



Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan
Lunds universitet

Department of Business Administration
School of Economics and Management
Lund University

Styrelsearbete i små tillväxtorienterade företag

- en studie av VD:s uppfattning

Magisteruppsats i Strategic Management (10 poäng)
vid Företagsekonomiska institutionen på Ekonomihögskolan,
Lunds universitet
Handledare var Matts Kärreman
Examinator var Lars Bengtsson

Författare:
Johan Funnemark
Hampus Pihl
Carl-Johan Zetterberg

Titel: Styrelsearbete i små tillväxtorienterade företag – en studie av VD:s uppfattning

Författare: Johan Funnemark, Hampus Pihl, Carl-Johan Zetterberg

Handledare: Matts Kärreman

Nivå: Magisteruppsats, 10 poäng

Nyckelord: Styrelsearbete, agent, principal, roller, service, kontroll, tillväxt, vd

Problem: Styrelsens roll och betydelse för företagets tillväxt är en mycket intressant fråga som har belysts av många forskare från olika discipliner och skolor. Gemensamt för flertalet av de utvecklade teorierna är att de fokuserar på stora multinationella företag och huruvida dessa är tillämpbara på små, nystartade företag är något oklart. De teoretiska bidragen som finns idag, baserade på små företag, är till viss del en snårig djungel och ambitionen med vår uppsats är att bidra till ökad förståelse för dessa samt skapa en mer strukturerad sammanställning av teoribildningen.

Syfte: Syftet med vår uppsats är att ur VD:s perspektiv studera huruvida en styrelse i små företag med tillväxtambitioner hämmar eller främjar företagets tillväxt. Målsättningen är även att skapa en generell förståelse för hur styrelsen i dessa företag faktiskt arbetar idag.

Metod: Vi har använt oss av det hypotetiskt-deduktiva angreppssättet, vilket innebär att vi utifrån relevanta teorier utvecklat ett antal hypoteser som sedan provas empiriskt. Den empiriska undersökningen utfördes med hjälp av en webbaserad enkät som skickades ut till tre forskningsparker i Sverige – Ideon, Mjärdevi och Krinova. Vi valde att vända oss till forskningsparker då de företag som befinner sig i dessa ofta har en uttalad tillväxtambition. Det är dessutom ett enkelt sätt att nå ut till en större mängd likartade företag. Den i enkätundersökningen insamlade informationen analyserades sedan statistiskt med målsättningen att kunna anta eller förkasta de uppställda hypoteserna.

Slutsatser: Det är först och främst intressant att se att VD överlag har en mycket positiv attityd till styrelsen för företagets tillväxt. Av våra uppställda hypoteser kom fem att förkastas och en att accepteras, vilket dock inte betyder att resultaten är ointressanta. Hypoteserna är uppbyggda kring teorier och slutsatsen blir således att flertalet av dessa teorier inte är direkt applicerbara på små företag med tillväxtambitioner. Vår undersökning visade också att både styrelsens kontroll- och serviceroll ansågs vara viktiga och att någon konflikt mellan dessa roller inte var synbar. Resursrollen uppvisade dock en otydlig bild. Resultaten visar också att någon agentproblematik inte kan påvisas och att en ökad formaliseringsgrad inte är eftersträvanvärt för att främja företagets tillväxt.

Förord

Denna magisteruppsats inom företagsekonomi markerar slutet på våra studier vid Ekonomihögskolan på Lunds universitet. Uppsatsen är ett resultat av ett från vår sida stort intresse kring och erfarenhet från småföretagande. Vi vill här i arbetets inledning ta tillfället i akt att tacka ett antal personer och visa på vår uppskattning över den tid de har tagit i anspråk för hjälpa oss i vår process.

I första hand riktar vi ett stort tack till Matts Kärreman, Ekonomie Doktor samt universitetslektor vid Lunds universitet, för inspirerande handledning, givande diskussioner samt för att han varit ett uppskattat stöd för oss. Ett speciellt tack vill vi även rikta till Sara Larsson, doktorand inom matematisk statistik vid Lunds universitet, för hennes råd och stöd varit till stor hjälp vid genomförandet av vår statistiska analys. Vi vill också ta tillfället i akt att tacka Jonas Gabrielsson, doktorand vid Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (Halmstad), för hans intressanta och insiktsfulla kommentarer.

Till sist vill vi rikta vår uppskattning till alla andra personer som vi varit i kontakt med under arbetets gång. Framförallt alla de företag, vars bidrag i form av enkätsvar har möjliggjort denna undersökning, men även alla våra studiekamrater på Lunds universitet.

Lund, den 10 juni 2003

Carl-Johan Zetterberg

Hampus Pihl

Johan Funnemark

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 TEORETISKA AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 EMPIRISKA AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.6 DISPOSITION OCH AVSEDDA LÄSARE	5
2 METODIK	7
2.1 ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT.....	7
2.1.1 Personliga referensramar.....	8
2.1.2 Val av perspektiv	8
2.1.3 Val av teori	9
2.1.4 Val av forskningsansats.....	10
2.1.5 Hypotesprövning	11
2.2 KÄLLKRITIK	12
2.2.1 Insamling och bedömning av information.....	12
2.2.2 Validitet och reliabilitet.....	13
3 STYRELSETEORETISKA PERSPEKTIV	14
3.1 GRUNDERNA TILL FORSKNING OM STYRELSER	14
3.2 DE FYRA BOLAGSORGANEN ENLIGT ABL – DET LEGALISTISKA PERSPEKTIVET.....	15
3.2.1 Bolagsstämma	16
3.2.2 Styrelse	16
3.2.3 Verkställande direktör (VD)	16
3.2.4 Revisor.....	17
3.3 AGENTTEORI	17
3.3.1 Separation av ägande och kontroll.....	18
3.3.2 Agentförhållande	18
3.3.3 Agentproblematik	18
3.3.4 Agentproblematik hos små bolag	19
3.3.5 Mekanismer för minskning av agentkostnader	20
3.3.6 Mekanismer kopplat till ett småföretagarperspektiv	21
3.4 STEWARDSHIPTEORIN OCH ANGRÄNSANDE TEORIER.....	21
3.5 STYRELSENS ROLLER	23
3.5.1 Kontrollrollen.....	23
3.5.2 Servicerollen.....	24
3.5.3 Resource dependence (Resursrollen).....	25
3.6 SAMMANFATTANDE TABELL ÖVER TEORIERNAS ROLLBETONING	26
4 TEORIER UR ETT SMÅFÖRETAGARPERSPEKTIV	27
4.1 ENTREPRENÖRSKAPETS HISTORISKA UTVECKLING	27
4.2 ENTREPRENÖREN SOM INDIVID.....	27
4.3 ENTREPRENÖRSKAP SOM EN PROCESS	28
4.4 BAKOMLIGGANDE FAKTORER TILL TILLVÄXT I SMÅFÖRETAG	28
4.4.1 Externa miljön	29
4.4.2 Entreprenörens karaktäristik.....	30

4.4.3 Företagets karaktäristik	30
4.4.4 Ledningens strategi	31
4.5 STRATEGIPROCESSEN I SMÅ TILLVÄXTFÖRETAG	31
4.6 GENERELLA SKILLNADER MELLAN STORA OCH SMÅ FÖRETAG	32
4.6.1 Skillnader gällande styrelser mellan stora och små företag.....	33
4.7 STYRELSENS FORMALISERINGSGRAD	34
4.8 SAMMANFATTANDE TABELL: SKILLNADER MELLAN SMÅ OCH STORA FÖRETAG	35
5 HYPOTESUTVECKLING.....	37
5.1 PERSPEKTIV PÅ TILLVÄXT	37
5.2 STYRELSENS TRE ROLLER	38
5.3 PERSPEKTIV PÅ STRATEGI.....	38
5.4 HYPOTESER	39
5.4.1 Hypotes utifrån agentteorin.....	39
5.4.2 Hypotes utifrån angränsande teorier till Stewardship-teorin.....	39
5.4.3 Hypoteser utifrån styrelsens roller	40
5.4.4 Hypotes utifrån styrelsens formaliseringsgrad.....	41
5.5 SAMMANFATTNING AV UPPSTÄLLDA HYPOTESER.....	42
6 STATISTISKT ANGREPPSSÄTT.....	43
6.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT	43
6.2 IDENTIFIERING AV POPULATION	43
6.2.1 Urval.....	44
6.2.2 Generaliserbarheten av urvalet.....	45
6.2.3 Urvalsstorlek	47
6.3 VAL AV INSAMLINGSMETOD.....	48
6.4 ENKÄTUTFORMNING OCH DATAINSAMLING	49
6.4.1 Distribution och uppföljning av enkät	50
6.4.2 Hantering av bortfall.....	52
6.5 BEHANDLING AV INSAMLAD DATA	52
6.6 HANTERING AV STATISTISKA FELKÄLLOR	53
6.6.1 Urvalsfel.....	54
6.6.2 Täckningsfel.....	54
6.6.3 Bortfallsfel.....	55
6.6.4 Mätfel	56
6.6.5 Bearbetningsfel.....	56
7 EMPIRISKA RESULTAT	58
7.1 FORSKNINGSPARKERNA I VÅR STUDIE	58
7.1.1 Ideon.....	58
7.1.2 Krinova.....	58
7.1.3 Mjärdevi Science Park	59
7.2 GRUNDLÄGGANDE STATISTIK	59
7.2.1 Insamling av information	60
7.3 STYRELSENS ARBETSSÄTT IDAG	60
7.4 HYPOTESER	61
7.4.1 Hypotes 1.....	61
7.4.2 Hypotes 2.....	63
7.4.3 Hypotes 3.....	64
7.4.4 Hypotes 4.....	65
7.4.5 Hypotes 5.....	65
7.4.6 Hypotes 6.....	66

7.5 OPERATIONALISERINGSPRÖVNING	66
8 SLUTSATS OCH DISKUSSION	68
8.1 AGENTTEORETISKA RESONEMANG	68
8.2 URVALSGRUPPEN UPPFATTAR INGEN KONFLIKT	70
8.3 EN RÅDGIVANDE STYRELSE ÄR AV STOR VIKT FÖR SMÅ FÖRETAG	70
8.4 KONTROLL, EN VIKTIG FUNKTION HOS STYRELSEN	71
8.5 RESURSTÖD, ETT SANDKORN I MASKINERIE?	72
8.6 ÖKAD FORMALISERINGSGRAD GYNNAR EJ TILLVÄXT, ENLIGT VD	74
8.7 SLUTORD	75
LITTERATURFÖRTECKNING.....	78
BILAGA 1A: ENKÄTEN.....	81
BILAGA 1B: SCHEMATISK NYCKEL OCH KODNING FÖR ENKÄTEN	84
BILAGA 1C: INTRODUKTIONSBRÄV.....	85
BILAGA 2: DE FYRA PERSPEKTIVEN PÅ EN STYRELSE ENLIGT ZAHRA & PEARCE (1989).....	86
BILAGA 3A: FREKVENSTABELLER	87
BILAGA 3B: T-TEST	92
BILAGA 3C: KORRELATIONSTABELLER	93
BILAGA 3D: KORRELATIONER FÖR HYPOTES 1	95
BILAGA 3E: STYRELSENS RELEVANS UTIFRÅN TILLVÄXTAMBITIONER	96

FIGURER

FIGUR 1.1: HUSES RAMVERK FÖR ATT ANALYSERA OCH FORSKA OM STYRELSE.....	3
FIGUR 2.1: ANGREPPSSÄTT FÖR UNDERSÖKNINGEN ENLIGT HYPOTETISKT-DEDUKTIVA ANSATSEN.	7
FIGUR 2.2: THE ENTREPRENEURSHIP-STRATEGIC MANAGEMENT INTERFACE.....	9
FIGUR 3.1: FÖRETAGETS FYRA ORGAN.	16
FIGUR 3.2: BILD ÖVER AGENTFÖRHÅLLET.....	18
FIGUR 4.1: KÄLLOR TILL IDÉER FÖR NYSTARTADE FÖRETAG.....	28
FIGUR 4.2: TILLVÄXT I SMÅ FÖRETAG.	29
FIGUR 4.3: LIVSCYKELMODELLEN.....	30
FIGUR 4.4: SCHEMATISK BILD ÖVER STRATEGIPROCESSEN.....	32
FIGUR 5.1: OPERATIONALISERING AV STYRELSENS KONTROLL-, SERVICE- OCH RESURSROLL.....	38
FIGUR 6.1: SCHEMATISK BILD ÖVER KLUSTERURVAL.	45
FIGUR 6.2: FORSKNINGSPARKERNAS RELATIVA ANDEL I UNDERSÖKNINGEN.....	51
FIGUR 6.3: KVALITETSBEGREPPET FÖR EN STATISTISK UNDERSÖKNING.....	54
FIGUR 6.4: BORTFALLSANALYS – JÄMFÖRELSE AV ANTAL ANSTÄLLDA.	55
FIGUR 6.5: BORTFALLSANALYS – JÄMFÖRELSE AV OMSÄTTNING.....	56
FIGUR 7.1: FÖRDELNING AV ANTAL ANSTÄLLDA OCH OMSÄTTNING HOS BEARBETNINGSBARA ENKÄTER.	60

1 Inledning

I detta inledande kapitel kommer vi att ge läsaren den bakgrund och problematik som ligger till grund för vår syftesformulering. Vi vill härigenom skapa intresse för det ämne vi har valt att ägna vår uppsats åt. Slutligen ställer vi upp en överskådlig disposition för arbetet och definierar termer som är relevanta för denna uppsats.

1.1 Bakgrund

För en tid sedan, strax innan denna uppsats tog sin start, hade vi förmånen att närvara under ett seminarium med Ericssons styrelseordförande Michael Treschow. Seminariet behandlade styrelsens roll i företaget och Treschow berättade utifrån sin mångåriga erfarenhet på olika positioner inom olika företag. Seminariet innehöll mycket av vikt för vår annalkande uppsats men det var kanske framförallt ett uttalande som vi fastnade lite extra för. Vid ett tillfälle då seminariet var relativt långt gånget förklarade Treschow, med glimten i ögat, att han i sin tidigare position som VD tyckt att styrelsen ofta enbart utgjort ett nödvändigt ont, men att han idag, när han själv sitter som styrelseordförande, insett att det är det viktigaste organet för ett företag. Uttalandet som från Treschows sida troligen bara var menat som ett självvironiskt skämt innefattar dock, som denna uppsats skall visa, en hel del sanningar och ligger till grund för hyllmeter av ekonomisk forskning rörande styrelseteori.

Den problematik som Treschow i sitt seminarium snuddade vid kan utifrån en mängd olika teoretiska infallsvinklar belysas och i viss mån förklaras. Förespråkare för de olika teorierna skulle med all säkerhet angripa och tolka uttalandet på olika sätt för att kunna applicera sin forskning och sina teoretiska ramverk. Därmed är dock inte sagt att den ena skulle ge ett bättre svar än den andre utan snarare skulle en kompletterande bild av ett komplext problem växa fram. Denna bild skulle dock få en helt annan karaktär ifall vi flyttar vårt fokus ifrån stora multinationella företag till små nystartade företag med endast ett fåtal anställda.

Flera undersökningar pekar på vikten av små, nystartade företag för samhällsekonomin. De har skapat flest arbetstillfällen och bidragit till nationens tillväxt och förmögenhet i en mycket större utsträckning än de stora, ofta multinationella företagen (Meyer, Neck & Meeks, 2002). Trots detta faktum är den företagsekonomiska forskningen och teorin som lärs ut på universitet och handelshögskolor runt om i världen till största del baserad på och anpassad efter stora företag. Idag utgörs den svenska företagsmarknaden till cirka 99,8 % av företag med upp till 250 anställda¹ (se tabell 1.1 för en förteckning över antal anställda beroende på storleksklass). Med det faktum om små företags betydelse för vårt samhälles utveckling och vårt genuina intresse för entreprenörskap och småföretagande i ryggen var det naturligt att vinkla vår uppsats mot små företag. Det bör dock påpekas att det inte är antalet anställda som skiljer stora företag från små, utan snarare skillnaderna i formalitet och strukturell komplexitet samt det faktum att ägarstrukturen har en annorlunda karaktär. Genom att fokusera på små företag ändras de förutsättningar i vilka många teorier har sin grund och diskussionen om styrelsens roll hamnar i ett helt nytt perspektiv.

¹ Eurostat är EU:s statistiska kontor. Eurostats definition av stora företag är organisationer med 250 anställda eller fler.

Stora företag besitter ofta stora resurser, unika nätverk och har ett etablerat varumärke som öppnar dörrar för nya samarbeten och marknader. De små företagen är inte bara nya aktörer på marknaden utan har ofta även mindre resurser i form av pengar, kunskap, personal och erfarenhet. De måste dessutom arbeta hårt för att etablera och positionera företaget på den tänkta marknaden. En stor skillnad finns också ofta i ägarstrukturen där de stora etablerade företagen ofta har flera tusen ägare, medan det lilla företaget kanske bara har en eller ett fåtal. Givet dessa skillnader bör den kritiske läsaren ställa sig frågan huruvida merparten av de, för multinationella företag, utvecklade teorierna är applicerbara på små, nystartade företag eller ej. Med denna intressanta frågeställning väckt, är vi nu redo att gå vidare in i vår problemdiskussion.

Tabell 1.1: *Antal arbetsställen och företag 2002 fördelat på storleksklass.*

(Källa: Statistiska centralbyrån)

Klass	Antal anställda	Arbetsställen	Företag
01	0	628 796	628 033
02	1 - 4	172 027	145 792
03	5 - 9	50 163	33 558
04	10 - 19	33 061	17 811
05	20 - 49	22 461	10 646
06	50 - 99	7 695	3 210
07	100 - 199	3 269	1 527
08	200 - 499	1 345	935
09-16	500 -	456	846
Totalt i Sverige		919 273	842 358

1.2 Problemformulering

I vårt inledande avsnitt lät vi ett uttalande av Michael Treschow ligga till grund för att belysa uppfattningar och problem som rör styrelsens roll i ett företag. Exemplet belyste bland annat att VD:s syn och uppfattning om styrelsens roll och betydelse klart kan skilja sig ifrån styrelsens egen uppfattning. Av diskussionen framgick också att de flesta teorier som rör detta område är utvecklade för stora företag och att det i dagsläget är oklart huruvida dessa är tillämpbara på små, nystartade företag. Ambitionen är att med vår uppsats bidra till ökad förståelse för dessa teorier utifrån ett småföretagarfokus. De teoretiska bidragen som finns idag, baserade på små företag, är till viss del en snårig djungel och vi hoppas genom vårt bidrag skapa en strukturerad sammanställning av dessa och samtidigt lämna vårt eget akademiska bidrag. En tanke som legat till grund för vårt arbete är att ett litet, nystartat företag med lite tid och få resurser bör ha stor nytta av en styrelse som kan bidra med kompletterande kompetens, stöd, rådgivning och resurser. Tankarna har delvis sin grund i våra egna erfarenheter som företagare, men också i den teoretiska kunskap vi besatt innan vår studie startade. Dessa tankar har under vissa förutsättningar med stor säkerhet en viss empirisk förankring, men man

kan även vända på resonemanget och hävda att den driftige entreprenören blir hämmad av en kontrollerande styrelse. Även detta resonemang har med stor sannolikhet en viss sanningshalt under vissa förutsättningar. Dessa påståenden är intimt förknippade med den roll som styrelsen anses ha. Om dess primära roll är att bolla idéer med VD eller om rollen är att i första hand kontrollera och godkänna dennes beslut kan vara avgörande för VD:s inställning till styrelsen. Vidare kan en entreprenör som innehar en stor ägarandel i bolaget kanske uppfatta styrelsen som ett nödvändigt ont, som enbart finns till för att aktiebolagslagen kräver det. Kontentan av dessa intressanta funderingar har lett fram till ett syfte som vi genom vår uppsats ämnar belysa och besvara.

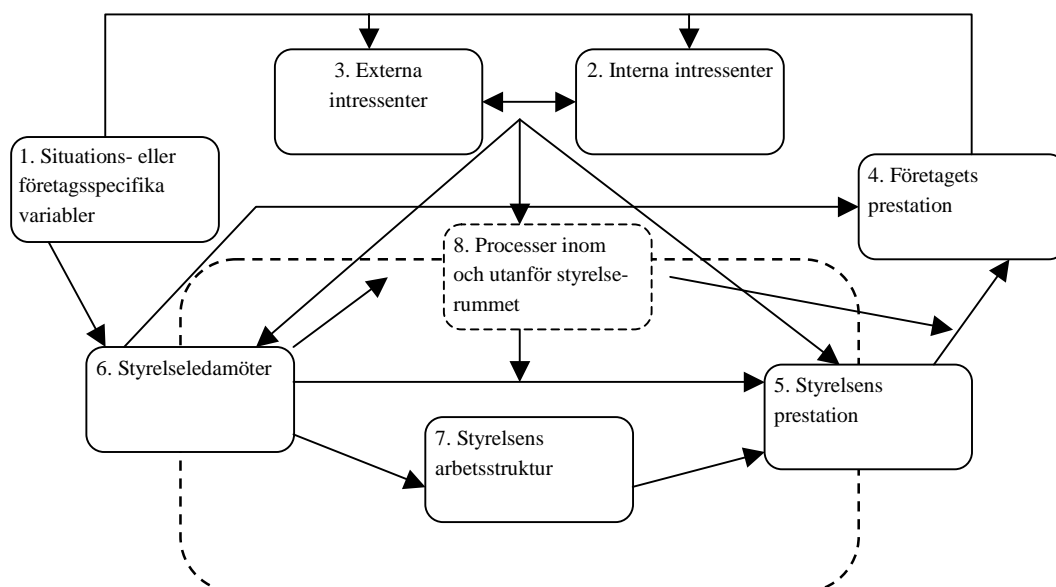
1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att ur VD:s perspektiv studera huruvida en styrelse i små företag med tillväxtambitioner hämmar eller främjar företagets tillväxt. Målsättningen är även att skapa en generell förståelse för hur styrelsen i dessa företag faktiskt arbetar idag.

1.4 Teoretiska avgränsningar

För att kunna göra rimliga anspråk på vad vi med denna uppsats kan uttala oss om beskriver vi i detta avsnitt de teoretiska begränsningar som vi valt att göra. Då litteratur och studier är såväl riklig som snårig (och i vissa fall till och med motsägelsefull) är detta val behövligt och har skett aktivt.

En av de framstående forskarna inom styrelsearbete i små företag är normmannen Morten Huse. Med den teori och empiri som ligger till grund för styrelseforskningen inom stora företag har han med fokus på små företag ställt upp ett ramverk där han åskådliggör faktorer av relevans när det gäller forskning om styrelser (Huse, 2000). Huses ramverk menar vi ger en bra bild av den oerhört komplicerade uppgift man ställs inför när man utför studier om styrelser. I avsnittet som följer presenterar vi kortfattat dessa faktorer samt intressanta frågeställningar inom respektive faktor. Slutligen använder vi ramverket för att påvisa de avgränsningar vi funnit nödvändiga att göra.



Figur 1.1: Huses ramverk för att analysera och forska om styrelser.
(Källa: Huse, 2000)

1. **Situations- eller företagsspecifika variabler (contingencies):** Det är väldokumenterat att situations- eller företagsspecifika variabler som storlek, bransch, organisationstyp, ålder och livscykel är viktiga för att skapa en förståelse kring styrelser. Vid studier av styrelser bör man ta hänsyn till ett contingency-perspektiv.
2. **Interna intressenter:** Dessa kan definieras på olika sätt, men vanligast som ledningen eller ledningsgruppen. Ägare anses också vara interna intressenter vid studier på små företag. En fråga är om facket eller de anställda skall inkluderas. Man skall inte bara kartlägga eller definiera vilka de interna intressenterna är, utan det är även viktigt att förstå dess karaktäristik. Är VD även grundare eller ägare? Kan han eller hon ses som en entreprenör? Hur är det med familjrelationer och spelar faktorer som ålder, erfarenhet och utbildning någon roll? Vad har t ex nätverk och kön för betydelse?
3. **Externa intressenter:** De externa intressenterna har i teorin ekonomisk-, politisk eller röstmässig makt gentemot företaget. Det kan vara viktigt att titta på vilka som är de mest inflytelserika intressenterna, varför de har inflytande och hur detta inflytande utnyttjas. Även ägandeskap och finansiell struktur är viktiga faktorer. Vilken vikt har olika institutionella ägare, riskkapitalföretag och andra ägare och hur skiljer sig de från varandra? Har kunder, leverantörer och myndigheter något inflytande?
4. **Företagets prestation:** Ett företags prestation kan mätas på många olika sätt men det råder ingen samstämd röst om vilka mått som är viktigast att förstå och varför. Hur är det med omsättning och hur trovärdiga är siffror som presenteras av företaget jämfört med sekundärdata? Är det mest relevant att se på relativa mått (t ex bransch) eller förändringsmått? Ytterligare en viktig faktor att ha i beaktande är när i tiden måttet av prestationen gjordes, samt ställa det i relation till övriga faktorer.
5. **Styrelsens prestation:** Styrelsens prestation och roller har undersökts på många olika sätt. Den mest frekvent använda distinktionen är mellan styrelsens kontroll- och serviceroll. Den strategiska rollen och resursrollen har traditionellt sett behandlats som generella kategorier men mer specifika roller såsom nätverkande, lobbying, legitimitet, rådgivning, påverkan och godkännande har också identifierats i vissa studier. Några studier har också identifierat styrelsens roller i företagens olika funktioner (marknad, finans, F&U m fl).
6. **Styrelseledamöter:** Styrelsens ledamöter har traditionellt varit det mått som använts för att studera styrelser. De vanligaste variablerna är storlek, VD:s tvådelade roller (*CEO duality*) samt olika typer av kvoter mellan interna och externa ledamöter. När det handlar om småföretag har intresse visats för t ex externa ledamöter, familjemedlemmar, grundare och riskkapitalister. Man bör även studera medlemmarna både utifrån ett utbudsperspektiv (ledamöter söker uppdrag) och ett tillgångsperspektiv (företag söker ledamöter). Vad är det som motiverar till att ta en styrelseplats och vad är det som motiverar till att man sedan lägger ner energi på ett aktivt arbete inom sin styrelseposition? Andra faktorer av intresse har varit hur man väljs, branscherfarenhet, ålder, kön, styrelsens homogenitet och tid som man sitter i styrelsen.

7. **Styrelsens arbetsstruktur:** Detta område behandlar t ex mötesfrekvens, var möten äger rum, styrelseagendan, innehåll, uppföljning av protokoll samt organisation och ledarskap inom styrelsen. Hur formella är möten och hur vanligt är det med tvådagars strategimöten? Existerar formella procedurer för självutvärdering? Hur vanligt är det att ledamöter inte närvarar och hur sker röstningsförfarandet? Hur ofta är man oense och hur hanteras det i protokollet? Inom detta område sker för tillfället mycket och exempel på detta är lagreformer angående styrelsestrukturer i flera länder.
8. **Processer inom och utanför styrelserummet:** Många författare har poängterat vikten av vidare studier inom detta område men traditionen att studera det har ändå varit begränsad. De koncept som används är t ex ömsesidighet, tillit och integritet, känslor, makt, koalitioner och allianser och teknik att styra. Inom området hamnar också frågor om styrelsens oberoende, normer, kognitiva konflikter samt hur kunskap används.

Då en fokusering på samtliga faktorer inte är praktiskt möjlig är vi tvingade till att göra avgränsningar. Flera av de ovan nämnda faktorerna är onekligen av stort intresse men av praktiska skäl måste vi utelämnat vissa delar till fördel för de delar som vi funnit mer intressanta och relevanta. I samband med detta val har vi försökt undersöka variabler som hittills inte varit utsatta för lika mycket forskning som de vi valt bort. Av detta skäl är flera intressanta faktorer som t ex kvoter av interna/externa styrelseledamöter, styrelsens sammansättning och egenskaper exkluderade. Vi avgränsar oss dessutom från mått på företagets prestation och väljer istället att se på VD:s subjektiva syn på styrelser.

Vi har funnit faktorer inom det streckade fältet i modellen av störst intresse och kommer i vår uppsats att fokusera på styrelsens prestation (fält 5) och styrelsens arbetsstruktur (fält 7). Vi försöker även ha ett contingency-perspektiv (fält 1) genomgående i hela vår uppsats.

1.5 Empiriska avgränsningar

Utöver de teoretiska avgränsningarna har vi även gjort vissa modifikationer gällande urvalet av objekt att studera. För att ha möjlighet att prestera en värdefull uppsats med djup och kvalitet var det en omöjlighet att studera samtliga företag inom vår målpopulation. Dessutom möjliggjorde avgränsningarna att studien kunde fokusera på en urvalsgrupp som bättre överensstämde med våra personliga intressen. Den första avgränsningen är geografisk då vi har valt att endast titta på svenska företag. Den primära anledningen är att legala och kulturella skillnader gör att resultaten annars kan bli svår- eller rent av feltolkade. Dessutom har den största delen av forskningen hittills behandlat stora amerikanska företag, vilket ökar attraktiviteten för de svenska företagen. Av samma anledning är vår andra avgränsning att fokusera på mindre företag med tillväxtambition². Att samtliga författare av denna uppsats har ett genuint intresse av småföretagande bidrog också till denna avgränsning.

1.6 Disposition och avsedda läsare

Avsedda läsare av vår uppsats är i första hand forskare och studerande på universitetsnivå. Vår förhoppning är att även ledare av små företag med tillväxtambition skall finna uppsatsen intressant och givande. Uppsatsen är uppdelad i olika kapitel för vilka läsaren kan finna varierande intresse. För att

² Begreppen *företag med tillväxtambitioner* och *tillväxtföretag* används fortsättningsvis synonymt.

underlätta för läsaren har vi nedan diskuterat de olika kapitlen och förtydligat vem som kan ha intresse av att fördjupa sig i respektive del.

Inledande avsnitt:

Kapitel 1 - Inledning

I uppsatsens första kapitel ställer vi upp en problemställning, samt bakgrunden till densamma. Detta skall skapa intresse och leda fram till vårt syfte. Kapitlet är skrivet för samtliga läsare.

Kapitel 2 - Metodik

Metodkapitlet är av störst intresse för personer som vill granska vårt övergripande angreppssätt. Med detta kapitel avser vi öka tillförlitligheten och trovärdigheten av vår studie.

Teoriavsnitt:

*Kapitel 3 – Styrelseteoretiska
perspektiv*

Det första teorikapitlet behandlar grundläggande teorier om styrelser, som t ex agentteorin, stewardshipteorin och styrelsens olika roller. Flera av teorierna är främst applicerbara på stora företag. Kapitlet ger en överskådlig bild av forskningsläget om styrelser och är av största väsentlighet för att förstå hypotesbildningen.

*Kapitel 4 – Teorier ur ett
småföretagarperspektiv*

Detta kapitel kompletterar föregående teorikapitel genom att vi här presenterar entreprenörsteorier samt styrelseteorier ur ett småföretagsperspektiv. Kapitlet sammanfattas med en tabell som i grova drag beskriver, för vår studie, väsentliga skillnader mellan stora och små företag. Även detta kapitel är högst relevant för vår hypotesbildning och bör intressera var läsare.

Kapitel 5 – Hypotesutveckling

I hypotesutvecklingen knyter vi samman säcken och ställer upp sex hypoteser utifrån tidigare presenterade teorier. Vi presenterar även hur vi valt att operationalisera vissa begrepp för vår studie. Den läsare av uppsatsen som inte önskar värdera hypotesernas bakomliggande faktorer kan läsa kapitlet mer överskådligt.

Resultat och analysavsnitt:

*Kapitel 6 – Statistiskt
angreppssätt*

Kapitel 6 kan ses som stommen i vårt arbete. Här redogör vi grundligt för arbetsgången och det statistiska tillvägagångssättet. Även med detta kapitel vill vi påvisa studiens reliabilitet och läsare som inte önskar ifrågasätta detta kan läsa texten mer kursivt.

Kapitel 7 – Empiriska resultat

I kapitel 7 sammanställer vi all vår insamlade data och genomför de test som är nödvändiga för att bestämma om våra hypoteser kommer att förkastas eller ej. Detta kapitel bör intressera de flesta läsare då det utgör sanningens minut för vår undersökning.

*Kapitel 8 – Diskussion och
slutsats*

I kapitel 8 fördjupar vi våra resonemang från de tidigare kapitlen och försöker binda samman vår empiri med teorin. Vi diskuterar eventuella orsaker till utfallen och vad dessa får för effekter. Kapitlet riktar sig till alla läsare och ger förslag till fortsatt forskning.

2 Metodik

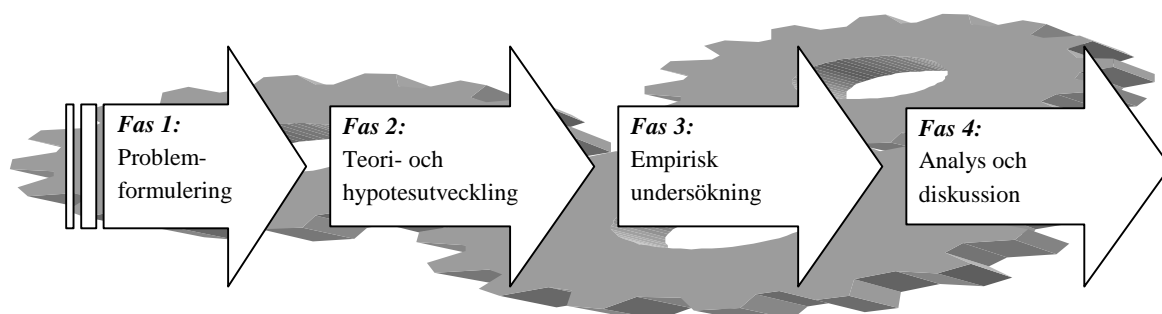
I detta kapitel ämnar vi redogöra för och motivera val av övergripande arbetsätt och perspektiv. Vidare görs en beskrivning av vald undersökningsmetodik samt uppsatsens teoretiska referensram. Avslutningsvis förs en diskussion kring kvaliteten hos valda metoder och källor. Kapitlet är av avsevärd betydelse för att beskriva vilken typ av kunskap vi i och med denna uppsats de facto producerar.

Metodik är det redskap som används för att uppnå de målsättningar och förhoppningar som man har med sin forskning. Med andra ord är metod ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap. Ett medvetet och aktivt metodval är en nödvändig, men inte tillräcklig, förutsättning för att kunna utföra en seriös undersökning (Holme & Solvang, 1997). I kommande delar av kapitlet redogör vi för det metodologiska angreppssätt och den arbetsgång vi har använt oss av för att uppnå uppsatsens syfte.

2.1 Övergripande angreppssätt

Det finns huvudsakligen två olika metodiska angreppssätt för att ta fram ny kunskap, det *induktiva* respektive det *deduktiva*. Den induktiva ansatsen innebär att verkligheten närmas förutsättningslöst för att se vilka teorier och generella utsagor som växer fram ur den erhållna erfarenheten. Induktion kallas vanligtvis även för ”upptäckarens väg”, vilket syftar till att man försöker testa en observation på teorin. Bruket av det induktiva angreppssättet är framförallt vanligt inom humanvetenskapen. Deduktion, i motsats till induktion, tar sin början i befintliga teorier och förutsättningar som utgångspunkt för empiriska studier. Även för deduktion finns en alternativ benämning vilken är ”bevisandets väg”, då man försöker testa teorin på empirin (Andersen, 1998).

Det mest använda sättet för att pröva teorier är det så kallade *hypotetiskt-deduktiva* angreppssättet, vilket innebär att man ur teorier härleder och utvecklar nya hypoteser. Dessa hypoteser testas därefter genom empiriska undersökningar som stärker eller försvagar tilliten till teorin (Holme & Solvang, 1997). Vi har funnit den hypotetiskt-deduktiva ansatsen lämplig då den väl avspeglar vår avsikt med uppsatsen samt syftet, nämligen att studera styrelsearbete i små företag ur ett VD-perspektiv. Målsättningen är att utifrån lämplig teori utveckla ett antal hypoteser vilka vi sedan testar empiriskt genom en enkätundersökning, vilket väl överensstämmer med det hypotetiskt-deduktiva angreppssättet.



Figur 2.1: Angreppssätt för undersökningen enligt hypotetiskt-deduktiva ansatsen.

Arbetsgången, enligt den hypotetiskt-deduktiva ansatsen, vi använt oss av illustreras av figur 2.1. Ett första steg i processen var att identifiera och specificera vårt val av problemområde samt bestämma undersökningens målsättning. Efter att ha fastställt studiens syfte och målsättning utfördes en teoristudie, se *avsnitt 2.2.3 – Val av teori*, utifrån vilken vi genererade våra hypoteser. Med stöd av våra operationaliserade hypoteser utformades en enkätundersökning som senare genomfördes på tre olika forskningsparker i Sverige. Efter insamling och sammanställning av det empiriska materialet innebar processens slutgiltiga steg att hypoteserna analyserades statistiskt och teoretiskt.

