



Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan
Lunds Universitet
FEK 582
2008-01-06

Styrelsestorlek – en studie kring styrelsestorlekens utveckling och betydelse i publika bolag

Handledare:
Anna Stafstudd

Författare:
Josefine Borisson
Jan Erik Smith
Morena Topcic

LUNDS UNIVERSITET - Företagsekonomi

Rapportens titel: Styrelsestorlek – en studie kring styrelsestorlekens utveckling och betydelse i publika bolag.

Seminariedatum: 4/6 2007

Ämne/Kurs: FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng

Författare: Josefine Borisson, Jan Erik Smith, Morena Topcic

Handledare: Anna Stafsudd

Omfång: 56 sidor

Fem nyckelord: Corporate Governance, Styrelsestorlek, Styrelsesammansättning, svensk kod för bolagsstyrning och Resursbaserad teori

Syfte: Att utreda och kartlägga de centrala faktorerna som påverkar styrelsens storlek i noterade större bolag.

Metod: Denna uppsats har en abduktiv ansats och består både av statistisk analys och intervjuer. Den statistiska analysen ser på styrelsestorlekens utveckling och förändringar i styrelsesammansättning. Den kvalitativa intervju delen undersöker åsikter hos styrelseledamöter, valberedning och oberoende experter.

Empiri: Vårt statistiska material visar att styrelsens storlek på Stockholmsbörsens Large Cap lista har ökat i storlek. Ökning i genomsnitt är relativt marginell men det förekommer stora variationer mellan olika bolag. Storleken på hela Stockholmsbörsens styrelser har legat kvar på en jämn nivå sedan våra mätningar startade 1994.

Slutsats: Ett flertal variabler har identifierats som centrala för styrelsestorleken. De främsta faktorerna är ökat intresse för styrelsens funktion bland allmänheten, ökad opinion kring mångfald i styrelsen samt förändring av styrelsens funktion.

LUND UNIVERSITY - Business Administration

Title: Corporate Board size – a study around the development and importance of corporate board size.

Seminar date: - 4/6 2007

Course: FEK 582 Bachelor thesis, 10 points

Authors: Josefine Borisson, Jan Erik Smith, Morena Topcic

Advisors: Anna Stafsudd

Size: Approximately 50 pages

Keywords: Corporate Governance, size of board of directors, board composition, board of directors and resource-based theory

Purpose: To investigate and analyze the central dimensions that affect the size of the board size in large public firms.

Methodology: This paper has an aductive approach and consists of statistical analysis and interviews. The statistical analysis focuses on the change and development in board composition. The qualitative interview expresses opinions by the board of directors, board of nominees and external independent experts.

Empirical foundation: The size of the board of directors is our primary research object; (larger, wellknown companies) Large Cap on the Stockholm exchange market has gained in size.

Conclusions: Numerous variables have been identified as central for the size of the board of directors. The major identified variables are increased opinion around diversity and a change of the function of the corporate board.

Innehållsförteckning

<i>Innehållsförteckning</i>	4
<i>1 Inledning</i>	6
1.1 Problemdiskussion	6
1.2 Syfte	9
1.3 Avgränsningar	9
<i>2 Metod</i>	9
2.1 Val av ämne	10
2.2 Deduktiv eller induktiv metod	10
2.3 Kvalitativ eller kvantitativ metod	11
2.4 Datainsamlingsmetod	12
2.4.1 Urval	12
2.4.2 Intervju.....	13
2.4.3 Primärkällor	13
2.4.4 Statistik och sekundärdata.....	16
2.5 Teorikritik	16
2.6 Metodkritik	16
<i>3 Teori</i>	18
3.1 Val av teori	18
3.2 Corporate governance – Bolagsstyrning	19
3.2.1 Ägarnas roll.....	19
3.2.2 Sammansättning av styrelsen	19
3.2.3 Styrelsen.....	20
3.2.4 Styrelsens storlek	21
3.3 Svensk kod för bolagsstyrning	22
3.3.1 Oberoende ledamöter	23
3.4 Agentteorin	25
3.4.1 Kritik av agentteorin	25
3.4.2 Agentteorin om styrelser	25
3.5 Resursbaserad syn	26
3.5.1 Resursbaserad teori om styrelser	27
3.5.2 Mångfald som resurs	28
3.5.3 Kvinnor som resurs	28
3.6 Hur bör en effektiv styrelse arbeta?	29
3.7 Sammanfattning av teorikapitlet	30
.....	31
<i>4 Empiri och analys</i>	32
4.1.1 Statistiska mätningar över förändring i styrelsestorlek	32
4.1.2 T-test	34
4.2 Intervjuer	35
4.3 Storlek på styrelser	36
4.4 Personer med allmänintresse i styrelser	38
4.5 Den ökade betydelsen av svenska exportmarknader	39

