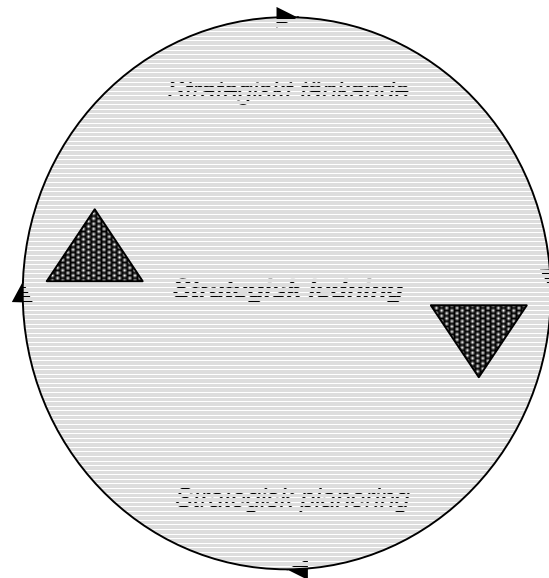
Strategiskt tänkande enligt Heracleous (2003) syftar till de strategiska aktiviteter som är strategigenererande i motsats till strategisk planering. Att skapa en strategi är som att försöka se in i framtiden. För att kunna göra detta behöver en strateg vända sig bort från det klassiska planeringsförfarandet och skapa en strategisk miljö där nya intryck och idéer kan skapas. Det visionära arbetet ges mycket tyngd enligt detta synsätt och även att hela tiden arbeta helhetsorienterat.

Heracleous (2003) betonar dock att *strategisk planering* är vital för kvaliteten på den övergripande strategiska ledning som ledare är utsedda att utföra. Att bara tänka strategiskt eller att endast använda strategisk planering är inte optimalt utan båda förhållningssätt behövs och är förknippade med varandra. Han menar vidare att om man fokuserar allt för mycket på

utförandet av strategin försämrar man möjligheten att försöka förutse framtiden, hitta nya affärsmöjligheter - att *tänka* strategiskt. Vi kommer använda ovan resonemang för att klargöra hur styrelsens strategiroll kan se ut, i enlighet med teorierna kring den aktiva skolan.

Nedan visar vi i en modell sambandet mellan strategisk planering och strategiskt tänkande. Två sammanhang som tillsammans bildar en övergripande effektiv strategisk ledning – båda synsätt är nödvändiga och stärker varandra, och höjer kvaliteten på företagets övergripande strategiska ledning.

**Figur 3:4.** Två tankesätt - en helhet



Inspirerad av Heracleous (2003) s.49

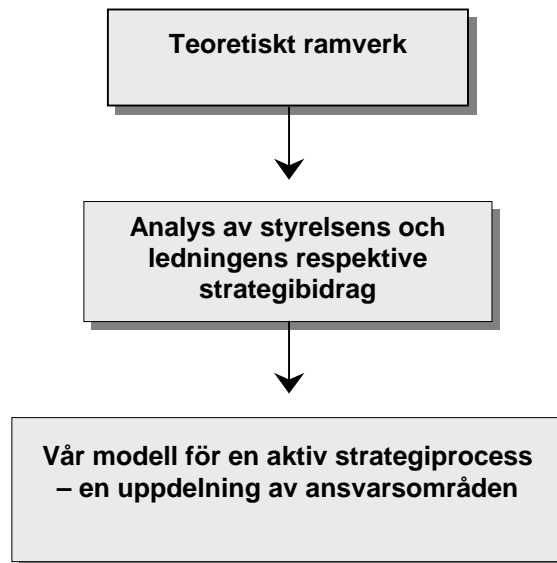
Mintzberg (1994) ger begreppen ytterliggare innebörd genom att säga: ”*Strategisk planering är inte strategiskt tänkande.*”<sup>30</sup> Vad han menar är att planeringen, det analytiska tillvägagångssättet man använder för att bryta ned en vision eller ett mål till operationellt gångbara delar är vitt separerat från den intuition och kreativitet som krävs för att *tänka* fram en strategi från början. Mintzberg betonar också lärandeprocessen som väsentlig om ett företag skall utveckla kreativa strategier. Utan en välutvecklad process för reflektion och lärande kan företag lätt fastna i strategisk planering med för stort fokus på utförande istället för generering av nya strategier.

<sup>30</sup> Henry Mintzberg (1994) *The fall and rise of strategic planning*, HBR Jan-Feb



### 3.2.3 Analys av styrelsens och ledningens respektive strategibidrag

Figur 3:5 Processen fram till vår modell – en överblick



#### 3.2.3.1 Strategiskt bidrag – ledningen vs styrelsen

Resonemanget om strategiskt tänkande och planering lägger grunden till hur man kan klargöra strategirollerna mellan ledningen och styrelsen. Vi gör detta för att vi ser ett behov av att klargöra vilket strategiskt bidrag styrelsen respektive ledningen är bäst skaffad att göra.

#### 3.2.3.2 Ledningens strategibidrag - *strategisk planering*

Ledningen sköter generellt den operativa verksamheten i ett bolag. Med avseende på strategiprocessen är ledningens roll att anpassa, artikulera och elaborera strategier eller visioner som redan existerar.<sup>31</sup> Bara ledningen har generellt den operativa närhet som krävs för att bryta ned en vision till hanterbara delar som inom organisationen kan analyseras och anpassas för att stödja bolagets övergripande strategi<sup>32</sup>. Strategisk planering är den analytiska och kalkylerande aspekten av strategiprocessen alltså en process som innebär formalisering och förtydligande – inte generering av strategi i sig.

<sup>31</sup> Mintzberg (1994)

<sup>32</sup> Heracleous (2003)

### 3.2.3.3 Styrelsens strategibidrag - *strategiskt tänkande*

Om ledningens strategiuppdrag baseras på *strategisk planering* betonas just formaliseringen av strategin som ledningens viktigaste strategiroll. Vad som återstår för styrelsen blir att fokusera på själva strategigenereringen eller det *strategiska tänkandet* som krävs för att göra detta. Argumenten för detta synsätt ligger i att framgångsrika strategier sällan dyker upp inom de ramar som normalt omger den strategiska planeringen. Dessa ramar som skall underbygga formalisering och analys av tillvägagångssätt menar Heracleous (2003) ger en begränsning av vad som faktiskt kan genomföras starkt förknippad med den strategi som redan är skapad.

Om styrelsen formulerar och skapar företagets strategi bör de inte begränsas av de ramar som behövs för utförandet av strategin. Det blir upp till ledningen och VD att formalisera strategin efter bästa förmåga. Sammantaget menar vi att styrelsen på detta kan frigöra resurser till att generera nya framgångsrika strategier – att skapa nya möjligheter. Själva uppkomsten av innovativa idéer och den kreativitet som krävs för att generera framgångsrika strategier behöver en annan tankeprocess än den som är optimal för strategisk planering.