2.1.1 Personliga referensramar

De personliga referensramarna påverkar hur olika situationer och problem tolkas och förstås. Det är därför viktigt att bli medveten om den erfarenhet och bakgrund som finns hos forskarna, då det påverkar sättet att se på undersökningsproblemet (Holme & Solvang, 1997). Uppfattningar om verklighetens beskaffenhet har formats genom uppföstran, utbildning, omvärld etc.

Vi har försökt att uppnå en så hög grad av objektivitet som möjligt i vår undersökning. Samtidigt är vi medvetna om att våra erfarenheter och bakgrund kan ha en avgörande roll för de tolkningar och åsikter som framförs i undersökningen. Författarna har en inom företagsekonomi relativt lik utbildningsbakgrund då alla har strategi och ekonomisk analys som fördjupningsområde. Två av författarna har även finansiering på kandidatnivå. En av författarna är dessutom civilingenjör med inriktning mot elektroteknik. Sammantaget kan vi som författare sägas ha en relativt bred bakgrund med kunskaper från många olika områden vilket vi anser utgöra en bra grund för uppsatsarbetet. Dock kan vår företagsekonomiska "likriktning" ha inneburit att intressanta aspekter kring problemet förbisetts i vissa avseenden.

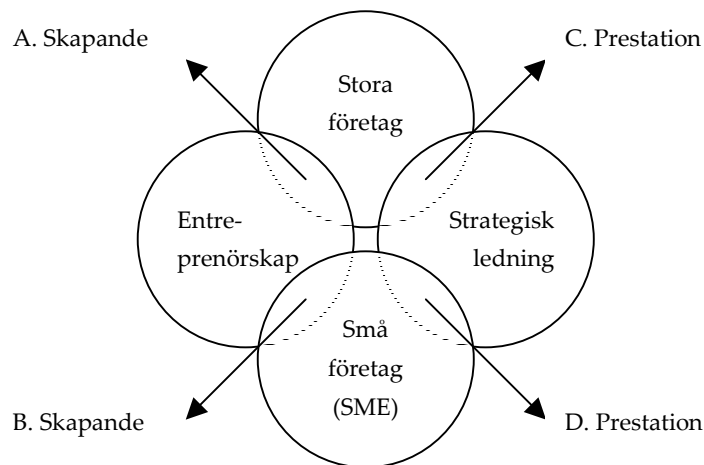
Vår kunskap och erfarenhet kring styrelsearbete, både i stora och små företag, var vid uppsatsens början ganska begränsad. Vår referensram har därför hela tiden växt i takt med teoriutveckling och informationsinsamling. Intressant att notera är att det hos alla tre författare finns ett intresse för små företag samt erfarenhet från arbete i små företag, något vi tror kan hjälpa oss i vår förståelse kring problemområdet.

2.1.2 Val av perspektiv

Angreppssätt och perspektiv är två termer som är nära knutna till varandra. I en undersökning måste man även specificera hur man ser på ett undersökningsområde, det vill säga ur vilket perspektiv det kommer att studeras. Perspektivet bestämmer inte bara vad vi ser och inte ser, utan även hur vi ser det. Genom att välja ett perspektiv fås en koncentration av uppmärksamheten och en koncentration av undersökningsområdet (Wiederheim-Paul & Eriksson, 1991).

Entreprenörskap, i den form som vi ser idag, är ett resultat av en utveckling som har sin tidiga grund inom nationalekonomin, vandrat igenom beteendevetenskapen för att idag ha sin inriktning i entreprenörskap som en process med ett fokus ställt på skapande. Parallellt med utvecklingen inom entreprenörskap, om än med något senare start, har strategisk ledning (eng: *Strategic Management*) utvecklats från ett fokus på policyskapande till ett mer proaktivt policy- och planeringsfokus för att idag ha sin inriktning på ledning för att nå prestation och tillväxt. På senare tid har interaktionen mellan dessa två forskningsområden ökat och en koppling mellan entreprenörskapets *kreativa skapande* och strategisk lednings *prestation* och tillväxt har varit uppmärksam. De faktorer som

ligger bakom denna utveckling är den alltmer föränderliga omvärlden av ökande konkurrens och ökad dynamisk natur som förutsätter ett mer entreprenöriellt tänkande. Det har även skett ett paradigmskifte inom strategisk ledning som lyfter fram den dynamiska naturen av organisationer och behovet av att alla organisationer måste bli mer enterprenöriella. Modellen nedan är tänkt att illustrera interaktionen mellan dessa båda forskningsområden samt visa vårt perspektiv och de delar vi har valt att fokusera vårt bidrag inom.



Figur 2.2: *The entrepreneurship-strategic management interface.*
(Källa: Meyer, Neck & Meeks, 2002)

De fyra olika fälten som benämnts A, B, C och D visar på områden där de två olika fokuser skapande och prestation kommunicerar. Traditionellt sett är det områdena C, strategisk ledning - stora företag, och B, små företag – entreprenörskap, som legat till grund för all forskning. A, kopplingen mellan entreprenörskap och stora företag illustrerar intraprenörskap eller skapandet av interna ”företag” och D utgör kopplingen mellan små företag och strategisk ledning. Fältet D är det forskningsområde som är minst utforskat, detta trots att det sedan Birchs (1979, 1987) forskning är allmänt vedertaget att det är detta område som har störst ekonomisk effekt i termer av arbetsskapande (Meyer, Neck & Meeks, 2002) Vårt perspektiv kommer att vara inställt på att bidra till utvecklingen av den teoretiska kunskapen inom område D. Sammanfattningsvis har vi alltså valt ett småföretagarperspektiv och vi kommer att studera styrelsens olika funktioner utifrån VD:s synsätt.

2.1.3 Val av teori

För att kunna bidra till forskningsutvecklingen inom det område som vi ovan kallar D, det vill säga där små företag och strategisk ledning interagerar, kommer vi att belysa forskning inom både strategisk ledning och entreprenörskapsforskning. Detta därför att vi finner dessa teorier viktiga för att ge en heltäckande grund för vår hypotesutveckling samt för att läsaren skall kunna följa med i våra resonemang. Vi kommer att redogöra för dessa två områden i två avskilda kapitel men som modellen visar kommer vi hela tiden att försöka behålla kopplingen till små företag. I och med att vi hela tiden kommer att röra oss i gränslandet mellan de olika forskningsområdena kommer vissa teorier att vara överlappande i avseende på forskningsfokus. De områden som i modellen går under strategisk ledning har vi valt att placera i *Kapitel 3 – Styrelseteoretiska perspektiv*. De områden som passar in under entreprenörskap har vi samlat i *Kapitel 4 – Teorier ur ett småföretagarperspektiv*.

De forskningsområden som är stommen i det vi kallar för styrelseteoretiska perspektiv, inleds med ett legalistiskt perspektiv där vi klargör de legala förhållandena som ligger till grund för de juridiska personer vi studerar. Vi diskuterar även agentteoretiska resonemang där mycket är hämtat ifrån Fama & Jensens forskning. Vidare diskuterar vi även andra aspekter på agentteorin och framför genom Lex Donaldson kritik mot denna och visar ett alternativt synsätt kallat Stewardshipteorin. I slutet av detta kapitel diskuterar vi forskning av Johnson et al och Zahra & Pearce som fokuserar på styrelsens roller, en central del i vår studie. I *Kapitel 4 – Teorier ur ett småföretagarperspektiv*, inleder vi med en diskussion om entreprenören och entreprenörskapsforskningens utveckling. Mycket av detta är baserat på Delmars och Landströms forskning. Vidare i kapitlet diskuteras generella skillnader mellan stora och små företag och vi dyker ner i forskningen om styrelser i småföretag. En stor del av materialet i dessa delar är baserat på Huses sammanställning. I *Kapitel 8 – Diskussion och slutsatser* hoppas vi sedan väva samman dessa teoretiska resonemang med våra empiriska resultat och förhoppningsvis dra intressanta slutsatser.

2.1.4 Val av forskningsansats

Det finns i huvudsak två olika metodologiska angreppssätt att arbeta utifrån, det *kvalitativa* och det *kvantitativa*. Den kvalitativa metoden har länge ansetts som en mindre korrekt metod än den kvantitativa, men har under senare år fått ordentligt fäste och är den dominerande metoden inom vissa vetenskapsdiscipliner (Repstad, 1999). Den gemensamma nämnaren mellan de kvalitativa och kvantitativa metoder är att de båda försöker ge en mer korrekt bild av den värld vi lever i.

I en kvalitativ studie försöker man skapa en djupare förståelse och begreppsvärld i det studerade ämnet. Genom olika former av informationsinsamling skapas kunskap om förhållandet mellan det studerade området och helheten (Andersen, 1998). Karaktäristiskt för kvalitativa studier är en flexibilitet, öppenhet inför resultaten och en följsamhet mot data (Trost, 1999). För att kunna skapa en djupare förståelse och helhetssyn är närheten till det man studerar en viktig del i undersökningen. Kvalitativ information bör inte konverteras till matematiska satser, även om användandet av mängdangivelser och siffror kan vara svårt att undvika, då inga statistiska generaliseringar ska utföras (Repstad, 1999). Huvudsyftet är att förstå forskningsproblemet och inte att förklara det (Holme & Solvang, 1997).

Då kvalitativa studier kan sägas gå på djupet brukar kvantitativa studier karaktäriseras av att man går på bredden (Repstad, 1999). En kvantitativ ansats påminner mycket om de metoder som används inom många av naturvetenskaperna. Det vill säga en metod med flitig användning av matematik, statistik och formler då det som studeras ska göras mätbart och resultaten ofta presenteras numeriskt (Andersen, 1998). Kvantitativa studier utförs med relativt strikta riktlinjer, att ändra undersökningen under dess gång betraktas som en synd. Det huvudsakliga syftet är att identifiera relationer och samband i en generaliserbar form, att förklara och bevisa.

Det deduktiva angreppssättet förknippas ofta med kvantitativa metoder och kanske framförallt med surveyundersökningar. Forskaren undersöker då ett antal på förhand bestämda förhållanden med hjälp av enkäter eller intervjuer för datainsamling. Karaktäristiskt för surveyundersökningar är att undersökningen begränsas till ett urval av populationen, för att därifrån kunna dra slutsatser om den aktuella målpopulationen.

Båda metoderna har sina fördelar respektive nackdelar, vilket gör dem mer eller mindre lämpade för olika typer av forskning. Genom att kombinera de två metoderna, så kallad metodtriangulering, kan man undvika och minimera många av svagheterna i respektive metod samt introducera nya intressanta angreppssätt. Det finns en rad olika sätt på vilka de två metoderna kan kombineras, allt beroende på studiens utformning och syfte (Holme & Solvang, 1997). Tabellen, se tabell 3.1, visar på olika sätt att angripa en studie utifrån den kvalitativa och kvantitativa ansatsen samt hur de två kan kombineras. Datainsamlingen kan ske kvalitativt eller kvantitativt för att sedan analyseras och bearbetas kvalitativt eller kvantitativt. Slutligen kan det insamlade och analyserade materialet tolkas ur ett kvalitativt (Kval) eller kvantitativt (Kvant) perspektiv.

Tabell 2.1: *Egenskapsrymd med kvalitativ respektive kvantitativ ansats.*

<i>Process</i>	<i>Metodiskt angreppssätt</i>							
Datainsamling	Kvalitativ				Kvantitativ			
Analys/bearbetning	Kvalitativ		Kvantitativ		Kvalitativ		Kvantitativ	
Tolkning	Kval	Kvant	Kval	Kvant	Kval	Kvant	Kval	Kvant

I kombination med ett övergripande angreppssätt enligt den hypotetiskt-deduktiva ansatsen anser vi att en rent kvantitativ studie är bäst lämpad för undersökningens syfte. Vår målsättning är att utifrån befintlig teori skapa ett antal hypoteser vilka vi sedan undersöker med hjälp empiriska observationer. Vidare har förhoppningen varit att kunna dra slutsatser kring vår målpopulation utifrån ett representativt urval och erhålla objektiva mått på hypotesernas riktighet. En kvantitativ datainsamling i form av en surveyundersökning samt ett kvantitativt förhållningssätt till bearbetningen och analysen av materialet upplever vi skapar förutsättningar för att realisera dessa målsättningar. Dock är tolkningen av det analyserade materialet kvalitativ. En genomgång av datainsamlingen och den statistiska dataanalysen beskrivs mer utförligt i *Kapitel 6 – Statistiskt angreppssätt*.

2.1.5 Hypotesprövning

En hypotes är ett påstående om faktiska förhållanden. En undersökning brukar sägas innehålla deduktiva drag när man genom hypoteser vill utreda huruvida de empiriska konsekvenserna som kan härledas av en teori överensstämmer med de faktiska förhållandena (Halvorsen, 1992). Vi kommer alltså att från befintlig teori deducera nya hypoteser som sedan prövas empiriskt. Hur hypoteserna utformas och formuleras blir centralt för vår undersökning. Befring (1994) anger ett antal kriterier och utgångspunkter till hur hypoteser bör formaras:

- ◆ Hypoteser ska entydigt säga vad problemet rör sig om. Vilka likheter eller olikheter som man förväntas finna.
- ◆ Hypoteserna ska uttryckas kort och entydigt.
- ◆ Hypoteserna bör utgå från tidigare forskning och teoribildning.
- ◆ Hypoteserna ska vara möjliga att studera inom tillgängliga ramar.

Övergången från teori till empiri utgör en kritisk fas i undersökningen. Begreppen i hypoteserna måste operationaliseras för att kunna konfronteras med empiri, med andra ord måste man översätta eller operationalisera abstrakta och omätbara begrepp till något konkret och mätbart (Körner & Wahlgren, 2002). Operationaliseringen av en variabel innebär en beskrivning av hur man ska gå tillväga, vilka

operationer som måste utföras, för att kunna göra mätningen. Konkretiseringen av de ur teorin framtagna hypoteserna beskrivs närmare i *Kapitel 5 – Hypotesutveckling*.

Hypoteserna har vi valt att pröva empiriskt med hjälp av en enkätundersökning. Vid konstruktionen av vår enkät har vi utgått från operationalisering av de ur teorin framtagna hypoteserna. Den färdigställda enkäten skickades därefter till vår justerade rampopulation. Slutligen har resultaten bearbetats och analyserats med hjälp av statistiska metoder i ett försök att generalisera resultaten till hela målpopulationen. En utförligare genomgång av hur vi har gått tillväga i den empiriska undersökningen presenteras i *Kapitel 6 – Statistiskt angreppssätt*.

2.2 Källkritik

2.2.1 Insamling och bedömning av information

Informationskällor kan delas in beroende på om de kommer från dokument (skriftlig lagrad information) eller människor. Dokumentkällor kan till exempel vara böcker och artiklar, medan mänskliga källor kan vara intervjuer och observationer. De två källorna, dokument och människor, ställer olika krav på arbetet och lämpar sig i olika hög grad för olika problemställningar. Vidare kan insamlad information kategoriseras som primär eller sekundär. Om källorna och informationen har inhämtats och dokumenterats av andra, sägs de vara sekundärdata. Informationen sägs vara primär om forskarna själva inhämtat data för en specifik studie (Andersen, 1998).

Primärdatan består av de resultat vi insamlat från enkätundersökningen, samt ett antal mer eller mindre formella intervjuer med akademiker och representanter från näringslivet. Den kritik man kan rikta mot våra primärdata är den är av subjektiv karaktär, då endast VD ger sin syn på styrelsens funktion. En viktig poäng att diskutera i sammanhanget är huruvida VD finner det olustigt att kritisera en styrelse där han själv kanske är ledamot. Denna situation av *adverse selection* är mycket svår att komma ifrån och ett faktum som vi tvingas acceptera. Valet av perspektiv är medvetet och kommer att tas hänsyn till i analys och slutsatser. Ytterligare begränsningar med primärdatan är att den är insamlad bland företag i ett geografiskt begränsat område och som befinner sig i en till synes fördelaktigare miljö än de flesta andra företag. Denna diskussion utvecklas i *avsnitt 6.2.2 – Generaliserbarheten av urvalet*. Primärdatan kan även tänkas innehålla brister som grundar sig på försakelser i enkätens utformning. Vi har lagt ner stor tid och möda på att dessa umbäranden inte skall uppkomma, vilket vi redogör för i *Kapitel 6 – Statistiskt angreppssätt*.

Sekundärdatan består primärt av artiklar i välrenommerade facktidskrifter samt böcker innehållande erkända och relevanta teorier inom vårt valda område. Mycket av det som skrivits är som tidigare nämnts inte alltid applicerbart på mindre företag, då dessa ofta uppvisar en mindre organisatorisk komplexitet. För att kontrastera detta har vi kompletterat teoriavsnittet med litteratur inom entreprenörsområdet. En stor del av våra sekundärdata är baserad på utländska (i första hand amerikanska) studier. Vi har dock i möjligaste mån försökt använda oss av litteratur som bäst beskriver svenska förhållanden, för att bättre tillgodose undersökningens syfte. I begränsad utsträckning har vi även använt oss av material från företagsstödande organisationer. Då dess inverkan på företag i allmänhet och småföretag i synnerhet är relativt stor, anser vi det vara av intresse att undersöka de råd som dessa organisationer ger.

2.2.2 Validitet och reliabilitet

I all forskning och alla vetenskapliga studier är det viktigt att beakta kvaliteten och tillförlitligheten i de metoder och källor som används. Man vill få en uppfattning om graden av överensstämmelse mellan de teoretiska begreppen och de empiriska variablerna (Andersen, 1998). Validitet och reliabilitet är två mått framtagna för att kunna bedöma just dessa faktorer. Deras ursprungliga definitioner är i första hand framtagna för kvantitativa studier men har senare även i stor utsträckning börjat appliceras på studier med kvalitativ ansats. Denna glidning är olycklig då det är bättre att använda sig av andra begrepp inom kvalitativa studier.

Validitet avser att man mäter det som är relevant i sammanhanget och instrumentens förmåga att mäta det som man avser mäta. Validitetsbegreppet kan sägas innehålla två andra begrepp: inre validitet och yttre validitet (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).

Den inre validiteten avser överensstämmelsen mellan modellens begrepp och de operationella definitionerna av dem, det vill säga relevansen i det empiriska begrepps- eller variabelurvalet för den aktuella problemställningen (Andersen, 1998). När en undersökning genomförs enligt den hypotetisk-deduktiva ansatsen anpassas variabelurvalet för att kunna besvara uppställda hypoteser. Vi är medvetna om att vi kan ha gått miste om att mäta relevanta aspekter genom vårt variabelurval. Genom att vi genomför en kvantitativ undersökning finns det även en risk att den ”djupa informationen” kan ha gått förlorad. Det kan därför redan här påpekas att det även finns ett stort utrymme för kvalitativa studier kring styrelsearbete inom små företag. I denna undersökning accepterar vi dessa brister då vi istället vill dra fördel av generaliserbarheten och jämförbarheten som kvantitativa studier erbjuder.

Den yttre validiteten säger något om överensstämmelsen mellan det mätvärde man får när man använder en operationell definition av verkligheten, med andra ord en överensstämmelse mellan de teoretiska och empiriska begreppsplanen (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). Den första faktorn som vi anser påverka den yttre validiteten är att respondenterna kan ha tolkat frågor och begrepp annorlunda än vad som var tänkt. För att undvika detta i så stor utsträckning som möjligt har vi varit mycket noggranna vid formuleringen av våra enkätfrågor och förklarat tvetydiga begrepp, se *avsnitt 6.4 – Enkätutformning och datainsamling* för en mer utförlig genomgång av enkäten. Den andra faktorn som kan ha påverkat är att respondenterna försökt ge en mer eller mindre fördelaktig bild av verkligheten eller svarat i enlighet med vad respondenten tror att han/hon bör svara. I en förhoppning om att minimera liknande fel har vi i introduktionsbrevet klargjort att alla svar kommer att behandlas anonymt och konfidentiellt.

Reliabilitet anger i hur hög grad resultaten från ett mätinstrument ger stabila och tillförlitliga utslag som inte påverkas av tillfälligheter. Reliabiliteten bestäms av hur mätningarna utförs och hur noggrann informationsbearbetningen är (Holme & Solvang, 1997). Vår enkät omfattar standardiserade frågor som formulerats och ställts på samma sätt till alla respondenter. Ett standardiserat mätförfarande är något som påverkar reliabiliteten positivt och ett krav för att kunna jämföra och generalisera resultaten. Vidare har vi varit både noggranna och försiktiga i informationsbearbetningen, som uteslutande skett med hjälp av datorstöd, för att undvika eventuella felkällor. Sammantaget bedömer vi att detta resulterat i en relativt hög reliabilitet för vår undersökning.

3 Styrelseteoretiska perspektiv

I detta kapitel presenterar vi teorier om styrelser. Teorierna är primärt grundade på stora företag, varför vi kompletterar med ytterligare ett kapitel (kapitel 4), som har det småföretagarfokus som ofta saknas i teorierna som presenteras nedan.

3.1 Grunderna till forskning om styrelser

Den huvudsakliga forskningen kring styrelser har vanligtvis dominerats av att styrelsens sammansättning ställs i relation till någon form av mått på ett företags prestation. Huse (2000) anger att det finns fyra huvudsakliga *review papers* som sammanfattar forskningsläget om styrelser. För att ge läsaren en översiktsbild av forskningsläget ges nedan en kort sammanfattning av dessa fyra publikationer. Därefter går vi in lite djupare på de teorier som ligger till grund för forskningen och som samtidigt är av relevans för vår studie.

1. *Zahra och Pearce (1989)*: I denna publikation anges en integrativ modell baserad på teoretiska perspektiv och förståelsevariabler för styrelser. De poängterar den huvudsakliga skillnaden mellan styrelsens attribut (sammansättning, karaktäristik, struktur och process) och styrelsens roller (service, strategi och kontroll). Det finns fyra teoretiska perspektiv som skiljer sig i sin syn på vad styrelsen skall göra (*legalistic, resource dependence, class hegemony* och *agency*). En schematisk uppställning av dessa perspektiv återfinnes i bilaga 2. Utifrån dessa fyra perspektiv utvecklar vi nedan det legalistiska och agentteoretiska perspektivet. Resource dependence kommer att presenteras mer utförligt under *avsnitt 3.5 – Styrelsens roller*. Perspektivet om klassers herravälde (hegemoni) har sina rötter i Marxistisk sociologi. Enligt detta synsätt är styrelsen ett medel för att föreviga de regerande kapitalisternas makt och kontroll över sociala och ekonomiska institutioner. Som tecken på detta hävdar forskare att endast de mest inflytelserika och prestigefulla personerna erbjuds en plats i styrelsen. Genom att utesluta andra sociala grupper kan de styrande kapitalisternas värden och intressen således bevaras. Då det inte sammanfaller med vår studie kommer klasshegemoni-perspektivet inte att belysas mer genomförligt.
2. *Pettigrew (1992)*: Pettigrew fokuserar på det som han kallar för “den styrande eliten” (managerial elites) och sammanfattar forskningsläget utifrån tre intellektuella traditioner (sammankopplade styrelser och studier om makt inom institutioner och samhälle, studier om företags styrelser, samt sammansättningen och samordningen av företagsledningen). Han hävdar att studier om styrelser fortfarande befinner sig i ett inledande skede och den existerande forskningen handlar till största del om styrelsens sammansättning. Vad som händer inom och utanför styrelserummet är desto mer ostuderat. Man bör enligt Pettigrew (1992) inte studera de tre forskningsområdena separat utan kombinera dem och därmed öka förståelsen för utforskade områden som (1) attribut inom maktrelationer och hur dessa kan användas för att uppnå önskade mål och (2) relaterad dynamik inom och utanför styrelserummet.

3. *Johnson et al. (1996)*: Denna sammanfattning av forskningsläget fokuserar på den allt mer intensiva forskning som skett efter materialet som Zahra och Pearce publicerade 1989. Det mesta som skrivits under tiden däremellan har behandlat olika mått på styrelsens sammansättning (oberoende variabel) och företagets prestation (beroende variabel). Artikelförfattarna organiserar sitt arbete runt tre teoretiska styrelseroller: *kontroll*, *service* och *resource dependence*, vilka vi belyser mer nedan. Författarna hävdar att det inte finns någon vedertagen konsensus om konfigurationen av en effektiv styrelse. De föreslår att metoder från organisatorisk demografi och sociala nätverk skall användas som alternativa mått och föreslår även att man skall studera styrelserollen som sociala konstruktioner.
4. *Forbes och Milliken (1999)*: Författarna utvecklar en modell om styrelsens dynamik och poängterar behovet av forskning inom processer som sammanlänkar styrelsedemografi med företagets prestation. Författarna talar mycket om beslutsfattande inom små grupper. Styrelsen roller anses vara service och kontroll.

Forskningen har alltså huvudsakligen baserats på urval av stora amerikanska företag och flervariabla analyser av sekundärdata. Styrelsens sammansättning är fortfarande den huvudsakliga förklaringsvariabeln till hur ett företag presterar. Publikationer om styrelser för små företag får allt mer uppmärksamhet men ses ändå som ett område med stora outforskade delar. Huse (2000) anser att forskningen hittills har behandlat relationen mellan input och output medan substansen av input och output samt vad som händer däremellan är outforskade områden. Detta gäller för såväl stora som små företag. I sin artikel sammanfattar han det som publicerats i de tio ledande tidskrifterna³ om styrelser i små företag under 1990-talet samt analyserar olika metoder och bidrag inom detta område.

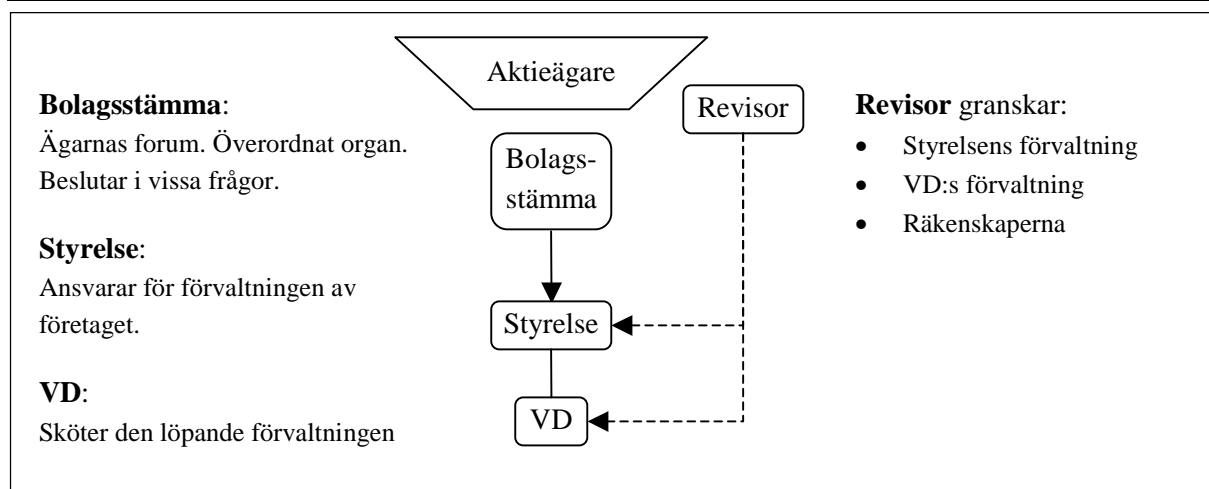
Av samtliga tidskrifter fann Huse totalt endast 19 artiklar (i totalt sex tidskrifter) om styrelser i små företag. Mer än hälften av artiklarna använde agentteorin som huvudsaklig teoretisk bakgrund. Resursteorier användes i fyra fall och i två fall fanns ingen teoretisk förankring. Tre av artiklarna hade ingen empirisk datainsamling, tre stycken använde gammal data, 12 använde enkäter och en artikel använde case. Med några få viktiga undantag hävdar alltså Huse (2000) att forskning om styrelser i små företag ännu befinner sig i ett ”spädbarnsskede”.

3.2 De fyra bolagsorganen enligt ABL – det legalistiska perspektivet

Det legalistiska perspektivet säger att styrelsen påverkar företagets prestation genom att utföra de förpliktelser som lagen gett dem ansvar att utföra. Detta synsätt menar att styrelsens primära roller är service och framförallt kontroll. De regleringar som är aktuella för vår studie går att återfinna i aktiebolagslagen, förkortat ABL, vilken är uppbyggd kring de fyra bolagsorganen bolagsstämma, styrelse, VD och revisor. Lagen pekar på vilka som är respektive organs viktigaste uppgifter samt hur organen förhåller sig till varandra⁴. I figur 3.1 ger vi en kortfattad bild av vad lagen säger.

³ De tio ledande europeiska och amerikanska småföretagande-tidskrifter som undersökningen baserats på är: Internationales Gewerbearchiv, International Small Business Journal, Piccola Impresa, Entrepreneurship and regional development, Small Business Economics, Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Small Business Management, Family Business Review, Long Range Planning

⁴ Även i Lag (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda finns regler som kan påverka styrelsens sammansättning.



Figur 3.1: Företagets fyra organ.
(Källa: Nielsen & Lekvall, 1998)

3.2.1 Bolagsstämman

Bolagsstämman är aktieägarnas forum och företagets egentliga överordnande organ. Bolagsstämman utser den styrelse som de anser kunna sköta företaget väl utifrån ägarnas perspektiv. I övergripande frågor och löpande styrelsearbete är bolagsstämmans makt dock relativt inskränkt. I mindre, ägarledda företag⁵ är ägaren (dvs bolagsstämman) och VD samma person, vilket kan leda till agentteoretiska problem (Nielsen & Lekvall, 1998). Det kan också förekomma att familjeföretag har en informell, extern bolagsstämman som är mer att likna vid ett informationsmöte riktat till viktiga intressenter.

3.2.2 Styrelse

Styrelsens roll är att driva företaget på ägarnas uppdrag. Den ansvarar alltså för förvaltningen av företaget och har stor makt i stort sett i alla frågor som inte lagen överlåtit till bolagsstämman. Styrelsen skall även se till att ”bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt” (ABL 8:3). Eftersom det är opraktiskt för en styrelse att tillsammans, kontinuerligt sköta den löpande verksamheten utser (och eventuellt avsätter) styrelsen en VD. Således ligger frågorna som inte är överskjutna på den operativa ledningen kvar hos styrelsen. Nielsen och Lekvall (1998) uttrycker det som att VD arbetar i nuet medan styrelsen har sitt fokus längre fram i tiden. Slutligen kan nämnas att styrelsen (och VD) har ett individuellt, solidariskt ansvar enligt ABL 15:1 och 15:6.

3.2.3 Verkställande direktör (VD)

Enligt ABL 8:23 skall styrelsen i ett publikt aktiebolag utse en VD medan styrelsen i ett privat aktiebolag får utse en VD. Om styrelsen har fler än en ledamot skall en ordförande utses. I ett publikt aktiebolag får styrelseordföranden inte samtidigt vara företagets VD. Lagens 25 § anger att VD:s uppgifter är att sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Lagen ger även VD utökad makt genom att säga att VD får ”vidta åtgärder som med hänsyn till omfattningen och arten av bolagets verksamhet är av ovanlig beskaffenhet eller stor betydelse, om styrelsens beslut inte kan avvaktas utan väsentlig olägenhet för bolagets verksamhet”. VD sköter sålunda företagets dagliga

⁵ Med ägarledda företag menas företag som ägs av en enskild företagare som samtidigt är bolagets VD och svarar för den dagliga ledningen av verksamheten (Nielsen & Lekvall, 1998).

verksamhet och har den betydande beslutsrätt som krävs för att kunna fatta snabba beslut för företaget. Det är ofta de frågor som VD förberett som styrelsen tar upp under sina sammankomster och VD har därför generellt en mycket stark ställning i företaget. Det bör också nämnas att VD har yttranderätt vid styrelsens sammanträden.

3.2.4 Revisor

ABL 10:1 kräver att ett aktiebolag skall ha minst en revisor. Bolagsstämman väljer företagets revisor, som till skillnad från övriga bolagsorgan har flera intressenter som är beroende av dennes goda insats. För bolagsstämman (ägarna) granskar revisorn VD:s och styrelsens förvaltning av bolaget, vilket leder till ett tillstrykande (eller avstrykande) om att dessa organ skall beviljas ansvarsfrihet för det gångna året. Revisorn har även till uppgift att granska företagets räkenskaper. Företagets kreditgivare och leverantörer är också intresserade av revisorns granskningar för att säkerställa sina givna krediter. Skattemyndigheten och de anställda är ytterligare kategorier av uppdragsgivare till revisorn. I mindre företag känner vanligtvis revisorn företagaren och dennes företag mycket väl och fungerar även som en nära rådgivare - ibland även för företagarens privatekonomi (Nielsen & Lekvall, 1998).

3.3 Agentteori

“An organization is the nexus of contracts, written and unwritten, among owners of factors of production and customers”

(Fama & Jensen, 1983a)

I agentteorin ses företaget som ett antal kontrakt, skrivna eller oskrivna, som specificerar varje agents rättigheter inom organisationen samt hur agenterna utvärderas och belöningsfunktionerna de omfattas av (Fama & Jensen, 1983b). Genom denna kontraktmetafor försöker agentteorin, givet vissa antaganden, förklara relationen mellan agenten och principalen med fokus på att finna det mest effektiva kontraktet för att övervaka denna relation (Eisenhardt, 1989). Ett grundantagande för agentteorin är att alla individer är riskaverta och nyttomaximerande. Vidare antas det finnas en målkonflikt mellan de olika aktörerna samt att all information kan köpas och säljas som en handelsvara. Agentteorin har ofta blivit kritiserad för denna något negativa människosyn där människan, om hon inte bevakas, tar till ett opportunistiskt beteende.

Agentteorin, som är en utveckling av kontraktsteorin, har utvecklats längs två linjer: positivist och principal-agent. Gemensamt för dessa är att det är kontraktet mellan agenten och principalen som är i fokus. De har även samma antaganden som grund, men de skiljer sig genom att positivisterna ofta fokuserat på situationer där en konflikt mellan agenten och principalen kan uppstå samt hur denna kan minimeras med olika mekanismer. Positivisterna kännetecknas också av att det ofta varit stora, publika bolag som har varit i fokus. Principal-agent anhängarna inriktar sig på agent principal-förhållandet i mer generella termer. Detta får till följd att det kan appliceras på andra situationer än just ledning-ägare förhållande exempelvis advokat-klient och köpare-leverantör. Principal-agent teorin är i jämförelse med positivisterna mer abstrakt och matematisk (Eisenhardt, 1989). Nedan kommer vi att belysa aspekter från båda teoriinriktningarna men med större fokus på positivisternas bidrag. Vi kommer dock inte att särskilja dem åt. Då vårt syfte i denna uppsats är att utvärdera VD:s förhållande till styrelsen i små bolag kommer vi i detta teoriavsnitt att försöka belysa dessa aspekter utifrån agentteorins tankegångar.

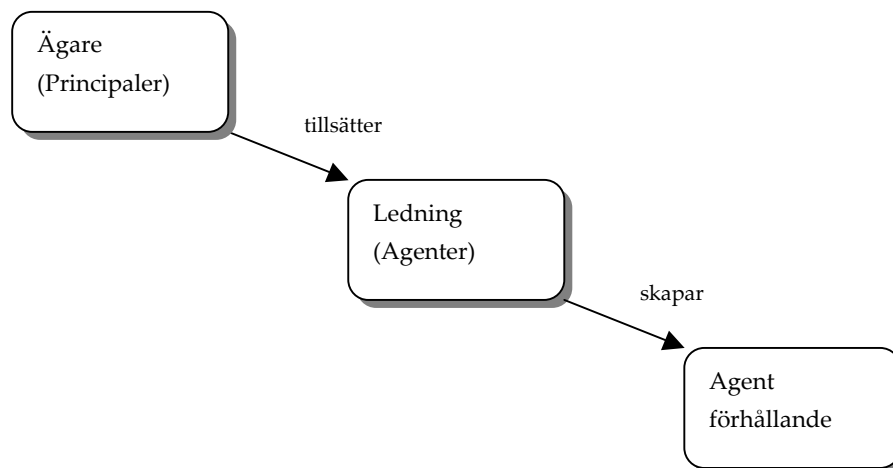
3.3.1 Separation av ägande och kontroll

Vid en historisk tillbakablick finner man att de flesta bolag till en början styrts och även kontrollerats av grundaren. I takt med att bolag växte skedde ett skifte av kontrollen från entreprenören till en professionell ledning och kontrollen spreds bland tusentals ägare som var helt frikopplade från den operationella verksamheten. Denna utveckling av separationen utav ägande och kontroll är grunden för den moderna publika organisationen (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001).