4.6 Ledamöter med utländsk bakgrund.....	39
4.7 Kvinnor i styrelser.....	40
4.8 Valberedningens synsätt	41
4.9 Sammanfattning av intervjuer.....	42
5 Slutsats	44
5.1 Slutsatser.....	44
5.2 Egna reflektioner.....	46
5.3 Förslag på vidare forskning	47

1 Inledning

Detta kapitel presenterar bakgrunden till de problem vi har identifierat samt tidigare forskning i ämnet. Även syftet med uppsatsen redovisas och de avgränsningar vi valt att göra.

1.1 Problemdiskussion

Under de första tre månaderna 2007 ökade antalet styrelseledamöter på Stockholmsbörsen med totalt 45 ledamöter.¹ Av dessa totalt 45 nya ledamöter var totalt 11 kvinnor. Det innebär att 25 % av de rekryterade var kvinnor vilket överstiger den genomsnittliga andelen kvinnor, vilken 2006 var 18 %.² Styrelsestorleken brukar klassas som en av de mest centrala aspekterna när relationerna mellan input och output i en styrelse bedöms.³ Forskning inom styrelsearbete antyder att en mindre styrelse ger en bättre gruppdynamik. Flera författare påpekar att en styrelse med fler än tio ledamöter kan bli ineffektiv och försämra det lagarbete som krävs för att uppnå resultat.⁴ Detta område behandlas mer djupgående senare i uppsatsen.

Ändå ökar bolagsstyrelsen i svenska bolag till storlekar som överstiger detta antal. Ett aktiebolags styrelse ska enligt aktiebolagslagen bestå av minst tre ledamöter. Enligt Sveriges Rikes Lag (1987:1245), har också arbetstagarna i ett företag rätt till två arbetstagarerepresentanter i styrelsen, om antalet anställda i bolaget överstiger 25 personer. Bedriver företaget verksamhet inom skilda branscher och har över 1000 anställda har enligt samma lagtext tre personer rätt att medverka som ledamöter.⁵ Styrelsens uppgift skall enligt aktiebolagslagen vara att se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen skall i skriftliga instruktioner ange arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören och de andra organ som styrelsen inrättar.⁶

¹ Dagens Industri 2007-03-01

² Ibid

³ Kärreman 1999

⁴ Brandinger 2004, Dahlbäck 1990, Molin 1992

⁵ Lag om styrelserepresentation för de privatanställda (SFS 1987:1245)

⁶ Aktiebolagslagen (SFS 2005:551)

Under 2004 utvecklades en svensk "kod för bolagsstyrning" som trädde i kraft 1 juli, 2005. Koden innehåller regler och riktlinjer för bolag främst noterade på Large Cap. Det kan ha påverkat storleken på bolagsstyrelser i den mening då det finns restriktioner om styrelseledamöters oberoende.⁷

Lars Oxelhielm vid företagsekonomiska institutionen vid ekonomihögskolan vid Lunds universitet genomförde 2005 i samarbete med Trond Randøy vid Agder universitetet och Steen Thomsen vid Copenhagen Business School en studie över de 500 största bolagen i Danmark, Norge och Sverige. Ett eventuellt samband mellan styrelsens heterogenitet och bolagens avkastning på eget kapital undersöktes. De variabler inom styrelsens sammansättning som granskades var styrelsens kön, ålder och nationalitet. Slutsatsen av studien var att det inte gick att finna något samband i den nordiska kontext.⁸