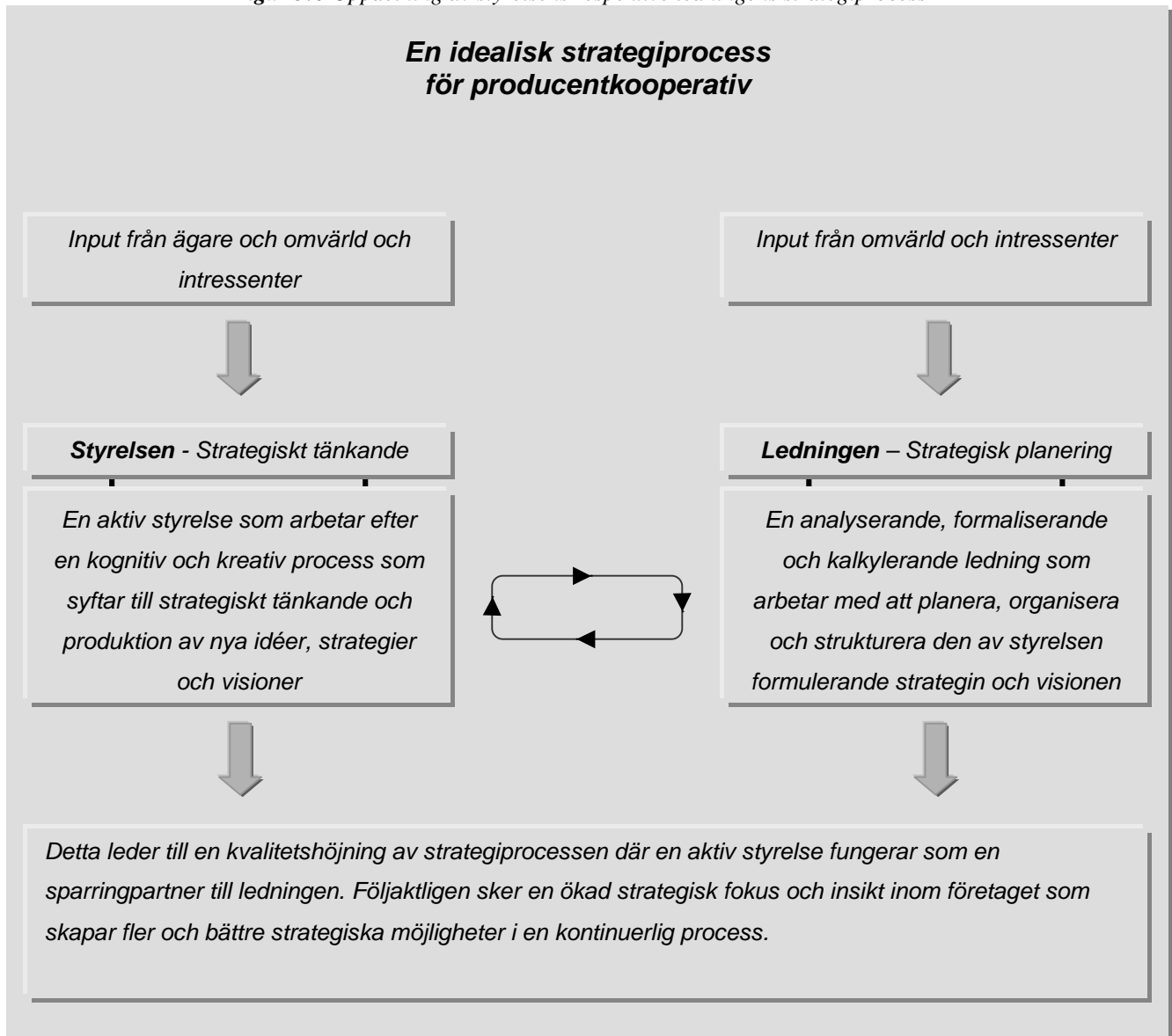
### 3.2.4 En idealisk strategiprocess

Vi framhäver *strategiskt tänkande* som ett synsätt för att nyansera strategiarbetet i en styrelse. Genom att dela upp strategiarbetet i planering och tänkande finner vi en tydligare gränsdragning mellan ledningens och styrelsens strategiuppgifter, anpassade efter de två funktionernas specifika förutsättningar. Vi menar att om styrelsen prioriterar sin strategiroll som tänkande istället för planerande kan man hitta bättre fokuseringsområden för styrelsen att rikta sin uppmärksamhet på för att realisera sin potential som strategimakare. Vi säger även med hjälp från Mintzberg (1994) att lärande aspekten kan förstärkas genom strategiskt tänkande. En styrelse skall fortfarande vara reaktiv när situationer som kräver det uppstår men ett framtidsorienterat förhållningssätt, skiljt från den mer klassiskt kalkylerande planeringssynsättet, kommer ge styrelsen större möjligheter att agera *innan* kriser uppstår – att bli en mer aktiv styrelse.

Nedan följer vår modell. Denna modell utgår ifrån den aktiva skolan och vår analys av teorierna. Den beskriver en idealisk strategiprocess och dess uppdelning för ett producentkooperativt företag. Rektangelflödet i modellen beskriver den interaktion och kommunikation som sker mellan styrelsen och ledningen inom företagets strategiprocess. För

att denna dialog skall vara maximalt givande måste strategi- och ansvarsområdena mellan styrelsen och ledningen vara tydligt uppdelade och gränssnitten klara.

**Figur 3:6** Uppdelning av styrelsens respektive ledningens strategiprocess



### 3.2.4.1 Fördelar med en aktiv styrelse

I producentkooperativ kan fördelarna med en mer aktiv styrelse bli fler idéer och en tydligare strategisk miljö där styrelsens strategiroll är tydligt skild från ledningens planerande roll. När styrelsens strategiroll blir mer bestämd blir också tanken på styrelsen som en kognitiv resurs lättare att ta till sig. I en styrelse sitter män och kvinnor som (ofta under en hel livstid) har tränat sig att se bredare sammanhang och att tolka konkretiserad information från ledning och omvärld. Denna förmåga skall inte underskattas utan istället lyftas fram och prioriteras. Om

styrelsen anser sig ha för lite tid på sig att fatta beslut angående en ny strategi, ensamt framarbetad av en ledning är det inte mer tid för beslut som är lösningen utan lösningen ligger i att styrelsen utnyttjar sin fulla potential som experter och formar strategiprocessen i sin linda.<sup>33</sup>

Den aktiva tankeskolan ger också styrelsen en större roll i strategiprocessen genom att argumentera för en styrelse som aktivt efterfrågar, initierar och tolkar strategiska beslut. Om styrelsens roll är mer tydlig i strategiprocessen ser vi också att ledningen får mer resurser över för formalisering och realisering av strategi och vision, de uppgifter som ledningen skall vara bäst på att utföra. I en situation med en väldigt dominerade VD ser vi också fördelar i att kontroll och makt kan återgå i balans mellan styrelsen och ledningen, en konsekvens av att styrelsen, inte ledningen, *äger* strategiprocessen. I ett resursberoendeperspektiv ser vi risker i att VD skulle ha alla kontakter med för resultatet kritiska intressenter. Detta skulle enbart ge styrelsen en passiv och reaktiv roll, något som är hämmande för kreativitet och som är emot kooperativa demokratiska principer.

---

<sup>33</sup> Rindova (1999)

## 4. Empiri

---

*Empiridelen av uppsatsen börjar med en beskrivning av Skånemejerier, företagets styrelse och styrelsens nuvarande strategiprocess. Sedan visar vi på vilka prioriteringar vi har funnit att ägarna, styrelsen och ledningen arbetar efter. Detta blir vårt empiriska underlag för en analys och tillämpning av vårt ramverk i nästa kapitel.*

---

### 4.1 Leverantörskooperativet Skånemejerier

#### 4.1.1 Fakta om företaget

Skånemejerier ägs av sina medlemmar som tillsammans organiserar en leverantörskooperation. Skånemejerier som kooperativ drivs i form av en ekonomisk förening (kooperativ kan även drivas i form av aktiebolag) där lagen kräver att det finns gemensamma regler för medlemskap och styrning i form av stadgar och att man betalar sin insats.<sup>34</sup> Idag (2006) består Skånemejerier av 843 medlemmar varav 764 stycken är aktiva mjölkbönder. Av dessa är ca 700 skånska bönder och resten utgörs av småländska bönder. Skånemejerier som kooperativ har en mottagningsplikt gentemot sina medlemmar vilket innebär att kooperativet måste ta emot all mjölk som medlemmarna producerar. Vidare kan ej heller medlemskap till kooperativet vägras så länge den sökande uppfyller de stadgade kraven för medlemskap<sup>35</sup>.

Skånemejerier omsätter idag ca 2,7 miljarder SEK årligen och antalet anställda uppgår till 584 stycken. Deras administrativa - och distributiva center ligger i Malmö. Nedan presenteras ett förenklat organisationsschema över Skånemejerier.

---

<sup>34</sup> <http://www.notisum.se/rnp/SLS/LAG/19870667.HTM>

<sup>35</sup> Lag (1987:667) om ekonomiska föreningar, 3 kap §1



Käl

la: [www.skånemejerier.se](http://www.skånemejerier.se)

## 4.1.2 Bakgrund

Under 1930-talet beslöts det att Sveriges mejerinäring skulle struktureras om. Vid denna period fanns det omkring 1600 mejerier över hela landet. Omstruktureringen innebar att mejerierna nu skulle organiseras som föreningar knutna till förbund som i sin tur ingick i Svenska Mejeriernas Riksförening (SMR).<sup>36</sup>

Med omstruktureringen bildades fyra olika mejeriförbund i Skåne: Nordvästra Skånes- (Helsingborg), Nordöstra Skånes- (Kristianstad), Sydöstra Skånes- (Ystad) och Sydvästra Skånes (Malmö) mejeriförbund. Skånemejerier bildades som en Kooperation den 13 juni 1964 som en sammanslutning mellan tre av dessa fyra skånska mejeriförbund, endast Nordvästra Skånes mejeriförbund valde att inte ingå i denna sammanslutning.<sup>37</sup>

### 4.1.2.1 Från reglering till fri marknad

Under samma tid som omstruktureringen införde regeringen en mjölkprisreglering för att minska konkurrensen bland bönder och mejerier. Detta innebar att regeringen fastställde vilka priser som skulle gälla för de olika mejeriprodukterna med hänsyn tagen till produktions- och försäljningskostnaderna som mejerierna hade. Genom detta kunde statsmakten bestämma vilka intäkter som skulle garanteras till jordbruket enligt jordbruksavtalet.<sup>38</sup> Oavsett vad mjölken användes till skulle alla mjölkproducenter få likvärdigt mjölkpris. För att uppnå detta infördes en utjämningsavgift som betalades in till en statlig regleringskassa av mejerierna vid