Separationen leder till att investerare kan placera kapital i företaget vilket ger dem rätt till att få del av företagets vinst, i form av utdelning. Till följd av utdelningsrätten bär de dock även en del av bolagets risk. Genom detta specialiserar sig ägarna på att handa investeringsrisk, medan företagsledningen specialiserar sig på beslutfattande. Denna specialiseringsuppdelning ger ytterligare stöd åt separationen av ägande och kontroll och utan denna skulle företaget troligen bli begränsat till ägarnas förmåga att fatta strategiska beslut. Därmed bör separationen skapa ett effektivt system som förenar ägarnas mål om högsta möjliga avkastning till minsta möjliga risk med företagsledningens skicklighet att driva företag (Fama, 1980).

3.3.2 Agentförhållande

Genom separationen skapas ett agentförhållande. Detta uppstår när en eller flera personer (principaler) anställer en annan person eller flera (agenter), som beslutsfattande specialister för att utföra en aktivitet. Denna typ av förhållande uppstår såväl mellan ägare och ledning som mellan ledning och anställda (Eisenhardt, 1989).



Figur 3.2: Bild över agentförhållandet.
(Källa: Hitt et al, 2001)

3.3.3 Agentproblematik

” Agency problems arise because contracts are not costlessly written and enforced.”

(Fama & Jensen, 1983a)

Genom separationen av ägande och kontroll kan två problem uppstå. Det första är *agentproblemet* som uppstår när målen mellan principalen och agenten skiljer sig åt samt när det är svårt eller dyrt för principalen att verifiera vad agenten verkligen gör. Det andra problemet är *riskdelandet* som kommer

av att principalen och agenten har olika inställning till risk. Bristande målkongruens mellan agenten och principalen kan leda till opportunistiskt beteende från agentens sida vilket grundar sig i agentteorins antagande om att alla parter är nyttomaximerande. Opportunistiskt beteende beskrivs av Eisenhardt (1989) i termer av *moral hazard* vilket innebär att agenten exempelvis använder arbetstid till att utarbeta egna affärsidéer medan principalen inte har någon möjlighet att se vad han använder tiden till. Principalen kan även ha svårigheter med att bedöma agentens kompetens innan anställning då en informationsasymmetri mellan dem existerar (*adverse selection*). Då denna information är tillgänglig för agenten men inte för principalen är anställningen förenad med en stor osäkerhet och principalen har ingen möjlighet att kontrollera att agenten har de kvalifikationer som han säger sig besitta. Agentproblematik följer även av skillnader i riskaversion mellan agenten och principalen. Då principalen har möjlighet att sänka den osystematiska risken genom att investera i flera olika företag har denne en lägre riskaversion än agenten som inte har samma möjlighet att sänka sin egen risk (Ross, Westerfield & Jaffe, 1999). Detta kan få flera effekter varav företagets produktdiversifiering är en. Genom att öka bolagets diversifiering kan agenten uppnå två saker på bekostnad av principalen. Det första är att ökad diversifiering ofta leder till ökad företagsstorlek, vilket i sin tur är positivt korrelerat med agentens kompensation. Diversifieringen leder samtidigt till att agentens *anställningsrisk* minskar det vill säga risken för att förlora arbetet, kompensation och rykte (Hitt et al, 2001). Ett sätt för ledningen att öka bolagets diversifiering är att använda bolagets fria kassaflöde, vilket ägarna kan föredra att få tilldelat sig i form av utdelning. Diversifieringsproblematiken är dock inte speciellt relevant i vår studie där små bolag är i fokus. Dock kan andra problem uppstå vilket behandlas nedan.

3.3.4 Agentproblematik hos små bolag

Fama och Jensen (1983a) menar att ett sätt att kontrollera viss agentproblematik är att skilja på delar av beslutsprocessen. De hävdar att det är av avgörande betydelse för företagets framgång hur det fördelar de olika stegen inom företaget. Beslutsprocessen är uppdelad i fyra steg enligt följande:

- *Initiering*, skapande av förslag för resursutnyttjande och strukturering av kontrakt
- *Ratifikation*, beslut om vilka initiativ som skall implementeras
- *Implementering*, genomförande av besluten
- *Övervakning*, uppföljning och mätning av framgången på de av agenten fattade besluten samt implementering av bonus och belöningar

Initiering och Implementering är ofta samlade under samma agenter och kallas därför för *styrning av beslut*. På motsvarande sätt samlas Övervakning och Ratifikation under *styrning av kontroll*. Det är viktigt att dessa två delar av beslutsprocessen separeras ifrån varandra och att *styrning av kontroll* till viss del separeras ifrån ledningen. Dessa resonemang är lätta att förstå ur ett perspektiv sett från ett stort publikt bolag. Men i små bolag där *styrning av kontroll* och *styrning av beslut* ofta är samlat till någon eller några få personer är det inte lika självklart. En lösning på de agentproblem som dyker upp i detta fall är att även koncentrera ägandet till viktiga beslutsfattande agenter. Genom att ägande, kontroll och beslutsfattande då hamnar hos samma agenter förlorar man fördelarna med riskdelning och specialisering samt att beslutsprocessen blir mer ineffektiv då beroendet av ägarnas kompetens att fatta beslut utgör en begränsning. Vidare finns det risk för att entreprenören (som i detta fall utgör agenten och principalen) investerar i projekt som ger hög personlig avkastning men låg monetär vinst. Det finns även risk för att denne gör investeringar som har negativt kapitalvärde då man ser personliga

förmåner framför företagets bästa. Kontentan av Fama & Jensens (1983a) resonemang är att kombinationen av ägande, kontroll och beslut är effektivt i många små företag eftersom fördelarna för riskspridning och beslutsspecialisering är lägre än kostnaderna för att kontrollera agentproblematiken. Lambert (i Eisenhardt, 1989) uttrycker en annan aspekt som är av särskilt intresse i sammanhang med små företag. Om ett långsiktigt och nära förhållande mellan agenten och principalen föreligger är det rimligt att anta att principalen kommer att få ökad kunskap om agenten. Detta kommer att resultera i att principalen har lättare att förutsäga agentens beteende bättre och därmed ge lägre agentkostnader. På motsvarande sätt kommer kortsiktiga förhållanden att leda till högre informationsasymmetri och högre agentkostnader.

3.3.5 Mekanismer för minskning av agentkostnader

Med de problem som följer av agentproblematiken är det lätt att förstå att principalerna etablerar mekanismer för övervakning. Att etablera och använda dessa mekanismer skapar dock kostnader. Agentkostnader är de kostnader som uppstår till följd av att strukturera, övervaka och skapa kontrakt mellan agenter med olika intressen samt kostnader som kommer utav att kostnaderna för att genomföra kontrakten med full kraft överstiger fördelarna (Fama & Jensen, 1983a).

Enligt Eisenhardt (1989) finns det två olika sätt att beskriva mekanismerna som minimerar agentproblematiken. Ett är *utfallsbaserade* kontrakt som effektivt hindrar agentopportunistik. Dessa kontrakt skall minska konflikten mellan agenten och principalen eftersom de belönar båda parter vid korrekt agerande. Det andra sättet är olika former av *informationssystem* som också hindrar opportunistiskt beteende. Fama & Jensen (1983a) talar om tre olika mekanismer som kan klassificeras under informationssystem.

- *Aktiemarknaden*
Det noterade bolaget är utsatt för en noggrann granskning av många olika intressenter. I aktiekursen reflekteras de beslut som fattas av ledningen och ledningen pressas därmed att fatta beslut i linje med ägarnas vilja (Fama & Jensen, 1983a). En intressant aspekt ur detta perspektiv är ägarkoncentrationen. Ett spritt ägande tenderar till att skapa en svag övervakning av ledningens beslut och det är dessutom svårt för ägarna att koordinera sitt agerande effektivt (Hitt et al, 2001).
- *Uppköpsmarknaden*
Uppköpsmarknaden är en extern kontrollmekanism som till störst del är unik för stora publika bolag. Denna mekanism utgörs av individer och företag som köper positioner i, delar av, eller till och med hela undervärderade företag. Detta möjliggörs av separationen av ägande och kontroll, då det är möjligt för investerare att köpa upp ett undervärderat företag och bli av med den lågpresterande ledningen. När uppköpsmarknaden fungerar som den ska ser den till att ledningar som är ineffektiva eller agerar opportunistiskt blir av med sina arbeten (Fama & Jensen, 1983a).
- *Styrelsen*
Styrelsen är tillsatt av ägarna för att företräda deras intressen och kontrollera de interna agenterna genom att övervaka och kontrollera, anställa, avskeda samt bestämma kompensationsnivån för dessa (Fama & Jensen, 1983a). Styrelsen har med undantag av dessa

funktioner delegerat beslutsfattande och vissa kontrollfunktioner till de interna agenterna. En effektiv och strukturerad styrelse bör således skydda ägarna från ledningens opportunistik (Hitt et al, 2001). Styrelsen kan vara sammansatt av såväl interna- som externa ledamöter. De interna ledamöterna är anställda i företaget med hög ledningsposition och är invalda för att de besitter en djup kunskap om företagets dagliga verksamhet. Externa ledamöter är ej anställda i företaget men utgör ofta den största delen av styrelsen. Dessa ledamöter blir ofta nominerade av de interna ledamöterna som genom sin kunskap om företaget vet vilka kompletterande kompetenser som behövs. De externa ledamöternas roll är att agera domare mellan interna ledamöters konflikter och de utför uppgifter som involverar svår agentproblematik mellan interna ledamöter och ägarna, exempelvis bestämmande av kompensation och hitta ersättare för personer i toppledningen. Styrelsens sammansättning och olika funktioner diskuteras mer utförligt i *avsnitt 3.5 – Styrelsens roller*.

Utöver dessa tre mekanismer diskuteras även utfallsbaserade kontrakt som en opportunistminimerande mekanism. Inom dessa kontrakt innefattas ledningens kompensation i form av lön, bonus och incitamentkompensation och syftet med dessa är att skapa en målkongruens mellan ledningen och ägarna. Långsiktiga incitamentprogram har ofta en positiv effekt på agentproblematiken och till följd av detta reagerar marknaden ofta positivt på införandet av dessa mekanismer. Belöningsystemen är dock mycket komplicerade och svåra att använda, vilket beror på flera orsaker. För det första är de beslut som ledningen fattar ofta mycket komplexa och det är svårt för dem som övervakar att bedöma kvaliteten av besluten. Därför kopplar man ofta kompensationen till mer mätbara värden som till exempel bolagets lönsamhet. Andra problem som uppstår är att det ofta är svårt att se effekten av ledningens beslut. Det är oerhört svårt att avgöra vad som beror på ledningens beslut och vad som är en effekt av förändringar i omvärlden. Dessutom kan ledningens beslut få effekt först efter en längre tid och kanske inte ge utslag alls i ett kort perspektiv.

3.3.6 Mekanismer kopplat till ett småföretagarsperspektiv

Små företag karaktäriseras av att deras omvärld anses vara mer osäker och effekten av deras handlande är mera oviss. Detta har enligt Eisenhardt (1989) effekt på utformningen av kontrakten mellan agenten och principalen. För att minimera agentproblematiken kan kontrakten utformas i form av *utfallsbaserat*, som diskuterades ovan, eller *beteendebaserat*. När omvärlden karaktäriseras av låg osäkerhet är det attraktivt att använda sig av motiverande utfallsbaserade kontrakt som kongruerar agentens och principalens mål, men till priset av att risk överförs från principalen till agenten. När osäkerheten är högre som i vårt fall med små företag blir det dyrare att skifta risk och det är därför mer lämpligt att använda sig av beteendebaserade kontrakt. Dessa kontrakt innebär exempelvis att ersättningen ges i form av timbaserad lön istället för prestationsbaserad lön.

3.4 Stewardshipteorin och angränsande teorier

Det finns flera erkända akademiker som ställer sig frågande till agentteorin och kanske framförallt till dess grundläggande antaganden. Bland annat är det synen på människan som en nyttomaximerande opportunist, som måste övervakas och motiveras med monetära medel som ligger till grund för kritiken. Man bortser i agentteorin helt ifrån andra aspekter som kan vara motiverande för agenten som exempelvis självförverkligande, ansvar, bekräftelse och tillfredställande sysselsättning.

Lex Donaldson (1990) menar att agentteoretikernas människosyn kan liknas vid McGregors Teori X-människa som anser att arbete för människan är onaturligt och icke tilltalande och att människan måste därför tvingas arbeta (Bruzelius & Skärvad, 2000). Donaldson menar dock att denna definition är allt för snäv med tanke på den faktiska forskningen inom beteendevetenskapen. Vidare menar han att vissa kritiker mot agentteorin hävdar att den är både alltför övergeneraliserande, förenklad och cynisk i sin karaktär. Donaldson kritiserar även de mekanismer som agentteoretikerna förespråkar för att minimera agentkostnaderna och erbjuder istället ett alternativt synsätt som han kallar för Stewardship-teorin. Enligt denna teori finns ingen konflikt mellan ägarna och ledningen, utan det viktigaste är att finna en optimal organisationsstruktur som möjliggör koordinering på ett effektivt sätt. Denna struktur bör vara utformad på ett sätt som gör att ledningen har befogenhet att agera, givet att de agerar i ägarnas intresse. Ledningen är i teorin inte opportunistiska agenter utan snarare bra ”stewards”. Donaldson hävdar att då agentteorin har hämtat sin människosyn ur Teori X så har Stewardship-teorin snarare hämtat sin ur Teori Y som anser att människan är ansvarsfull och ser arbete som något tilltalande.

Lorsch (1995) för ett resonemang som påminner om Donaldsons på flera punkter, men skiljer sig med hänsyn till inställningen till externa ledamöter, och hävdar bland annat att det är nödvändigt att företag har en effektiv styrelse som aktivt arbetar med att övervaka företagets och ledningens prestationer. Detta är nödvändigt för att i dagens föränderliga värld med ökande globalisering och snabba förändringar upptäcka hot och möjligheter och göra det möjligt för ledningen att förhindra kriser i tid. Detta resonemang kallar Lorsch för ”empowering the board” och innebär att externt tillsatta styrelseledamöter har förmåga att mer oberoende övervaka hur väl ledningen och företaget presterar. Dessa ledamöter kan även påverka ledningen att förändra den strategiska inriktningen och om nödvändigt byta ut ledningen. Många företagsledare ser dock med skepsis på detta och upplever snarare en stark styrelse som besvärande. Lorsch hävdar dock att om VD tillåter och stödjer ”empowered”-styrelseledamöter kan detta hjälpa dem och deras företag. Genom detta kommer VD att bibehålla sin makt att leda företaget och samtidigt få hjälp av informerade och aktiva ledamöter.

Grunden till den tveksamma inställningen ligger i flera faktorer varav en är att makt är ett nollsummespel. Det finns ingen grund till detta påstående utan effekten har snarare varit att ledamöterna har varit bättre informerade, kommunicerar sina idéer mer effektivt och generellt sett kommer med bättre råd. En annan missuppfattning är att rådgivning och övervakning står i konflikt med varandra. Många VD är rädda för att om övervakningsfunktionen hos tillsatta ledamöter ökar så minskar ledamöternas roll som rådgivare. Detta stämmer inte då det är samma faktorer, användbar information och tid att diskutera med varandra och ledningen, som ligger till grund för både övervaknings- och rådgivarrollen. Balansen mellan rådgivning och övervakning måste anpassas efter varje specifikt företag och dess kontext. Grunden till denna balans ligger i åtminstone tre faktorer varav den första är hur stort förtroende man har för VD och hur relationen till denne ser ut. Om VD exempelvis har lett företaget under flera år kan övervakningen ta en mindre detaljerad karaktär. Den andra faktorn som spelar in är företagets prestation. Om företaget har problem är det viktigt att styrelsen är väl informerad och har djup förståelse för hur ledningen tänkt lösa detta. Den tredje och sista faktorn har att göra med komplexiteten som VD står inför vid beslutsfattande.

3.5 Styrelsens roller

Styrelsens roller är ytterst centrala inom styrelseforskning. Samtidigt råder det osämja kring hur dessa roller egentligen kan delas upp. Jonas Gabrielsson, doktorand på högskolan i Halmstad, anser själv att litteraturen är ”snårig och inte speciellt konsistent” (2003-05-19) när man talar om styrelsens roller. Johnson et al (1996) har gjort en grundlig sammanfattning av forskningsläget med fokus på styrelsens roller och kategoriserar dem enligt *kontroll*, *service* och *resurs (resource dependence)*. Trots att Gabrielsson & Winlund (2000), Forbes & Milliken (1999) och flera andra forskare ofta nöjer sig med kontroll- och servicerollen anser vi det intressant att pröva en tredje roll. Vi har därför gjort valet att basera vår studie på de tre roller som Johnson et al redogör för, då detta är en artikel som det mycket ofta refereras till.

3.5.1 Kontrollrollen

”The board of directors should be regarded primarily as a governance structure safeguard between the firm and owners of equity capital and secondarily as a way by which to safeguard the contractual relation between the firm and its management.”

(Williamsson, 1985 i Baysinger & Hoskisson, 1990)

De flesta teorier inom företagsstyrning anser att kontrollrollen är konceptuellt och normativt viktig. Majoriteten av forskningen som har behandlat styrelseroller har handlat om kontrollrollen. En utgångspunkt för styrelsens kontrollroll är tanken att styrelsen innehar en *kontroll av fullmakter*. Med detta menas att stora organisatoriska beslut i realiteten inte tas av aktieägarna utan att denna makt ges åt ledningen genom en rutinemässigt utställd fullmakt (till styrelsen). Med tanke på att det dessutom finns avsevärd makt i den nominerande kommittén är frågan hur effektivt styrelsens kontrollfunktion fungerar.

Det kanske tydligaste sättet att uppvisa en styrelses kontrollroll är att peka på det *förvaltar- eller förmyndaransvar*, som lagen givit styrelsen. Ett aktiebolag är, vilket togs upp i *avsnitt 3.2 – De fyra bolagsorganen enligt ABL*, enligt aktiebolagslagen tvunget att tillsätta en styrelse som skall fungera som en övervakande förmyndare åt företaget. Här finns det dock vissa saker att ha i beaktande såsom affärsmässigt ansvarstagande av styrelseledamöten i förhållande till en vanlig person samt lojalitets- och intressekonflikter. Ur ett agentteoretiskt perspektiv kan också det lagliga övervakande ansvaret komma i konflikt med professionella och personella samhörigheter med ledningen. *Beroendeförhållandet mellan styrelseledamöterna och VD* är alltså något som man bör ha i beaktande när man diskuterar kontrollrollen. Generellt sett anses en styrelse som huvudsakligen består av oberoende ledamöter kunna utföra en mer effektiv kontrollroll, eftersom besluten som tas vanligtvis är majoritetsbeslut.

Styrelsens sammansättning har varit ett frekvent område för forskning kring styrelser och dess oberoende. Det är vanligt förekommande att man skiljer mellan *interna* och *externa ledamöter*. Definitionen av de båda klasserna har skiljt sig från studie till studie men en generell definition av interna ledamöter är de som även är tjänstemän inom företaget. Med externa ledamöter har man istället menat de styrelseledamöter som inte sitter i företagets ledning (Johnson et al., 1996). Ofta hävdar man att en stor andel externa ledamöter genererar en större kontrollfunktion medan för många interna ledamöter kan leda till ineffektiv kontroll. Olika studier har tittat på t ex lojalitet mot VD samt rädsla för hämndaktioner som variabler för nedsatt kontroll- och utvärderingsförmåga. Utöver detta

behandlar styrelsen många frågor som lätt kan ge upphov till intressekonflikter för interna ledamöter. Exempel på detta är ledningens kompensation och VD:s efterträdare.

Intressant är dock att en del studier, som t ex Baysinger & Hoskisson (1990) pekar på att ett visst antal interna ledamöter är viktiga för den interna kontrollen. Genom informationsasymmetri kan annars VD erhålla en avsevärd fördel då inga interna ledamöter finns i styrelsen. Dessutom menar Baysinger och Hoskisson (1990) att företagets strategiprocesser kan påverkas av andelen interna ledamöter. Ensamma i en styrelse kan t ex de externa ledamöterna endast bestämma VD:s kompensation utifrån finansiell data. Risken är därmed att VD kan komma att föredra en för företaget icke förmånlig strategi av rent egenintresse. Interna ledamöter kan istället bättre bedöma VD utifrån dennes dagliga beslutsfattande.

Man ifrågasätter alltmer huruvida externa ledamöter egentligen är mer oberoende av företaget och dess ledning (Daily & Dalton, 1994). Som exempel kan ges ledamöter med personliga, ekonomiska, sociala eller professionella relationer till företaget eller ledningen. Ytterligare ett exempel på dessa s.k. *affiliated directors* är personer med familjeanknytning till såväl VD som personer i ledningen.

Slutligen bör man poängtera att empiriska resultat uppvisar en mycket spretig bild av förhållandet mellan företagets prestation och andelen interna eller externa styrelseledamöter. En majoritet pekar dock på att en viss typ av styrelsekonfiguration (t ex oberoende styrelser) leder till att företagen presterar bättre. Forskning på senare tid har även börjat titta på omvända orsakssamband och det finns t ex vissa indikationer på att efter en period av dåliga resultat tenderar företag att tillsätta fler externa styrelseledamöter (Hermalin & Weisbach, 1988; Pearce & Zahra, 1992). Med ett omvänt tankesätt kan man alltså säga att en VD i ett företag som uppvisar goda resultat kan erhålla utökad makt genom en mer beroende styrelsesammansättning.

Väldigt många studier är redan gjorda på olika förhållanden mellan interna och externa ledamöter och företagets prestation. Vi har därför valt att exkludera detta från vår studie. Dessutom kan svårigheten att definiera interna och externa ledamöter, speciellt när man talar om oberoendeförhållanden, göra att man kommer in i ett cirkelresonemang, vilket enligt vår uppfattning begränsar generaliserbarheten av studiens resultat. Då ämnet är välstuderat och bevisligen ytterst intressant när man talar om styrelseforskning har vi dock funnit en övergripande redogörelse för diskussionen viktig att inkludera i vår uppsats.

3.5.2 Servicerollen

En styrelses serviceroll handlar om den stödjande och rådgivande funktion som styrelsen har gentemot VD. Lorsch & MacIver (1989) säger till och med att så mycket tid spenderas till rådgivning till VD att det kan ses som styrelsen huvudansvar. Servicerollen är mest synlig i de organisationer som på grund av alternativa övervakningskrafter inte är i lika stort behov av en kontrollerande styrelse. Hur pass involverad är då styrelsen i beslutsprocessen? Med 1971 års studie av Mace som grund, stödjer flera publikationer servicerollen – framför allt i initierings- och utvecklingsstadiet av strategier (Tashakori & Boulton, 1983; Lorsch & MacIver, 1989).

Judge & Zeithaml (1992) gjorde 114 intervjuer med VD och styrelseledamöter och fann ett samband mellan styrelsens inblandning i strategisk formulering och andelen interna ledamöter, styrelsens

storlek, företagsdiversifiering samt organisationens ålder. En något äldre studie av Hermlin & Weisbach (1988) kom till slutsatsen att VD utnyttjar styrelsen som informationskälla vid formuleringen av företagets strategi. Att endast en viss typ av styrelser är aktivt involverade i strategiformuleringen ansåg istället Alexander et al (1993). Dessa författare hävdar att VD i ett företag med en stor styrelse använder sin makt för att befästa sin position, vilket generellt sett leder till en stabil strategisk inriktning. Mindre, mer administrativt inriktade styrelser vidmakthöll å andra sidan sin makt genom att med jämna mellanrum byta ut VD, vilket naturligtvis resulterade i varierande strategier.

Styrelsens serviceroll anses speciellt viktigt för små entreprenöriella företag eftersom de kan tjäna mycket på den kunskap som externa ledamöter kan bidra med (Daily & Dalton, 1993). Studien som Rosenstein, Bygrave och Taylor (1993) genomfört på högteknologiska företag som erhållit riskkapital pekar på samma kunskaps- och erfarenhetsutnyttjande av externa ledamöter sett ur VD:s synvinkel. De hävdar dock att VD tenderar att värdesätta externa ledamöter mindre och mindre allt eftersom tiden går. Ytterligare en stark faktor som pekar på vikten av styrelsens serviceroll är att styrelseledamöter själva hävdar att de lägger ner stor del av sin tid till beslutsfattande. Genom att granska strategiska initiativ och i vissa fall även den strategiska formuleringen påverkar styrelsen i allra högsta grad processerna för strategisk ledning (Johnson et al, 1996).

3.5.3 Resource dependence (Resursrollen)

När man talar om styrelsens roll utifrån ett resource dependence-perspektiv ser man styrelsen som ett viktigt instrument för att erhålla resurser som är kritiska för företagets framgång (Johnson et al., 1996). Detta synsätt grundar sig på forskning från 1949-1978 som gjorts av Selznick, Zald, Pfeffer samt Pfeffer och Salancik. Styrelsens storlek, andelen externa ledamöter samt om det finns styrelseledamöter som sitter i fler än ett företags styrelse (s.k. interlocking) belyser styrelsens resursroll. Den resurs som det vanligtvis handlar om är kapital. Genom kontakter med olika finansiella institutioner kan styrelseledamöter hjälpa företaget att erhålla likvida medel. Kaplan och Minton (1994) uppvisade i sin studie ett samband mellan dålig aktiekursutveckling och tillsättandet av ledamöter med finansiell anknytning i styrelsen. Utöver finansiella institutioner är även konkurrenter viktiga externa aktörer. En sammankoppling med vissa konkurrenter skulle eventuellt kunna gynna företaget genom att på så sätt kunna övervaka deras verksamheter.

Förutom kapital är företagsspecifika råvaror men även information och kunskap exempel på andra kritiska resurser. Kunskap och information om kunder och konkurrenter är givetvis av stort intresse för ett företag. Ytterligare en form av interlocking uppkommer när ett företag har styrelseledamöter som även sitter i konkurrerande företags styrelser (Johnson et al., 1996). De personliga nätverk som styrelseledamöterna besitter kan också vara oerhört betydelsefullt för ett företag, såväl ur ett resursanskaffnings- som ett kunskapsperspektiv.

Eftersom mindre företag ofta karaktäriseras av resursanskaffningsproblem är just styrelsens resursroll av särskilt intresse för dessa företag. Då dessa företag även ofta saknar en "historisk legitimitet" (Selznick i Johnson et al., 1996) är det till fördel för mindre företag att tillsätta en väl ansedd person i styrelsen. Även Daily och Dalton (1993) uppvisar vikten av styrelsens resursroll för små företag. Styrelsens sammansättning och storlek, som är viktiga faktorer för såväl service- som resursrollen var

i deras studier starkt sammankopplade med olika redovisnings- och marknadsbaserade mått på företagets prestation.

3.6 Sammanfattande tabell över teoriernas rollbetoning

Tabell 3.1: *De behandlade teoriernas huvudpunkter och roll för styrelsen.*

Teori	Huvudpunkter	Primär roll för styrelsen
Legalistiska perspektivet	Det legalistiska perspektivet säger att styrelsen påverkar företagets prestation genom att utföra de förpliktelser som lagen gett dem ansvar att utföra.	Primär roll är att representera och skydda aktieägarnas intresse, därmed en övervägande tonvikt på kontrollrollen. Styrelsen skall även styra företaget utan inblandning i den löpande verksamheten.
Agentteorin	Agentteorin säger att vid separationen av ägande och kontroll uppstår en specialisering av beslutsfattande och investeringshantering, men även en agentproblematik kan uppstå.	Styrelsens primära roll är att övervaka agenternas (ledningens) handlingar för att säkerställa effektiviteten och för att skydda principalernas (ägarnas) intressen.
Stewardship	Enligt denna teori finns ingen konflikt mellan ägarna och ledningen, som agentteorin gör gällande, utan det viktigaste är att finna en optimal organisationsstruktur som möjliggör koordinering på ett effektivt sätt.	Styrelsens primära roll har framförallt betoning på servicerollen och i viss mån resursrollen för att underlätta koordinering och allokering av resurser.
Kontrollrollen	Styrelsen skall fungera som en övervakande förmyndare åt företaget. En styrelse med en majoritet av externa ledamöter anses ofta kunna utföra en mer effektiv kontroll.	Styrelsens primära roll är att kontrollera VD och ledningen.
Resursrollen (Resource Dependency)	Teorin talar om styrelsen som ett viktigt instrument för att erhålla resurser som är kritiska för företagets framgång. Resurserna kan vara i form av personliga nätverk som ledamöterna besitter, men även monetära.	Styrelsens primära roll är att tvinga fram vitala resurser för företagets framgång. Den skall även bredda företagets gränser och öka dess legitimitet.
Servicerollen	Teorin betonar styrelsen som ett aktivt organ som både råder VD och ledning och initierar förslag till strategiska förändringar	Styrelsens primära roll är att agera stödjande och rådgivande gentemot VD och ledning.

4 Teorier ur ett småföretagarperspektiv

Då de flesta teorier om styrelser utgår från stora företag medan vår studie baseras på små företag presenterar vi i detta kapitel teorier och synsätt på styrelser utifrån ett småföretagarperspektiv.

4.1 Entreprenörskapets historiska utveckling

Entreprenörskap, enligt den definition vi ser idag har likt många andra discipliner sina rötter inom nationalekonomin, men användandet av termen entreprenör går ännu längre tillbaka i historien. Begreppet finns med i en fransk ordbok från 1437 där det definieras som en aktiv person som får något gjort (Landström, 2000). I tidigt språkbruk var dess ekonomiska betydelse utan någon större vikt och det var snarare förknippat med krigsherrar som utträttat någon form av stordåd, senare kom även leverantörer till armén att infattas av termen.

Det var fransmännen Richard Cantillon (1680 – 1734) och Jean Bapiste Say (1767 – 1832) som blev erkända för att på allvar tagit in termen i den ekonomiska litteraturen. Det är också den första teorin som har likhet med dagens teorier om entreprenören. Enligt deras definition är entreprenören en individ som är handlingskraftig och är beredd att befinna sig i en riskfylld verksamhet. I början på 1900-talet gör Joseph Schumpeter återigen entreprenören till en centralfigur i ekonomiska sammanhang, Schumpeter betonade vikten av entreprenörskap för den framtida ekonomiska utvecklingen. Han såg entreprenören som en skapare av imperfektion och kallade detta ”creative destruction”. Genom denna process blir existerande produkter och processer utbytta av nya. Entreprenören sågs således enligt Schumpeter främst som en innovatör och revolutionär.

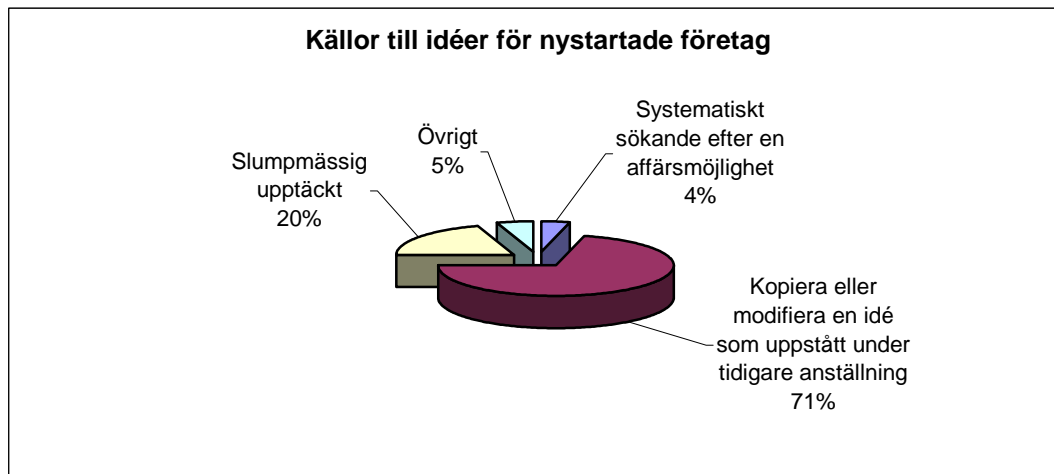
4.2 Entreprenören som individ

Att söka efter specifika karaktäristika hos entreprenören var tills för bara en tid sedan mycket populärt inom entreprenörskapsforskningen. Utgångspunkten var att det var entreprenörens personlighet snarare än resultatet av en fördelaktig situation eller ren slump som avgjorde entreprenörens framgång. Detta refereras ofta till som ”the fundamental attribution error”. Det har visat sig att entreprenörens personlighet endast kan svara för en mindre del av effekten för företagets framgång (Delmar, 2000).

Trots denna kritik är det intressant att belysa de gemensamma drag som man funnit hos många entreprenörer. Många entreprenörer har visat sig ha föräldrar som antingen är eller har varit entreprenörer. Andra gemensamma drag är att de flesta företag startas av män, dessutom har individens etniska bakgrund betydelse för benägenheten att starta ett företag. Utbildningsnivå och tidigare erfarenhet av att starta företag har också positiva effekter på individernas val att starta företag (Landström, 2000). Vidare har man funnit att entreprenören ofta har ett högt prestationsmotiv, är till viss del risktagare, har en viss tendens till överoptimism och har ofta ett internt ”locus of control”. Att ha ett internt locus innebär att individen ser sig själv som den avgörande faktorn för någontings utveckling.

En intressant aspekt är att de flesta framgångsrika, nystartade företagen inte startar med innovativa koncept eller grundare med stor erfarenhet eller övning inom affärsverksamheten (Bhidé, 2000), se

figur 4.1 nedan. Dock finns det viss korrelation mellan nystartande och tidigare erfarenheter av branschen inom vilken företaget startas.



Figur 4.1: Källor till idéer för nystartade företag.
(Källa: Bhidé, 2000)

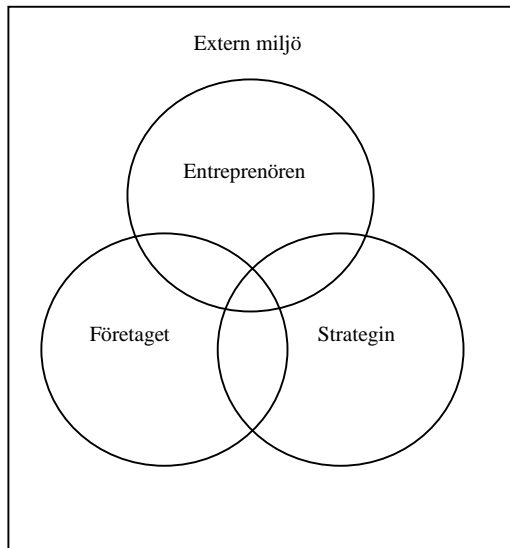
4.3 Entreprenörskap som en process

Entreprenörskapsforskningen har utvecklats från att söka efter de karaktäristika som den optimala entreprenören besitter till att undersöka interaktionen mellan entreprenörens perception, intuition och förmåga och den specifika situationens karaktäristik. Således har forskningen nu inriktats på att behandla entreprenörskap som en process där entreprenören är en av flera delar i processen. Individens har alltså en underordnad betydelse i detta synsätt. Ytterst hävdar processperspektivet att entreprenören är en helt vanlig person utan några speciella egenskaper som bara råkar vara på rätt plats (Johannisson, 1992). Är närmiljön bara rätt organiserad kan alltså vem som helst bli en entreprenör. Kontexten anses viktigare än personliga anlag och erfarenheter. Individ- och processperspektiven kan tyckas vara rakt motsatta men Johannisson (1992) menar att man måste använda båda perspektiven för att få full förståelse för både entreprenören och entreprenörskapet.

Idag förknippas ofta entreprenörskap enbart med småföretagande. Detta är dock inte hela sanningen utan detta är ett fenomen som återfinns i både stora och små företag. I detta sammanhang ser man entreprenörskap som nytänkande och innovation oavsett om detta sker i stora eller små verksamheter. Då detta fenomen sker i stora etablerade företag talar man ofta om intraprenörskap. Intraprenörskapet för utvecklingen framåt i organisationen och intraprenören bli ofta ledare i dessa sammanhang (Nationalencyklopedin, 1991, *entreprenör*).

4.4 Bakomliggande faktorer till tillväxt i småföretag

De faktorer som ligger bakom ett företags tillväxt i småföretag kan givetvis vara många och varierande och kan dessutom interagera med varandra. Smallbone et al. (2000) har tagit fram en modell för att belysa dessa faktorer och inkluderar, *entreprenörens karaktäristik*, *företagets karaktäristik* och de *strategier* som ledningen tar fram. Utöver dessa så har även den *externa miljön* en stark påverkan.



Figur 4.2: *Tillväxt i små företag.*
(Källa: Smallbone et al, 2000)

4.4.1 Externa miljön

Företagets externa miljö kan delas in i makro- och mikrofaktorer. Makrofaktorerna, som utgörs av mer avlägsna och svårpåverkade faktorer, kan delas in i olika segment som exempelvis, ekonomisegment, demografisegment och politiskt segment. Dessa faktorer påverkar i sin tur företagets bransch och dess mer specifika närmiljö, det vill säga mikromiljön. De olika faktorernas inverkan varierar mellan olika branscher och över tiden. Företag kan genom att analysera makromiljön och skaffa sig en god kunskap om denna få fram den information som behövs för att förstå nuet och kunna förutsäga framtida hot och möjligheter (Hitt et al., 2001).