Bolagsstämman utser styrelsen med undantag av arbetstagarrepresentanterna och är således slutgiltigt ansvarig för styrelsens sammansättning. Dock har vi i Sverige det unika systemet med en valberedning som nominerar nya styrelseledamöter. Detta system är unikt för Sverige, i övriga länder är det vanligtvis verkställande direktör i samverkan med de största ägarna som nominerar nya ledamöter.⁹ En teoribildning som kan relateras till styrelsesammansättning är den resursbaserade teorin. Det finns flertalet definitioner på vad som kan vara en resurs för styrelsen och exempel på detta är kvinnor och personer med annan nationalitet.¹⁰

Det finns ett flertal aspekter som starkt inverkar på en styrelsens sammansättning och storlek. Den senaste debatten kring fler kvinnor i styrelsen har påverkat styrelsernas sammansättning. Under 2006 genomförde justitiedepartementet en undersökning kring om svenska styrelser skulle bestå av minst 40 % kvinnor. Men efter flertalet remisser ledde utredningen inte till någon proposition i riksdagen.¹¹ En fråga som kan ställas i relation till detta är om utredningen trots detta kan ha påverkat synen på antalet kvinnor som bör ingå i en bolagsstyrelse. Kan företagen redan ha förberett sig inför en presumtiv implementering när utredningen genomfördes för att göra processen då den implementerades mindre smärtfull?

⁷ <http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000004.asp>, kollegiet för svensk bolagsstyrning 2007-05-08

⁸ Oxelheim, Randøy, Thomsen 2006

⁹ Heidrick & Struggles 2006

¹⁰ Gant 2005

¹¹ Oxelheim, Randøy, Thomsen 2006

I en svensk kontext förekommer det generellt dock lite forskning kring styrelsestorlek. Fokus på forskningen har även i Sverige legat på styrelsens sammansättning. Sven-Erik Sjöstrand och Pernilla Petrelius studie *Rekrytering av koncernstyrelser* undersöker hur processen går till i svenska bolag då de sker inval av nya ledamöter. De senaste 10 åren har det dock årligen publicerats en undersökning kring hur sammansättningen och storleken förändras av det amerikanska bolaget Heidrick & Struggles. Den senaste undersökning genomfördes för 2007 visar att Sverige har den lägsta medelåldern bland styrelseledamöter i Europa och den största andelen kvinnor i styrelser. Svenska styrelser har också generellt färre ledamöter än det europeiska genomsnittet.¹²

En förändring av ägarstrukturen i svenska bolag har skett sedan 70-talet då andelen mindre aktieägare snabbt började öka. Detta har medfört att intresset för svenska bolag och deras styrning har ökat avsevärt under de senaste åren. I dagsläget är en mycket stor del av den svenska befolkningen aktieägare och det figurerar dagligen artiklar kring styrelser och deras utveckling i pressen.¹³ När den så kallade Skandia affären inträffade och hela Skandias styrelse fick avgå ökade ytterligare intresset för styrelsens funktion som en kontrollerande enhet av verkställande direktör. En diskussion kring hur det legala ansvaret blev mer splittrat i en större styrelse uppstod. Det amerikanska bolaget Heidrick & Struggles utför årligen en rapport kring förändringar inom europeisk styrelsesammansättning. Slutsatsen som kan dras av rapporten 2007 är att skandinaviska styrelser fortfarande generellt är mindre än snittet i de europeiska styrelserna, men trenden går mot större och mer diversifierade styrelser. Det finns dock ett par företag noterade på börsens Large Cap lista som överstiger det europeiska genomsnittet.¹⁴