<sup>36</sup> *En historia om SKÅNEMEJERIER*, broschyr Skånemejerier

<sup>37</sup> *Ibid*

<sup>38</sup> *Ibid*

produktion av lönsamma produkter. Dessa betalades sedan ut i form av utjämningsbidrag för att kompensera för de lägre råvaruvärdena.<sup>39</sup>

Den 1 juli 1991 trädde en ny jordbrukspolitik – avregleringen – i kraft som resulterade i att mejerierna blev tvungna att anpassa sig till nya marknadsförutsättningar. Utjämningsbidraget upphörde och många föreningar fick därmed svårt att klara sig på den nya fria marknaden. Som en följd av avregleringen ingick många organisationer fusioner och antalet föreningar minskade från sjutton i början av 90-talet till sju stycken år 2003. SMR, som tidigare hade varit regleringsmotorn, förvandlades till en serviceorganisation för mjölkproducenter och mejeriindustrin.<sup>40</sup>

#### 4.1.2.2 EU-inträdet

I och med Sveriges inträde i den Europeiska Unionen 1995 förändrades jordbrukspolitiken ännu en gång då Sverige blev tvunget att följa EU:s direktiv genom det gemensamma jordbrukspolitiska organet, Common Agricultural Policy (CAP).<sup>41</sup>

Denna gemensamma jordbrukspolitik går principiellt ut på att man har en gemensam marknad och gemensamma priser för jordbruksprodukter, att gemensamt finansiera EU-budgeten samt att ge produkter producerade inom EU företräde gentemot produkter från andra länder utanför unionen.<sup>42</sup> Samtidigt förhandlar varje enskilt land fram sin egen kvot (produktionsutrymme) men denna bygger endast på tidigare produktion och ger ingen plats för produktionsökning<sup>43</sup>. Detta medförde en återgång till en än mer marknadsreglerad jordbrukspolitik än vad Sverige några år tidigare beslutade lämna. Dock blev effekten av den nya regleringen annorlunda då gränsskydd och handelshinder mot övriga EU-länder, samt även andra världshandelsavtal, öppnades upp för såväl import och export mot den svenska jordbruksmarknaden.<sup>44</sup> Sveriges inträde i EU resulterade således i en fri jordbruksmarknad med hård konkurrens men även förbättrade möjligheter till export av sina produkter.<sup>45</sup>

---

<sup>39</sup> *En historia om SKÅNEMEJERIER*, broschyr Skånemejerier

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> SLI rapport 2002:5, Johansson

<sup>42</sup> SLI rapport 2000:1, Johansson

<sup>43</sup> SLI rapport 2002:5, Johansson

<sup>44</sup> SLI rapport 2004:9, Johansson

<sup>45</sup> SLI rapport 2004:9, Hammarlund

Den 15 mars 2015 är det fastslaget att mjölkkvoterna inom EU skall upphöra och detta kommer att bidra till en ännu hårdare konkurrens då de länder som är expansiva i EU kommer att öka sin produktion vilket kan ge ett ytterligare tryck på marknaden.<sup>46</sup>

### 4.1.3 Konkurrenter

Som tidigare nämnts resulterade avregleringen i att antalet mejerier på marknaden minskade. Av det fåtal mejerier som finns kvar är Arla Foods den starkt dominerande aktören med en total marknadsandel på ca 65 %. Efter Arla är det ett stort gap ner till andra platsen som delas av Skånemejerier och Milko med ca 13 % vardera. Efteråt följer ett antal mindre aktörer där Norrmejerier är den största med ca 5 %. Den svenska mejeribranschen domineras således av endast tre aktörer som tillsammans har ca 90 % av marknadsandelarna.<sup>47</sup> Det som karakteriserar denna oligarkiska marknad är att aktörerna är monopolister i sina respektive geografiska områden. Detta lever till stor del kvar från regleringstider då mejerierna var starkt dominerande i sina respektive områden.

### 4.1.4 Strategi och vision

Det har alltid funnits en vision i Skånemejerier men den har skiftat utifrån företagets olika förutsättningar genom åren. Under regleringstiden var Skånemejeriers uppgift att inhämta och processa så mycket mjölk som möjligt. Mjölken behövde inte *säljas* i ordets rätta bemärkelse eftersom den bara levererades.<sup>48</sup> Idag är förutsättningarna, som tidigare nämnts, helt annorlunda. Skånemejerier är ett av Skånes mest välkända och starkaste varumärken och dess vision är att *”bli Nordens mest kända hälsoföretag”*<sup>49</sup>. De har ett väldigt starkt lokalt fäste och benämner Skåne som sin bas men Norden som sin hemmamarknad. Mjölken är dess största råvara och därmed är flertalet av dess livsmedel mjölkbaserade. Dock har på senare år även tillkommit andra icke-mjölkbaserade produkter med dokumenterade hälsoeffekter.

*”Basen är Skåne och Norden är perspektivet. Vår huvuduppgift är inte att förse Skåne med mjölk, det har vi gjort och det kan vi försvara. Utan vår tillväxt ligger i att förse resten av konsumenterna i Norden med någonting som vi är duktiga på.”*<sup>50</sup>

<sup>46</sup> Intervju med styrelsens ordförande

<sup>47</sup> [http://www.svenskmjolk.se/ImageVault/Images/id\\_753/scope\\_128/ImageVaultHandler.aspx](http://www.svenskmjolk.se/ImageVault/Images/id_753/scope_128/ImageVaultHandler.aspx)

<sup>48</sup> Intervju med styrelsens ordförande

<sup>49</sup> <http://www.skanemejerier.se>

<sup>50</sup> Föredrag från VD



För Skånemejeriers del medförde marknadsanpassningen en ny fokus och medvetenhet kring produkter med mervärde. En god miljö, smak och hälsa blev företagets rättesnöre.<sup>51</sup>

*”Vi kan inte möta en liter mjölk på marknaden med en liter mjölk som ser lika dan ut utan vi måste ha ett mervärde i vår mjölk, i vår förpackning rent av. Vi måste ha en hälsoeffekt i mjölken eller i produkten och det är det som är vår framgång framåt. För skall vi möta en liter mjölk med samma (erbjudande) så är vi förlorare för Arla är sjutton gånger större än oss. Min slutsats är också då att vi inte kan vara den store i miniatyr, det funkar inte, vi måste hitta andra framgångsfaktorer och vara smartare.”<sup>52</sup>*

*”Vi skall leverera till hela Norden, välsmakande och hälsosamma livsmedel varje dag. Vi levererar vardagsupplevelser som bygger på njutning och hälsa. Allt annat ska vi inte syssla med”<sup>53</sup>*

Skånemejerier har följaktligen valt att differentiera sig till att bli det naturliga valet av hälsosamma livsmedelsprodukter i Norden. Skånemejerier vill alltså dra nytta och skapa lönsamhet av dessa förändrade marknadsförutsättningar genom en nordisk s.k. Premiumposition.<sup>54</sup> Detta innebär en differentiering genom leverans av unika produkter med smarta förpackningslösningar som skapar mervärde för konsumenterna.

## **4.1.5 Styrelsen**

### **4.1.5.1 Sammansättning av ledamöter**

Ägarna representeras formellt genom ombud som väljs på s.k. kretsmöten för att sedan representera sin respektive krets på bolagets årsstämma. De 843 medlemmarna, uppdelade i sju kretsar, väljer 43 ombud som tillsammans bildar kooperativets fullmäktige d v s bolagets högsta beslutande organ. Av dessa 43 personer väljs ytterligare sju ut till valberedningsledamöter. Dessa är de som föreslår ledamöter som stämman senare beslutar om.

---

<sup>51</sup> En historia om SKÅNEMEJERIER, broschyr Skånemejerier

<sup>52</sup> Intervju med styrelsens ordförande

<sup>53</sup> Föredrag från VD

<sup>54</sup> Skånemejeriers affärsplan 2007

Skånemejerier har idag elva ordinarie styrelseledamöter. Vi kommer här att kort presentera de tre ledamöter som vi har träffat samt styrelsens sekreterare.

*Anders Olsson, styrelsens ordförande*

Efter att ha varit ordinarie ledamot i styrelsen sedan 1999 blev Anders Olsson viceordförande år 2005. Numera är Anders Olsson ordförande och det har ha varit sedan år 2006. Anders är också mjölkproducent och driver en gård i Munka-Ljungby.