Den externa miljön har en stor påverkan på det lilla företagets tillväxt och förändringar slår ofta hårdare mot dessa än mot större företag. Enligt Cohn och Lindberg är småföretag ofta mindre diversifierade, besitter färre färdigheter och använder en mindre varierande grupp av råvaror vilket gör det troligt att det är viktigare för dessa att förutsäga förändringar än vad som är fallet för större företag (Smallbone & Wyer, 2000). Företagets lokalisering är en annan faktor som kan påverka företagets tillväxt. Vissa områden har klara fördelar vad gäller tillgång på billig eller välutbildad arbetskraft och kanske dessutom har en stor och bred lokal marknad. Den bransch vilken företaget verkar inom har enligt Porter en avgörande betydelse för företagets utveckling och möjligheter till att uppnå lönsamhet. Enligt honom är det fem strukturella krafter som avgör industrins lönsamhet (Grant, 1998), vilka är: hot från nya aktörer, köparnas förhandlingsstyrka, säljarnas förhandlingsstyrka, hot från substitut samt rivaliteten mellan etablerade aktörer.

Det lilla företaget måste skapa sig en förståelse för industristrukturen och hitta en position som ännu inte är upptagen. Ett sätt att göra detta kan vara att skapa sig en medvetenhet om att branscher tenderar till att bli mer heterogena över tiden och utvecklas till en allt finare uppdelning i segment. Små aktörer kan då identifiera de specifika kriterier som behövs för att konkurrera i ett litet segment och därmed skapa sig en position på marknaden (Smallbone & Wyer, 2000).

4.4.2 Entreprenörens karaktäristik

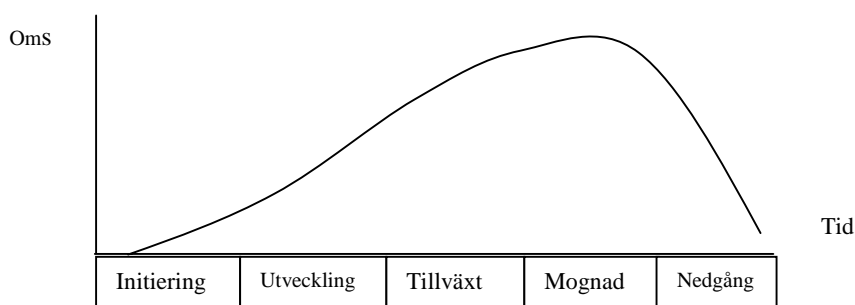
Då entreprenören i de flesta små företag även besitter den största delen av kontrollen bör dennes karaktäristik ha en betydande effekt på företagets utveckling. Då vi i *avsnitt 4.2 – Entreprenören som individ* utförligt behandlade detta kommer vi bara kort här diskutera dess effekt på företagets tillväxt.

För ett tiotal år sedan var entreprenörskapsforskningens fokus inställt på att finna de exakta karaktäristika för den optimala entreprenören. Detta kom dock att visa sig vara oerhört svårt och ett nytt fokus på entreprenören i dennes kontext och dennes förmåga att skapa tillgång till resurser etablerades. Storey diskuterar egenskaper som tidigare entreprenöriell erfarenhet, utbildningsnivå, familjehistorik och tidigare kunskap och erfarenhet inom det segment som företaget har startats (Smallbone & Wyer, 2000).

Entreprenörens attityd, motivation och vilja att nå tillväxt har visat sig ha en stor påverkan på den faktiska utvecklingen. 98 % av alla svenska företag har upp till 50 anställda (www.scb.se). Det är dock långt ifrån alla dessa som växer och anledningen till detta är troligen till störst del att entreprenören är nöjd med företaget som det är och inte ser något syfte i att växa ytterligare. Andra påverkande faktorer kan vara orsaken till att entreprenören startat upp sitt företag. Dessa kan variera oerhört med allt ifrån ett lokaliserat behov på marknaden till att entreprenören har blivit avskedad från sitt tidigare arbete. Även andra faktorer som livsstil och mål som inte är kopplade till företaget i sig kan ligga till grund för bristen på tillväxtambition. Tillväxtorienteringen kan dock variera beroende på var i utvecklingsfasen företaget befinner sig och beroende på vissa externa förändringar i omvärlden.

4.4.3 Företagets karaktäristik

Som konstaterades ovan varierar företagets utveckling beroende på var på utvecklingskurvan det befinner sig. Undersökningar visar att yngre företag har en tendens att växa snabbare än äldre. Deakins et al (Deakins & Whittam, 2000) bryter ner själva uppstartprocessen i fem steg som de benämner: idéformulering, hitta ett behov för idén, planering och förberedelse, lansering samt utveckling efter lansering. Dessa fem steg utgör i sig det första steget i den mer klassiska livscykelmodellen som innefattar stegen: initiering, utveckling, tillväxt, mognad och nedgång.



Figur 4.3: Livscykelmodellen.
(Källa: Smallbone et al, 2000)

Företagets faktiska utveckling kan dock skilja sig en hel del från denna något enkla bild av utvecklingen då vissa företag kan gå fram och tillbaka mellan olika stadier medan andra företag kanske inte alls når de senare stadierna. Annan befogad kritik mot denna modell är att den enbart tar

hänsyn till omsättningsökning som tillväxtvariabel. Ovan diskuterades den externa miljöns effekt på företagets utveckling och det konstaterades att förändringar i omvärlden kan få stora konsekvenser för ett företags försäljning. Detta får till effekt att tillväxten sällan sker gradvis utan snarare mer oregelbundet. När företaget utvecklas genom de olika stegen i livscykelns genomgår det en förändring med avseende på ledarstil, organisationsstruktur, formaliseringsnivå, mål och nivå av ägarens inblandning. Det finns undersökningar som visar att ägarens ovilja att släppa ifrån sig beslutfattande ofta är det som bromsar företagets tillväxt (Smallbone et al, 2000). Vidare pekar andra undersökningar på att det som framförallt skiljer snabbväxande företag från långsamt eller rent av icke växande företag är i vilken utsträckning företaget avsatt tid åt ledningen för att utveckla strategin.

4.4.4 Ledningens strategi

Med ledningens strategier avser vi här ägarens agerande som påverkar företagets utveckling. Då formell strategiutveckling inte är speciellt vanligt bland små företag är strategiprocessens utveckling och implementering ofta samlat i ägarens beslut. Ägarens beslut i sin tur baseras ofta på dennes intuition eller magkänsla (Funnemark et al, 2001). Det finns dock vissa strategiska faktorer som starkt påverkar företagets tillväxt. Den variabel med störst inflytande verkar vara ägarens vilja till att dela med sig av det egna kapitalet till andra intressenter. En annan viktig faktor är ledningens förmåga att snabbt lokalisera segment där företaget kan bygga upp en kundbas baserat på sin unika kompetens. Även ägarens vilja till att delegera ansvar har en avgörande betydelse för företagets tillväxt (Smallbone et al, 2000). Enligt en undersökning av Berggren och Olofsson (1998) har företagets konkurrens en mindre inverkan för de små företagens tillväxt, men en klart större betydelse för stora etablerade företag. Deras undersökning visade också att små företag till större del än stora etablerade företag ser sysselsättningstillväxt som ett viktigt mål för företaget (Berggren & Olofsson, 1998).

4.5 Strategiprocessen i små tillväxtföretag

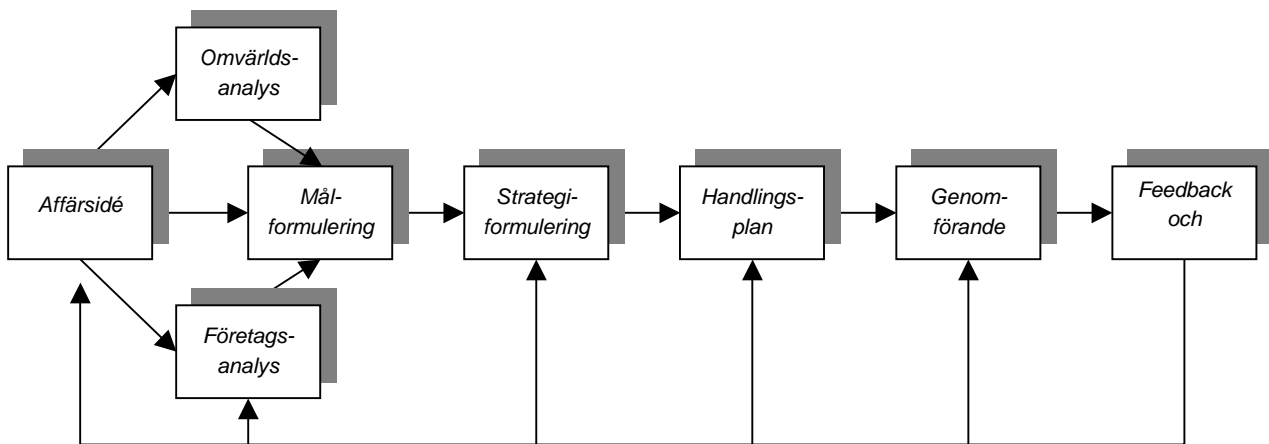
”En strategi är ett mönster eller en plan som integreras i en organisations överordnade mål, politik och händelseförlopp till en helhet. En välformulerad strategi hjälper till att styra och fördela ett företags resurser i en unik position som grundas på företagets interna kompetens, antagna förändringar i omgivningen och konkurrenternas åtgärder”.

(Prof. James B Quinn)

Strategin möjliggör för företaget att på ett optimalt sätt möta de förändringar som sker på marknaden. Den ligger till grund för hur nya innovationer och idéer skall kommersialiseras för att till fullo dra fördel av dess potential. Varje företag måste hitta den väg som passar bäst givet dess situation, möjligheter, mål och resurser (Kotler et al, 1999). Strategins primära mål är att skapa konkurrensfördelar för företaget. Inom den traditionella strategiteorin brukar man skilja på strategi på olika nivåer inom företaget. Man brukar tala om koncernstrategi som syftar till att svara på frågan: *Vilka branscher skall vi agera inom?* På en lägre nivå återfinns affärsstrategin som avser att svara på frågan: *Hur skall vi konkurrera* (Grant, 1998)? Ur ett entreprenörskapsperspektiv finns det dock ingen anledning att göra åtskillnad på dessa, utan koncern- och affärsstrategin utgör här samma sak.

Det finns idag en mängd olika synsätt på hur strategin i ett företag skapas. Att belysa de olika uppfattningarna och utvärdera dessa är i sig ett mycket omfattande arbete och ligger inte inom ramen för uppsatsens syfte. Vi kommer istället här att belysa det mest traditionella synsättet och lyfta fram

viss kritik mot detta. Den modell (figur 4.4) vi valt att utgå ifrån har sin utgångspunkt i en rationell ansats och uttrycker strategiprocessen som en schematisk process med sekventiella steg.



Figur 4.4: Schematisk bild över strategiprocessen.
(Källa: Philip Kotler i Skärvad & Bruzelius, 1995)

Modellen har sin utgångspunkt i företagets affärsidé och går vidare genom steget där företagets omvärld analyseras och hot och möjligheter bedöms. Parallellt med detta analyseras även företagets egna styrkor, svagheter samt kompetenser och problem. I nästa steg formuleras mål för verksamheten och i därpå följande steg formuleras strategier för företaget. Dessa strategier skall sedan konkretiseras i handlingsplaner vilka i nästa steg genomförs och sedan följs upp. Detta schematiska, formella sätt att se på strategiprocessen har ofta kritiserats och många hävdar att strategiprocessen är betydligt mer irrationell till sin natur (Kotler et al, 1999).

En som kritiserat detta sätt att se på strategiprocessen är Henry Mintzberg (1994). Han hävdar att vissa saker i våra liv måste formaliseras men det är viktigt att man förstår var gränsen går, särskilt när det handlar om komplexa och kreativa aktiviteter som att skapa en strategi. Strategiskapandet är inte en isolerad process. Den uppstår inte bara för att vi bokar in ett strategimöte. Tvärtom är strategiskapandet en process sammanbundet med allt som spelar in vid styrning av en organisation. Mintzberg menar att strategi måste handla om kreativitet och intuition och på så sett ge ett integrerat perspektiv av hela företaget.

Denna kritik kan tänkas vara än mer befogad med avseende på små tillväxtföretag. En tanke kan vara att strategiprocessen i dessa fall endast utgörs av en mental process hos entreprenören och att andra aktörer ej beblandas. Vår utgångspunkt i hypotesutvecklingen har dock varit att strategiprocessen till viss del är formaliserad och att styrelsen, beroende på dess roll, har en viktig funktion i olika delar av processen.

4.6 Generella skillnader mellan stora och små företag

Det finns flera väsentliga skillnader mellan små och stora företag. Bhidé (2000) nämner ett antal faktorer som skiljer start-ups från stora företag:

- ◆ Initiala förhållanden och affärsmöjlighetens art och natur
- ◆ Opportunistisk anpassning
- ◆ Säkerställande av resurser
- ◆ Egenskaper och färdigheter

Den gemensamma faktorn för dessa skillnader är avsaknaden av kritiska resurser såsom tid, pengar och kompetens. För det lilla företaget är det enligt Bhidé viktigare att agera snabbt och att använda billigare metoder än att utföra dyra undersökningar och tidskrävande planeringsarbete och därmed riskera att låta möjligheten gå förlorad. Problemet med att säkerställa resurser uppkommer för att det lilla företaget på grund av en kortare historik och ett svagare varumärke har svårare att locka till sig kunder, leverantörer, personal och andra resursförsörjare. Det stora företaget har ofta ett större eget kapital, ett välutvecklat nätverk och ett starkt rykte att utnyttja. Bhidé (2000) nämner dock några anledningar till att det lilla företags problem med att attrahera resursförsörjare ändå inte behöver bli oöverberrörligt.

- ◆ Det kan finnas få alternativ på marknaden och det kan vara kostsamt eller irrelevant att söka dessa.
- ◆ Man kan uppleva en spänning eller ett nöje i att arbeta med kämpande småföretagare eller så finns meningsskiljaktigheter med nuvarande arbetsgivare vilket lockar personer till att erbjuda sina resurser till det nystartade företaget.
- ◆ Flexibilitet och gemensamma intressen kan eftertraktas hos kunder, leverantörer och medarbetare.

Det finns flera strategier som nystartade företag använder sig av för att klara av resursproblematiken. De kan erbjuda extraordinär service och ta till sig kunder och medarbetare som andra företag ratar. Småföretagen imiterar också större företags sätt att synas utåt för att ge en bild av att vara större och utstråla större förtroende.

Slutligen kan nämnas att entreprenören ofta får en mer framträdande roll hos det lilla företaget. Dessa är mer beroende av egenskaperna och färdigheterna hos den enskilde entreprenören medan det stora företaget uppvisar ett större beroende av den gemensamma ansträngningen hos flera medarbetare eller funktioner och koordinationen dem emellan.

4.6.1 Skillnader gällande styrelser mellan stora och små företag

Det föreligger ofta en stor skillnad mellan hur små och stora företag styrs. Detta beror till stor del på de generella skillnader som beskrivits i *avsnitt 4.6 – Generella skillnader mellan stora och små företag*. Forbes & Milliken (1999) nämner tre anledningar till att styrningen skiljer sig åt. Först på grund av att små företag tenderar att vara odiversifierade, mindre strukturellt komplexa och mindre formaliserade. Detta torde leda till att omfattningen och djupet av service-relaterade aktiviteter är större för styrelser i små företag. Den andra anledningen är den generella uppfattningen att ju större och äldre ett företag är, desto större är den organisatoriska trögheten. Även detta torde leda till att styrelsens bidrag med service är starkare relaterat till företagets prestation. Som nummer tre anger Forbes & Milliken att styrelsens samlade kunskap och färdigheter är av särskilt intresse för mindre företag, som ofta leds av en entreprenör med relativt liten erfarenhet av att leda och styra ett företag.

Det finns också demografiska skillnader mellan styrelser i stora och små företag. Små företag har vanligtvis färre styrelseledamöter och en högre ägarkoncentration än stora företag (Forbes & Milliken,

1999). En hög ägarkoncentration kan leda till att aktieägare innehar en direkt styrelserepresentation i det lilla företag, vilket kanske är mest tydligt i företag som är uppbackade av riskkapitalbolag. Man skulle vidare kunna tänka sig att styrelsen i ett ägarlett företag inte har någon kontrollfunktion eftersom en eller flera personer kan besitta såväl aktieägarnas rättigheter som ansvaret att styra företaget (Forbes & Milliken, 1999).

Flera av tillväxtföretagen i vår studie är verksamma inom högteknologiska branscher. Det är därför av intresse att se på de skillnader i styrelsens sammansättning, arbetssätt och övriga faktorer som kan tänkas föreligga hos denna typ av företag. Forbes & Milliken (1999) skriver t ex att det krävs en annan typ av kunskap och erfarenhet hos styrelseledamöterna om styrelsen skall kunna ge råd eller bedöma ledningens kompetens. Förutom företags- och branschspecifik kunskap kan det även krävas kunskap och färdigheter inom andra områden, som t ex immaterialrättsliga frågor. Vad detta leder till är logiskt sett att den totala kunskapen som finns inneboende hos styrelsen används mer i högteknologiska företag än vad som är fallet i andra företags styrelser. Slutligen kan man tänka sig att styrelsen i högteknologiska företag har en större inverkan på företagets prestation, då företagen ofta befinner sig in en miljö som kännetecknas av snabb tillväxt och produktdifferentiering och att det därför krävs mer av styrelseledamöterna.

4.7 Styrelsens formaliseringsgrad

Under den senaste tiden har styrelsen kommit att få en allt mer central plats både vad gäller forskningen och även den egna uppfattningen hos styrelseledamöter gällande deras uppgift att ha en central översiktsroll över företaget. Idag kan man finna interna analyser som styrelsen låtit utföra med betydande självkritik, något som var omöjligt att finna för 30 år sedan, bland annat konstaterade styrelsen för Campbell Soup:

“That it wasn’t devoting enough time to long-rang strategic planning; that some colleagues didn’t speak up enough in meetings; that the quality of some committee reports needed upgrading; and that the company had to spend more time broadening and diversifying the skills of directors”

(Byrne, 1996:98 i Forbes and Milliken, 1999)

Styrelsens arbetsstruktur och graden av formalisering skiljer sig mycket från företag till företag. Styrelsen står ofta inför komplexa, multifasetterade uppgifter som innefattar strategiska faktorer och hur väl dessa frågor löses beror på många aspekter. Företagets ålder, bransch samt styrelseledamöternas karaktär och erfarenhet kan tänkas vara några av de faktorer som spelar in. Vidare står ofta ledamöterna inför ett pressat tidsschema och tiden de lägger ner för att förbereda sig inför styrelsemötet kan variera avsevärt mellan olika styrelser och dessa skillnader kan vara av avgörande betydelse för hur väl de lyckas tillgodose ägarnas intressen (Forbes & Milliken, 1999). En annan faktor som spelar in vid styrelsens formaliseringsgrad är styrelsens storlek och sammansättning. Genomsnittsantalet ledamöter för små företag, enligt en amerikansk definition där kriteriet är en omsättning på 25 miljoner dollar eller mindre, är sex stycken. Då ägandet i små företag ofta är mer koncentrerat än i stora företag finns ägarna ofta representerade i styrelsen. En stor styrelse har ofta mer kunskap och färdigheter tillgodo men nackdelen kan vara att det är svårt att koordinera de olika ledamöternas bidrag och vissa av dem kanske inte kommer till tals alls.

Nielsen och Lekvall (1998) betonar vikten av att ha en aktiv styrelse som skall stödja och komplettera ägaren och ledaren. Detta kan ske i form av att vara en kvalificerad diskussionspartner vid goda tider eller i form av reservkapacitet vid problemtyngda tider. För att skapa en mer aktiv styrelse kan man enligt författarna förbättra arbetsformerna, vilket mer specifikt betyder att t ex skapa en genomtänkt årsarbetsplan, förbereda sig väl på de ärenden som VD utvecklar samt följa upp de beslut som tas. Författarna hävdar också att man skall ha effektiva möten istället för "ofokuserade kafferepsdiskussioner". Att de förespråkar utbildning av styrelseledamöterna, alternerande mötesmiljöer och årligt förekommande tvådagars strategimöten tyder också på att man ser styrelsens roll som väsentlig och att man aktivt och på ett strukturerat sätt arbetar med att utnyttja styrelsens fulla kapacitet. Enligt Nielsen och Lekvall är det eftersträvansvärt att ha en formaliserad arbetsprocess snarare än en informell struktur.

4.8 Sammanfattande tabell: skillnader mellan små och stora företag

Passande i detta sammanhang kan vara att påminna läsaren om det faktum att det intressanta i denna tabell (se tabell 4.1) inte är huruvida företaget är stort eller litet utan det är de faktorer som karaktäriserar dessa som är av intresse. Stora företag tenderar till att vara mer strukturellt komplexa och ha en lägre ägarkoncentration än vad mindre företag har. Det är framförallt dessa skillnader som ligger till grund för huruvida de olika teorierna är applicerbara eller inte. Skillnaderna mellan företagen är dock lättast att tydliggöra genom att dela in dem i små respektive stora företag.

Tabell 4.1: Teoretiska och strukturella skillnader mellan små och stora företag.

	Stora företag	Små företag
Teoretiska skillnader	Majoriteten av teorier och studier baseras på stora företag.	Få teorier är baserade på små företag. Intresset kring området har ökat under de sista åren.
Agentteorin	Separationen av ägande och kontroll leder till att övervakningsmekanismer som minimerar agentproblematiken är nödvändiga. Denna övervakning leder dock till agentkostnader.	Ägande, kontroll och beslutsfattande är samlat hos en eller ett fåtal aktörer. Detta minimerar agentproblematiken, men på bekostnad av en effektiv beslutsprocess.
Styrelsens serviceroll	Stora företag är ofta diversifierade, mer strukturellt komplexa och mer formaliserade än små företag. Styrelsens roll i beslutsprocessen är framför allt i initierings- och utvecklingsstadiet av strategier.	Små företag är mindre strukturellt komplexa och mindre formaliserade. Detta leder till att omfattningen och djupet av service-relaterade aktiviteter är större för styrelser i små än för stora företag.
Styrelsens kontrollroll	Styrelsen skall enligt lagen fungera som en övervakande förmyndare åt företaget. En styrelse med en majoritet av externa ledamöter anses ofta kunna utföra en mer effektiv kontroll.	Ägarförhållandena i ett litet företag kan leda till att företaget inte har någon kontrollfunktion eftersom en eller flera personer kan besitta såväl aktieägarnas rättigheter som ansvaret att styra företaget.
Styrelsens resursroll	Styrelsens roll som ett viktigt instrument för att erhålla resurser tenderar att avta i takt med att företaget växer. VD tenderar också att värdesätta externa ledamöter mindre och mindre allt eftersom tiden går.	Styrelsens samlade kunskap och färdigheter är av särskilt intresse för små företag, som ofta leds av en entreprenör med relativt liten erfarenhet av att leda och styra ett företag.
Ägande och representation	Stora företag har ofta flera tusen ägare och styrelsen utgörs av såväl externa som interna ledamöter.	Små företag har vanligtvis färre styrelseledamöter (beroende delvis på lagstiftningen och delvis på tradition) och en högre ägarkoncentration än stora företag.
Strategiprocessen	Utgörs i det stora företaget av ett strukturerat arbete med hög formaliseringsgrad.	I det lilla företaget är strategiprocessen mer informell och kan i vissa fall endast utgöras av entreprenörens tankar.
Resurser	Det stora företaget har ofta ett större eget kapital, ett välutvecklat nätverk och ett starkt rykte att utnyttja för att attrahera resurser till företaget.	Det lilla företaget saknar ofta kritiska resurser såsom tid, pengar och kompetens. Det har dessutom kortare historik och ett svagare varumärke och därmed svårare att locka till sig kunder, leverantörer, personal och andra resursförsörjare.
Systematisk analys och planering	Det stora företaget har tid och resurser att systematiskt stämma av omvärldens förändringar. Det saknar dock det lilla företags flexibilitet och adaptiva förmåga att snabbt anpassa sig efter uppkomna hot eller möjligheter.	För det lilla företaget är det viktigare att agera snabbt och att använda billigare metoder än att utföra dyra undersökningar och tidskrävande planeringsarbete och därmed riskera att låta möjligheten gå förlorad.
Ledarens roll	Det stora företaget är mer beroende av den gemensamma ansträngningen hos flera medarbetare eller funktioner och koordinationen dem emellan än av egenskaperna hos ledaren.	Entreprenören har ofta en framträdande roll hos det lilla företaget. Det lilla företaget är beroende av egenskaperna och färdigheterna hos den enskilde entreprenören.

5 Hypotesutveckling

Vi börjar med att definiera tillväxt, strategiprocessen och styrelsens tre roller då dessa är av central betydelse för vår studie. Därefter ställer vi upp respektive hypotes samt operationalisering. Varje hypotes föregås av ett kort resonemang som leder fram till respektive hypotes. Efter hypotesen beskrivs hur diverse nyckelbegrepp i hypotesen skall operationaliseras.

Vid hypotesformuleringen har vi utgått från uppsatsens syfte och vår teoretiska referensram, vilken presenteras i *Kapitel 3 – Styrelseteoretiska perspektiv*. Arbetssättet har därmed skett i enlighet med den hypotetiskt-deduktiva ansatsen. Vidare har vi även beaktat de utgångspunkter vi nämner i *avsnitt 2.1.5 – Hypotesformulering* vid utformning av våra hypoteser. Varje hypotes kommer i detta avsnitt operationaliserats för att kunna konfronteras med empiri. I anslutning till varje hypotes presenterar vi kortfattat den teoretiska utgångspunkten och hur operationalisering genomförts.

Innan vi presenterar de hypoteser som vi kommer att undersöka vill vi dock först klargöra definitionerna av några begrepp som är centrala för våra hypoteser: *tillväxt, styrelsens tre roller och strategiprocessen*.

5.1 Perspektiv på tillväxt

Av diskussionen i *avsnitt 4.4 – Bakomliggande faktorer till tillväxt i småföretag* kan vi konstatera att entreprenörens uttalade ambition att nå tillväxt är av avgörande betydelse för företagets faktiska utveckling. Med utgångspunkt i detta drar vi slutsatsen att genom att ställa ett påstående till VD kan vi utreda huruvida bolaget är tillväxtorienterat eller inte. Men för att kunna göra detta måste vi först finna en lämplig definition av vad tillväxt i små företag egentligen är.

Definition av tillväxt

Många undersökningar och studier som tidigare gjorts beträffande små företags tillväxt har ofta fokuserat på förändringen av antal anställda. Detta kan kännas som naturligt då flera studier visar att de snabbast växande nystartade företagen står för de flesta arbeten som skapas. Bland annat hävdar Storey et al (1987) att:

“...out of 100 created, the fastest growing four firms will create half the jobs in the group over a decade.”

(Smallbone & Wyrer, 2000)

Det finns dock viss kritik mot detta synsätt som säger att antal anställda snarare är en konsekvens av andra mål än det primära målet i sig. När en entreprenör vill expandera sin verksamhet är det troligare att denne gör detta i termer av ökad omsättning eller lönsamhet än antal anställda. Det skall dock sägas att många undersökningar funnit en nära korrelation mellan tillväxten i antal anställda och ökningen i omsättning (Smallbone & Wyrer, 2000).

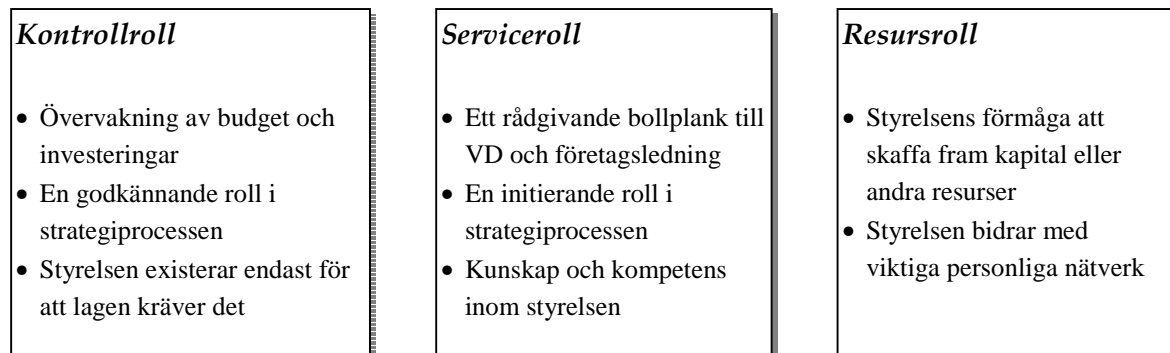
Tillväxt i ett företag drivs vanligtvis av en ökning i efterfrågan av de produkter och tjänster som företaget levererar till marknaden. Denna omsättningsökning leder i sin tur till att företaget kan

införskaffa nya resurser. Detta förutsätter dock att företaget i fråga har en etablerad marknad och försäljning. Om företaget är organiserat i form av ett "kostnadscenter", finansieras av riskkapital och idag inte har någon etablerad marknad kan definitionen av tillväxt kanske se annorlunda ut. Vår uppfattning är dock att oavsett om företaget i fråga har omsättning idag eller endast drivs med riskkapital så bör ett långsiktigt mål vara att nå en ökad omsättning. Det vill säga, under förutsättning att tillväxtambition finns, bör ett forskningsrelaterat företags mål vara att, på ett eller annat sätt, kommersialisera forskningsresultaten och därmed uppnå en ökad omsättning. Då vårt urval till stor del består av mycket varierande typer av företag har vi valt att definiera tillväxt utifrån två faktorer:

- ◆ Omsättningsökning
- ◆ Ökning av antal anställda

5.2 Styrelsens tre roller

En stor del av vår undersökning baseras på de olika roller som styrelsen enligt teorierna anses ha (kontroll, service eller resurs). Rollerna innefattar en mängd olika egenskaper och funktioner och definieras på flera olika sätt. För att göra en rimlig avgränsning av vår undersökning har vi med utgångspunkt i teorin diskuterat oss fram till några konkreta arbetsuppgifter som styrelsen kan tänkas utföra och som är representativa för respektive roll. I denna diskussion la vi stor vikt vid hur tillförlitliga svar som frågorna kunde rendera i. De faktorer vi bedömer vara kännetecknande för respektive roll och som vi har valt för att besvara våra hypoteser är följande:



Figur 5.1: Operationalisering av styrelsens kontroll-, service- och resursroll.

5.3 Perspektiv på strategi

Som diskuterades i avsnitt 4.5 – *Strategiprocessen i små tillväxtföretag* ser vi strategiprocessen som en till viss del formaliserad kedja av sekventiella steg. Då styrelsen innehar en mer servicebetonad roll har vi utifrån teorin sett att styrelsen kan inta en mer aktiv och initierande roll i strategiprocessen. Detta innebär rent konkret att, om vi refererar tillbaka till figur 4.4, styrelsen är aktiv i de första stegen som vi valt att kalla för omvärldsanalys och företagsanalys. Genom att bidra med insikter och förslag sprungna ur upptäckta möjligheter på marknaden eller outnyttjade kompetenser gynnas företagets utveckling. Om styrelsen har en mer kontrollerande roll innebär det att styrelsen först är aktiv i de senare stegen i strategiprocessen där strategin konkretiseras och godkänns. Styrelsen har här en viktig roll att utvärdera och bedöma ledningens strategiförslag.

5.4 Hypoteser

5.4.1 Hypotes utifrån agentteorin

I avsnitt 3.3 – *Agentteori* konstaterade vi att då ägande, kontroll och beslutsfattande samlas hos en eller några få agenter minimeras agentproblematiken, men att det samtidigt skapas en risk för ineffektivt beslutsfattande och ledning. Samtidigt bör VD:s inställning till styrelsen och dess roll vara mer positiv och präglad av en rådgivande karaktär i och med minimeringen av agentproblematiken. Till följd av detta kan vi utveckla följande hypotes:

Hypotes 1: *Då ägande, kontroll och beslutsfattande till stor del är samlat hos VD är inställningen till styrelsen mer positiv än vid lägre ägarandel och styrelsens roll karaktäriseras primärt av en rådgivande funktion.*

Ägande, kontroll och beslutsfattande har vi i vår studie valt att operationalisera genom att mäta VD:s ägarandel. Vi utgår därmed från att en VD som äger mer än 50 % av rösterna även har kontroll och beslutsfattande samlat hos sig. Genom en direkt ställd fråga om VD:s inställning till styrelsen får vi svar på om VD är positivt eller negativt ställd till en styrelse. Slutligen behöver vi få svar på vilken funktion styrelsen har i det undersökta företaget och då har vi använt oss av de faktorer som vi anser vara kännetecknande för respektive roll (se figur 5.1). Genom att undersöka vilka av de funktioner som styrelsen arbetar aktivt med idag får vi därmed även svar på den aktuella styrelsens funktion.

5.4.2 Hypotes utifrån angränsande teorier till Stewardship-teorin

I avsnitt 3.4 – *Stewardship och angränsande teorier* diskuteras Lorsch (1995) resonemang kring möjligheten att "Empower the board" där han syftar på en aktiv styrelse som effektivt övervakar företaget och ledningen. Genom en mer informerad och involverad styrelse kan VD få tips och råd och på ett bättre sätt leda företaget. Många VD är dock rädda/tveksamma till en stark styrelse och ser det som besvärande. Grunden till detta är flera faktorer som bygger på felaktiga uppfattningar. En av dessa vill vi utröna i följande hypotes:

Hypotes 2: *VD är av uppfattningen att styrelsens rådgivning och övervakning står i konflikt med varandra.*

Konflikten mellan rådgivning och övervakning operationaliserar vi genom att likställa rådgivning med styrelsens service-roll samt att likställa övervakning med styrelsens kontrollroll. Genom diverse frågor om vad styrelsen arbetar aktivt med i dagsläget får vi svar på om styrelsen i det undersökta företaget primärt har en service, resurs eller kontrollroll. Konflikten dem emellan måste dock åskådliggöras på ett annat sätt. I de karaktäriserande styrelsefunktioner som vi enats om för styrelsens kontroll- och service-roll återfinns en tydlig skillnad i strategiprocessen. Utöver deltagandet i strategiprocessen anser vi att arbetet med investeringar är en central del av styrelsen arbetsuppgifter. Genom att operationalisera styrelserollerna genom konkreta centralfunktioner och därefter ställa service-rollens rådgivande funktion mot de för kontrollrollen karaktäriserande godkännande och övervakande funktionerna, bedömer vi att vi kan få svar på vår andra hypotes.

5.4.3 Hypoteser utifrån styrelsens roller

Hypotes 3, 4 och 5 är mycket lika då de syftar till att ge en värdering av styrelsens teoretiskt tilldelade roller. Därför väljer vi att tala om operationaliseringen av hypotes 3-5 i ett och samma stycke. I *avsnitt 5.2 – Styrelsens tre roller* beskrev vi de faktorer som vi kännetecknar respektive roll för vår studie. För att besvara vår hypotes ställer vi dessa mot VD:s uppfattning huruvida de är tillväxtgenererande eller inte. Begreppet tillväxt har många olika definitioner och vår går att återfinna i *avsnitt 5.1 – Perspektiv på tillväxt*. I vissa frågor har vi dock valt att uttrycka *tillväxt* på andra sätt. Anledningen är främst designmässig. Genom att göra enkäten varierande och skrivtekniskt mer attraktiv bedömer vi möjligheten att få högre svarsfrekvens som större. Vi menar dock att samtliga uttryck vi använt leder till den definition som vi angett för tillväxt.

I *avsnitt 3.5 – Styrelsens roller* delar Johnson et al. (1996) upp styrelsens roller i tre delar: kontroll, service och resursanskaffning. De två sistnämnda bygger till stor del på Resource Dependence-teorin. Med servicerollen menas att styrelsen har en stödjande och rådgivande funktion till företagsledningen. Empiriska resultat pekar på att servicerollen är speciellt viktig i startsituationer samt krisskedan. För små tillväxtföretag som ännu inte hunnit växa sig stora borde styrelsens serviceroll vara väsentlig och eftersträvansvärd, vilket utmynnar i följande hypotes:

Hypotes 3: VD i ett litet företag uppfattar styrelsens serviceroll som främjande för företagets tillväxt.

Ett av agentteorins budskap är att en av styrelsens huvudsakliga funktioner är att övervaka och kontrollera företagsledningen för att skydda aktieägarnas intressen. I ett litet företag är ägandet sannolikt inte lika spritt som i ett stort företag och därmed är kontrollbehovet inte lika stort. Ett litet företag som har ambitionerna att växa sig större kan tänkas vilja ha snabba beslutsvägar för att kunna bibehålla flexibilitet och adaptionsförmåga till förändringar i dess omvärld. En styrelse med en starkt kontrollerande funktion kan därför ses som ett byråkratiskt och otympligt organ, vilket leder oss till att utforma nästa hypotes:

Hypotes 4: VD i ett litet företag uppfattar styrelsens kontrollroll som hämmande för företagets tillväxt.

Det lilla företaget kännetecknas ofta av en knapphet av resurser. De kritiska resurserna är vanligtvis tid, pengar och kompletterande kompetens. Enligt teorin om *Resource Dependency* är organisationer beroende av varandra för att kunna erhålla de resurser som är nödvändiga för organisationen. Styrelseledamöter med kompletterande kompetenser eller med förmågan att införskaffa och upprätthålla försörjningen av kritiska resurser torde därmed vara eftersträvansvärt för mindre företag. Detta resonemang leder oss fram till nästa hypotes:

Hypotes 5: VD i ett litet företag uppfattar styrelsens resursroll som främjande för företagets tillväxt.

5.4.4 Hypotes utifrån styrelsens formaliseringsgrad

I avsnitt 4.10 – *Styrelsens formaliseringsgrad* diskuteras bland annat att då det lilla företaget har få antal anställda och man kan förmoda att de besitter en mindre ackumulerad kompetens. Styrelsen torde därmed kunna erbjuda viktiga kompletterande resurser och kompetenser. För att det lilla företaget skall utnyttja detta på effektivast möjliga sätt borde styrelsesammanträden ske kontinuerligt med jämna mellanrum. En proffsig styrelse borde också arbeta med fackmannamässiga arbetsprocesser, vilket skulle kunna ge sig uttryck i sammanträden med en hög formaliseringsgrad med hänseende på struktur och process. Utifrån detta formulerar vi hypotesen:

Hypotes 6: *VD anser att en styrelse med hög formaliseringsgrad har en positiv inverkan för företagets tillväxt.*

Det kan lätt leda till problem om man talar om en aktiv styrelse eftersom aktivitet går att mäta på många olika sätt. Synen på aktivitet är också diffus, vilket gör ordet olämpligt att använda i en hypotes. Istället för att tala om en aktiv styrelse har vi valt att kalla det en styrelse med hög formaliseringsgrad. I detta ord lägger vi mötesfrekvens, mötesformalitet och arbetsstruktur. Vi ämnar därmed se om styrelsemöten är ett forum som VD värderar som viktigt och värdefullt för företagets tillväxt och utveckling. Vore styrelsen att anse som en värdefull tillgång borde den utnyttjas kontinuerligt, som nämnts ovan. Vi operationaliserar därför en hög formaliseringsgrad med hög mötesfrekvens och mötesformalitet (*formell process*) i kontrast till en ”telefonstyrelse” som endast sammankommer vid akuta behov eller vid specifik rådgivning (*informell process*). VD:s positiva eller negativa inställning till formaliseringsgraden försöker vi utvärdera genom att fråga VD om han/hon anser att ett mer formaliserat styrelsearbete (jämfört med nuvarande) skulle främja företagets tillväxt.

5.5 Sammanfattning av uppställda hypoteser

Vi sammanfattar våra hypoteser samt huvudfaktorer för operationaliseringen i tabell 6.1. De konkret ställda frågorna i enkäten återfinns i bilaga 1a. För ett överskådligt schema samt nyckel för enkäten hänvisar vi till bilaga 1b.

Tabell 5.2: *Sammanställning av uppställda hypoteser och dess operationalisering.*

Nr.	Hypotes	Operationalisering
1.	Då ägande, kontroll och beslutsfattande till stor del är samlat hos VD är inställningen till styrelsen mer positiv än vid lägre ägarandel och styrelsens roll karakteriseras primärt av en rådgivande funktion.	VD:s ägarandel, VD:s inställning till styrelsen, styrelsens roll
2.	VD är av uppfattningen att styrelsens rådgivning och övervakning står i konflikt med varandra.	Konkreta styrelseuppgifter för kontrollrollen i förhållande till servicerollen
3.	VD i ett litet företag upplever att styrelsens serviceroll är främjande för företagets tillväxt.	Konkreta uppgifter för service-rollen ur ett tillväxthänseende
4.	VD i ett litet företag uppfattar styrelsens kontrollroll som hämmande för företagets tillväxt.	Konkreta uppgifter för kontrollrollen ur ett tillväxthänseende
5.	VD i ett litet företag upplever att styrelsens resursroll är främjande för företagets tillväxt.	Konkreta uppgifter för resursrollen ur ett tillväxthänseende
6.	VD anser att en styrelse med hög formaliseringsgrad har en positiv inverkan för företagets tillväxt.	Formell eller informell process idag, inställning till formaliseringsgrad av framtida processer

6 Statistiskt angreppssätt

Detta kapitel behandlar det praktiska tillvägagångssättet vid vår empiriska undersökning. Med detta som bakgrund redogör vi för val av undersökningsobjekt, identifiering av målpopulation, enkätens utformning, urvalsbestämning samt aktuella statistiska felkällor.

I det statistiska angreppssättet ligger mål och metoder för att kunna besvara de uppställda hypoteserna. Vid förberedelserna inför en statistisk undersökning måste alltid tre grundfrågor besvaras – vad skall undersökas, vem skall undersökas och hur skall undersökningen genomföras (Dahmström, 2000). Alla dessa grundfrågor ämnar vi besvara i detta kapitel.

6.1 Val av undersökningsobjekt

Då syftet med uppsatsen är att studera verkställande direktörers uppfattning om styrelsens arbete har vi följaktligen valt att rikta undersökningen mot just verkställande direktörer. Mer specifikt har vi valt att inrikta studien mot små företag med tillväxtambitioner varför vi valt företag ur tre forskningsparker i Sverige.

Ett problem med valet av respondenter är deras höga arbetsbelastning vilket kan leda till negativa effekter på svarsfrekvensen. Vi har i största möjliga mån försökt att ta hänsyn till detta vid bestämmandet av insamlings- och distributionsmetod. Tidigare undersökningar som fokuserat på samma målgrupp har uppnått en svarsfrekvens på omkring 30 till 40 procent efter påminnelser.

6.2 Identifiering av population

En population definieras genom att ange vilken mängd av enheter den består av. Definitionen bör utformas så undersökningens syfte och målsättning uppnås (Körner & Wahlgren, 2002). Den population som man idealt vill studera brukar vanligtvis benämnas målpopulation. I vår undersökning utgörs målpopulationen av små företag i Sverige med tillväxtambitioner. Skillnaden mellan små och stora företag är, som nämndes inledningsvis, exempelvis strukturell komplexitet, formaliseringsgrad och skillnad i ägarkoncentrationen. Då det är mycket komplicerat att särskilja företag baserat på dessa faktorer har vi istället valt att utgå från antal anställda. Gränsen är, i enlighet med Eurostats definition, dragen vid 250 anställda. Vi tror att de flesta företag som hamnar inom denna grupp generellt sett kan uppvisa de väsentliga egenskaper som skiljer små företag från stora. Av de ca 840 000 företagen som kan klassificeras som små ska sägas att långt ifrån alla kan sägas sträva efter tillväxt varför vår målpopulation är avsevärt mindre.

För det ska vara möjligt att undersöka enheterna måste de i realiteten ingå i någon form av register eller förteckning, en så kallad ram. När en population definieras utifrån en ram är det viktigt att ramen i så stor utsträckning som möjligt överrensstämmer med målpopulationen (Körner & Wahlgren, 2002). Vi har som tidigare nämnts valt att studera små företag med tillväxtambitioner. Det finns många olika sätt att definiera tillväxt vilket gör såväl totalpopulationen och en lämplig urvalsgrupp svårdefinierad. Genom att välja företag ur olika forskningsparker i Sverige som urvalsgrupp har vi utgått från en redan

genomförd urvalsprocess av företag som uppvisar vilja och potential att växa. Exempelvis går det att från Ideons hemsida (www.center.ideon.se) läsa:

*”Ideons affärsidé säger att vi ska attrahera såväl nystartade som etablerade **tillväxtorienterade forsknings- och utvecklingsföretag** genom att erbjuda en unik miljö präglad av nytänkande, adekvata nätverk samt ändamålsenlig service av hög kvalitet.”*

Vår rampopulation utgörs därmed av en förteckning över de företag som finns inom de utvalda forskningsparkerna, vilka utgjordes av Ideon i Lund, Mjärdevi Science Park i Linköping, och Krinova i Kristianstad (läs mer i *avsnitt 7.1 – Forskningsparkerna i vår studie*). Vår ambition var från början att vi skulle täcka in forskningsparker från norr till söder i Sverige men samtidigt ha ett urval som var hanterbart. Då de parker vi kontaktade varierade i grad av positiv inställning till vår undersökning föll det sig naturligt att fokusera på de tre där vi fick bra och tillförlitligt material att arbeta med. Den ursprungliga rampopulationen bestod inledningsvis av vissa företag som inte ingick i målpopulationen varför vi valde att sortera bort dessa företag. I denna grovsällning avlägsnade vi företag som kunde klassificeras som serviceföretag⁶ eller som bedömdes vara för stora för att passa vår studie av små tillväxtföretag. Vi valde att även plocka bort företag som inte hade Sverige som sin primära hemvist.

Tabell 6.1: Justering av rampopulation enligt uppsatta kriterier.

	Ideon	Mjärdevi	Krinova	Totalt
Ursprunglig rampopulation	197	160	34	391
Ej i målpopulation	43	36	10	89
Rampopulation	154	124	24	302

Om det har funnits tveksamheter kring något företag har vi valt att inkludera det i studien och inte sorterat bort det. Anledningen är att vi hellre uppnår en viss grad av övertäckning i vår rampopulation (se *avsnitt 6.6.2 – Täckningsfel*). Det bör även noteras att några företag hörde av sig till oss och angav att de inte ansåg sig vara lämpliga för vår studie. Om detta också var fallet avlägsnade vi de aktuella företagen från målpopulationen och justerade svarsfrekvensen. Beräkningen av svarsfrekvensen går att återfinna i tabell 6.5.

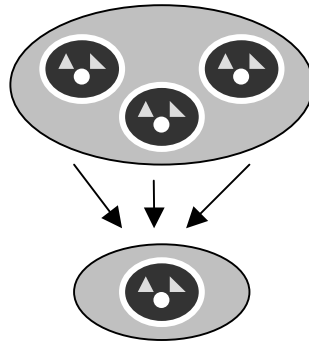
6.2.1 Urval

När en undersökning ska genomföras måste man bestämma sig för om hela populationen ska undersökas eller endast ett urval av den. Är det endast ett antal av enheterna som ska undersökas måste man vidare bestämma hur enheterna ska väljas och hur många enheter det bör vara (Anderson, 1998). Det finns två huvudsakliga urvalsprinciper, slumpmässigt respektive icke-slumpmässigt urval. Det slumpmässiga urvalet benämns även sannolikhetsurval och definieras med att varje element i populationen ska ha en känd sannolikhet att komma med i urvalet och denna sannolikhet ska vara större än noll. För icke-slumpmässiga urval kan sannolikheten för vissa element att bli utvalda vara noll eller till och med okänd. Trots att slumpmässigt urval anses vara teoretiskt överlägset används

⁶ Serviceföretag syftar i detta sammanhang inte på företag vars produkt har en serviceorienterad karaktär, utan snarare på företag som inte har tillväxtambition, vars funktion i forskningsparken främst syftar till att stödja andra företags verksamhet.

ofta icke-slumpmässiga urval och då främst på grund av kostnads- och bekvämlighetsaspekter (Dahmström, 2002).

Vi har i vår undersökning använt oss av slumpmässig urvalsmetod som kallas klusterurval. Metoden är lämplig då det är opraktiskt eller svårt att skapa en förteckning över hela populationen. Istället väljs enheter ut ifrån olika kluster eller grupper som enheterna placeras i (Holme & Solvang, 1997), vilket illustreras i figur 6.1 nedan. Metoden är även enklare att utföra och mindre krävande i form av tid och resurser gentemot många andra urvalsmetoder.



Figur 6.1: Schematisk bild över klusterurval.
(Källa: Holme & Solvang, 1997)

Vi har, som nämndes ovan (*avsnitt 6.2 – Identifiering av population*), valt att studera ett antal forskningsparker i Sverige. I enlighet med metoden är det i vårt fall problematiskt att skapa en förteckning över hela populationen varför vi valt enheter från tre kluster som i vårt fall utgörs av de studerade forskningsparkerna. Med vår valda urvalsdesign kan vi sägas hamna i gränslandet mellan slumpmässiga och icke-slumpmässiga urvalsmetoder, då vi bestämt de kluster som enheterna väljs ifrån. Genom detta tillvägagångssätt anser vi oss ha fått ett representativt urval utifrån de uppställda kriterierna.

6.2.2 Generaliserbarheten av urvalet

För att kunna göra en rimlig bedömning av relevansen av vårt urval samt de begränsningar som urvalet medförde anser vi det behövt med en kort presentation av forskningsparker i Sverige.

Det finns ett trettiotal teknik- och forskningsparker i Sverige i dagsläget. Den samordnande paraplyorganisationen för Sveriges alla forskningsparker (eller Science Parks) heter Swedepark och har funnits sedan 1989. På deras hemsida (www.swedepark.se) går att läsa:

”Teknik- och forskningsparker är miljöer som aktivt stimulerar tillväxt med fokus på högteknologiskt, kunskapsintensivt och forskningsbaserat företagande. Parkerna skapar möjligheter till samverkan med universitet och/eller andra institut med högre utbildning och forskning”.

Swedepark definierar den långsiktiga målsättningen med verksamheten som att initiera och samordna aktiviteter som:

- stimulerar etablering av nya teknik – eller kunskapsintensiva verksamheter
- underlättar samverkan med universitet och högskolor för FoU-intensiva verksamheter
- utvecklar miljöerna så att de ger mervärde för, och utveckling av, verksamheter inom parkernas intressesfärer.

Stödandet av teknik- och forskningsparkernas utveckling skall ske genom erfarenhetsutbyte och projekt med intern såväl som extern finansiering.

Det finns flera faktorer som gör att man kan ifrågasätta representerbarheten av företagen i vår studie. De stora fördelar som valet ändå medförde, dvs. en relativt smärtfri möjlighet att finna en stor mängd små företag med tydliga tillväxtambitioner samlad under några få tak, medför att vi ändå ser dessa ifrågasättande faktorer som mindre relevanta. Dock är de betydelsefulla att känna till och ta hänsyn till, framför allt när man talar om generaliserbarheten av våra slutsatser. Därför vill vi i detta stycke föra fram några av de fördelar och förmåner som företag i en forskarpark kan ta del av. Från forskarparkernas hemsidor har vi samlat ihop ett antal viktiga skillnader att ta i beaktande:

- ◆ **Mötesplats:** forskningsparkerna är, som Ideon uttrycker det, ”en kunskapsintensiv smältdegel” där företagen arbetar nära universitetet och mängder av spetskompetensföretag inom biovetenskap, miljöteknik, IT och andra högteknologiska företag. Möten och erfarenhetsutbyten sker formellt genom seminarier men även informellt genom den absoluta fysiska närhet företagen emellan.
- ◆ **Varumärke:** Forskningsparkens varumärke ger legitimitet vid nyetablering och underlättar bland annat personalrekrytering och finansiering.
- ◆ **Kontakt nät:** Ett företag i en forskningspark får ett brett kontaktnät av t ex mentorer, service företag och riskkapitalister. Rådgivning och hjälp i exempelvis juridiska frågor kan vara oerhört viktigt, framför allt för nystartade företag.
- ◆ **Praktisk hjälp:** I Ideon i Lund får företagen t ex professionell receptionsservice och en färdig fungerande infrastruktur med bland annat datauppkopplingar, post och telefoni. Man kan även få hjälp med t ex marknadsföring och seminariearrangemang. Många teknik- och forskningsparker erbjuder även mycket goda sammanträdes- och konferensmöjligheter.
- ◆ **Fördelaktiga avtal:** Förutom fördelaktiga hyresavtal kan företagen även erhålla fördelaktiga avtal från till exempel banker, försäkringsbolag, redovisningsbyråer och telekommunikationsföretag.

På Krinovas hemsida skriver man något som sammanfattar de förmåner som företag i forskarparker kan erhålla:

”[Krinova skall] leverera en sådan service att teknikparkens hyresgäster kan koncentrera sig på att utveckla sin kärnverksamhet.”

Det är mycket svårt att bedöma i hur stor omfattning företagen utnyttjar dessa förmåner eller hur värdefulla de egentligen är. Dock kvarstår faktumet att små tillväxtföretag som står utanför forskningsparker inte kan ta del av dessa förmåner och därför har en annorlunda omvärld än företagen i vår studie. Detta bör tas i beaktande när man ser på generaliserbarheten av våra resultat.

6.2.3 Urvalsstorlek

En central fråga vid varje statistisk undersökning är hur stort urvalet bör vara. Naturligtvis är ett så stort urval som möjligt att föredra, helst hela populationen om så är möjligt. Vid en totalundersökning får man exakta svar för varje parameter och inga estimeringar behövs göras. I realiteten är det dock sällan en undersökning går att genomföra på hela populationen då det exempelvis finns begränsningar i form av tid och resurser.

Storleken på urvalet har betydelse för vilka slutsatser som kan dras och hur det kan anses vara representativt för en större population. För vår fastställda målpopulation är det rimligt att anta en normalfördelning för de variabler vi studerar. Är populationen stor och ett ”tillräckligt” stort stickprov dras, vanligtvis nämns siffran 30 (Aczel, 1993), följer variabler en approximativ normalfördelning (Dahmström, 2000).

Att fastställa nödvändig urvalsmängd är komplicerat när standardavvikelsen är okänd. För att få en uppfattning om resultatens riktighet har vi valt att beräkna en approximativ urvalsmängd utifrån önskade förutsättningar på signifikansnivån (α). Den valda signifikansnivån säger något om sannolikheten för en skattad variabel att hamna inom ett givet intervall. Vi har för vår undersökning använt oss av en signifikansnivå på 5 %, vilket är ett mycket vanligt val vid praktiska tillämpningar (Körner, 1985). Vill man erhålla en större konfidens får man betala den lilla ökningen i säkerhet genom en kraftig ökning av intervallets bredd (Körner, 1985). Enligt tabeller över normalfördelningen motsvarar en signifikansnivå på 5 % ett z-värde på $\pm 1,96$ ($Z_\alpha = \pm 1,96$).

För att kunna approximera den nödvändiga urvalsstorleken behöver vi även ange ett värde på standardavvikelsen (σ) och felmarginalen. Vi har i enkäten mestadels använt oss av en femgradig ordinalskala och därmed en avvikelse från mittpunkten med två. Ett antal av frågor kan tänkas hamna under såväl som över denna spridning varför vi bedömer en standardavvikelse på två som en rimlig approximation. Undersökningens urvalsfel bestäms av urvalets medelvärde (\bar{X}) och populationens medelvärde (μ) genom $\bar{X} - \mu$. Då denna differens är okänd för oss krävs det att vi skattar ett värde på felmarginalen (B).

Vi har vid beräkningen av den nödvändiga urvalsmängden använt oss av formel 6.1, hämtad ur Aczel (1993). Här anger n den nödvändiga urvalsmängden, σ är standardavvikelsen, Z_α anger normalfördelningens numeriska gräns utifrån vald signifikansnivå och B anger den önskade felmarginalen.

$$n = \frac{Z_\alpha^2 / \sigma^2}{B^2} \quad (\text{Formel 6.1})$$

Med angivna värden på signifikansnivån och standardavvikelsen fås den nödvändiga urvalsmängden, avrundat uppåt, med varierande felmarginal enligt tabell 6.2.

Tabell 6.2: Nödvändig urvalsmängd med varierande felmarginal.

$Z_{\alpha} = 1,96$	$Z_{\alpha} = 1,96$	$Z_{\alpha} = 1,96$	$Z_{\alpha} = 1,96$
$\sigma = 2$	$\sigma = 2$	$\sigma = 2$	$\sigma = 2$
$B = 1$	$B = 0,5$	$B = 0,25$	$B = 0,125$
n = 16	n = 62	n = 246	n = 984

Med en felmarginal på ett ($B = 1$) är den nödvändiga urvalsmängden endast 16 enheter, något som innebär att vi inte skulle kunna tillämpa normalfördelningen. En urvalsmängd på 62 enheter skulle vara tillräcklig om övriga antagande håller. Dock vill vi eventuellt kunna dela upp vårt urval i undergrupper vilket kan vara vanskligt att göra med en urvalsmängd på 62 företag. Vi valde slutligen ett urval på 246 företag med en felmarginal på 0,25 ($B = 0,25$) vilket anses acceptabelt. Den högre nivån, $n = 984$, ansåg vi inte vara möjlig att uppnå med de resurser som fanns tillgängliga inom ramen för undersökningen.

6.3 Val av insamlingsmetod

För att erhålla den information som behövs är det viktigt att den statistiska undersökningen planeras i enlighet med detta. Som nämndes tidigare måste man innan den praktiska datainsamlingen klargöra vilken information som behövs, hur denna information ska bearbetas, användas och redovisas (Körner & Wahlgren, 2002). Variationen i mät- och kontaktmetoder som kan förekomma i surveyundersökningar är stor. Vi beslutade i ett tidigt skede att datainsamlingen skulle ske med hjälp av ett frågeformulär för att uppfylla undersökningens syfte. I fortsättningen av kapitlet har vi därför valt att begränsa oss till metoder där frågeformulär används, det vill säga postenkäter, Internetenkäter, gruppenkäter och besöksenkäter.

Ett av de vanligaste sätten att samla in data är genom postenkäter. Med postenkäter avses främst utskick via traditionell postgång eller alternativt med hjälp av e-postmeddelanden. Metoden är relativt billigt men svarsbortfallet är ofta stort och det krävs därför ofta olika former av uppföljningar för att bortfallet ska komma till en acceptabel nivå. Ett alternativ till postenkäter är Internetenkäter där respondenten får fylla i ett elektroniskt formulär för direkt dataregistrering. Förutom denna direkta dataregistrering ger Internetenkäter en möjlighet till kontroll av svaren vid själva besvarandet. Dock finns det negativa effekter i form av bortfall och tekniska problem. Vid gruppenkäter får en grupp av respondenter ur målpopulationen fylla i frågeformuläret samtidigt. Gruppenkäter ger ofta ett lågt svarsbortfall men passar inte för alla undersökningar då det kan förekomma yttre påtryckningar och anonymiteten inte alltid kan skyddas. Besöksenkäter fylls i av individer som besöker en specifik plats under en viss tid och lämpar sig om det ingår mera komplexa frågeställningar i undersökningen.

Vi valde att använda oss av en Internetenkät då det är ett billigt sätt att nå ut till en stor population. Även för respondenterna har metoden vissa fördelar gentemot postenkäter via e-post vilka främst är enkelheten och snabbheten. Dock förekommer det även nackdelar med den valda metoden, framförallt vad gäller svarsfrekvensen. I tabell 6.3 visas en sammanställning av utvalda för- och nackdelar för vald insamlingsmetod.

Tabell 6.3: Fördelar respektive nackdelar med Internetenkäter.

Fördelar	Nackdelar
+ Billigt	- Risk för stort bortfall
+ Möjlighet att skicka till stort urval	- Ingen finns till hands om frågorna är oklara
+ Kan besvaras när respondenten har tid	- Tekniska problem med e-post
+ Snabbt och enkelt att besvara	- Svårt att få svar på öppna frågor
+ Kan registrera informationen direkt	- Tidskrävande planeringsfas
+ Möjlighet till kontroll av svaren	- Vet inte vem som faktiskt svarar
+ Ingen påverkan från intervjuare	- Risk för ”teknikbias”

I den valda målgruppen tror vi inte att tekniska problem kommer att utgöra en betydande faktor. Vi har även arbetat aktivt med att minimera övriga nackdelar. Som exempel kan ges att vi bifogade en hjälptext vid de frågor där förundersökningen visat att begrepp eller formuleringar kunde leda till missförstånd eller eventuella oklarheter. Frågorna konstrueras med fasta svarsalternativ och målsättningen är även att göra dem enkla och entydiga för att undvika oklarheter. Vi upplevde efter dessa korrigeringar att fördelarna övervägde nackdelarna valde därför Internetenkäter som insamlingsmetod. En närmare genomgång hur vi konstruerat och distribuerat enkäten tas upp i kommande avsnitt, *avsnitt 6.4 – Enkätutformning och datainsamling*.

6.4 Enkätutformning och datainsamling

En väl utformad enkät är avgörande för om resultaten av undersökningen kan ge svar på uppställda frågeställningar. Innan insamlingen av informationen startar måste uppläggnings och planeringen vara färdig. Med andra ord måste de tre grundfrågorna vid statistiska undersökningar ha besvarats – vad skall undersökas, vem skall undersökas och hur skall undersökningen genomföras (Dahmström, 2000).

Det är även viktigt att enkäten utformas på ett sätt så respondenten är villig att ge sanningsenliga svar och tolka frågorna som undersökaren har tänkt sig. Är formuläret för omfattande minskar benägenheten att besvara enkäten, vissa individer kommer inte att besvara alla frågor eller välja att avstå helt. Även en dåligt strukturerad enkät eller bruket av slarvigt och svårbegripligt språk kan ge ett ökat svarsbortfall (Holme & Solvang, 1997). Vid enkätundersökningar måste man alltid räkna med ett visst svarsbortfall men det kan vara lika dumdrigtigt som förödande att inte minimera risken för uteblivna svar.

Utgångspunkten för undersökningen är att empiriskt studera de ur teorin framtagna hypoteserna. För att åstadkomma detta har enkäten utformats utifrån operationaliseringen av uppställda hypoteser. Att konstruera ett lämpligt frågeformulär är en konst och en process som man inte får ta för lätt på. Vi har gjort bedömningen att en enkät som är enkel att besvara och som maximalt tar 2-3 minuter att fylla i renderar i flest antal svar. För att uppnå en hög svarsfrekvens och tillförlitliga svar har vi därför valt att begränsa antalet frågor till 20 stycken, vilka strukturerats i logisk ordning. Vidare har vi i varje fråga använt en kort och enkel satsbyggnad med ett för målgruppen korrekt och lättförståeligt språk. Vi har valt att endast fråga om en sak i sänder och undvikit ledande och prestigeladdade frågor. För att göra frågorna lätta att besvara har vi mestadels använt oss av en skala som kallas Verbal Describing Scale (VDS) med fasta svarsalternativ, vilket även underlättar arbetet med att koda och analysera materialet. Vi lade även stor möda på enkätens layout för att på så sätt ge ett mer tilltalande och seriöst intryck.

Till varje respondent bifogas även ett introduktionsbrev med syfte att skapa ett intresse hos respondenten och som kortfattat beskriver syftet med undersökningen. Vi vill betona att tillgången till våra slutsatser och den bakomliggande teorin var allt vi erbjöd respondenten i utbyte mot att delta i studien. I brevet redogör vi även för att deltagandet är frivilligt och att svaren behandlas konfidentiellt. Slutligen genomfördes en förundersökning av frågeformuläret på företag som ligger nära vår målpopulation. Företagen har en omsättning mellan 10-25 miljoner och har ökad omsättning som ett av sina viktigaste mål. Genom förundersökningen fick vi värdefulla synpunkter på vår enkät och en anpassning efter dessa gjordes innan vårt utskick gjordes. Resultatet av enkätutformningen kan ses i Bilaga 1a-c där både enkäten och introduktionsbrevet återfinns.

Det är naturligtvis oerhört relevant att frågorna i enkäten ger svar på de uppställda hypoteserna. Varje fråga är noggrant analyserad och har ett bestämt syfte. I Bilaga 1b har vi försökt illustrera respektive frågas (F1-F20) relevans samt koppling till hypotes eller syfte.

6.4.1 Distribution och uppföljning av enkät

Genom telefonkontakt med de olika forskningsparkerna lyckades vi erhålla e-postadresserna till alla verkställande direktörer för medlemsföretagen. Har ytterligare information behövts kring ett företag har vi i första hand vänt oss till deras hemsida.

Med hjälp av de erhållna adresserna skickade vi med e-post ut introduktionsbrevet med en aktiv länk till enkäten tisdagen den 6 maj för Ideon. Valet av dag kan debatteras länge huruvida den ökar eller minskar svarsfrekvensen. Vår uppfattning, vilken även delas av deltagarna i förundersökningen, är att många faktorer som ligger utanför vår kontroll påverkar dagen då flest antal svar skulle erhållas. Med detta som bakgrund gjorde vi bedömningen att försöka nå ut med enkäten så fort den logiska strukturen var klar, e-postadresser insamlade, tekniken var beprövad samt att allt fungerade utan komplikationer istället för att invänta en specifik tidpunkt och veckodag.

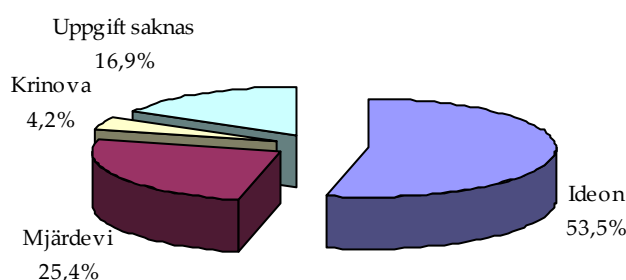
På cirka 2 dagar erhöles runt 30 svar från Ideon, en svarsfrekvens på cirka 12 %. Antal inkomna enkäter började därefter avta varför vi bestämde oss för att komma ut med en påminnelse fredagen den 9 maj till de företag som inte svarat. I samband med detta skickades enkäten även ut till forskningsparkerna Krinova och Mjärdevi Science Park. Efter en dryg vecka hade sammanlagt cirka 60 enkäter inkommit från företagen i vårt urval.

En sista påminnelse skickades ut till alla företag inom rampopulationen som tidigare ej besvarat enkäten på förmiddagen torsdagen den 15 maj. När enkätundersökningen stängdes och inga fler svar accepterades på kvällen den 20 maj hade vi registrerat totalt 98 svar. Många företag hade även kontaktat oss för att de av olika anledningar inte passade in i urvalet och därför inte kunde besvara enkäten. Vi valde att utesluta dessa företag ur vår justerade rampopulation tillsammans med de företag som inte eftersträvar tillväxt och/eller där verkställande direktören inte besvarat enkäten.

Tabell 6.4: Beräkning av slutgiltig rampopulation.

Justerad rampopulation	302
Företag utanför definierad målpopulation	- 48
Slutgiltig rampopulation	254

Hur det totala antalet enkäter fördelar sig mellan de olika forskningsparkerna kan ses i figur 6.2. Här kan vi tydligt se att Ideon utgör över hälften av de inkomna svaren, något som är ett väntat resultat då många av företagen inom forskningsparken är knuten till Lunds universitet vilket ger ökar incitamenten för att delta i en studie utförd inom Ekonomihögskolan. Att Krinova utgör en liten relativ andel är något som beror på forskningsparkens storlek vad gäller antal företag (se tabell 6.1).



Figur 6.2: Forskningsparkernas relativa andel i undersökningen.

Av de totalt 98 inkomna enkäterna var vi tvungna att sortera bort ett antal som inte uppfyllde våra krav. Sammanlagt sorterade vi bort 27 enkäter på grund av att svarspersonen inte var verkställande direktör, att företaget inte eftersträvar tillväxt eller att enkäterna bedömdes innehålla för få svar för att kunna bearbetas. I slutändan gav detta oss en svarsfrekvens på cirka 28 % i förhållande till vår slutgiltiga rampopulation. Svarsfrekvensen är en aning lägre än vad vi hade trott och hoppats innan undersökningen genomfördes. Dock ligger resultaten ganska nära andra undersökningar utförda inom en liknande målgrupp.

Tabell 6.5: Redovisning av bearbetningsbara enkätsvar och svarsfrekvens.

Totala antalet enkätsvar	98
Utsorterade svar	27
Antal bearbetningsbara svar	71
Slutlig svarsfrekvens	28 %

I tabell 6.6. visar vi hur variabeln *tillväxtambition* förhåller sig till respektive forskningspark. Anmärkningsvärt är att 42,9 % av företagen på Krinova angav att de inte hade någon tillväxtambition. En förvånansvärd hög andel av alla företag i vår justerade rampopulation uppgav att de inte strävar efter tillväxt på långsikt, något som är beaktansvärt då företagen i många fall måste uppvisa

tillväxtambitioner för att få tillhöra en forskningspark, se avsnitt 7.1 – *Forskningsparkerna i vår studie*.

Tabell 6.6: Företagens relation till tillväxt uppdelat på forskningspark.

		Ideon	Mjärdevi	Krinova
Tillväxtambition	Stämmer	42	22	4
	Stämmer inte	8	2	3

6.4.2 Hantering av bortfall

När man talar om bortfall vid statistiska undersökningar skiljer man mellan individbortfall och partiellt bortfall. Vid individbortfall avstår respondenten helt från att svara på undersökningen, något vi diskuterar närmare i avsnitt 6.6.3 - *Bortfallsfel* där vi gör en genomgång av statistiska felkällor. Vid partiellt bortfall är det endast vissa frågor som inte besvarats och man talar därför även om variabelbortfall (Dahmström, 2000).

Man kan vid inmatning inte hoppa över obesvarade frågor eller endast ge dem ett nollvärde. Istället rekommenderas speciella koder för partiellt bortfall, exempelvis finns det i många statistikprogram speciella bortfallskoder att använda sig av. Då vi använt oss av statistikprogrammet SPSS har vi använt oss av bortfallskoden . (en punkt). Dock har en enskild bedömning genomförts för alla inkompleta enkäter för att avgöra om de ansågs vara tillräckligt ifyllda. Totalt uteslöt vi tre enkäter som vi bedömde inte gick att bearbeta då antal besvarade frågor ansågs vara för få.

6.5 Behandling av insamlad data

Egenskaper som studeras för individerna i en statistisk undersökning brukar gå under benämningen variabler, det vill säga en egenskap som kan variera mellan olika enheter i populationen. Vanligtvis skiljer man mellan *kvantitativa variabler* (numeriskt mätbara) och *kvalitativa variabler* (icke-numeriskt mätbara). För kvantitativa variabler görs även en distinktion mellan diskreta variabler vilka bara kan anta ett ändligt antal värden och kontinuerliga variabler som kan anta alla värden inom ett visst intervall (Körner & Wahlgren, 2002). Flertalet av våra frågor är inte numeriskt mätbara varför vi använt oss utav kvalitativa variabler i undersökningen.

En annan viktig egenskap hos variablerna är deras datanivå eller skaltyp, vilken avgör de räkneoperationer som kan utföras. Vi har för våra kvalitativa variabler valt att använda oss av en så kallad *ordinalskala*, vilket innebär att de olika individerna kategoriseras efter den variabel som studeras (Dahmström, 2000). Vår datanivå innebär att variablerna dessutom kan rangordnas, men vi kan inte utföra aritmetiska operationer på variablerna. Det finns några saker man bör ta i beaktande när man använder en ordinalskala, vilka är högst relevanta för fortsatt analys. Exempelvis kan man inte förutsätta att avståndet mellan t ex 1 och 2 är lika stort som avståndet mellan 2 och 3. Medelvärde har därför inte samma relevans när man använder en ordinalskala, istället är medianen det värde som används mest frekvent (Kerr, Hall & Kozub, 2002).

För att kunna bearbeta informationen måste kategorivariabler kodas, det vill säga ersättas med siffror. Det är viktigt att de valda koderna är enkla och enhetliga (Dahmström, 2000). Vi har i vår bearbetning

valt att använda koderna: Stämmer inte alls = 1, Stämmer endast något = 2, Varken eller = 3, Stämmer ganska bra = 4, Stämmer mycket bra = 5. Även för de andra svarsalternativen har vi givit det lägsta eller minst ”positiva” svaret en 1:a och det högsta eller mest ”positiva” svaret en 5:a. En sammanställning av alla koder kan ses i bilaga 1b. Vi vill poängtera att vi ser värdet 3 som ett medelvärde (indifferenspunkt) där 4-5 motsvarar olika nivå av en positiv attityd och där 1-2 motsvarar en negativ attityd hos respondenten. Samma resonemang gäller när skalan istället behandlar någon annan variabel som t ex omfattning eller formaliseringsgrad. Attityden svänger sedan mer eller mindre åt någotdera håll och ju större del av konfidensintervallet som befinner sig bortom indifferenspunkten (3), desto större signifikansnivå uppvisar svaret i denna riktning. För att undvika att göra felaktiga tolkningar får man inte glömma att en hög signifikansnivå inte behöver betyda att nollhypotesen förkastas. Vid en ensidig variansanalys kan signifikansen vara åt ”fel håll”.