*Ola Erics, verkställande direktör (VD)*

Ola har varit VD sedan den 15 september 2006. Han har tidigare gjort karriär inom Tetra Laval-gruppen där han har haft en rad internationella positioner. Han har även arbetat fem år som internationell marknadschef för Gambro i Lund. I Skånemejerier är VD också ledamot i styrelsen.

*Lena Åsheim, extern ledamot i styrelsen*

Lena Åsheim tillträde som extern ledamot för Skånemejerier år 2006. För övrigt är Lena även VD för Krinova Science Park i Kristianstad och har 15 års erfarenhet inom livsmedelsindustrin.

*Ingemar Nordell, styrelsens sekreterare*

Ingemar är tjänsteman och har verkat som styrelsens sekreterare i 12 år och är också VD för Lunnamejeriet. Ingemar Nordell är inte mjölkproducent men ingår i Skånemejeriers ledningsgrupp.

*Övriga styrelseledamöter*

Hans Ingvar Ekberg (Vice ordförande), Stig-Börje Birgersson, Hans-Erik Åkerblom, Conny Fagerström, Ann-Sofie Haraldsson, Otto Ramel, Anders Svensson (facklig företrädare) och Ulf Ekman (facklig företrädare)

#### **4.1.6 Styrelsens generella arbete**

Styrelsen är föreningens högsta förvaltningsorgan under föreningsstämman och svarar för föreningens organisation och förvaltningen av dess angelägenheter. Styrelsen har vidare att se

till att organisationen beträffande bokföringen och att medelsförvaltningen även innefattar en tillfredställande kontroll.

I första hand skall styrelsen ägna sig åt övergripande och långsiktiga frågor samt frågor av ovanlig karaktär eller stor betydelse i övrigt. Styrelsen ansvarar även för att den verkställande direktören fullgör sina plikter. Bland styrelsens övriga uppgifter ingår fastställandet av målsättningar, väsentliga policier och strategiska planer för föreningen och koncernen. Vidare skall styrelsen fortlöpande övervaka såväl efterlevnaden av dessa som att de, efter rapport från VD, blir föremål för uppdatering och översyn.

Styrelsen skall se till att fullmäktige och övriga medlemmar erhåller fortlöpande information och i tillräcklig omfattning om Skånemejeriers verksamhet och omvärld. Vidare ansvarar styrelseledamöterna för att självständigt bevaka områden av vikt för företagets framgång. Vid frågor av sådan karaktär att de kräver djupare och längre arbete och där det ej är motiverat att detta arbete upptar styrelsemötetid, kan styrelsen uppdra åt enskilda styrelsemedlemmar och/eller tjänstemän att förbereda ärenden i särskilda arbetsgrupper. Arbetet i dessa arbetsgrupper ska bedrivas i tidsbegränsad projektform med fastställd projektplan.

#### **4.1.6.1 Verkställande direktör**

##### *Styrelsearbete*

VD skall ta fram nödvändigt och efterfrågat informations- och beslutsunderlag samt förslag till dagordning inför styrelsemöten samt efter dessa utsända protokoll till styrelseledamöterna.

##### *Rapportering*

VD skall se till att styrelsens ledamöter löpande tillsänds information som behövs för att följa föreningens och koncernens ställning, likviditet och utveckling. VD skall vidare övervaka efterlevnaden av de målsättningar, policier och strategiska planer för föreningen och koncernen som styrelsen fastställt samt tillse att sådana målsättningar, policier och planer vid behov framförs till styrelsen för uppdatering eller översyn.

##### *Styrelsefrågor*

Vissa frågor och beslutssituationer ligger utanför ledningens befogenheter och måste således gå genom styrelsen för att bli godkända. Exempel på sådana avgöranden är investeringar utanför antagen budget som överstiger 10 Mkr samt förvärv och avyttring av bolag och

rörelsedelar, bildande av dotterbolag, kapitalökning i dotterbolag och andra frågor av väsentlig ekonomisk eller annan betydelse.

#### 4.1.6.2 Styrelsens arbete med/mot ledningen

Relationerna mellan VD och styrelsen finns i sin helhet endast på styrelsemötena. Den mer vardagliga relationen sköts mellan ordförande och VD. Inför varje styrelsemöte har man inom Skånemejerier ett förmöte där man fastställer föredragslistan, vilka punkter som skall komma upp samt vilka underlag som skall tas fram. De som medverkar i dessa s.k. *beredningar* är ordförande, viceordförande, VD, arbetstagarrepresentant och styrelsens sekreterare.

I arbetsordningen står det att viktiga frågor alltid skall behandlas i plenum. Dock kan alltid styrelseledamöterna vända sig till VD men inte längre ner i organisationen. Däremot får den verkställande direktören inte gå direkt till någon av styrelseledamöterna utan endast till styrelsens ordförande. Genom detta undviker man att överspela varandra med information.

#### 4.1.7 Strategiprocessen

Skånemejeriers strategiprocess inleds med att VD får i uppdrag av styrelsen att plocka fram en strategiplan. Detta gör den verkställande direktören tillsammans med sin ledningsgrupp och eventuella externa konsulter när speciella kompetenser behövs. När VD och ledningsgruppen har kommit ett gott stycke på vägen går man till styrelsen och drar huvuddragen i denna strategi. Sedan arbetar styrelsen igenom strategin mer eller mindre djupt för att förankra den med hänsyn tagen till företagets långsiktiga strategi. Styrelsen bedriver alltså ingen egen strategiprocess. I vissa fall har det dock förekommit att företagsledningen har ägt för stor del av frågan eller att den har haft stora inflytanden över strategin. Detta har skett i de fallen strategin har varit svagt förankrad hos styrelsen.

### 4.2 Prioriteringar – tre perspektiv<sup>55</sup>

För att sätta vårt ramverk i relation med våra empiriska fynd använder vi olika prioriteringar som har framkommit genom vår undersökning. Perspektiven består i att visa och analysera ägarnas, styrelsens och ledningen *viktigaste* prioriteringar som vi uppfattar dem. Nedan prioriteringar framkom genom vår tolkning av empirin och vi belyser nu dessa för att pröva vår modell. Dessa prioriteringar är viktiga för att de kan verka för eller emot vår idealmodell

---

<sup>55</sup> Härifrån och nedåt för vi ett diskuterande resonemang kring empirin och urskiljer empirisk data.

för en aktiv styrelse. Vi rangordnar prioriteringarna nedan enligt skalan 1 till 3 där ett är den viktigaste prioriteringen.

#### 4.2.1 Perspektiv ett - Ägarnas prioriteringar

Först noterar vi att av styrelsens 11 ordinarie ledamöter är 9 stycken mjölkproducenter och därmed medlemmar i leverantörskooperativet. Majoriteten av styrelsens ledamöter är aktiva producenter själva och således en källa till information om vad ägarna prioriterar i kooperativet.

(1) Medlemmarna i kooperativet är väldigt kostnadsfixerade och det är inget anmärkningsvärt i sig, men i ett sammanhang där företaget eventuellt måste investera och öka sina marknadsandelar i andra länder finner vi det intressant att belysa i ett strategisammanhang. Vi frågar oss om inte denna traditionella kostnadsfokusering, som till viss del har hjälpt bolaget till framgångar, kanske måste uppmärksammas och omvärderas: *”Vi lider fortfarande av att vi är så kostnadsfixerade och bonden är också kostnadsfixerad eftersom det var det enda sättet på en reglerad ekonomi... enda sättet att visa på resultat var att ha lägre kostnader än konkurrenten. Det var inte att få högre intäkter för det kunde man inte, om man inte själv satte igång att konkurrera på markanden med pris och kvalitet... det har ju varit tabu fram till bara för några år sedan att jobba med eller utnyttja markanden. Vi tittar mer på att sänka kostnader än att öka intäkterna.”*

(2) Avräkningspriset, alltså den ersättning Skånemejerier betalar ut per levererat kilo mjölk, är av naturliga skäl en hög prioritet bland ägarna. Det priset fastslås var tredje månad av styrelsen och reflekterar vad producenten får ut i handen efter mjölkleverans. Priset kan den enskilde påverka i viss mån genom att öka kvaliteten på den levererade mjölken. Med bättre utrustning och med processer för t ex kvalitetssäkring kan bonden öka kvaliteten och på detta sätt öka sitt avräkningspris. Antalet anställda i bolaget verkar också vara intressant och illustreras genom utsago från två styrelseledamöter: *”...de (ägarna) har ett tydligt nyckeltal idag och det är vad dem tar betalt för mjölken och så finns det ett annat som dem brukar titta på och det är om antalet anställda har ökat eller minskat. Ingen relation till verksamheten eller så utan om den har ökat eller minskat. Har antalet anställda ökat då är det dåligt har det minskat så är det bra... det är slutsatsen...”* En annan uttryckte det som: *”... om man tittar på medlemmarna generellt så är det lättare att få dem att förstå att det behövs sättas in*

nya kylar i mejeriet men att t ex säga att 'nu måste vi göra en exportsatsning för nu har vi tagit en nordisk strategi, nu ska vi erövra Finland, och det kommer att kräva 100 miljoner i marknadsstöd'. De sorters investeringar är jättesvåra att kommunicera."

(3) Ägarna förefaller vara långsiktiga: "Här är en miljon kilo som kommer genom en biologisk process som mejeriet då skall göra affärer utav. Och den biologiska processen bakom är då alltså också att från det att vi inseminerar en ko och hon blir dräktig så tar det 33-34 månader innan det djuret levererar mjölk. Så det är ju väldigt långa ledtider." Det tar alltså närmare tre år innan en ko blir mjölkduelig. Om en ägare skulle vilja dra sig ur kooperativet ser vi det som en ganska tid - och kostnadskrävande process, förutsatt att ägaren inte kan börja sälja och leverera råvaror omedelbart genom ett annat mejeriföretag. Det ligger dyra investeringar bakom en framgångsrik mjölkproducent som tar lång tid att återbetalas och därmed kan det sägas att långsiktighet är ett genomgående synsätt hos ägarna.

#### **Vad ägarna prioriterar i korthet:**

Lägre kostnader, ett högt avräkningspris och långsiktighet.

#### **4.2.2 Perspektiv två - Styrelsens prioriteringar**

Nästa perspektiv är att undersöka *styrelsens* prioriteringar som styrelsen uttrycker dem.

(1) För att beskriva styrelsens arbete gick samtliga av respondenterna initialt in på styrelsens ansvar att tillsätta eller avsätta VD eller att skapa ett uppdrag till VD. En uttryckte sig på detta sätt: "... styrelsens ansvar är att avsätta tillsätta VD. Gällande VD har ordförande ett extra stort ansvar. I övrigt handlar det ju då om att formulera ett uppdrag till VD... jobba tillsammans med företagsledningen för att ta fram en strategi för företaget som man kan jobba efter... ett verktyg för att styra företaget."

På frågan om hur strategiprocessen ser ut fick vi följande resonemang: "Ja det har gått så tillväga att VD har haft i uppdrag att plocka fram ett underlag för en strategiprocess... och det har han gjort tillsammans med sin ledningsgrupp och utifrån dom kompetenser som han har behövt, han har använt ett antal konsulter och så här. Och sen är det då delvis presenterat för styrelsen vid olika tillfällen och i januari var vi framme i en mer slutlig redovisning från företagsledningens sida. Den föll inte riktigt i styrelsens smak (januari) utan

*där framstår en input från styrelsen. Strategin processas en månad till i företaget (utanför styrelsen) och sen då i februari eller den förste mars så fastställdes strategin.”* Ur ovan citat kan vi utläsa att tillsättningen av VD och att formulera dennes uppdrag är prioriterat. Intressant är också hur strategiprocessen beskrivs som härstammande från ledningen men påverkad av styrelsen genom styrelsens krav på revidering av strategiplanen.

På frågan om det alltid har varit så här svarade en ledamot: *”Egentligen inte, det har ju varit en process som VD har fått i uppdrag att ta tag i som sedan spelats upp för styrelsen som har givit sitt slutliga omdöme. Det finns i vår arbetsordning också att vi skall ta upp det här till prövning med en viss kontinuitet, så skulle jag uttrycka det.”* Här är det viktigt att åter poängtera att VD också sitter i styrelsen för kooperativet. VD är alltså med och formar företagets långsiktiga strategi samtidigt som denne skall ansvara för strategins implementering.

Ett tredje citat beskriver strategiprocessen så här: *” Strategiarbetet som styrelsen bedriver sker oftast på initiativ från verkställande direktör. Och så länge jag har sett så har den processen i styrelsen föregåtts av en internstrategiprocess (i ledningsgruppen). Antingen helt intern eller m h a externa konsulter... sen när man kommit ett gott stycke på vägen så går man till styrelsen och drar huvuddragen i denna strategi och sen jobbar man igenom den i styrelsen mer eller mindre djupt. ”*

(2) Avräkningspriset som styrelsen beslutar är en fråga som förekommer på nära samtliga styrelsemöten och har hög prioritet. *”Det kommer ju upp egentligen på varje möte därför att vi inte sätter mjölkpriset förens en eller två månader i förväg... och det vet ni ju att mjölkpriset är både ersättning för mjölken och löpande utdelning av vinst...”* Detta ser vi som en viktig fråga för att den är intimt förknippad med ägarnas prioritering. Denna fråga skulle för ett aktiebolag motsvara beslut som vinstdisposition men i kooperativet görs detta alltså fortlöpande till leverantörerna.

(3) Nästa prioritering är svår att specificera men enligt styrelsens arbetsordning finns det ett antal frågor som styrelsen bedömer som kritiska punkter att behandla under året som kommer. Bland dessa tio punkter finner vi fyra punkter som kan karaktäriseras under styrelsens strategiroll:

- Utvecklingen av egna varumärken
- Uppföljning på ”Affärsplanens implementering”
- Konkurrenssituationen
- Kontraktssystemets utveckling

Dessa utvalda punkter karakteriserar vi som viktiga strategifrågor.

Övriga punkter är resultat, pris eller dotterbolagsrelaterade och vi sorterar dem under styrelsens kontrollroll.

På följdfråga angående strategiprocessen i styrelsen berörde vi frekvensen på behandling av strategifrågor. Vi fick detta svar från en av ledamöterna: ”... *men det är inte så ofta det sker tycker jag som man diskuterar vad företagets långsiktiga strategi är, däremot så kan det komma upp frågor som är utav strategisk karaktär men inte på vart och vartannat styrelsemöte, några ggr om året kanske.*” Vi tolkar detta som att uppföljning på strategiplanen sker kontinuerligt men ej på varje styrelsemöte. Styrelsen sammanträder för övrigt åtta gånger om året i sin helhet.

#### **Vad styrelsen prioriterar i korthet:**

Kontroll av VD, vinstdisponering (avräkningspriset), uppföljning av strategiplan och information om marknaden och Konkurrenssituationen.

### **4.2.3 Perspektiv tre - Ledningens prioriteringar**

Ledningen följer en affärsplan som den tagit fram och fått godkänd av styrelsen för bolaget. Förutom de självklara uppgifterna som rör personalfrågor, den dagliga verksamheten, representation mot kunder eller att skapa vinst, för att nämna några, finner vi ett antal särskilt viktiga punkter som för oss anger hur ledningen strategiskt prioriterar i dagsläget. Genom samtal med VD och intervju med en tjänsteman inom ledningsgruppen kan vi konkretisera ledningens prioriteringar genom följande:

(1) VD uttrycker en viktig prioritet rörande deras affärsidé som att: ”...*investera i egna varumärken i Norden, Förstå värdet av en differentieringsstrategi då vi är en liten till medelstor spelare. Vi är snabba och smarta och det skall vi utnyttja både på förpackningar som på produktområdet.*” Detta kopplar vi sedan till distributionsfrågan vars vikt uttrycks:



*”Så länge vi kan äga distributionen då bestämmer vi vad som skall vara på den... det finns ett motsatsförhållande här man kan säga att ju mer generisk produkten är ju viktigare är det att vi äger distributionen. Ju mer differentierad produkten, är desto mindre viktigt är det att vi äger distributionen... då kontrollerar vi vår marknadsandel genom vår produkt.”*

(2) Nästa prioritering som vi vill lyfta fram handlar om att ledningen vill skapa en mer resultatorienterad organisation. *”Mitt budskap till anställda och ägare är att alla beslut... leder till en effekt på resultatlinjen. Så fort vi skall ta ett beslut (inom vissa gränser) säger jag till CFO ' hur påverkar detta resultatet?’ - det är ett sätt att tänka att hela tiden jobba i termer av resultatpåverkan... och där har vi långt kvar. ”...” Internt skall vi öka vår affärsmässighet och fortsätta kontinuerligt att skapa en bättre laganda med ett tydligt ledarskap VD och ledningsgrupp också ned i systemet...”* Ytterligare bevis för det finner vi i bildningen av nyligen bildade organisations –och IT grupper bestående av personer som står utanför ledningsgruppen. Dessa enheter ansvarar för att undersöka och lägga förslag för vilka organisationsförändringar som bör göras i enlighet med den nya strategiplanen.

(3) Fokus sätts också på partnerskap med andra livsmedels företag och ökad affärsmässighet genom *”Vi skall framgångsrikt lansera Private Label<sup>56</sup> och jobba med andra livsmedelsföretag ...”* Skånemejerier har arbetat med partnerskap under en längre period och deras inriktning mot functional food -segmentet, är resultatet av flera sådana samarbeten.