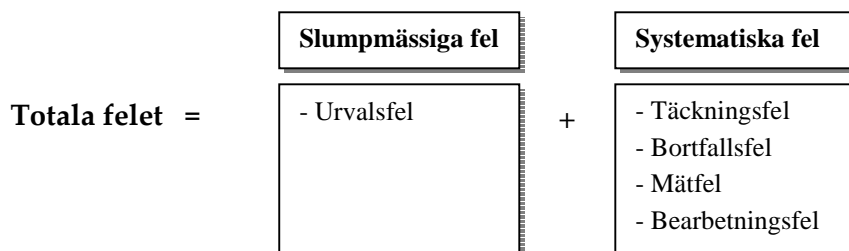
För att studera huruvida uppställda hypoteser gäller eller inte använder man sig av ett förfaringsätt som kallas hypotesprövning. Då en hypotes inte kan bekräftas utan bara falsifieras formuleras en nollhypotes (H_0) som testas. Nollhypotesen utformas så att den med logisk nödvändighet måste vara falsk om den alternativa hypotesen ska vara sann. Prövningen ska därför leda till att vi kan acceptera eller förkasta nollhypotesen (Halvorsen, 1992). Vilka nollhypoteser vi använt oss utav anges i *Kapitel 7 – Empiriska resultat* i samband med en genomgång av respektive hypotes.

För att kunna acceptera eller förkasta en hypotes måste ett lämpligt statistiskt test väljas utifrån de krav och förutsättningar som undersökningen har. Det finns idag ett flertal olika test att använda sig av för att komma till ett beslut kring en hypotes för i stort sätt varje typ av undersökning (Siegel & Castellan, 1988). I första hand dras en skiljelinje mellan parametriska och icke-parametriska test. Parametriska test förutsätter en normalfördelning hos mätvariablerna och att minst intervallskala används medan icke-parametriska test ställer mer generella krav på fördelningen hos mätvariablerna. Icke-parametriska test kan med fördel användas på en ordinalskala varför vi valt just denna testmetod då det varit möjligt. De utförda testerna beskrivs mer detaljerat i *Kapitel 7 – Empiriska resultat*.

För att samla all information har vi i det praktiska förfarandet överfört alla enkätsvar till Microsoft Excel. Där genomfördes ett antal enkla beräkningar och materialet kodades för att göra det användbart i vår hypotesprövning. All information från Excel importerades därefter in i SPSS där vi utförde våra statistiska test och dataanalys.

6.6 Hantering av statistiska felkällor

Vid statistiska undersökningar förekommer vanligtvis olika typer av fel som kan påverka resultaten och därmed de statistiska uppgifternas kvalitet (Körner & Wahlgren, 2002). Ett sätt att klassificera felen är slumpmässiga respektive systematiska fel. Man kan under vissa förutsättningar beräkna osäkerheten i resultaten som en de slumpmässiga felen, något som inte är lika enkelt vid systematiska fel (Dahmström, 2000). Det totala felet kan ses som en summa av de ingående slumpmässiga och systematiska felen, vilket återges i figur 6.3.



Figur 6.3: Kvalitetsbegreppet för en statistisk undersökning.

I kommande avsnitt i detta kapitel gör vi en genomgång av de statistiska felkällorna för att identifiera olika fel som kan uppkomma i undersökningen och hur vi hanterat dessa.

6.6.1 Urvalsfel

Om en urvalsundersökning genomförs istället för en totalundersökning för att skatta en parameter i populationen kan ett fel uppstå. Felet är avvikelsen mellan värdet på skattningen i urvalet och värdet som man skulle ha fått i en totalundersökning och kallas för urvalsfel. Definitionsmässigt kan felet endast inträffa vid en urvalsundersökning och inte vid en totalundersökning (Dahmström, 2000). För ett utförligt resonemang kring urvalet se *avsnitt 6.2 – Identifiering av population*.

6.6.2 Täckningsfel

Som nämnts tidigare måste man vid alla undersökningar definiera och avgränsa populationen som ska undersökas. Idealt är att undersöka målpopulationen men givet en befintlig ram går det endast att undersöka rampopulationen (Dahmström, 2000). Dock kan skillnader förekomma mellan mål- och rampopulationen och i samband med detta talar man om två begrepp:

- ◆ *Övertäckning* – då ramen innehåller individer som egentligen inte tillhör populationen.
- ◆ *Undertäckning* – då vissa individer inte kommit med i ramen trots att de tillhör populationen.

Det allvarligaste felet är undertäckning då ramen inte täcker populationen, vilket kan ge upphov till så kallade täckningsfel. Övertäckning är i regel inte lika allvarlig och enklare att bemästra. Det går ofta att identifiera individer som inte ingår i populationen och dessa kan sorteras bort efterhand (Körner & Wahlgren, 2002). Dock ska man undvika en betydande övertäckning då det kan leda till att det totala urvalet blir mindre vilket kan påverka precisionen i undersökningen.

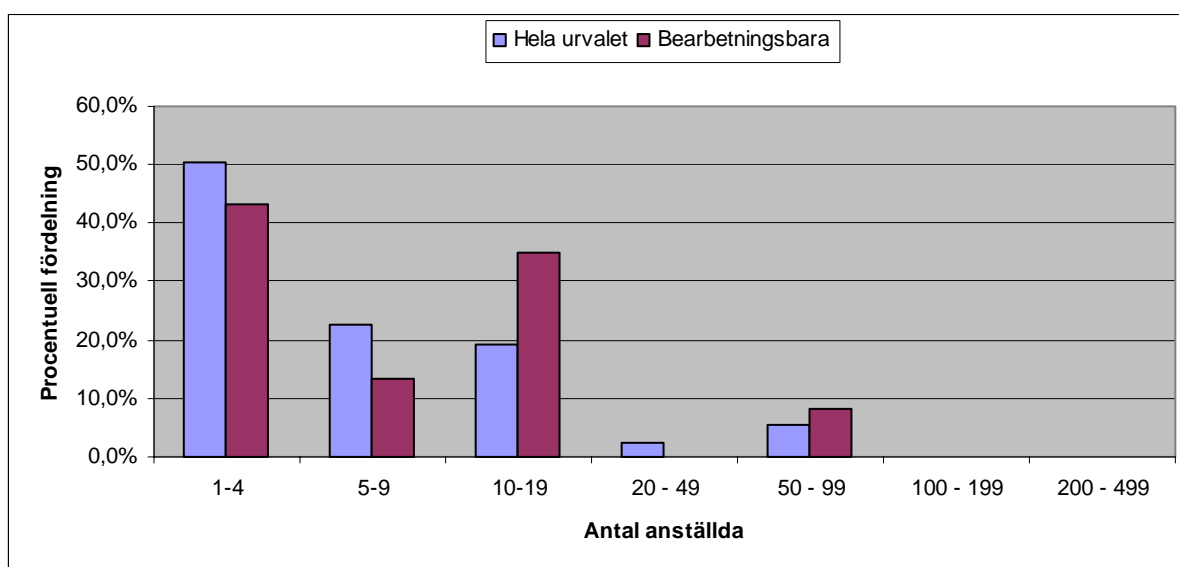
Vi har medvetet använt oss av en ganska stor övertäckning i den utförda undersökningen. Att genom sekundärdata ta reda på central information om företagen, exempelvis om de hade tillväxtambitioner eller inte, var mycket svårt. För att kunna identifiera dessa företag använde vi oss av olika kontrollvariabler i enkäten, se bilaga 1b. De företag som besvarat enkäten och visat sig inte tillhöra rampopulationen togs därmed bort från densamma. Då många företag valt att inte besvara vår enkät är det troligt att rampopulationen fortfarande har en viss grad av övertäckning.

6.6.3 Bortfallsfel

Bortfall innebär att vissa enheter i ramen som man har planerat att undersöka inte avger något svar. Detta leder ofta till systematiska fel då den grupp som inte svarar ofta skiljer sig åt från övriga enheter (Dahmström, 2000). För att kunna dra slutsatser baserat på en delmängd av urvalet måste analys och diskussion genomföras med syfte att utreda hur representativ delmängden är i förhållande till urvalet. Som nämnts tidigare skiljer man på individbortfall och partiellt bortfall (se avsnitt 6.4.2 – Hantering av bortfall).

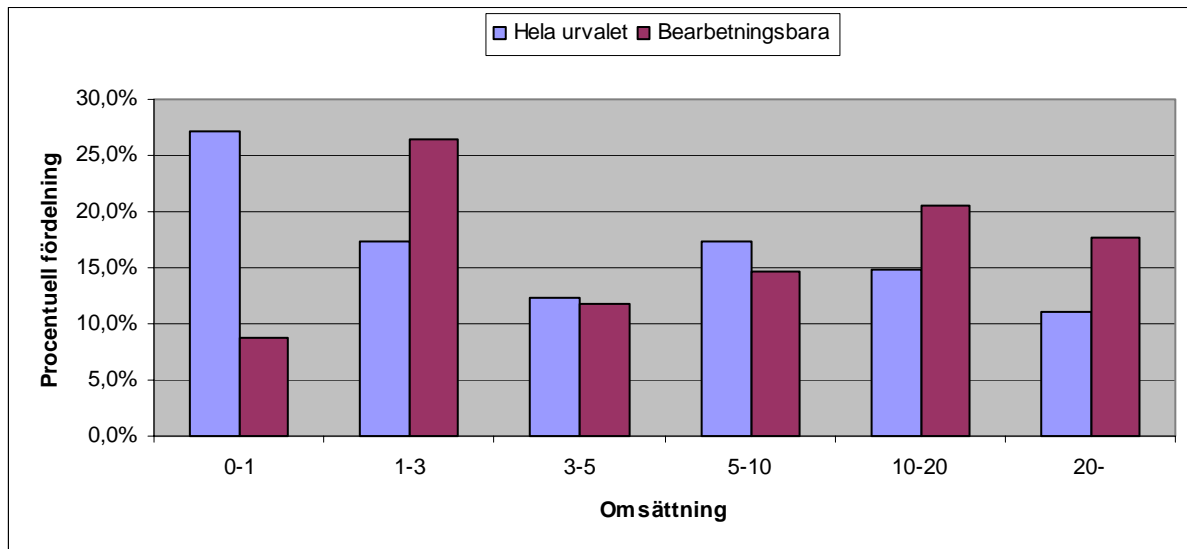
En klassiskt metod för undersöka om bortfallet i det aktuella urvalet inte snedvrider resultatet är genom en så kallad *strukturjämförelse*, vilket innebär att man jämför bakgrundsvariabler och strukturer hos svarandegruppen relativt bortfallsgruppen. Dock behöver inte en likhet mellan bakgrundsvariablerna innebära att samma likhet även gäller för undersökningsvariablerna. Man brukar säga att metoden kan fälla, men inte fria påståendet om att bortfallet medför snedvridning (Dahmström, 2000). Vi är medvetna om bristerna vid en strukturjämförelse men bedömer att metoden under rådande omständigheter vad gäller informations- och resurstillgång ger oss en viss bild av hur bortfallet kan ha påverkat resultaten.

Två olika jämförelser har genomförts på den totala rampopulationen från Ideon och våra bearbetningsbara svar från denna grupp. Vi valde Ideonföretagen då det har den största representationen i undersökningen. I figur 6.4 kan en likhet skönjas mellan företaget som valt att besvara enkäten och rampopulationen. Främst är det väldigt små företag som har en viss grad av underrepresentation i vår undersökning. Dessa företag har ofta en mindre aktiv styrelse varför de kan ha valt att avstå från undersökningen.



Figur 6.4: Bortfallsanalys – jämförelse av antal anställda.

Även när vi tittar på omsättning, se figur 6.5, ser vi en bild som liknar den vid antal anställda. Bortsett från företag med en mycket liten omsättning ser vi en överensstämmelse mellan de företag som valt att delta i undersökningen och övriga företag.



Figur 6.5: Bortfallsanalys – jämförelse av omsättning.

Sammanfattningsvis kan vi säga att den finns ett visst mått av överrensstämmelse mellan de företag som valt att delta i undersökningen och övriga företag i urvalet. Framförallt är det små företag med låg omsättning som är underrepresenterade i undersökningen. Dock är ett rimligt antagande att flertalet av företagen i en trolig övertäckning av rampopulationen främst tillhör de underrepresenterade grupperna. I synnerhet då så var fallet för de företag som eliminerats från den ursprungliga rampopulationen på grund av en stor initial undersökning. Slutligen vill vi påpeka att metoden inte kan fria undersökningen, det kan fortfarande förekomma en snedvridning i resultaten på grund av bortfall vilket är en svaghet i undersökningen.

6.6.4 Mätfel

Mätfel är skillnad mellan erhållet och sant värde som inte kan korrigeras vid granskning av det insamlade materialet. Felen uppkommer ofta genom slarv och ogenomtänkta val i undersökningen. I första hand kan det ske på grund av de mätinstrument och mätmetoder som används. Vi har insamlat det empiriska materialet med hjälp av en enkät där främst fasta svarsalternativ har använts. Vid konstruktionen av enkäten och undersökningsmetoden var vi noggranna med att undvika oklarheter och tvetydigheter. Ett djupare resonemang kring utformningen av enkäten finns i *avsnitt 6.4 – Enkätutformning och datainsamling*.

Intervjuaren och respondenten är också möjliga källor till mätfel (Dahmström, 2000). Valet att genomföra en enkätundersökning innebär att effekter av exempelvis prestigebias inte blir lika centrala som vid exempelvis en besöksintervju. Dock har vi varit medvetna om de felkällor som kan orsakas av oss intervjuare och därmed försökt bibehålla en stor grad av objektivitet. För att minimera respondentens roll som en felkälla har vi försökt att hela tiden vara tydliga och klara i vår kommunikation med dem, exempelvis genom att förklara begrepp som kan leda till missförstånd och tolkningsproblem.

6.6.5 Bearbetningsfel

När datamaterialet har samlats in och granskats återstår bearbetningen och analyseringen av informationen. De vanligast förekommande felen vid bearbetningen är fel som uppstår vid kodningen,

registreringen till datorn och datorbearbetningen (Dahmström, 2000). Fel vid kodningsmomentet gäller framförallt kodningen av ”svåra” variabler såsom yrke och utbildning. Genom att använda en ordinalskala har kodningen av vårt material varit förhållandevis enkel, i *avsnitt 6.5 – Behandling av insamlad material* visar vi hur materialet har kodats. Genom att använda oss av en elektronisk enkät undviker vi även problematiken med att överföra materialet från ett formulär till datorn.

För att undvika olika fel vid databearbetningen är det viktigt att granska och analysera datamaterialet noggrant. Exempelvis måste partiellt bortfall och andra former av extremer hanteras. Vi har innan den statistiska analysen i SPSS varit mycket grundliga i vår genomgång av datamaterialet för att försäkra oss om materialets kvalitet vad gäller bearbetningsmöjligheter. Även vid den statistiska bearbetningen har vi gått grundligt tillväga och fördjupat våra kunskaper inom den statistiska teorin för att kunna utföra en noggrann analys.

7 Empiriska resultat

Här presenteras de resultat som framkom av vår enkätundersökning. Då studien genomförts på företag inom svenska forskningsparker ges först en generell beskrivning av vad som kännetecknar forskningsparker och dess företag. Därefter ges en kortfattad beskrivning av de forskningsparker som vi undersökt i vår studie.

7.1 Forskningsparkerna i vår studie

Av det 30-tal forskningsparker som finns i Sverige har vi valt att inkludera tre i vår studie. Dessa tre är Ideon (Lund), Krinova (Kristianstad) och Mjärdevi Science Park (Linköping). Vi har med detta val ett bredare spektrum av företag samt större skillnader i förutsättningar än om vi skulle ha nöjt oss med en forskningspark. Nedan ger vi en kortfattad presentation av forskningsparkerna i vår studie, med en viss textmässig tonvikt på Ideon.

7.1.1 Ideon

Ideon grundades 1983 och är med det Skandinavien första forskningspark. Syftet är att ta till vara på all den kunskap och idériedom som finns inom Lunds universitet (www.center.ideon.se). Ideon är framför allt knutet till Lunds tekniska högskola och bildar i och med sitt samröre med universitetet ett centrum för högteknologi i södra Sverige. En dryg tredjedel av företagen i Ideon är idag verksamma inom IT och en tredjedel inom bioteknik. Resterande företag rör sig inom andra sorters högteknologi som t ex kemi och livsmedelsteknologi. Utöver dessa företag finns ett trettiotal så kallade serviceföretag som underlättar det dagliga livet för företagen i forskningsparken. Sedan 1998 har inte mindre än tolv Ideonföretag börsintroducerats, vilket gör Ideon unikt bland Sveriges forskningsparker.

För att få ta del av de förmåner som en kontorsplats i en forskarpark medför måste de ansökande företagen uppfylla vissa krav. För ansökningar till Ideon krävs att tre av nedanstående fyra krav uppfylls.

- Ditt företag skall vara knutet till Lunds universitet eller dess högskolor
- Verksamheten skall vara inriktad på högteknologi
- Verksamheten skall vara inriktad mot forskning och utveckling
- Företaget skall vara tillväxtorienterat

7.1.2 Krinova

Krinova Science Park sammankopplar Högskolan Kristianstad, dess studenter och näringslivet. Målet är att omvandla ny kunskap och nya idéer till nya produkter, tjänster och företag med tillväxt och nya arbetstillfällen (www.krinova.se). De områden som Krinova profilerat sig på är polymerteknik, miljöteknik, IT-utveckling och utbildning.

7.1.3 Mjärdevi Science Park

I Mjärdevi Science Park finner man drygt 170 företag som totalt sysselsätter 4 500 människor (www.swedepark.se). Huvuddelen av dess företag är verksamma inom ett antal kompetensområden i världsklass, nämligen telekommunikation, programvaruutveckling, elektronik, hemkommunikation och fordonssäkerhet. Liksom i andra forskarparker finns i Mjärdevi mycket stora möjligheter för start och tillväxt på grund av det breda utbud av support och aktiviteter som forskarparken tillgodoser företagen med.

7.2 Grundläggande statistik

Innan vi jämför de empiriska resultaten med våra hypoteser vill vi klargöra några viktiga grunder till vårt sätt att analysera. En grundläggande faktor till fortsatta analyser är begreppet *centrala gränsvärdessatsen* (CGS) som förklarar att normalfördelningen är ett viktigt instrument även om den undersökta variabeln i fråga faktiskt inte är normalfördelad. CGS säger att *summan av n oberoende slumpvariabler med samma fördelning är asymptotiskt normalfördelad om n är tillräckligt stort* (Körner & Wahlgren, 2000). En viktig följd är att summor och medelvärden som är beräknade på stora stickprov är ungefär normalfördelade oavsett populationens fördelning (Körner & Wahlgren, 2000).

Något som visat sig lämpligt i flertalet av våra hypoteser är beräkning av konfidensintervall. En kort teoretisk beskrivning kan passa väl in här. Vi utgår från att vi har en normalfördelad variabel med väntevärdet μ och standardavvikelsen σ . För ett stickprov med n observationer gäller då att stickprovets medelvärde är normalfördelat med väntevärdet μ och standardavvikelsen σ/\sqrt{n} . Vi har beräknat konfidensintervall med en konfidensgrad på 95 %, vilket i klartext betyder att intervallet med 95 % sannolikhet täcker det rätta (eller sanna) värdet (som vi inte känner, eller kan mäta). Formeln för ett tvåsidigt konfidensintervall är:

$$\bar{X} \pm z^* \sigma / \sqrt{n} \quad (\text{Formel 7.1})$$

Eftersom standardavvikelsen sällan är känd kan man istället använda stickprovets standardavvikelse s . Uttrycket s/\sqrt{n} kallas även medelfelet för \bar{X} . För ett intervall med konfidensgraden 95 % är z -värdet 1,96 och detta värde multiplicerat med medelfelet är det som benämns den statistiska felmarginalen.

I flertalet av våra hypoteser gäller att undersökningsvariabelns fördelning är okänd men stickprovet är stort. Den formel som lämpar sig väl för dessa grundförutsättningar är därmed (Körner, 1986):

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{s/\sqrt{n}} \quad (\text{Formel 7.2})$$

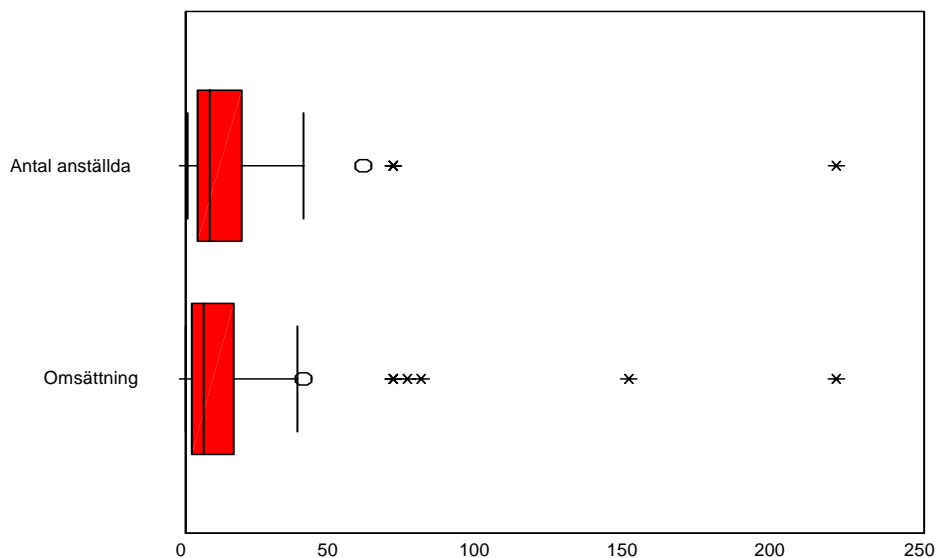
Vid en tvåsidig mothypotes väljs två lika stora områden i vänster respektive höger svans av fördelningen som tillsammans svarar för den angivna signifikansnivån (exempelvis $2 * 2,5$ % vid en 5 procentig signifikansnivå). För ensidiga mothypoteser väljs istället endast den högra eller den vänstra svansen för att utgöra hela det kritiska området. Vid ett ensidigt konfidensintervall med

konfidensgraden 95 % blir t ex z-värdet 1,64. Detta är alltså samma sak som en signifikansnivå på 0,05 i SPSS.

Det 95 procentiga konfidensintervallet erhålls i SPSS genom att göra ett t-test. Egentligen bör t-fördelningen endast användas vid små urval och om man har fler än 30 observationer bör man istället göra ett z-test (Körner & Wahlgren, 2000). Detta är dock inte möjligt i program som SPSS eller Minitab. Kommer man en bit över 30 observationer blir dock skillnaden mellan de båda testen marginell och vi kan analysera utefter dessa resultat. Tabeller över t-testet återfinns i bilaga 3b.

7.2.1 Insamling av information

Efter den utvärderings- och utsållningsmetod som diskuterades i *avsnitt 6.4 – enkätutformning och datainsamling* kvarstod 71 svar. För att ge läsaren en bättre bild av hur dessa företag ser ut visar vi i de nedanstående Box-plot-diagrammen hur antal anställda respektive omsättningsstorlek ser ut inom denna grupp av företag⁷. Vi kan i dessa diagram se en koncentration av dessa variabler vilket tyder på att majoriteten av företagen befinner sig i ungefär samma situation. ”Typföretaget” har 10-20 anställda och omsätter ca 10-20 miljoner.



Figur 7.1: Fördelning av antal anställda och omsättning hos bearbetningsbara enkäter.

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
	Valid	Missing						25	50	75
Antal anställda	69	2	15,9746	8,0	28,9820	1,00	220,00	3,5	8,0	17,5
Omsättning	65	6	18,2415	6,0	35,6408	,10	220,00	2,0	6,0	16,5

7.3 Styrelsens arbetssätt idag

En målsättning med uppsatsen är att undersöka hur styrelsearbetet ser ut i företagen idag. Denna bild har vi tänkt skapa med utgångspunkt i styrelsens olika roller. I bilaga 3a finner vi en sammanfattning av medianvärdet, medelvärdet och kvartilerna för den data som beskriver hur VD ser på styrelsens

⁷ 91,5 % av företagen svarade på frågan om omsättning och 97,2 % svarade på frågan om antal anställda.

arbete i vårt urval⁸. Sammanfattningsvis kan man säga att det utifrån datan är svårt att få en helt entydig bild av hur styrelsen arbetar i små tillväxtföretag idag. För att urskilja vilka styrelseroller som är befintliga har vi ställt två frågor per tilltänkt roll. För samtliga tre roller har en av frågorna medianvärdet 3 medan den andra har värdet 4. Vi tittar nu närmre på varje enskild roll.

När det gäller styrelsens serviceroll är bilden relativt tydlig. Ett högre medianvärde tyder på att det är vanligare att styrelsen arbetar med att ge råd och stöd till VD och ledningen än att styrelsen kommer med nya strategiska initiativ.

Enligt vår studie verkar kontrollrollen också existera i dagens små tillväxtföretag. Svaren på frågorna om granskning och övervakning av budget och investeringar uppvisar ett normalfördelat mönster och verkar förekomma som arbetsuppgift hos en styrelse lika ofta som de inte gör det. Styrelsens verkar dock arbeta relativt aktivt med att godkänna strategier som VD och företagsledningen lägger fram. Denna variabel är den enda av våra sex där tredje kvartilen är ”mycket stor omfattning”.

När det gäller resursrollen verkar det som att styrelsen bidrar mer med personliga nätverk (högre median samt medelvärde) än vad de bidrar med att anskaffa resurser till företaget. Alternativt kan resultatet peka på en felaktighet i operationaliseringen. Intressant att understyrka är att kapitalanskaffningsfunktionen verkar vara den funktion (av våra sex undersökta variabler) som styrelsen arbetar minst med.

7.4 Hypoteser

I avsnitten nedan presenterar vi resultaten för respektive hypotes. De siffror vi refererar till går att återfinna i frekvenstabellerna i bilaga 3a och t-testtabellerna i bilaga 3b. Vi har i möjligaste mån strävat efter att utföra icke-parametriska test (Mann-Whitney och Kolmogorov-Smirnov) men kompletterar med det parametriska t-testet. Detta görs såväl i kontrollerande syfte samt för att förenkla för läsaren, då vi anser att t-värdet samt konfidensintervallet⁹ är mer lättförståeligt.

7.4.1 Hypotes 1

Vår inledande hypotes avser att utreda om en minimering av agentproblematiken har en positiv inverkan på VD:s bild av styrelsen och dess rådgivande roll.

Hypotes 1: *Då ägande, kontroll och beslutsfattande till stor del är samlat hos VD är inställningen till styrelsen mer positiv än vid lägre ägarandel och styrelsens roll karaktäriseras primärt av en rådgivande funktion.*

Vår första hypotes skiljer sig mycket från våra övriga hypoteser. Hypotes 1 är relativt komplex och innehåller flera olika variabler som måste analyseras för att kunna anta eller förkasta hypotesen. Vi kan först konstatera att det föreligger en stor spridning på VD:s ägande i de undersökta företagen (från 0,02 % till 100 %). Medelvärdet är ca 35 % med en standardavvikelse på 32,2 och medianvärdet är 25 %. Det bör noteras att inte alla företag besvarat denna fråga, vilket kan antas bero på att frågan

⁸ Fråga 9a och 9d: resursrollen, fråga 9b och 9e: servicerollen, fråga 9c och 9f: kontrollrollen.

⁹ Vi använder oss i fortsättningen av 95 % konfidensintervall, vilket vi förkortar KI 95%.

ansets vara känslig. Frågan om VD anser att styrelsen har en viktig roll som bidrar till företagets tillväxt har besvarats med en stark positiv tonvikt, där över 50 % av företagen anser att det stämmer ganska eller mycket bra.

För att kunna ta ställning till mothypotesen måste vi dock se hur denna bild ser ut när ägandet är koncentrerat hos VD, vilket vi definierar som 50 % eller fler av rösterna. Vi ser inte på den relativa ägarandelen utan endast på VD:s ägarandel. Av våra 71 fall har 22 stycken en VD som kontrollerar minst 50 % av rösterna¹⁰. Vår hypotes, det vill säga mothypotesen, kan endast anses stämma om inställningen till styrelsen i denna strata är mer positiv än de med lägre ägarandel samt om styrelsen primärt har en serviceroll i dessa företag. I övriga fall förkastas inte nollhypotesen.

När man arbetar med ordinalsskalor bör man eftersträva icke-parametriska test vid hypotesprövning. I detta fall lämpar sig Mann-Whitneys U-test, vilken prövar hypotesen att två urval kommer från populationer med samma fördelningar (Aronsson, 1999). Testet görs i SPSS och vi kan se på den tvåsidiga asymptotiska signifikansnivån att det inte finns någon signifikant skillnad i synen på om styrelsen är viktig eller ej mellan en VD som äger mer än 50 % av rösterna och en som äger mindre. Att det inte föreligger någon skillnad mellan grupperna tyder på att agentteorin inte är tillämpbar i vårt urval.

Ranks

	Röster	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Är styrelsen viktig?	>= 50%	21	30,14	633,00
	<50%	42	32,93	1383,00
	Total	63		

Test Statistics^a

	Är styrelsen viktig?
Mann-Whitney U	402,000
Wilcoxon W	633,000
Z	-,603
Asymp. Sig. (2-tailed)	,547

a. Grouping Variable: Röster

Frågan vi fortfarande måste besvara är dock om styrelsens primära uppgift i dessa 22 företag är att ge råd till VD och ledningen. För att undersöka hur existensen av servicerollen hos en styrelse varierar beroende på om VD har mer eller mindre än 50 % av rösterna genomför vi ett Mann-Whitney test. Vi ser återigen på signifikansnivån att det inte föreligger någon signifikant skillnad mellan förekomsten av servicerollen i de två grupperna. Servicerollen, med rådgivnings- och bollplanksfunktioner är därmed lika stor som för populationen i helhet. Med tanke på hur frågorna är utformade är det dock svårt att rangordna de tre specificerade rollerna.

¹⁰ Total frekvens i tabellen (21) avviker med en enhet p.g.a. ett svarsbortall angående styrelsens betydelse.

Ranks

	Röster	N	Mean Rank	Sum of Ranks
9b:	>= 50%	22	34,86	767,00
Bollplank	<50%	42	31,26	1313,00
	Total	64		
9e:	>= 50%	22	34,91	768,00
Initiering	<50%	42	31,24	1312,00
	Total	64		

Test Statistics^a

	9b: Bollplank	9e: Initiering
Mann-Whitney U	410,000	409,000
Wilcoxon W	1313,000	1312,000
Z	-,774	-,783
Asymp. Sig. (2-tailed)	,439	,434

a. Grouping Variable: Röster

Slutsatsen är alltså att tudelade, vi kan säga att i ett företag där VD äger 50 % eller mer av rösterna, är VD positivt inställd till styrelsen och styrelsen har till stor del en servicefunktion, vilket styrker vår hypotes. Dock kan vi inte uppvisa någon signifikant skillnad mellan förhållandet i ett företag där VD har röstmajoritet och ett annat företag med en minoritetsägande VD.

7.4.2 Hypotes 2

Den andra av våra sex hypoteser formulerades utifrån angränsade teorier till Stewardshipteorin och syftar till att klargöra om vissa av styrelsens huvudfunktioner har ett motsatsförhållande.

Hypotes 2: VD är av uppfattningen att styrelsens rådgivning och övervakning står i konflikt med varandra.

Nollhypotesen säger i detta fall att ingen konflikt existerar mellan övervakning och rådgivning. I detta fall handlar det om en ensidig mothypotes och nollhypotesen bör alltså förkastas om den sammanvägda åsikten bland VD:s är att det föreligger en konflikt (vilket anges med svarsalternativ 4 och 5). Detta kan också uttryckas som $H_0: \leq 3$, $H_1: > 3$. I bilaga 3a har vi samlat data från samtliga frågor med ordinalskalekaraktär. I denna kan vi se att båda våra frågor om VD anser att det finns en konflikt mellan styrelsens service- och kontrollroll besvarades med en tendens till nekande bland VD:s. Medianvärdet ligger för båda frågor på 2 och de aktuella t-värdena är -8,059 (KI 95%: 1,70 - 2,22) och -6,402 (KI 95%: 1,88 - 2,41), dvs. en klar trestjärnig signifikansnivå.¹¹

Det icke-parametriska *Kolmogorov-Smirnovs ett-urvalstest* (KS) undersöker om våra observerade data avviker signifikant från en teoretisk fördelning, i vårt fall normalfördelningen (Siegel & Castellan, 1988). Fördelen med KS-testet är att det inte gör några antaganden om datans fördelning. Dessutom krävs till skillnad från *Chi-två* testet ingen minsta frekvens. I tabellen nedan ser vi på medelvärdet att vi befinner oss i vänstra svansen av fördelningen. Det angivna z-värdet är så pass högt att vi får en

¹¹ Det ungefärliga gränsvärdet för en ensidig hypotes med vår urvalsstorlek är +/- 1,67. Se bilaga 3c.

tvåsidig signifikansnivå på 0,000 respektive 0,001. VD är alltså inte av uppfattningen att de rådgivande och övervakande funktionerna står i konflikt med varandra och således har vi inget belägg för vår uppställda hypotes.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Konflikt1	Konflikt2
N		70	70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1,96	2,14
	Std. Deviation	1,08	1,12
Most Extreme Differences	Absolute	,269	,232
	Positive	,269	,232
	Negative	-,188	-,154
Kolmogorov-Smirnov Z		2,249	1,940
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,001

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

7.4.3 Hypotes 3

Utifrån styrelsens tre huvudsakliga roller ställde vi i *Kapitel 5 – Hypotesutveckling* upp tre olika hypoteser för att studera rollernas påverkan på tillväxten. Den första av de tre hypoteserna behandlar styrelsens service-roll.

Hypotes 3: *VD i ett litet företag uppfattar styrelsens service-roll som främjande för företagets tillväxt.*

H_0 säger i detta fall att styrelsens service-roll inte uppfattas som främjande för företagets tillväxt (≤ 3). Vår mothypotes är således ensidig och för att förkasta H_0 måste våra svarsvärden med en viss signifikansnivå överstiga 3. Från bilaga 3a kan vi hämta data från de tre frågorna (12-14) som behandlar hypotes 3. Det erhållna t-värderna är 5,329 (KI 95%: 3,44 – 3,97), 5,358 (KI 95%: 3,47 – 4,03), och 9,788 (KI 95%: 3,94 – 4,42). De erhållna värdena i KS-testet ger samma resultat och det föreligger alltså en trestjärnig signifikans och nollhypotesen förkastas.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Service1	Service2	Service3
N		71	69	71
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,70	3,75	4,18
	Std. Deviation	1,11	1,17	1,02
Most Extreme Differences	Absolute	,323	,236	,268
	Positive	,184	,143	,211
	Negative	-,323	-,236	-,268
Kolmogorov-Smirnov Z		2,722	1,958	2,255
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

7.4.4 Hypotes 4

Den andra hypotesen kring styrelsens roller avser att utreda hur styrelsens kontrollfunktion kan inverka på företagets tillväxt.

Hypotes 4: VD i ett litet företag uppfattar styrelsens kontrollroll som hämmande för företagets tillväxt.

H_0 säger att VD inte uppfattar styrelsens kontrollroll som hämmande för företagets tillväxt. Nollhypotesen är ensidig och skall förkastas om en signifikant majoritet av svaren hamnar i de två bejakande kategorierna (4 och 5). Resultatet är istället det motsatta och de mycket starkt negativa t-värden [-8,860 (KI 95%: 1,70 – 2,19), -12,418 (KI 95%: 1,58 – 1,97) och -14,171 (KI 95%: 1,35 – 1,75)] tyder på att VD verkligen inte ser kontrollrollen som hämmande. Således accepteras H_0 .

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kontroll1	Kontroll2	Kontroll3
N		71	71	69
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1,94	1,77	1,55
	Std. Deviation	1,03	,83	,85
Most Extreme Differences	Absolute	,258	,261	,379
	Positive	,258	,261	,379
	Negative	-,179	-,176	-,258
Kolmogorov-Smirnov Z		2,171	2,198	3,151
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

7.4.5 Hypotes 5

Genom att slutligen studera hur styrelsens resursroll kan inverka på företagets tillväxt har vi utrett var och en av styrelsens tre roller.

Hypotes 5: VD i ett litet företag uppfattar styrelsens resursroll som främjande för företagets tillväxt.

H_0 säger att VD inte uppfattar styrelsens resursroll som främjande för företagets tillväxt. Även denna mothypotes är ensidig och bör alltså accepteras då en signifikant majoritet av svaren hamnar i svarsalternativ 4 och 5. Jämfört med service- och kontrollrollen är resursrollen den mest svårtolkade. Fråga ett uppvisar inte någon som helst signifikans, fråga två endast en viss signifikans medan fråga tre har mycket hög signifikans. Våra t-värden är 0,164 (KI 95%: 2,69 – 3,37), 1,832 (KI 95%: 2,98 – 3,50) och 4,760 (KI 95%: 3,41 – 4,00). KS-testet styrker signifikansnivån hos de olika frågorna och visar på den relativt stora skillnaden frågorna emellan. Sammantaget kommer nollhypotesen att accepteras och vår hypotes att falla.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Resurs1	Resurs2	Resurs3
N		71	71	71
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,03	3,24	3,70
	Std. Deviation	1,44	1,10	1,25
Most Extreme Differences	Absolute	,156	,203	,284
	Positive	,156	,178	,149
	Negative	-,144	-,203	-,284
Kolmogorov-Smirnov Z		1,316	1,708	2,392
Asymp. Sig. (2-tailed)		,063	,006	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

7.4.6 Hypotes 6

I vår sista hypotes utgår från att en aktiv styrelse med fackmannamässiga arbetsprocesser kan bidra med viktiga kompletterande resurser och kompetenser för det lilla företaget.

Hypotes 6: VD anser att en styrelse med hög formaliseringsgrad har en positiv inverkan för företagets tillväxt.

H_0 säger att en högre formaliseringsgrad inte har en positiv inverkan för företagets tillväxt. Mothypotesen är ensidig och följer resonemanget för flera hypoteser ovan. I fråga 8 har vi ställt en direkt fråga till VD om han eller hon anser att en ökad formaliseringsgrad skulle öka företagets tillväxt. Svaren tyder inte på att mothypotesen kan accepteras. Medianvärdet är 3 och medelvärdet ligger strax under. Det 95 procentiga konfidensintervallet ligger mellan 2,6198 – 3,2037 (t-värdet är -0,603) och vi kan således inte påvisa en positiv inställning till en ökad formaliseringsgrad.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Ökad formaliseringsgrad
N		68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,91
	Std. Deviation	1,21
Most Extreme Differences	Absolute	,162
	Positive	,162
	Negative	-,147
Kolmogorov-Smirnov Z		1,336
Asymp. Sig. (2-tailed)		,056

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

7.5 Operationaliseringsprövning

För att pröva vår operationalisering har vi valt att göra en korrelationsprövning mellan de ställda frågorna i respektive hypotes. Korrelationen pekar på sambandet mellan två variabler, men man skall vara försiktig när man drar slutsatser utifrån korrelationskoefficienten. Exempelvis kan sambandet

som man tror sig se, bero på en tredje bakomliggande variabel. Vi anser ändå att en korrelationsprövning ger oss en pekpinne huruvida vi lyckats ställa rättvisande frågor. Korrelationskoefficienter kan beräknas på två olika sätt beroende på vilken skala man använt sig av. För vår undersökning med ordinalskalor är *Spearman's rangkorrelation* bäst lämpad (Kerr, Hall & Kozub, 2002). Nedan presenterar vi resultaten i ord medan resultaten i tabellformat redovisas i bilaga 3c.

Efter att ha studerat korrelationen på frågorna om styrelsens roller och dess påverkan av tillväxten (fråga 12-20 i enkäten) kan man sammanfattningsvis säga att korrelationen mellan respektive fråga är mycket stark. Samtliga frågor inom en viss rollkategori uppvisar tvåstjärnig signifikansnivå förutom mellan fråga 16 och 17 (fråga 2 och 3 inom kontrollrollen) där endast enstjärning signifikansnivå kunde påvisas. Detta tyder på ett starkt linjärt samband mellan variablerna.

Även de två frågorna (fråga 10-11) som skulle besvara hypotes 2, konflikten mellan service- och kontrollrollen, uppvisar tvåstjärnig signifikansnivå. Frågorna 9a-f, som syftade till att belysa styrelsens arbetssätt idag, uppvisade för samtliga tre roller en korrelation av variablerna med en tvåstjärnig signifikansnivå. Fråga 7 och 8 som behandlar formaliseringsgraden uppvisar istället en negativ korrelation, vilket tyder på ett motsatsförhållande.

8 Slutsats och diskussion

Efter att ha lagt en teoretisk grund i kapitel 3 och kapitel 4, formulerade vi våra hypoteser i kapitel 5. I detta kapitel kommer vi att sammankoppla våra empiriska resultat med den teoretiska referensramen och diskutera samt fördjupa resonemangen rörande våra utfall. Vi presenterar i samband med detta förslag till fortsatt forskning och avslutar med undersökningens slutsatser.

I de inledande kapitlen av denna uppsats diskuterade vi små företags relevans för samhällets utveckling. De har skapat fler arbetstillfällen och bidragit till nationens tillväxt och förmögenhet i en mycket större utsträckning än stora, multinationella företag. Trots detta är mycket av den företagsekonomiska forskningen och teorin som lärs ut på universitet och handelshögskolor runt om i världen till största del baserad på och anpassad efter stora företag. I inledningen konstaterade vi även att vissa forskare på området finner teorin något snårig och att likartade undersökningar ibland når fram till olika resultat. Vi är benägna att hålla med om dessa två påståenden utifrån våra egna erfarenheter av teorin på området och även vad gäller våra empiriska resultat. Våra hypoteser som är uppbyggda på tidigare undersökningars vedertagna resultat, det vill säga teori, genererade i vår undersökning inte, till sin helhet, det resultat som vi förväntade oss. Trots detta tror vi att vi genom vår undersökning har gett ett bidrag till forskningen inom småföretagande och hoppas att vi lyckats ge en strukturerad bild av den något snåriga teorin på området.

Det övergripande syftet med uppsatsen var att ur VD:s perspektiv studera huruvida en styrelse i små företag med tillväxtambitioner hämmar eller främjar företagets tillväxt. Vi ville dessutom skapa en generell förståelse för hur styrelsen i dessa företag faktiskt arbetar idag. För att nå detta syfte har vi genom vår undersökning testat sex hypoteser. Resultatet bygger på en webbaserad enkätundersökning som besvarades av 94 VD på de tre forskningsparkerna Ideon, Krinova och Mjärdevi.

Vi skall i detta kapitel utifrån det empiriska resultatet samt den teoretiska bakgrunden försöka att fördjupa analysen av våra empiriska resultat och diskutera eventuella orsaker till varför de fallit ut som de gjort.

8.1 Agentteoretiska resonemang

Det agentteoretiska resonemang som ligger till grund för vår första hypotes hävdar att genom att skilja på ägande och kontroll uppstår flera fördelar i form av specialisering av beslutsfattande och investeringshantering men till en kostnad av att agentproblematik uppstår. Utifrån dessa grundförutsättningar kan man resonera sig fram till att om VD besitter en större del av företagets röster kan denne själv bestämma styrelsens sammansättning och således även dess primära roll. En VD med ett mindre ägande kan därmed tänkas ha en mer tveksam inställning till styrelsen då denne ej kan påverka dess sammansättning och inte heller dess roll.

För att kunna uttala oss om agentproblematiken bör således vårt empiriska resultat peka på att VD med ett större ägande är positiv till styrelsen och ser dess primära roll som rådgivande. Vi bör också finna att VD med mindre ägande är mer negativt inställd till styrelsen och ser dess primära roll som kontrollerande. Tyvärr visade sig dessa resonemang inte hålla i vår empiriska prövning utan vårt test

pekade på att det inte fanns något signifikant samband mellan våra variabler baserat på ägande över eller under 50 %. För att få en klarare bild över agentproblematikens vara eller icke vara, kan vi gå till de två extremgrupperna vad gäller ägande. Det vill säga de som äger en liten del, under 20 %, och de som äger en större del, över 80 %. Genom att titta på dessa två grupper i en korstabulering finner vi att de inte skiljer sig åt speciellt mycket. I absoluta tal kan det till och med tolkas som om de med liten ägarandel är mer positiva till styrelsen än de stora ägarna. Detta är dock lite missvisande och vid en procentuell jämförelse finner vi att 33 % av de små ägarna finner påståendet att styrelsen har en viktig roll som bidrar till företagets tillväxt, stämmer mycket bra. Motsvarande procent för de stora ägarna är 37,5.

Är styrelsen viktig? * RÖSTER Crosstabulation

			RÖSTER (%)					Total
			0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	
Är styrelsen viktig?	Stämmer inte alls	Count		1	1		1	3
		% within RÖSTER		7,7%	7,7%		12,5%	4,8%
	Stämmer endast något	Count	2		1		2	5
		% within RÖSTER	7,4%		7,7%		25,0%	7,9%
	Varken eller	Count	3	4		1	1	9
		% within RÖSTER	11,1%	30,8%		50,0%	12,5%	14,3%
	Stämmer ganska bra	Count	13	1	4		1	19
		% within RÖSTER	48,1%	7,7%	30,8%		12,5%	30,2%
	Stämmer mycket bra	Count	9	7	7	1	3	27
		% within RÖSTER	33,3%	53,8%	53,8%	50,0%	37,5%	42,9%
Total	Count	27	13	13	2	8	63	
	% within RÖSTER	100,0%	100,0%	100%	100%	100,0%	100,0%	

Av våra analyser att döma kan vi inte dra någon slutsats vad gäller skillnaden på inställning till styrelsen baserat på ägandet. Det skulle dock vara intressant att försöka skapa en bild av hur inställningen till styrelsen är kopplat till i vilken omfattning de arbetar med rådgivande respektive övervakande funktioner beroende på VD:s ägarandel. De tre variablerna, inställningen till styrelsen, styrelsens värde i att agera bollplank åt VD samt styrelsens funktion i att initiera strategiska förslag, visade sig ha en stark positiv korrelation för de VD med ett ägande över 50 % (se bilaga 3d). Kan man då dra slutsatsen att VD som äger minst 50 % av rösterna i sitt företag är positiv till styrelsen och ser styrelsens primära roll som rådgivande? Vid en första anblick verkar detta stämma. Men om vi utifrån ovanstående förutsättningar med >50 % ägande undersöker förhållandet mellan inställningen till styrelsen och i vilken utsträckning styrelsen ägnar sig åt sin kontrollerande roll finner vi att även detta har en stark korrelation om än något lägre än med styrelsens rådgivande sysslor. Om vi gör motsvarande test med gruppen som äger mindre än 50 % finner vi att även här har vi en stark korrelation mellan variablerna rörande inställningen till styrelsen och den rådgivande funktionen. Däremot, intressant nog, finner vi inte något samband med signifikans mellan inställningen till styrelsen och dess kontrollerande funktion hos denna grupp. Resultatet är mycket intressant men måste ses på med viss försiktighet då frågorna i enkäten inte är ställda i relation till varandra. Detta gör att det inte går att avgöra om styrelsearbetet till större del är ägnat åt rådgivande funktioner än åt kontrollerande. Dock kan vi konstatera att ett starkare samband finns mellan styrelsens kontrollerande funktion och VD:s positiva inställning till styrelsen hos gruppen med stort ägande än vad som finns i gruppen med ett ägande mindre än 50 %.

Slutsatsen av vårt resonemang ovan är att det inte går att påvisa någon form av agentproblematik hos vår undersökta urvalsgrupp, vare sig via vårt Mann-Whitney-test eller via en mer mjuk korstabuleringsanalys av våra data. Dock tyder de insamlade data från vårt urval att ägandet sällan är

koncentrerat till endast entreprenören, vilket teorin ofta gör gällande. Enligt våra data äger cirka hälften av alla VD under 20 % av rösterna och endast en tredjedel har ett majoritetsägande. Av de 63 VD som svarat på frågan om ägande är det endast 7 stycken som äger 100 % av företaget. För att få en förståelse för agentproblematiken och dess vara eller icke vara bland små företag behövs ytterligare forskning och ett fokus som både tar agentens och principalens perspektiv. Ett intressant område att belysa är informationsasymmetrin mellan agent och principal beroende på om styrelseledamöterna är externa eller interna. Vidare hade det varit av stort intresse att undersöka hur ägarkoncentrationen ser ut samt koppla detta till inställningen till styrelsen. Enligt Eisenhardts resonemang bör en högre ägarkoncentration leda till att närhet och förtroende för VD ökar vilket resulterar i lägre agentkostnader och därmed även en mer positiv inställning till styrelsen från VD:s sida.

8.2 Urvalsgruppen uppfattar ingen konflikt

Utifrån Stewardshipteorin och dess angränsande teorier utvecklade vi en hypotes rörande en, enligt teorin, ofta förekommande felaktig uppfattning om ett konfliktförhållande mellan styrelsens rådgivning och övervakning. Utifrån vårt empiriska material lyckades vi dock inte påvisa att någon konfliktsituation förelåg i vårt urval. De värden som vi fick fram i vårt t-test var mycket extrema i de båda frågorna som operationaliserade hypotesen. Om vi återkopplar detta till resonemanget i vårt teoriavsnitt finner vi att grundförutsättningen för att skapa vad Lorsch kallar för en "empowered board" därmed verkar finnas. Genom att ta fasta på detta kan företaget, enligt teorin, uppnå effekten av att ledamöterna blir bättre informerade, kommunicerar sina idéer mer effektivt och generellt sett kommer med bättre råd. Dock måste balansen mellan rådgivning och övervakning anpassas efter varje specifikt företag och dess kontext, beroende på det förtroende man har för VD, företagets prestation samt komplexiteten som VD står inför vid beslutsfattande. För att lyckas skapa en mer "empowered board" måste VD våga tillsätta externa ledamöter och ge dem befogenheter och makt att granska ledningen och vara aktiva i företagets viktiga beslut. En aktiv och engagerad styrelse bör vara en stor tillgång för det lilla företaget och vårt utfall kan tyda på att VD finner både den rådgivande och den övervakande rollen hos styrelsen viktig och att det dem sinsemellan inte finns någon konflikt. I sitt resonemang diskuterar dock Lorch (1995) andra felaktiga uppfattningar än de som vi i vår undersökning mätt, exempelvis att makt är ett nollsummespel. Det kan således ligga fler orsaker bakom tveksamheten till en mer aktiv och mer "empowered" styrelse än just den i vårt fall testade teorins uppfattade konflikt mellan rådgivning och kontroll. För en fördjupad analys av Lorsch och Donaldsons teorier känns ett perspektiv där utföraren ställer dessa teorier i relation till agentteorin relevant, där en intressant frågeställning är huruvida vilka eller vilken av dessa som är mest applicerbara på små företag.

8.3 En rådgivande styrelse är av stor vikt för små företag

En styrelse som ger råd och stöd till VD och ledningen är enligt teorin speciellt viktig för små entreprenöriella företag. Detta känns naturligt både baserat på vår egen erfarenhet som småföretagare och utifrån ett logiskt resonemang då dessa bör kunna tjäna mycket på den kunskap som externa ledamöter kan bidra med. Resultatet från våra empiriska test ligger helt i linje med vår egen uppfattning och med teorin som bland annat förkunnar att: då små företag är mindre strukturellt komplexa och mindre formaliserade än stora företag bör omfattningen och djupet av service-relaterade aktiviteter vara större för styrelser i små företag än i stora företag. Andra undersökningar säger också att så mycket tid spenderas till rådgivning att det kan ses som styrelsens huvudansvar. För att fördjupa

denna analys är ett förslag på fortsatt forskning att titta just på hur tidsfördelningen av styrelsens arbete ser ut mellan de olika rollerna. Om mycket tid kom att läggas ned på servicerelaterade aktiviteter skulle ytterligare stöd ges åt servicerollens betydelse. I vår undersökning har vi försökt att mäta i vilken omfattning styrelsen arbetar med olika funktioner idag vilket ger en indikation på att fördelningen, mellan service och kontroll, idag är någorlunda jämn.

En studie av Mark Carlström (1997) visar att servicerollen har en mer framträdande plats i förhållande till kontrollrollen. Styrelsen bidrar med olika kompetenser och kontakter som företagsledningen kan dra nytta utav. Dock finns det en tendens att servicerollens betydelser minskar över tiden, vilket är naturligt då den strukturella komplexiteten och formaliseringen hos företaget ofta ökar under dess livstid. Även Nilsson & Westholm (1999) har i en undersökning kring styrelsearbete i IT-företag visat att servicerollen anses vara styrelsens viktigaste uppgift, främst vad gäller strategiarbetet.

Ytterligare en intressant diskussion och förslag på fortsatt forskning skulle vara att se hur styrelsens serviceroll varierar beroende på kontextens komplexitet och förtroendet för VD, detta kan i sin tur till viss del vara beroende av hur ägarkoncentrationen ser ut. Som tidigare nämnts i diskussionen rörande skillnader mellan det lilla och stora företaget är det lilla företaget mindre komplext i sin struktur vilket ger alternativa övervakningskrafter som leder till att det inte är i lika stort behov av en kontrollerande styrelse. Detta ligger också helt i linje med de korrelationstest, som vi nämnde ovan, beroende på ägarkoncentrationen. Detta visade att VD med mindre än 50 % ägande som var positiva till styrelsen för företagets utveckling, inte såg kontrollrollen som en funktion som styrelsen idag ägnade speciellt stor omfattning till. Däremot såg det servicerollen som en funktion som styrelsen ägnade sig åt.

8.4 Kontroll, en viktig funktion hos styrelsen

VD:s inställning till styrelsens kontrollfunktion visade sig inte vara så negativ som teorin lät göra gällande. Detta resultat var något förvånande då en uppfattning som delades av oss författare var att en kontrollerande styrelse kan uppfattas som hämmande för entreprenörens drivkraft. Dock kan man givetvis diskutera huruvida referensramen vad gäller en styrelsens kontrollfunktion hos urvalsgruppen stämmer överens med den teori som hävdar att denna kan vara hämmande för styrelsen. Om härvid föreligger en skillnad av signifikans är det snarare vår operationalisering som är orsaken än urvalets referensram till kontroll. Dock kvarstår faktum att de värden som våra test visade är mycket extrema vilket kan tolkas som om det föreligger ett motsatt förhållande vad gäller inställningen till styrelsens kontrollroll än den som vi ställt upp. Detta resultat ligger också i linje med det iakttagna resultatet rörande konflikten mellan rådgivning och övervakning, vilket tyder på att kontrollrollen av VD anses vara väl så viktig som servicerollen. I detta sammanhang kan poängteras att våra frågor som operationaliserar kontrollrollen kan uppfattas som något provocerande, vilket kan ha effekt på de extrema värdena. Dock bör framhävas att även Gabrielsson och Winlund (2000) uppvisar att det föreligger lika stor aktivitet inom kontroll- som servicerollen. De företag som har hög aktivitet av det ena verkar också ha hög aktivitet av det andra, enligt Gabrielsson och Winlund.

Det finns även andra studier med motsatta resultat. Bland annat har Nilsson & Westholm (1999) visat att kontrollrollen inte har samma centrala plats som exempelvis servicerollen. En aspekt som kan ha påverkat resultaten i olika studier är det rådande konjunkturläget. Under 1999 var det ekonomiska klimatet bra i stora delar av världen något som är svårt att påstå för 2003. Vi håller det för troligt att rollernas betydelse, kanske då framförallt kontrollrollen, kan variera med konjunkturen. I ett bistert

ekonomiskt läge är det troligt att styrelsen granskar och kontrollerar investeringar och beslut, vilka våra resultat kan vara en indikation på.

En intressant fördjupning är att fördela svaren från urvalet baserat på ägarandel. Om detta görs finner man att det verkar föreligga en signifikant skillnad mellan grupperna för vår första fråga om kontrollrollen, som behandlade styrelsens roll som en godkännande institution av strategiska beslut. För frågorna om övervakning av budget och investeringar samt huruvida styrelsens existens endast berättigas av ABL förefaller ingen signifikant skillnad mellan grupperna finnas. Detta resultat är intressant och kan vara fokus för fortsatt forskning inom skillnader i styrelsens kontrollroll mellan ägarledda och icke ägarledda företag.

Mann-Whitney: >= 50 % av rösterna jämfört med <50 %

	Kontroll1	Kontroll2	Kontroll3
Mann-Whitney U	328,000	352,000	395,500
Wilcoxon W	581,000	605,000	1256,500
Z	-2,010	-1,694	-,934
Asymp. Sig. (2-tailed)	,044	,090	,350

a. Grouping Variable: Röster

Enligt teorin är styrelsens kontrollfunktion nära sammankopplat med sammansättningen av styrelsen. Generellt sett anser man att en styrelse som huvudsakligen består av oberoende ledamöter kan utföra en mer effektiv kontrollroll, eftersom besluten som tas vanligtvis är majoritetsbeslut. Ofta hävdar man att en stor andel externa ledamöter genererar en större kontrollfunktion medan för många interna ledamöter kan leda till ineffektiv kontroll. Då vi valt att avgränsa oss från sammansättningen av styrelsen är det omöjligt för oss att dra några slutsatser om detta utan kan endast bolla vidare denna intressanta frågeställning till kommande undersökningar.

8.5 Resursstöd, ett sandkorn i maskineriet?

Mothypotesen rörande resursrollen kom att förkastas vilket kan ses en aning förvånande med tanke på att denna bör vara nära sammankopplad med styrelsens serviceroll. Resursrollen är dock inte lika uniformt erkänd som service och kontrollrollen, exempelvis talar Zahra & Pearce istället om en strategiroll jämte service- och kontrollrollen. Flera framstående forskare inom området, däribland Forbes & Milliken samt Gabrielsson, väljer på grund av diskussionen ovan att istället helt enkelt endast titta på två roller: service och kontroll. Enligt våra resonemang torde resursrollen vara av stor vikt för just små företag då dessa ofta karaktäriseras av resursanskaffningsproblem. Då denna hypotes kom att förkastas kan man ifrågasätta hur väl våra frågor operationaliserade resursrollen, eller se det som en tendens av att styrelsens roll som resursanskaffare i själva verket är lägre i verkligheten än vad teorin förespråkar. Mönstret på hur våra tre frågor rörande resursrollen uppvisade stor spridning, vilket kan tyda på en bristfällig operationalisering. De tre frågor som skulle besvara vår resursrollshypotes var också de frågor som vi kände var svårast att operationalisera. Av de tre frågorna var det frågan rörande kapitalanskaffning som VD gav sitt minsta samtycke till medan styrelsens personliga nätverk ansågs som viktigast av de tre variablerna.

Enligt teorin har styrelsens storlek, andelen externa ledamöter samt om det finns styrelseledamöter som sitter i fler än ett företags styrelse (*interlocking*) betydelse för styrelsens resursroll. I och med att vi inte har belyst dessa aspekter kan det vara så att styrelsesammansättningen i vårt urval inte gynnar

resursrollen. Denna intressanta frågeställning är ett exempel på fortsatt forskning som vi gärna ser att framtida studenter belyser. En intressant faktor som kan vara avgörande för inställningen till styrelsens roll som resursanskaffare är det faktum att vårt urval är hämtat ur forskningsparker. En av de fördelar som forskningsparker kan erbjuda företagen och som andra företag inte kan dra nytta av, är möjligheten att erhålla eller i alla fall förenkla resursanskaffning. Inte bara finns det en möjlighet att dra nytta av det viktiga fysiska och personliga nätverk som forskningsparkerna erbjuder, utan dessutom kan forskningsparkens varumärke verka som en kvalitetsstämpel och garant vid resurssäkrande. Detta faktum kan vara grunden till att vår mothypotes förkastas och att svaren har varit en aning svårtolkade.

I en doktorsavhandling skriven av Marie Löwegren (2003) identifieras och kategoriseras de resurser som forskningsparker erbjuder och det visas även hur dessa används av företagen. Hennes forskningsresultat visar att användandet av forskningsparkernas resurser skiljer sig åt mellan olika företag. En faktor av stor betydelse för skillnaderna i resursanvändning är sammansättningen av managementresurser. Löwegren delar in företagen i tre kategorier: Grundarorienterade företag, rekryteringsorienterade företag och moderbolagsorienterade företag. Ett av hennes forskningsbidrag är att skillnaderna kan ha sin grund i att företagets förmåga att ta till sig kunskap utifrån, har ett positivt samband med den kunskaps- och erfarenhetsnivå som företagen besitter. Om vi kopplar detta resultat till vår studie bör således de företag med en mer professionell styrelse ha större förmåga att utnyttja forskningsparkernas resurser. Då vi i vår studie inte har belyst styrelsens sammansättning är den typ av jämförelse inte möjlig utan vi får bolla vidare denna intressanta frågeställning till vidare forskning.

Det är dock intressant och möjligt att fördela svaren mellan de olika forskningsparkerna. I våra frågor gjorde vi skillnad på kapital, personliga nätverk och övriga resurser. Testerna kunde dock inte visa någon skillnad i VD:s syn på styrelsens resursanskaffning beroende på vilken forskningspark som de tillfrågade företagen representerade. Resultaten är för oss förvånansvärda av flera olika anledningar. Till att börja med borde kapital vara en bristvara för små företag. Som företagsledare i ett tillväxtföretag borde VD därmed försöka stärka kopplingen till kapitalmarknaden, och för detta ändamål kan professionella styrelseledamöter vara ett effektivt sätt. Vi frågar oss därför om styrelsens kapitalanskaffningsmöjligheter är en outnyttjad resurs eller om den faktiskt inte har något större betydelse i praktiken. I vårt teoriavsnitt nämnde vi också att studier har visat att företag under dåliga tider uppvisat en tendens till att rekrytera styrelseledamöter med starka kopplingar till kapitalmarknaden. I dagens Sverige borde behovet av kapital vara högt för små tillväxtföretag och därmed även behovet att rekrytera denna typ av styrelsemedlemmar. Dock kan man med ett logiskt resonemang om utbud och efterfrågan tänka sig att VD inte associerar styrelseledamöter med företagets kapitalbehov när riskkapitalisterna är restriktiva. Detta kan vara en effekt av att man inte sett denna möjlighet eller helt enkelt det faktum att tid är en så pass bristfällig resurs att man inte anser det vara värt mödan då utbudet är litet.

Dessutom är flera av tillväxtföretagen i forskningsparkerna beroende av riskkapital, vilket ofta har effekten att riskkapitalisterna är representerade i styrelsen. En mycket stor del av kapitalinjektionerna från riskkapitalföretag tenderar att vara återinvesteringar i existerande projekt, vilket borde resultera i att en hög andel av tillfrågade VD anser att styrelsen har en kapitalanskaffande funktion. Ytterligare en möjlig förklaring till de spridda resultaten kan vara den kopplingen frågorna emellan. Det är lätt att tänka sig att de personliga nätverken faktiskt är det som leder till någon form av resursanskaffning.

8.6 Ökad formaliseringsgrad gynnar ej tillväxt, enligt VD

Vår uppställda hypotes att en hög formaliseringsgrad har en positiv inverkan för företagets tillväxt kom att förkastas. Detta kan ses som förvånande ur vissa perspektiv och förståeligt ur andra. Mycket av entreprenörsforskningen idag talar om att entreprenören ofta fattar beslut på magkänsla och intuition snarare än på rationella analyser. Sett ur detta perspektiv kan det kännas naturligt att VD ej vill ha en formell styrelse som ofta kan tänkas vill ha ett mer bearbetat material att fatta beslut på. Ur ett annat perspektiv kan man tänka sig att entreprenören känner ett starkt stöd av att ha en mer formell styrelse då hans egen vardag karaktäriseras av magkänsla och intuition.

Det är viktigt att ha i åtanke att vår sjätte hypotes är svårtestad eftersom svaren antagligen är väldigt starkt sammankopplade till formaliseringsnivån av dagens styrelse. Man kan tänka sig att ett företag där styrelsen uppvisar en mycket hög formaliseringsgrad inte borde vara lika angelägna om att öka graden av formalisering och vice versa. Graden av formalisering är alltså "mättad" eller "omättad". Å andra sidan kan dagens formaliseringsgrad mycket väl spegla den grad av formalisering som företagsledningen ser som optimalt. I detta fall borde VD i alla fall inte vara positivt inställd till en ökad formaliseringsgrad med hänseende till företagets tillväxt. Man kan testa dessa tankar genom att dela upp urvalsgruppen i tre strator baserat på hur styrelsens formaliseringsgrad idag, för att sedan koppla detta till variabeln rörande inställningen till ökad formaliseringsgrad av styrelsearbetet. I det icke-parametriska Kruskal-Wallis testet som ställts upp nedan ser vi att signifikansnivån uppgår till drygt 58 % och att vi därmed inte kan påstå att det finns någon skillnad i önskan att ha en mer formell styrelse utifrån den formaliseringsnivån som styrelsen har idag.

Ranks

	Formell eller	N	Mean Rank
Ökad formaliseringsgrad	1. Informell process	24	32,56
	Varken eller	11	39,73
	5. Formell process	33	34,17
	Total	68	

Test Statistics^{a,b}

	Ökad formaliseringsgrad
Chi-Square	1,068
df	2
Asymp. Sig.	,586

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Formell eller informell

Trots att vi hade trott att vi skulle finna någon form av samband mellan hur formell styrelsen är idag och inställningen till formaliseringsgraden, kan vi anse det vara förståeligt. 50 % av företagen har svarat att styrelsens roll karaktäriseras av en ganska eller mycket formell process idag och därför kan förtjänsten av en ytterligare formalisering anses vara marginell för dessa företag. Vad man alltså kan säga är att majoriteten av VD anser att företagets styrelser generellt sett har en hög formaliseringsnivå, vilket ligger i linje med de företagsstödande organisationernas råd.

Man kan också tänka sig en korrelation mellan ett högt ägande hos VD och hur väl han kan avgöra styrelsens arbetsstruktur och därmed formaliseringsgrad. Baserat på t ex VD:s tidigare erfarenheter av styrelser kan man också tänka sig att det ligger en relativt sett stor skillnad inom begreppen "formell" respektive "informell process", vilket också problematiserar bedömningen av svaren.

Gabrielsson och Winlund (2000) har gjort en studie av strukturer och processer inom styrelserummet hos små svenska företag, vilken är baserad på svar från 302 svenska företag med 50-200 anställda. Undersökningen var precis som vår riktad till VD i företaget. Av denna studie framkom ett flertal spännande resultat som kan jämföras med våra. Kort sagt var slutsatserna som Gabrielsson och Winlund presenterade att det inte räcker med kompetenta ledamöter i en styrelse utan att det också måste finnas bra och väldefinierade arbetsprocesser för att styrelsen skall kunna prestera bra. Bland annat kunde författarna dra slutsatserna att ledamöternas förberedelse inför styrelsemöten och förekomsten av formella rutiner i detta forum var viktiga för styrelsens prestation. Till viss del går detta emot våra resultat där VD inte verkar förespråka en mer formell process för styrelsearbetet. En möjlig förklaring kan gå att finna i en annan av slutsatserna i studien från 2000 - ju större styrelse desto mer formell är processen. Då företagen som Gabrielsson och Winlund undersökte generellt sett var större än våra (melvärde antal anställda: 100; omsättning: 144,5 MSEK) kan man också tänka sig en mer komplicerad struktur hos dessa företag. VD i en mer komplex organisation torde kunna komma till insikten att en mer formell process är behövligt och därmed främjande för företaget och dess tillväxt. Företagen i vår studie strävar efter tillväxt och därmed efter att bli en mer komplex organisation. Det borde därför ske en successiv glidning mot en positiv inställning till ökad formaliseringsgrad ju större och mer komplex organisationen blir.

8.7 Slutord

Sammantaget kan vi säga att våra resultat från undersökningen i stora avseenden skiljer sig från teorin från vilken vi utvecklat våra hypoteser. Detta pekar i riktningen att teorin inte i full utsträckning går att applicera rakt av på små företag, en slutsats som vi finner helt rimlig och som dessutom stämmer överens med våra tankar som fanns i det inledande stadiet av denna studie. Studien har givit oss värdefulla insikter i hur styrelsearbetet i små företag ser ut samt hur styrelsen inverkar på företagets tillväxt. Genom att se på de olika resultaten av vår undersökning, vilka hypoteser som antogs och vilka som förkastades, samt VD:s syn på hur styrelsen arbetar idag, så växer en översiktlig och intressant bild fram över hur VD ser på styrelsen och dess roll för företaget. Den bild som målas upp pekar på styrelsen som en viktig funktion där såväl service som kontroll är viktiga roller, och någon konflikt mellan dessa roller är inte synbar. Bilden visar också att någon agentproblematik inte kan påvisas och att en ökad formaliseringsgrad inte är eftersträvänt för att främja företagets tillväxt. En del av bilden är lite suddig och har att göra med styrelsens roll som resursanskaffare för företaget.

Anledningen till att vi tar resultatet rörande denna roll med viss försiktighet har göra med faktumet att vår urvalsgrupp är belägen i resursfrämjande forskningsparker. Trots att dessa parker har ett gemensamt kriterium rörande tillväxtambition för de företag som vill vara belägna inom parkerna, fick vi ett antal företag som inte ansåg att omsättningsökning var ett långsiktigt mål för företaget. Då vinstmaximering är en av de grundläggande faktorerna för att separationen av ägande och kontroll skall fungera och för att entreprenörer skall kunna starta upp projekt utan att samtidigt riskera sin egen välfärd, var det för oss självklart att sälla bort dessa från vårt urval. Dock är det mycket intressant att se om detta kriterium har en, som teorin och sunt förnuft förespråkar, avsevärd skillnad på VD:s syn

på styrelsearbetet och dess roll i företaget. Svaren från dessa företag sammanställdes i de test som finns i bilaga 3e. Vi ser att det finns en signifikant skillnad i hur VD i företag med tillväxtambition ser på styrelsens relevans för ökad tillväxt, gentemot VD för ett företag utan denna tillväxtambition. Att den ytterst ansvarige för företagets löpande förvaltning anser styrelsen vara ett verktyg som kan utveckla företaget och driva det mot högre höjder är dock att anse som relativt väntat. Då vår undersökning visat att VD ser styrelsen som en tillgång för företaget är det upp till varje entreprenör att utifrån sitt företags unika kontext använda styrelsen på ett optimalt sätt.

Tabell 8.1: Sammanfattande tabell över erhållna resultat.