#### **Vad ledningen prioriterar i korthet:**

Investeringar i egna varumärken samt satsningar på egen distribution, en förbättrad resultatorientering och partnerskap med andra företag.

---

<sup>56</sup> Att sälja generisk mjölk under kundens varumärke

## **5. Analys & Rekommendationer**

---

*I detta kapitel analyserar vi vårt resultat från vår empiriska undersökning. Vi ställer företagets nuvarande strategiprocess och prioriteringar i relation till vårt teoretiska ramverk samt vår idealmodell för styrelsens strategiska ansvarsuppdelning. Detta görs för att dels pröva våra teorier samt för att kunna göra jämförelser med situationen som råder i Skånemejerier. Sist redovisar vi våra rekommendationer till Skånemejerier*

---

### **5.1 Strategiprocessen i relation till vårt ramverk**

#### **5.1.1 Passiv eller aktiv?**

Efter att ha visat våra empiriska fynd tar vi nu några steg tillbaka och relaterar dessa till vårt ramverk. Hur står sig styrelsen för Skånemejerier i den passiv-aktiva skalan?

#### **5.1.2 Aktiva inslag**

Det första vi kan klargöra är att styrelsen tar strategiska beslut och är delvis aktiv i ramverkets bemärkelse. Styrelsen påverkar strategiprocessen genom att ifrågasätta och påverka strategiplanens formulering. T ex när det gäller den senaste strategiplanen som VD fick i uppdrag att ta fram, gjorde styrelsen kontroller under processen och kunde på så sätt revidera planen innan den kunde anses vara färdig som beslutsunderlag. Detta skeende stämmer med Mc Nulty och Pettigrews involveringsschema gällande nivå två. Styrelsen för Skånemejerier

är alltså med och formar strategin, kommer med idéer och påverkar strategiplanens utformande. Styrelsen fungerar således som den kvalitetshöjande ”port” vi beskrev i ramverket. Ledningens förslag förankras i styrelsen innan de är färdiga för att upptas till beslut. Vi har dock funnit flera passiva aspekter som vi menar styrelsen präglas av som bör diskuteras, skulle styrelsen ta en mer aktiv roll enligt vårt ramverk.

### 5.1.3 Passiva aspekter

Styrelsens strategiprocess har passiva aspekter som levt kvar sedan regleringstiden. Genom att visa ägarnas prioriteringar och jämföra med styrelsens prioriteringar kan vi lyfta fram följande:

- Att styrelsen inte formulerar strategier utan låter VD formulera dem för att sedan söka godkännande i styrelsen.
- En historisk kostnadsfokusering som resulterar i ett starkt kontrollbehov av VD och ledningen. Vilket resulterar i att frågor som strategigenerering och strategiprocesser blir underordnade styrelsens kontrollroll.
- Att styrelsen betonar tillsättning av VD som viktigaste arbetsuppgift och associerar denna uppgift som deras viktigaste strategibidrag.
- Att inte någon punkt i styrelsens arbetsordning eller från vår empiriska undersökning visar på att styrelsen ser själva strategiprocessen som en prioritet. Styrelsen arbetar med att kontrollera ledningens formalisering av strategiplanen och tar beslut i enlighet med planen men driver ingen egen strategiprocess. Vi ser inte heller någon tydlig framtidsfokusering.
- Styrelsens dilemma i att ägarna prioriterar ett långsiktigt hållbart avräkningspris och besparingar på samma gång. Detta ger styrelsen ett svår pedagogisk uppgift i att kommunicera nyttan av t ex satsningar på nya marknader.
- Verkställande direktören har en stark maktposition som den som formulerar strategier för bolaget vilket också ger denna något av en dubbel roll. VD skapar strategin och ansvarar samtidigt för dess analys och implementering.

### 5.1.4 Varför passiva aspekter?

Varför styrelsen i Skånemejerier kan beskrivas med så många passiva aspekter som härrör i den passiva skolan menar vi beror på att ansvarsfördelningen i strategiprocessen är

obalanserad och att ägarbilden är oklar. Vi bedömer ägarbilden som oklar genom att vi inte kan se övergripande krav eller prioriteringar från ägarna som med enkelhet kan härröras till strategiprocessen. Om vi sätter ägarsituationen med dagens demokratiska process som given i kooperativet, vilar ansvaret istället på styrelsen att själva förstärka ägarrollen genom att visa styrka och kreativitet i strategiprocessen. Genom att göra detta skulle VD:s ansvar över strategiprocessen skjutas mot det som rör formalisering och utförande av strategi, istället för som det är idag, att ledningen ansvarar för både generering och utförande av den långsiktiga strategin. VD är säkert mer än kapabel att "sitta på båda stolar" men om Skånemejerier på lång sikt skall bevara sina demokratiska ägarprinciper måste styrelsen ta en aktivare roll i kooperativets framtid.

### **5.1.5 Resultat**

Vi bedömer att styrelsen har aktiva inslag i strategiprocessen men att den är mestadels passiv enligt ramverkets preferenser. Dock ser vi att efterhand som marknaden har förändrats också att styrelsen tagit en mer aktivare roll i strategiprocessen sett i ett historiskt perspektiv. Styrelsen för Skånemejerier verkar inte enbart som "rubber stamps" – enligt den passiva skolans beskrivning, utan ställer krav och engagerar sig i strategiprocessen. Engagemanget sträcker sig dock inte längre än till kontroll av VD:s strategiska förslag och lösningar samt att styrelsen håller sig väl informerad angående frågor av strategisk natur.

## **5.2 Det strategiska ansvaret i relation till vår idealbild**

Enligt idealbilden skall styrelsen arbeta med strategiskt tänkande och ledningen arbeta med strategisk planering. Hur ser detta förhållande ut i Skånemejerier?

I Skånemejerier har man inte i dagsläget en sådan skarp uppdelning i strategisk planering och strategiskt tänkande som vi föreslår genom vår idealmodell. När vi undersökte under vilka ansvarsförhållanden som strategiplanen framkommit noterade vi att VD verkar vara den som sköter båda ansvarsområdena. Från empirin kan vi utläsa att styrelsen i stora drag riktar ansträngningar mot att kontrollera, kalkylera och värdera olika beslutsunderlag framlagda av ledningen eller, i vissa fall, externa konsulter. Detta sätt att arbeta är enligt vår modell mer förknippat med strategisk planering, alltså det förhållningssätt som behövs för att

implementera och värdera en strategi, inte skapa nya sådana i sig. Vi har också uppfattat viss frustration från både ledningen och styrelsens sida som vi menar bygger på att uppdelningen av strategiska uppgifter är oklart formulerad.

I styrelsens arbetsform som vi beskrivit i empiridelen utläser vi att *”Styrelsen skall i första hand ägna sig åt övergripande och långsiktiga frågor samt frågor av osedvanlig beskaffenhet eller stor betydelse i övrigt.”*.

Detta menar vi inte stämmer fullt ut mot det som sker i praktiken och att en sådan formulering som ovan förringar själva genereringen nya strategier. Ledamöterna har svårt att formulera vad som menas med övergripande och långsiktiga frågor. I intervjuerna återkommer dem tillfrågade ledamöterna till *enskilda händelser* eller *situationer* när de beskriver strategiprocessen utifrån deras perspektiv. Vidare slår arbetsordningen fast att:

*”Styrelsen skall fastställa målsättningar, väsentliga policier och strategiska planer för föreningen och koncernen samt fortlöpande övervaka såväl efterlevnaden av dessa som att de, efter rapport från VD, blir föremål för uppdatering och översyn.”*

I ovan formulering finner vi dock att styrelsens arbete i praktiken stämmer väl överens med vad som är stadgat. Vi har stöd i empirin att styrelsen arbetar mycket med kontroll och fastställande av planer, vilket menar vi ger mer vikt åt behovet av vår modell för en ideal strategiuppdelning mellan styrelse och ledning. Idealbilden föreslår styrelsen som mer beskaffad att tänka strategiskt, att vara den enhet som tar fram och genererar nya idéer som skall föra bolaget in i framtiden. I Skånemejerier menar vi att styrelsens kontrollroll i praktiken överskuggar styrelsens möjligheter till att ta ett större strategiskt ansvar.