Hypotes	Kommentar	Resultat
Hypotes 1: <i>Då ägande, kontroll och beslutsfattande till stor del är samlat hos VD är inställningen till styrelsen mer positiv än vid lägre ägarandel och styrelsens roll karaktäriseras primärt av en rådgivande funktion.</i>	Våra test visar att det inte finns någon skillnad i synen på om styrelsen är viktig eller ej mellan en VD som äger mer än 50 % av rösterna och en som äger mindre. Förvånande att det inte verkar finnas någon korrelation mellan röstandel och inställning till styrelsen. Intressant att en mycket hög andel av företagen ser styrelsen som mycket viktig för företagets tillväxt. Det kan dock finnas motvilja hos respondenten att ge negativa kritik till styrelsen i denna typ av undersökning.	Hypotesen förkastas
Hypotes 2: <i>VD är av uppfattningen att styrelsens rådgivning och övervakning står i konflikt med varandra.</i>	Vi fann en mycket stark motsättning mot en eventuell konflikt. Den mycket starka reaktionen mot en konflikt pekar snarare på ett motsatt förhållande.	Hypotesen förkastas
Hypotes 3: <i>VD i ett litet företag uppfattar styrelsens serviceroll som främjande för företagets tillväxt.</i>	Starkt stöd för att servicerollen existerar i små företag. Väntat resultat som stämmer väl överens med entreprenörsteorierna.	Hypotesen förkastas ej
Hypotes 4: <i>VD i ett litet företag uppfattar styrelsens kontrollroll som hämmande för företagets tillväxt</i>	Med mycket starka värden föll denna hypotes. Även i detta fall är det lockande att tala om ett eventuellt motsatt förhållande, dvs att VD istället anser kontrollrollen som främjande för företagets tillväxt. En möjlig orsak till resultatet är formuleringen av frågorna i enkäten.	Hypotesen förkastas
Hypotes 5: <i>VD i ett litet företag uppfattar styrelsens resursroll som främjande för företagets tillväxt</i>	Testresultaten för denna hypotes skiljde mycket mellan de tre frågorna, vilket medför att resultatet är svårtolkat. Resurser borde vara mycket relevant för småföretag med tanke på att det ofta är en kritisk resurs för dem. Resultatet kan bero på att resursbehovet varierar kraftigt från företag till företag. Dessutom kan olika forskningsparker ha olika resursbehov. Mycket intressant är också att styrelsens möjlighet att införskaffa kapital får minst stöd i undersökningen. De personliga nätverket anses mycket viktigt, vilket kan tyda på att ett huvudsyfte med forskningsparkerna (att vara en mötesarena) uppfylls.	Hypotesen förkastas
Hypotes 6: <i>VD anser att en styrelse med hög formaliseringsgrad har en positiv inverkan för företagets tillväxt</i>	VD i små företag verkar inte sträva efter en ökad formaliseringsgrad, trots att företagsstödjande organisationer som ALMI starkt förespråkar detta. Resultatet kan bero dels på graden av formalisering i dagens styrelse men även på företags- och branschspecifika faktorer.	Hypotesen förkastas

Litteraturförteckning

- Aczel, A. D. (1993). *Complete Business Statistics*. Homewood, IL: Irwin. ISBN: 0071160183.
- Alexander, J.A., Fennel, M.L., Halpem, M.T. (1993). Leadership Instability in Hospitals: The influence of Board- CEO Relations and Organizational Growth and Decline. *Administrative Science Quarterly*, 38.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 914400627.
- Aronsson, Å. (1999). *SPSS: En introduktion till basmodulen*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144011296.
- Baysinger, B. & Hoskisson, R. E. (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1.
- Befring, E. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144376316.
- Olofsson, C., Berggren, B. (1998). De mindre företagens finansiella villkor: en replikstudie. *CEF Working Report 102*. Uppsala: Centrum för entreprenörskap och företagsutveckling i Uppsala.
- Bhidé, A. V. (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford University Press.
- Bruzelius, L., Skärvad, P-H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144013116.
- Carlström, M. (1997). *Aktiva styrelser i mindre aktiebolag*. Lunds Universitet.
- Dahmström, K. (2000). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144014589.
- Daily, C. M., Dalton D. R. (1993). Boards of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17 (3).
- Daily, C. M., Dalton, D. R. (1994). Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure. *Academy of Management Journal*, 37.
- Deakins, D., Whittam, G. (2000). Business Start-Up: Theory, Practice and Policy. I Carter, S., Jones-Evans, D. *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*. Harlow: Prentice-Hall.
- Delmar, F. (2000). The Psychology of the entrepreneur. I Carter, S & Jones-Evans, D. *Enterprise and small Business: Principles, Practice and Policy*. Harlow: Prentice Hall.
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14.
- Fama, E. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 22. The Chicago Press.
- Fama, E., Jensen, M. (1983a). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, Vol. 88.
- Fama, E., Jensen, M. (1983b). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, Vol. 88.
- Forbes, D. P., Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-making Groups. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, s. 489-505.
- Funnemark, J., Lindholm, J., Pihl, H. (2001). *Strategiformulering i nystartade företag: Tar strategiteorierna hänsyn till små företags dynamik?* Lunds Universitet.
- Föreningen Auktoriserade Revisorer. (2001). *FARs samlingsvolym 2001*. Stockholm: FAR Förlag AB.
- Gabrielsson, J., Winlund H. (2000). Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of the board's working style on board task performance. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, s. 311-330.
- Grant, R., M. (1998). *Contemporary Strategic Analysis*. Blackwell Publishers Inc
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144366213.
- Hermalin, B., Weisbach, M. (1988). The Determinants of Board Composition. *The RAND Journal of Economics*, 19.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*. 4th Edition, South-Western College Publishing.
- Holme, I. M., Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144002114.
- Huse, M. (2000). Boards of directors in SME:s: a review and research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, s. 271-290.
- Johannisson, B. (1992). *Entreprenörskap på svenska – affärer och förnyelse*. Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Johnson J. L., Daily C. M., Ellstrand A. E. (1996). Boards of Directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 22, s. 409-438.
- Judge, W.Q., Zeithaml, C.P. (1992). Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. *Academy of Management Journal*, 35.
- Kaplan, S., Bernadette, M. (1994). Appointments of Outsiders to Japanese Boards: Determinants and Implications for Managers. *Journal of Financial Economics*, 36.
- Kerr A. W., Hall, H. K., Kozub, S. A. (2002). *Doing statistics with SPSS*. Sage Publications Ltd. ISBN: 0761973842.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. Prentice Hall Europe. ISBN: 0273646621.
- Körner, S. (1986). *Tabeller och formler för statistiska beräkningar*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144252218.
- Körner, S. (1985). *Statistisk slutledning*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144235313.
- Körner, S., Wahlgren, L. (2002). *Praktiskt statistik*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144019157.
- Körner, S., Wahlgren, L. (2000). *Statistisk dataanalys*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144012365.
- Landström, Hans (2000). *Entreprenörskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144015305.
- Lorsch, J. (1995). Empowering The Board. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Lorsch, J.W., MacIver, E. (1989). *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*. Boston: Harvard Business School Press.
- Löwegren, Marie (2003) *New Technology-Based Firms in Science Parks: A Study of Resources and Absorptive Capacity* Lund: KSF. ISBN: 9197117978
- Meyer G. D., Neck H. M., Meeks M.D. (2002). The Entrepreneurship-Strategic Management Interface. I Hitt, Ireland, Camp & Sexton. *Strategic Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Nationalencyklopedin. (1991). Höganäs: Bra böcker.
- Nielsen, T., Lekvall, P. (1998). *Styrearbete i små företag*. Ekerlids Förlag.
- Nilsson, L., Westholm, S. (1999). *Styrelsearbete i snabbväxande IT-företag*. Lunds Universitet.
- Pearce, J. A., Zahra, S. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of Management Studies*, 29.
- Pettigrew, A. (1992). On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue (Winter).
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 914401020.
- Rosenstein, J., Bruno, A.V., Bygrave, W.D., Taylor, N. (1993). The CEO, Venture Capitalists, and the Board. *Journal of Business Venturing*, 8.
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. (1999). *Corporate Finance*. McGraw-Hill, Fifth Edition.

- Siegel, S., Castellan, N. J. (1988). *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. McGraw-Hill. ISBN: 0070573573.
- Smallbone, D. & Wyer, P. (2000). Growth and Development in the Small Firm. I Carter, S., Jones-Evans, D. *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*. Harlow: Prentice-Hall.
- Tashakori, A., Boulton, W. (1983). The Board of Directors' Role in Strategic Planning. *Journal of Business Strategy*, Winter.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144003749.
- Wiederheim-Paul, F., Eriksson L., T. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber ekonomi, Almqvist & Wiksell Förlag AB. ISBN: 9147063858.
- Zahra, S. A., Pearce II, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, Vol. 15.

Elektroniska källor

- Eurostat. (2003). *Eurostat – Statistical Office of the European Communities*. Sidan uppdaterad den 11 maj 2003. Hämtat den 14 maj 2003 från <http://europa.eu.int/comm/eurostat/>.
- Ideon. (2003). *Ideon*. Sidan uppdaterad den 6 maj 2003. Hämtat den 11 maj 2003 från <http://www.center.ideon.se/html/frameset.asp>.
- Krinova. (2003). *Krinova*. Sidan uppdaterad den 6 maj 2003. Hämtat den 11 maj 2003 från <http://www.krinova.se>.
- Mjärdevi. (2003). *Mjärdevi Science Park AB*. Sidan uppdaterad den 5 maj 2003. Hämtat den 11 maj 2003 från <http://www.mjardevi.se>.
- Statistiska centralbyrån. (2003). *SCB:s Företagsregister*. Sidan uppdaterad den 5 februari 2003. Hämtat den 9 maj 2003 från <http://www.scb.se/foretagsregistret/tabeller/fdbtabeller.asp>.
- Swedepark. (2003). *Swedepark – Swedish Science and Technology Parks*. Sidan uppdaterad den 15 april 2003. Hämtat den 11 maj 2003 från <http://www.swedepark.se>.

Muntliga källor

- Telefonintervju med Jonas Gabrielsson, doktorand vid Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE), Högskolan i Halmstad, 19 maj 2003.
- Personlig intervju samt telefonintervju med Sara Larsson, Doktorand, matematisk statistik, LTH, Lunds universitet.

Bilaga 1a: Enkäten

Kortfattad information kring enkäten:

- När vi talar om tillväxt avser vi faktiskt eller potentiell omsättningsökning
- Där det förekommer en bild med frågetecknet/utropstecken kan mer information erhållas genom att klicka på den

1. Är Ni VD i företaget?

- Stämmer Stämmer inte

2. Har Ni varit med och grundat företaget?

- Stämmer Stämmer inte

3. Hur stor del av kontrollen/rösterna i företaget har VD (cirka)? procent

4a. Vilken omsättning har företaget (cirka)? miljoner

4b. Hur många anställda har företaget (cirka)? stycken

5. Är ökad omsättning ett viktigt mål för företag ur ett långsiktigt perspektiv?

- Stämmer Stämmer inte

6. Anser Ni att styrelsen har en viktig roll som bidrar till företagets utveckling/tillväxt?

- Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

7. Hur anser Ni att styrelsens arbete ser ut idag?

- Informell process (få möten, samtal vid behov etc.) Formell process (möten föregås av kallelser, dagordning etc.)

8. Anser Ni att ett mer formaliserat styrelsearbete skulle främja företagets tillväxt?

- Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

9. I vilken omfattning anser du att styrelsen arbetar med följande funktioner idag

- *Att skaffa fram kapital eller andra resurser som är viktiga för företaget*

Mycket liten omfattning Mycket stor omfattning

- *Att agera "bollplank", dvs ge råd och stöd till VD och företagsledning*

Mycket liten omfattning Mycket stor omfattning

- *Att granska och övervaka budget och investeringar*

Mycket liten omfattning Mycket stor omfattning

- *Att bidra med ett personligt nätverk som är av gagn för företaget*
 Mycket liten omfattning Mycket stor omfattning
- *Att komma med förslag till nya strategiska inriktningar eller sätt att agera*
 Mycket liten omfattning Mycket stor omfattning
- *Att godkänna de förslag på strategiskt agerande som VD och företagsledning lagt fram*
 Mycket liten omfattning Mycket stor omfattning

10. I arbetet med företagets strategi kan styrelsen inte samtidigt agera rådgivande som de agerar kontrollerande.

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

11. I arbetet med företagets investeringar kan styrelsen inte samtidigt komma med investeringsuppdrag som de godkänner dem.

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

12. Anser Ni att styrelsens råd och stöd till VD och företagsledning är till stor hjälp vid formulering och initiering av en konkurrenskraftig strategi?

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

13. Anser Ni att styrelsens roll som ett stödjande "bollplank" för VD och företagsledningen bidrar till företagets tillväxt?

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

14. Anser Ni att kunskap och kompetens inom styrelsen skapar konkurrenskraft för företaget?

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

15. Anser Ni att styrelsens arbete med att godkänna strategiska beslut förlänger beslutsprocessen så att uppkomna möjligheter kan gå förlorade?

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

16. Anser Ni att styrelsens övervakning av företagets budget och investeringar kan hämma företagets utveckling?

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

17. Anser Ni att styrelsens existens endast berättigas med att lagen kräver en styrelse?

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

18. Anser Ni att styrelsen erbjuder en möjlighet att erhålla kapital, vilket utan styrelsen hjälp skulle ha varit svårt att erhålla?

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

19. Anser Ni att styrelsens arbete med att införskaffa och upprätthålla andra viktiga resurser är till hjälp för företagets tillväxt?

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

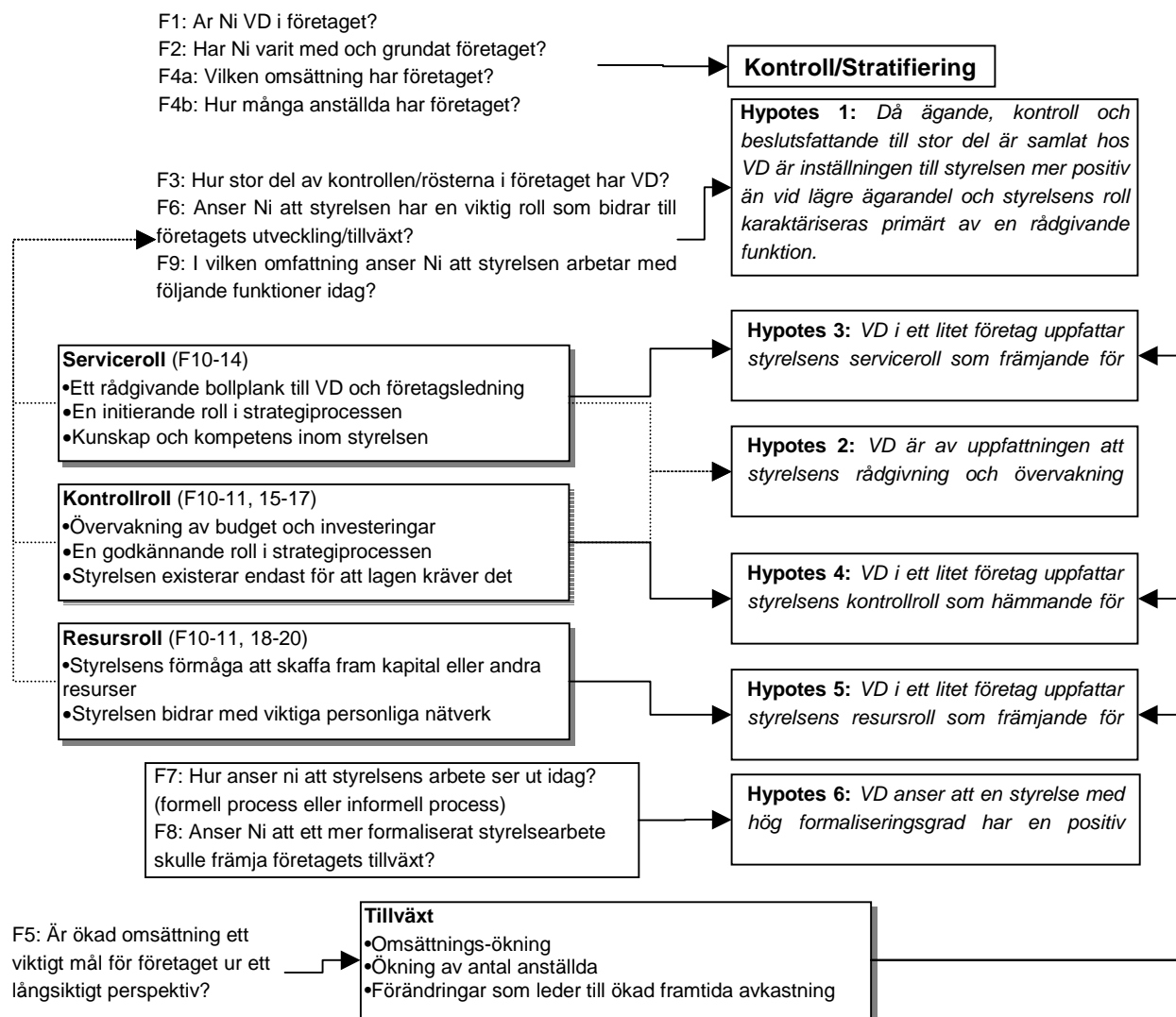
20. Anser Ni att det nätverk som styrelsen bidrar med är viktigt för företagets utveckling?

Stämmer inte alls Stämmer mycket bra

Företagets namn:

Om Ni vill erhålla en slutgiltig version av uppsatsen vänligen ange e-postadress nedan:

Bilaga 1b: Schematisk nyckel och kodning för enkäten



Kodnycklar för enkäten:

Fråga 1,2 och 5: Stämmer inte = 1; Stämmer =2

Fråga 6, 8 och 10-20: Stämmer inte alls = 1; Stämmer endast något = 2; Varken eller = 3; Stämmer ganska bra = 4; Stämmer mycket bra = 5

Fråga 7: Informell process = 1; Ganska informell process = 2; Varken eller = 3; Ganska formell process = 4; Formell process = 5

Fråga 9: Mycket liten omfattning = 1; Liten omfattning = 2; Varken eller = 3; Stor omfattning = 4; Mycket stor omfattning = 5

Bilaga 1c: Introduktionsbrev

Lund, 5 maj, 2003

Bäste Verkställande Direktör,

Vi är tre studenter på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet som skriver vår magisteruppsats inom ämnesområdet "strategi och ekonomisk analys". Syftet med uppsatsen är att studera VD:s syn på styrelsearbetet i små företag. Med anledning av detta genomför vi nu en undersökning bland verkställande direktörer på företag inom Ideon. Ert företag har blivit speciellt utvalt för att delta i studien.

Enkäten tar ca 2 minuter av Er tid att fylla i och Er medverkan betyder oerhört mycket för oss. Genom Ert deltagande har Ni möjlighet att få ta del av vår uppsats och den senaste teorin rörande styrelsearbete i små företag, vilket vi hoppas att Ni skall få nytta av i Ert framtida arbete.

Enkäten: http://www.student.nada.kth.se/~e98_cze/enkat.htm

Tidigare forskning kring styrelsens arbete har främst fokuserat på stora företag och utförts i USA varför det finns luckor i kunskapsbildningen kring små företag. Vi vänder oss till Er för att få en bättre insikt och ökad förståelse i det aktuella ämnet.

Svaren från undersökningen kommer endast att redovisas i en sammanfattande uppsats vilket innebär att alla personliga åsikter kommer att behandlas konfidentiellt. Enkäten besvaras genom att ange webbadressen http://www.student.nada.kth.se/~e98_cze/enkat.htm och fylla i formuläret som presenteras på sidan. För att kunna färdigställa vår uppsats i tid ber vi Er fylla i enkäten snarast möjligt.

Om intresse finnes kan Ni erhålla en slutgiltig version av magisteruppsatsen genom att ange Er e-postadress längst ner i formuläret.

Vid behov av ytterligare information eller frågor kring undersökningen får Ni gärna kontakta oss. Vi tackar på förhand för Er medverkan!

Med vänlig hälsning,

Johan Funnemark, Hampus Pihl och Carl-Johan Zetterberg

Kontakta oss på:

johan.funnemark.196@student.lu.se

0733-38 66 93

Bilaga 2: De fyra perspektiven på en styrelse enligt Zahra & Pearce (1989)

Perspektiv				
Dimension	Legalistisk	Resource Dependence	Klasshegemoni	Agentteori
Styrelsens roll	1. Representera och skydda aktieägarnas intresse. 2. Styra företaget utan inblandning i den löpande verksamheten.	1. Styrelsen är en "cooptative mechanism" för att tvinga fram vitala resurser för företagets framgång. 2. Styrelsen har en roll som "boundary spanners". 3. Styrelsen ökar organisationens legitimitet.	Styrelsen är ett medel för att föreviga de regerande kapitalisternas makt och kontroll över sociala och ekonomiska institutioner.	Styrelsens primära roll är att övervaka agenternas (ledningens) handlingar för att säkerställa effektiviteten och för att skydda principalernas (ägarnas) intressen.
Operationell definition av styrelsens roll	1. Val av VD. 2. Övervaka VD. 3. Representera aktieägarnas intressen. 4. Utvärdera företagets prestation.	1. Sondera marknaden. 2. Representera företaget i samhället. 3. Säkra värdefulla resurser.	1. Selektiv rekrytering av ledamöter. 2. Minska transaktionskostnader för medlemsföretagen.	1. Maximera aktieägarnas förmögenhet. 2. Reducera agentkostnader. 3. Välja och belöna VD. 4. Utvärdera VD och företagets prestation. 5. Strategiskt beslutstagande och kontroll.
Teoretiskt ursprung	Corporate Law	Organisationsteori och sociologi	Marxistisk sociologi	Nationalekonomi och finansiering
Intressanta variabler	- sammansättning - karaktäristik - process	- sammansättning - karaktäristik	- sammansättning	- karaktäristik - process - strategiska bidrag
Kriterier för att utvärdera företagets prestation	- överlevnad - tillväxt - lönsamhet	- resurstillväxt - måluppfyllelse - relativ marknadsposition	- oligopolistisk makt - lönsamhet	- överlevnad - låg rörelsekostnad - lönsamhet
Representativa studier	Berle & Means (1968) Chaganti, et al. (1985) Mace (1971) Molz (1988) Williamson (1964)	Pfeffer (1972, 1973) Pfeffer & Salancik (1978) Proven (1980) Zald (1967)	Domhoff (1969) Mills (1956) Ratcliff (1980)	Baysinger & Butler (1985) Fama & Jensen (1985) Kosnik (1987)
Empiriskt stöd	Moderat	Starkt	Begränsat	Moderat

Källa: Zahra & Pearce (1989), s. 293

Bilaga 3a: Frekvenstabeller

Frekvenstabell över samtliga frågor av ordinalskalekaraktär

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Percentiles		
	Valid	Missing				25	50	75
Är styrelsen viktig?	70	1	4,01	4,00	1,12	3,00	4,00	5,00
9a: Kapital	71	0	2,89	3,00	1,58	1,00	3,00	4,00
9b: Bollplank	71	0	3,54	4,00	1,30	3,00	4,00	4,00
9c: Granska	70	1	3,11	3,00	1,17	2,00	3,00	4,00
9d: Nätverk	70	1	3,31	4,00	1,38	2,00	4,00	4,00
9e: Initiering	71	0	3,24	3,00	1,15	3,00	3,00	4,00
9f: Godkänna	71	0	3,75	4,00	1,14	3,00	4,00	5,00
Konflikt1	70	1	1,96	2,00	1,08	1,00	2,00	3,00
Konflikt2	70	1	2,14	2,00	1,12	1,00	2,00	3,00
Service1	71	0	3,70	4,00	1,11	3,00	4,00	4,00
Service2	69	2	3,75	4,00	1,17	3,00	4,00	5,00
Service3	71	0	4,18	4,00	1,02	4,00	4,00	5,00
Resurs1	71	0	3,03	3,00	1,44	2,00	3,00	4,00
Resurs2	71	0	3,24	3,00	1,10	3,00	3,00	4,00
Resurs3	71	0	3,70	4,00	1,25	3,00	4,00	5,00
Kontroll1	71	0	1,94	2,00	1,03	1,00	2,00	3,00
Kontroll2	71	0	1,77	2,00	,83	1,00	2,00	2,00
Kontroll3	69	2	1,55	1,00	,85	1,00	1,00	2,00
Formell eller informell	70	1	3,24	3,50	1,56	2,00	3,50	5,00
Ökad formaliseringsgrad	68	3	2,91	3,00	1,21	2,00	3,00	4,00

Är styrelsen viktig?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Stämmer inte alls	3	4,2	4,3	4,3
2	5	7,0	7,1	11,4
3	10	14,1	14,3	25,7
4	22	31,0	31,4	57,1
5. Stämmer mycket bra	30	42,3	42,9	100,0
Total	70	98,6	100,0	
Missing System Missing	1	1,4		
Total	1	1,4		
Total	71	100,0		

9a: Kapital

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Mycket liten omfattning	23	32,4	32,4	32,4
2	8	11,3	11,3	43,7
3	9	12,7	12,7	56,3
4	16	22,5	22,5	78,9
5. Mycket stor omfattning	15	21,1	21,1	100,0
Total	71	100,0	100,0	
Total	71	100,0		

9b: Bollplank

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Mycket liten omfattning	8	11,3	11,3	11,3
2	9	12,7	12,7	23,9
3	8	11,3	11,3	35,2
4	29	40,8	40,8	76,1
5. Mycket stor omfattning	17	23,9	23,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	
Total	71	100,0		

9c: Granska

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Mycket liten omfattning	6	8,5	8,6	8,6
2	17	23,9	24,3	32,9
3	19	26,8	27,1	60,0
4	19	26,8	27,1	87,1
5. Mycket stor omfattning	9	12,7	12,9	100,0
Total	70	98,6	100,0	
Missing System Missing	1	1,4		
Total	1	1,4		
Total	71	100,0		

9d: Nätverk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Mycket liten omfattning	12	16,9	17,1	17,1
2	7	9,9	10,0	27,1
3	13	18,3	18,6	45,7
4	23	32,4	32,9	78,6
5. Mycket stor omfattning	15	21,1	21,4	100,0
Total	70	98,6	100,0	
Missing System Missing	1	1,4		
Total	1	1,4		
Total	71	100,0		

9f: Godkänna

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Mycket liten omfattning	5	7,0	7,0	7,0
2	3	4,2	4,2	11,3
3	18	25,4	25,4	36,6
4	24	33,8	33,8	70,4
5. Mycket stor omfattning	21	29,6	29,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	
Total	71	100,0		

Konflikt1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Stämmer inte alls	32	45,1	45,7	45,7
	2	18	25,4	25,7	71,4
	3	12	16,9	17,1	88,6
	4	7	9,9	10,0	98,6
	5. Stämmer mycket bra	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	98,6	100,0	
Missing	System Missing	1	1,4		
	Total	1	1,4		
Total		71	100,0		

Konflikt2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Stämmer inte alls	27	38,0	38,6	38,6
	2	17	23,9	24,3	62,9
	3	16	22,5	22,9	85,7
	4	9	12,7	12,9	98,6
	5. Stämmer mycket bra	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	98,6	100,0	
Missing	System Missing	1	1,4		
	Total	1	1,4		
Total		71	100,0		

Service1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Stämmer inte alls	5	7,0	7,0	7,0
	2	6	8,5	8,5	15,5
	3	9	12,7	12,7	28,2
	4	36	50,7	50,7	78,9
	5. Stämmer mycket bra	15	21,1	21,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	
Total		71	100,0		

Service2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Stämmer inte alls	5	7,0	7,2	7,2
	2	4	5,6	5,8	13,0
	3	15	21,1	21,7	34,8
	4	24	33,8	34,8	69,6
	5. Stämmer mycket bra	21	29,6	30,4	100,0
	Total	69	97,2	100,0	
Missing	System Missing	2	2,8		
	Total	2	2,8		
Total		71	100,0		

Service3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Stämmer inte alls	2	2,8	2,8	2,8
2	4	5,6	5,6	8,5
3	7	9,9	9,9	18,3
4	24	33,8	33,8	52,1
5. Stämmer mycket bra	34	47,9	47,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	
Total	71	100,0		

Resurs1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Stämmer inte alls	14	19,7	19,7	19,7
2	14	19,7	19,7	39,4
3	15	21,1	21,1	60,6
4	12	16,9	16,9	77,5
5. Stämmer mycket bra	16	22,5	22,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	
Total	71	100,0		

Resurs2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Stämmer inte alls	6	8,5	8,5	8,5
2	9	12,7	12,7	21,1
3	27	38,0	38,0	59,2
4	20	28,2	28,2	87,3
5. Stämmer mycket bra	9	12,7	12,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	
Total	71	100,0		

Resurs3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Stämmer inte alls	6	8,5	8,5	8,5
2	8	11,3	11,3	19,7
3	8	11,3	11,3	31,0
4	28	39,4	39,4	70,4
5. Stämmer mycket bra	21	29,6	29,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	
Total	71	100,0		

Kontroll1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Stämmer inte alls	31	43,7	43,7	43,7
2	19	26,8	26,8	70,4
3	17	23,9	23,9	94,4
4	2	2,8	2,8	97,2
5. Stämmer mycket bra	2	2,8	2,8	100,0
Total	71	100,0	100,0	
Total	71	100,0		

Kontroll2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Stämmer inte alls	31	43,7	43,7	43,7
	2	28	39,4	39,4	83,1
	3	9	12,7	12,7	95,8
	4	3	4,2	4,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	
Total		71	100,0		

Kontroll3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Stämmer inte alls	44	62,0	63,8	63,8
	2	15	21,1	21,7	85,5
	3	7	9,9	10,1	95,7
	4	3	4,2	4,3	100,0
	Total	69	97,2	100,0	
Missing	System Missing	2	2,8		
	Total	2	2,8		
Total		71	100,0		

Ökad formaliseringgrad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Stämmer inte alls	9	12,7	13,2	13,2
	2	17	23,9	25,0	38,2
	3	21	29,6	30,9	69,1
	4	13	18,3	19,1	88,2
	5. Stämmer mycket bra	8	11,3	11,8	100,0
	Total	68	95,8	100,0	
Missing	System Missing	3	4,2		
	Total	3	4,2		
Total		71	100,0		

Formell eller informell

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Informell process	16	22,5	22,9	22,9
	2	8	11,3	11,4	34,3
	3	11	15,5	15,7	50,0
	4	13	18,3	18,6	68,6
	5. Formell process	22	31,0	31,4	100,0
	Total	70	98,6	100,0	
Missing	System Missing	1	1,4		
	Total	1	1,4		
Total		71	100,0		

Bilaga 3b: T-test

Tabellen med testvärde=0 visar det 95 procentiga konfidensintervallet medan den tabellen med testvärde=3 visar t-värde och tvåsidig signifikansnivå (värdet får halveras för att få ensidig signifikansnivå). Om t-värdet är ca +/- 1,67 tyder det på en 95 procentig ensidig signifikans. Ett negativt värde visar att värdet ligger i vänstra svansen av fördelningen och ett positivt värde ligger i högra svansen.

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Är styrelsen viktig?	29,913	69	,000	4,01	3,75	4,28
9a: Kapital	15,383	70	,000	2,89	2,51	3,26
9b: Bollplank	22,976	70	,000	3,54	3,23	3,84
9c: Granska	22,196	69	,000	3,11	2,83	3,39
9d: Nätverk	20,118	69	,000	3,31	2,99	3,64
9e: Initiering	23,690	70	,000	3,24	2,97	3,51
9f: Godkänna	27,621	70	,000	3,75	3,48	4,02
Konflikt1	15,125	69	,000	1,96	1,70	2,22
Konflikt2	16,006	69	,000	2,14	1,88	2,41
Service1	28,031	70	,000	3,70	3,44	3,97
Service2	26,689	68	,000	3,75	3,47	4,03
Service3	34,606	70	,000	4,18	3,94	4,42
Kontroll1	15,953	70	,000	1,94	1,70	2,19
Kontroll2	17,984	70	,000	1,77	1,58	1,97
Kontroll3	15,163	68	,000	1,55	1,35	1,75
Resurs1	17,671	70	,000	3,03	2,69	3,37
Resurs2	24,781	70	,000	3,24	2,98	3,50
Resurs3	25,037	70	,000	3,70	3,41	4,00
Formell eller informell	17,343	69	,000	3,24	2,87	3,62
Ökad formaliseringsgrad	19,907	67	,000	2,91	2,62	3,20

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Är styrelsen viktig?	7,558	69	,000	1,01	,75	1,28
9a: Kapital	-,600	70	,550	-,11	-,49	,26
9b: Bollplank	3,478	70	,001	,54	,23	,84
9c: Granska	,815	69	,418	,11	-,17	,39
9d: Nätverk	1,908	69	,061	,31	-1,44E-02	,64
9e: Initiering	1,751	70	,084	,24	-3,33E-02	,51
9f: Godkänna	5,503	70	,000	,75	,48	1,02
Konflikt1	-8,059	69	,000	-1,04	-1,30	-,78
Konflikt2	-6,402	69	,000	-,86	-1,12	-,59
Service1	5,329	70	,000	,70	,44	,97
Service2	5,358	68	,000	,75	,47	1,03
Service3	9,788	70	,000	1,18	,94	1,42
Kontroll1	-8,670	70	,000	-1,06	-1,30	-,81
Kontroll2	-12,418	70	,000	-1,23	-1,42	-1,03
Kontroll3	-14,171	68	,000	-1,45	-1,65	-1,25
Resurs1	,164	70	,870	2,82E-02	-,31	,37
Resurs2	1,832	70	,071	,24	-2,13E-02	,50
Resurs3	4,760	70	,000	,70	,41	1,00
Formell eller informell	1,299	69	,198	,24	-,13	,62
Ökad formaliseringsgrad	-,603	67	,548	-8,82E-02	-,38	,20

Bilaga 3c: Korrelationstabeller

			Konflikt1	Konflikt2
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Konflikt1	1,000	,607**
		Konflikt2	,607**	1,000
	Sig. (2-tailed)	Konflikt1	,	,000
		Konflikt2	,000	,
N	Konflikt1	70	70	
	Konflikt2	70	70	

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

			9a: Kapital	9d: Nätverk
Spearman's rho	Correlation Coefficient	9a: Kapital	1,000	,347**
		9d: Nätverk	,347**	1,000
	Sig. (2-tailed)	9a: Kapital	,	,003
		9d: Nätverk	,003	,
N	9a: Kapital	71	70	
	9d: Nätverk	70	70	

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

			9b: Bollplank	9e: Initiering
Spearman's rho	Correlation Coefficient	9b: Bollplank	1,000	,579**
		9e: Initiering	,579**	1,000
	Sig. (2-tailed)	9b: Bollplank	,	,000
		9e: Initiering	,000	,
N	9b: Bollplank	71	71	
	9e: Initiering	71	71	

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

			9c: Granska	9f: Godkänna
Spearman's rho	Correlation Coefficient	9c: Granska	1,000	,528**
		9f: Godkänna	,528**	1,000
	Sig. (2-tailed)	9c: Granska	,	,000
		9f: Godkänna	,000	,
N	9c: Granska	70	70	
	9f: Godkänna	70	71	

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

			Service1	Service2	Service3
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Service1	1,000	,780**	,426**
		Service2	,780**	1,000	,494**
		Service3	,426**	,494**	1,000
	Sig. (2-tailed)	Service1	,	,000	,000
		Service2	,000	,	,000
		Service3	,000	,000	,
N	Service1	71	69	71	
	Service2	69	69	69	
	Service3	71	69	71	

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

			Kontroll1	Kontroll2	Kontroll3
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Kontroll1	1,000	,613**	,288*
		Kontroll2	,613**	1,000	,265*
		Kontroll3	,288*	,265*	1,000
	Sig. (2-tailed)	Kontroll1	,	,000	,016
		Kontroll2	,000	,	,028
		Kontroll3	,016	,028	,
	N	Kontroll1	71	71	69
		Kontroll2	71	71	69
		Kontroll3	69	69	69

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

			Resurs1	Resurs2	Resurs3
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Resurs1	1,000	,577**	,555**
		Resurs2	,577**	1,000	,663**
		Resurs3	,555**	,663**	1,000
	Sig. (2-tailed)	Resurs1	,	,000	,000
		Resurs2	,000	,	,000
		Resurs3	,000	,000	,
	N	Resurs1	71	71	71
		Resurs2	71	71	71
		Resurs3	71	71	71

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

			Formell eller informell	Ökad formaliseringgrad
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Formell eller informell	1,000	-,041
		Ökad formaliseringgrad	-,041	1,000
	Sig. (2-tailed)	Formell eller informell	,	,742
		Ökad formaliseringgrad	,742	,
	N	Formell eller informell	70	68
		Ökad formaliseringgrad	68	68

Bilaga 3d: Korrelationer för hypotes 1

Korrelation för VD med en ägarandel >= 50 %

		Är styrelsen viktig?	9b: Bollplank	9e: Initiering	
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Är styrelsen viktig?	1,000	,727**	,442*
		9b: Bollplank	,727**	1,000	,569**
		9e: Initiering	,442*	,569**	1,000
Sig. (2-tailed)		Är styrelsen viktig?	,	,000	,045
		9b: Bollplank	,000	,	,006
		9e: Initiering	,045	,006	,
N		Är styrelsen viktig?	21	21	21
		9b: Bollplank	21	22	22
		9e: Initiering	21	22	22

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Korrelation för VD med en ägarandel under 50 %

		Är styrelsen viktig?	9b: Bollplank	9e: Initiering	
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Är styrelsen viktig?	1,000	,338*	,434**
		9b: Bollplank	,338*	1,000	,524**
		9e: Initiering	,434**	,524**	1,000
Sig. (2-tailed)		Är styrelsen viktig?	,	,027	,004
		9b: Bollplank	,027	,	,000
		9e: Initiering	,004	,000	,
N		Är styrelsen viktig?	43	43	43
		9b: Bollplank	43	43	43
		9e: Initiering	43	43	43

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

>= 50 %: Frågor om kontrollrollen

		Är styrelsen viktig?	9c: Granska	9f: Godkänna	
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Är styrelsen viktig?	1,000	,513*	,580**
		9c: Granska	,513*	1,000	,782**
		9f: Godkänna	,580**	,782**	1,000
Sig. (2-tailed)		Är styrelsen viktig?	,	,017	,006
		9c: Granska	,017	,	,000
		9f: Godkänna	,006	,000	,
N		Är styrelsen viktig?	21	21	21
		9c: Granska	21	22	22
		9f: Godkänna	21	22	22

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Under 50 %: Frågor om kontrollrollen

		Är styrelsen viktig?	9c: Granska	9f: Godkänna	
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Är styrelsen viktig?	1,000	,127	,156
		9c: Granska	,127	1,000	,269
		9f: Godkänna	,156	,269	1,000
Sig. (2-tailed)		Är styrelsen viktig?	,	,422	,317
		9c: Granska	,422	,	,085
		9f: Godkänna	,317	,085	,
N		Är styrelsen viktig?	43	42	43
		9c: Granska	42	42	42
		9f: Godkänna	43	42	43

Bilaga 3e: Styrelsens relevans utifrån tillväxtambitioner

Styrelsens relevans* Tillväxtambition Crosstabulation

			Tillväxtambition		Total
			Stämmer inte	Stämmer	
Styrelsens relevans	1,00	Count	3	4	7
		% within Tillväxtambition	20,0%	5,1%	7,4%
	2,00	Count	2	7	9
		% within Tillväxtambition	13,3%	8,9%	9,6%
	3,00	Count	4	12	16
		% within Tillväxtambition	26,7%	15,2%	17,0%
	4,00	Count	4	23	27
		% within Tillväxtambition	26,7%	29,1%	28,7%
	5,00	Count	2	33	35
		% within Tillväxtambition	13,3%	41,8%	37,2%
Total		Count	15	79	94
		% within Tillväxtambition	100,0%	100,0%	100,0%

Mann-Whitney U-test

Ranks

Tillväxtambition		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Styrelsens relevans	Stämmer inte	15	31,47	472,00
	Stämmer	79	50,54	3993,00
Total		94		

Test Statistics^a

	Styrelsens relevans
Mann-Whitney U	352,000
Wilcoxon W	472,000
Z	-2,591
Asymp. Sig. (2-tailed)	,010

a. Grouping Variable: Tillväxtambition