### **5.2.1 Resultat**

Vi kan empiriskt visa att ansvarsfördelningen inte ser ut som vår idealmodell och att styrelsen och ledningens arbete med strategi kan hjälpas av en tydligare definition av vad styrelsen respektive ledningen skall ansvara för gällande strategiprocessen. Hela innovationskravet gällande strategier förefaller vara hos VD och ledningen för bolaget. Genom vår modell ger vi en klar uppdelning i hur ansvarsfördelningen skall vara. Denna uppdelning tar hänsyn till att styrelsen och ledamöterna i sig, har färdigheter lämpande för ett mer kreativt arbete. Något mer explorativt kan vi säga att styrelsens syn på strategi och strategiprocesser förefaller djupt förknippad med enskilda händelser eller beslutssituationer. Bolagets strategiprocess måste ses som en kontinuerlig process som ständigt måste utvecklas och ligga på styrelsens bord,

oavsett rådande omständigheter och vår analys säger att styrelsen har mycket att vinna på genom att omdefiniera det rådande strategiarbetet enligt de faktorer den aktiva skolan föreskriver. Om fördelningen av strategiskt ansvar balanseras över från ledningen till styrelsen och en uppdelning i strategiskt tänkande och strategisk planering görs blir gränssnitten klarare mellan styrelse respektive ledningens strategiska arbetsuppgifter.

### **5.3 Rekommendationer till Skånemejerier**

I ljuset av vår analys och resultatet av vår fallstudie följer nu rekommendationer till Skånemejeriers styrelse, skulle dem välja att förändra sin strategiprocess.

För att styrelsen skall bli mer aktiv menar vi att styrelsen behöver förändra sitt strategiska beteende- föra in ett starkare framtidsperspektiv i styrelsearbetet. Som det är nu arbetar styrelsen allt för *reaktivt*. För att underlätta detta kan man dela på ”strategibördan” och formulera en arbetsprocess vars syfte är att lyfta fram styrelseledamöternas kompetens som tänkare och kreatörer - visa av erfarenheter från andra organisationer och företag. Styrelsen skall se över hur olika personligheter kan komplettera styrelsen med andra synsätt och skapa en idérikare sammansättning. Fler externa ledamöter kan vara ett förslag för att uppnå detta, ett annat sätt är att skapa en valberedning som tar hänsyn till behovet av en mer dynamisk strategiprocess när dem förslår nya ledamöter. Detta förfarande stämmer också väl överens med organisationens uttalade ambition om att bli mer affärsmässiga överlag.

Skånemejerier är inget litet företag längre och när organisationen i övrigt väl anpassat sig till den föränderliga marknaden måste också styrelsearbetet förändras i samma takt. Ägarsituationen har vi tagit som given och med den tradition som är idag, krävs mer kommunikativa färdigheter från styrelsens sida för att upplysa ägarna om vilka åtgärder styrelsen tänker driva igenom i framtiden.

Att skapa en aktiv strategiprocess där styrelsen formar en kreativ miljö med tid för reflektion och eftertanke behöver inte vara en strukturellt omtumlande process. Denna process får ta tid och det gäller inte bara att lägga in nya strategibegrepp i styrelsens arbetsform.

#### **5.3.1 Rekommendationer i korthet:**

- Ta över strategiprocesen – fokusera på tänkande, kreativitet och ett framtidsperspektiv.
- Tona ned men behåll kontrollaspekten av styrelsearbetet genom att införa en punkt i arbetsformen inför varje nytt styrelsemöte som inte kan förknippas med planering och kontroll utan på framtiden och utveckling av strategiprocesen.
- Skapa grunden för ett nytt förhållningssätt till strategi genom att se styrelsen och dess ledamöter som en övergripande kunskapsresurs för organisationen.
- Skynda långsamt – en sådan här process tar tid att arbeta in och kunskaperna som skapas under processen måste behållas i organisationen. Till detta behövs rutiner och metoder för dokumentation av kunskap och erfarenheter.
- Fler externa ledamöter med varierande kompetenser från olika branscher – nya synsätt ökar genereringen av nya idéer och kan lyfta aktiviteten överlag i styrelsen. Den interna kompetensen hos enskilda ledamöter kan breddas och fördjupas genom träning och förändrad personlighetssammansättning. Detta underlättar en dynamisk diskussion i styrelsen minimerar tendenser till eventuella gruppbildningar.
- Verkställande direktören bör utgå ur styrelsen – detta är möjligt på längre sikt - för att uppdelningen enligt vår modell skall bli effektivare. Det kan också ge en psykologisk effekt genom att ledamöterna får mer utrymme för yttringar. Resultatet borde också bli en mer autonom styrelse.

För att Skånemejerier enklare ska kunna ta till sig våra rekommendationer har vi konstruerat ett tankeschema enligt nedan, där strategiansvaret är uppdelat och där styrelsens fulla potential belyses i enlighet med vårt ramverk. Vi kan tänka oss att denna avslutande modell kan fungera som ett dokument (ett A4 ark) för styrelsen att ta fram inför och under framtida styrelsemöten.

En sådan här process som vi beskriver den kommer att kräva en omställningstid för styrelsen där varje ledamot och styrelsen som helhet ges tid för reflektioner och då anser vi denna modell kan verka stödjande för en fortsatt diskussion om styrelsens strategiproces. Dokumentet kan också fungera som en källa till argument inför en ny strategiproces, en kommunikativ ram mot ägarna och bli något att falla tillbaka till under processen.

## Modell för införandet av en ny strategiprocess i producentkooperativet Skånemejerier



*Visionärt  
framförsiktad  
fokus*

**Styrelsens agerande**  
(Tänkande, stödjande &  
kontrollerande)

*Skapa  
övergripande mål*

*Förvärvar kontakter och  
strategisk information  
som utnyttjas av  
styrelsen.*

**Enskilda ledamöters  
bidrag**

*Expertfärdigheter och  
naturligt övergripande  
perspektiv*

**Ledningens agerande**  
(Planerande)

- Interna och externa analyser
- Historik och nutid
- Formalisera visionen
- Strategisk planering
- Uppfylla styrelsens mål
- Organisering och strukturering av företagets resurser

*Fungera som skydd mot  
oförutsedda förändringar i  
omvärlden*

*Vidgar företagets  
resursbank genom  
specifik kompetens*

*Uppföljning av  
mål och  
strategisk plan*

*Strategisk  
innovation och  
kreativitet*



## 6. Slutsatser

---

*I detta avslutande kapitel diskuterar vi frågan om vi har uppfyllt vårt syfte med detta arbete och drar slutsatser såväl teoretiska kring vårt ramverk och empiriska om fallföretaget. Denna diskussion mynnar ut till förslag till vidare studier på området vi har undersökt.*

---

### 6.1 Slutsatser i relation till syftet

Vi vill börja med att repetera vårt syfte för läsaren.

*Syftet med detta arbete är att utveckla ett teoretiskt ramverk om och för styrelsens roll i företagets strategiprocess för producentkooperativa företag. Ramverket skall sedan prövas empiriskt mot fallföretaget Skånemejerier.*

Vi har utvecklat ett ramverk generellt tillämbart på styrelser i producentkooperativ och som är särskilt relevant för Skånemejerier. För att diskutera kring våra teoretiska slutsatser repeterar vi de fördelar vi tänkte oss att ramverket skulle kunna bidra med. Dessa var som följer:

- Belysning av dagens styrelsesituation i en strategikontext
- Möjlighet att pröva empiriskt på ett eller flera fallföretag
- Att belysa och utveckla den strategiska potentialen inom styrelserna
- Tydliggöra gränsdragningarna mellan styrelsens och ledningens roller inom företagets strategiprocess

Vi konstaterar att ramverket, i vår tillämpning, har hjälpt oss att belysa en styrelsesituation i ett producentkooperativ i ett strategiskt sammanhang. Ramverket, tillsammans med fallstudien, var möjligt att pröva på vårt fallföretag och vi anser att våra resultat och rekommendationer även kan generaliseras för användning vid framtida fallstudier på andra producentkooperativ. Särskilt punkt tre i ovan fördelar menar vi att vi har uppfyllt genom att ramverket tydliggör vilka potentiella strategiska bidrag en styrelse kan göra. Ramverket har också den effekten att den ger anledning och ett talande exempel för hur gränsdragningarna mellan styrelsen och ledningens strategiprocess kan göras.

Vi vill ytterliggare poängtera tre viktiga vinster som Skånemejerier kan skapa genom att bli en mer strategiaktiv styrelse.

- Det är strategiprocessen i sig som blir styrkan i företagets strategi, inte enskilda individers strategiaktiviteter. Följaktligen blir styrelsen mer oberoende och kan agera starkare och med högre grad av framförhållning än förut.
- Möjliggör styrelsens strategiprocess som en konkurrensfördel för företaget. Detta för att en bättre strategiprocess också genererar fler idéer för utveckling och framtida intjäningsmöjligheter.

## 6.2 Kritik mot ramverket

Ramverket och vår idealmodell för styrelsens strategiprocess är inte tillräckligt specifik för just producentkooperativa företag som vi skulle kunna önska. Genom att utforma idealmodellen som vi har gjort menar vi att modellen mycket väl skulle kunna tillämpas på andra företag och detta är något av en svaghet i vår uppsats. Ambitionen var att ramverket skulle vara särskilt anpassat för producentkooperativ men i efterhand har vi möjligtvis gjort ramverkets tillämpningsområde något bredare, något som fortsatta studier på området skulle kunna belysa.

Samtidigt är det också vår styrka med denna undersökning genom att ramverket och idealmodellen är så pass brett utvecklat att det inte enbart är producentkooperativ som kan tänkas ha nytta av den. Många företag, oavsett bolagsform, har anledning av att se över sina strategiska processer och sina styrelsers strategiska bidrag. Sett ur ett passivt – aktivt perspektiv är det tydligt att det inte bara är producent kooperativ som kan dra nytta av ramverket.

Empirin i denna studie kan också tänkas vara något präglad av den situation som Skånemejerier befinner sig i just nu. Företaget har relativt nyss påbörjat arbetet med en ny strategiplan och detta strategiarbete är inte slutfört vilket kan betyda att strategifrågor allmänt är ”på tapeten” i företagets organisation. Å andra sidan motsäger detta inte vår analys, snarare stärker den.

## 6.3 Förslag till framtida studier

Under studiens gång har vi funnit flertalet intressanta frågor och vinklingar kring ämnet. Forskning kring producentkooperativ och strategiprocesser är ett område som kan utredas mer och som kan generera fler intressanta uppslag att forska vidare kring. Vi tänker oss två perspektiv för vidare studier. Det första utgår ifrån vårt ramverk och våra resultat och det andra utgår ifrån ett generellt perspektiv kring ämnet.

### 6.3.1 Förslag till påbyggnadsstudier i relation till vår studie

Det hade varit intressant att göra en studie på en styrelses strategiprocess inifrån styrelse rummet. Detta för att kunna kartlägga hur strategiska processer ser ut i en detaljstudie. På detta sätt skulle man kunna få mycket djupare empiriskt material att studera än genom intervjuer med enskilda styrelseledamöter som var fallet i vår undersökning.

Intressant vore också om någon styrelse tog till sig resonemanget kring vårt ramverk och gjorde försök till att implementera denna aktivare syn i deras styrelse arbete. Genom att studera den processen skulle man få viktiga insikter och tänkbara förslag till att göra ramverket mer praktiskt tillämpbart. Vi kan också tänka oss att en studie gällande styrelseordförandes påverkan på strategiprocessen, i ett kognitivt perspektiv. En sådan studie skulle kunna ge insikter och förslag kring vilka egenskaper en styrelseordförande har eller borde ha för att effektivisera styrelsens strategiprocess.

#### 6.3.1.1 Generella förslag inom ämnet

- Hur styrelsearbetet skiljer sig åt mellan styrelser i andra producentkooperativ i Sverige och internationellt.
- Studier kring styrelsens medvetenhet om styrelsens olika roller
- Hur förändras lönsamheten i relation till en aktivare strategiprocess i producentkooperativ?
- En studie kring alternativa bolagsformer för dagens producentkooperativ - en internationell jämförelse.
- Studera olika bolagsformers betydelse för bevarandet av traditioner och värderingar.
- En styrelsens strategiprocess sett ur ett genusperspektiv.

## Bilaga 1

### INTERVJUGUIDE

#### **Presentationer**

I vår undersökning ser vi på styrelsen som en enhet.  
Detta är inte en individuell prestationsbedömning

#### **Bakgrund**

- Vad är din bakgrund, professionell erfarenhet mm
- Vad är din roll i SM:s styrelse

#### **Strategi**

- Kan du berätta lite om styrelsens arbete
- Vad är din syn på strategiarbete i en styrelse?
- Hur arbetar ni i styrelsen med strategifrågor?
- Berätta om arbetet med ledningen?
- Hur får ni information från ledningen?
- Beskriv en typisk beslutssituation i styrelsen?
- Kan du jämföra styrelsens strategiarbete med andra erfarenheter (aktiebolag?)
- Hur anser du kravbilderna från ägarna på styrelsen ser ut, jämfört med ett annat bolag?
- Hur ser du på ledningens informationsövertag?
- Hur ser du på externa ledamöter?
- Hur ser du på rapportering mellan styrelsen och ledningen
  - # Mängden material, rapporter
  - # Tydlighet, relevans
  - # Vem styr det interna rapportflödet, Externa rapporter
- Peer assessment inom styrelsen?
- Hur ser du på ägarformen, implikationer/fördelar för strategiarbetet?
- Vad ser du för alternativ?

#### **Presentation av vårt syfte**

## 6.4 Referenser

---

### 6.4.1 Böcker

- Alvesson, M., Sköldbberg, K., *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund studentlitteratur, (1994)
- Backman, J., *Rapporter och uppsatser*, Lund studentlitteratur, (1998)
- Bryman, A., Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, (2005)
- Grant, R. M., *Contemporary strategy analysis*, Blackwell, (2006)
- Heracleous, L., *Strategy and organization – Realizing Strategic Management*, Cambridge, (2003)
- Herman, E.S. *Corporate control, corporate power*, Cambridge University Press, (1981)
- Jacobsen, D.I., *Var, hur och varför – om metodval I företagsekonomi*, Lund studentlitteratur (2002)
- Kärreman, M. *Styrelseledamöters mandat – ansats till en teori om styrelsearbete i börsnoterade företag*, Lunds Universitet (1999)
- Mallin, C.A., *Corporate governance*, Oxford, (2004)
- Mace, M. L. G., *Directors: Myth and reality*, Boston: Division of research graduate school of business administration, Harvard University, (1971)
- Merriam, S.B. *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund studentlitteratur , (1994)
- Svenning, C. *Metodboken – Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*, Lorentz förlag (1999)
- Yin, R. K., *Case study research – design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, (2003)
- Wiedersheim- Paul, F., Eriksson, L.T., *Att utreda forska och rapportera*, Liber-Hermods (1991)

### 6.4.2 Artiklar

- Andrews, K.R., *Corporate strategy as a vital function of the board*, Harvard Business Review, 59, 174-176, 180-184, (1981)
- Donaldson, L. *The ethereal hand: Organizational economics and management theory*, *Academy of management review*, 15, s. 369-381, (1990)
- Eisenhardt, K.M. *Agency Theory: An assessment and review*, *Academy of management review* 14 , 57-74 (1989)
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C., *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*, Minneapolis/St Paul, MN: West Publishing Co (1996)
- Golden, B.R., Zajac, E.J. *When will boards influence strategy?*, *Strategic management journal*, 22, 1087-1111, (2001)
- Henry, K., Kiel, G.C *The role of the board in firm strategy: Integrating agency anf organizational control perspectives*, Blackwell Publishing ,(2004)
- Hill, C. W. L., Snell, S. A. *External control, corporate strategy and firm performance in research-intensive industries*, *Strategic management journal*, 9, 577-590 (1988)

- Hung, H., *A typology of the theories of the roles of governing boards*, Corporate Governance: An international review, 6, 101-111 (1998)
- Judge, W.Q., Zeithaml, C.P., *Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process*, Academy of management journal, (1992)
- Mintzberg, H. *The fall and rise of strategic planning*, HBR Jan-Feb (1994)
- Mc Nulty, T., Pettigrew, A. *Strategists on the board*, Organization studies, 20, 47-74, (1999)
- Pfeffer, J., *Size and compositions of corporate boards of directors*, Administrative Science Quarterly, 17, 218-228, (1972)
- Rindova, V.P., *What corporate boards have to do with strategy*, Journal of management studies, (1999)
- Pye, A., *A study in studying corporate boards over time*, British journal of management, 12, 33-45 (2001)
- Stiles, P. *The impact of the board on strategy: An empirical examination*, Journal of management studies, 38, 627-650 (2001)
- Strauss, A., Corbin, J.M., *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oaks, Calif.:Sage (1998)
- Zahra, S. A., Pearce, J.A., *Boards of directors and corporate financial performance*, Journal of management, 15, 291-334 (1989)

---

### 6.4.3 Rapportör

- Schramm W., *Notes on case studies of instructional media projects*, (1971)  
SLI rapport 2000:1, Johansson  
SLI rapport 2002:5, Johansson  
SLI rapport 2004:9, Johansson  
SLI rapport 2004:9, Hammarlund  
SLI rapport 2006:4, Von Schantz,

---

### 6.4.4 Internetkällor

- [http://www.svenskmjolk.se/ImageVault/Images/id\\_753/scope\\_128/ImageVaultHandler.aspx](http://www.svenskmjolk.se/ImageVault/Images/id_753/scope_128/ImageVaultHandler.aspx)  
<http://www.coompanion.se>  
<http://www.skånemejerier.se>  
<http://www.lantmännen.com>  
<http://www.sli.se>