Den tidigare forskning som gjorts kring styrelsens storlek och sammansättning domineras av den amerikanska forskningen. Främst har fokus legat på att se en koppling mellan bolagets lönsamhet och styrelsens storlek och sammansättning.¹⁵ År 1996 genomförde David Yermack vid New York Stern Business School en studie av 450 amerikanska bolag och fann ett klart samband mellan både lönsamhet och aktievärdering i samband med objektens styrelsestorlek i en studie av 450 amerikanska bolag.¹⁶

¹² Heidrick & Struggles 2006 & 2007

¹³ Kärreman 1999

¹⁴ Heidrick & Struggles 2006

¹⁵ Kärreman 1999

¹⁶ Yermack 1996

Den trend, som enligt Heidrick & Struggles rapport för 2006 sker i USA, är att det blir ett ökat fokus kring strategi för styrelserna. Detta medför att andelen interna ledamöter med en bakgrund inom ett funktionellt område i företaget ökar i styrelserna. I kontrast till detta minskar andelen verkställande direktörer i styrelserna.¹⁷

Vi har identifierat att styrelserna på stockholmsbörsen ökar och det finns ett par bolag noterade på stockholmsbörsen som har en storlek som överstiger de övriga styrelserna. Dessa styrelser överstiger också det antal ledamöter som enligt en viss forskning ses som ett optimalt antal ledamöter. Frågan vi ställer oss blir därmed:

- Vilka är de centrala faktorerna som påverkar styrelsens storlek?

Som bifråga till frågeställningen har vi valt:

– Hur har den senaste tidens utveckling sett ut?

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att utreda och kartlägga de uppfattningar som finns kring vilka de centrala faktorerna som påverkar styrelsens storlek är samt reellt undersöka statistiskt utvecklingen i ett fåtal bolag.

1.3 Avgränsningar

På Stockholmsbörsen har vi gjort en avgränsning där vi definierar ett stort bolag som ett bolag med ett marknadsvärde på minst tre miljarder kronor, då det är främst dessa bolag som tillämpar svensk kod för bolagsstyrning. Dock finns det ett par bolag som har liknande förutsättningar beträffande antalet anställda, verksamhetens komplexitet och omsättning som bolagen på Large Cap listan men som av olika skäl valt att notera sig på en alternativ lista på Stockholmsbörsen. Dessa bolag kommer också att ingå bland samma studieobjekt.

¹⁷

Heidrick & Struggles 2006

2 Metod

I detta kapitel presenteras den metodansats vi valt, hur vi gått till väga för att kunna svara på vår frågeställning. Vi presenterar här de aktiva val vi gjort i samband med vår datainsamling.

2.1 Val av ämne

Inför valet av ämne till denna uppsats läste vi en artikel i dagens industri där det framkom att bolagsstyrelserna noterade på Large Cap på Stockholmsbörsen ökat i storlek den senaste perioden. En mycket intressant artikel tyckte vi och ville därför undersöka om artikeln stämde överens med hur det verkligen ser ut, eftersom vi inte vet något om metoden som använts i artikeln. I relation till denna artikel stod också en argumenterande artikel som framhävde att styrelserna idag är för stora och bör minskas i storlek. För övrigt anser vi att ämnet är bra då det både är aktuellt och utforskat. Samtidigt ville vi dessutom ha en koppling till vårt tema; styrning och ledarskap.

2.2 Deduktiv eller induktiv metod

När man utifrån tidigare kunskaper, teorier samt erfarenheter fastställer antaganden som ska prövas i empirin kallas det deduktion. Man återgår sedan till teorin som kan förkastas eller bekräftas av de empiriska resultaten. Motsatsen till detta är när man istället tar sin början i empirin för att sedan gå över till teorin, vilket kallas induktion.¹⁸

Vid induktiv metod utgår man alltså från empirin och vid deduktiv metod från teorin. Ingen av dessa metoder passar väl in i vårt tillvägagångssätt, varför vi har valt att använda oss av abduktion.

I en abduktiv metod utgår man dels från empiri, som vid induktion, men samtidigt har man teorin i åtanke vilket är mer utav en deduktiv metod. När man har en abduktiv metod använder man sig av befintlig kunskap och teori, med hjälp av detta försöker man finna teoretiska mönster. Den empiriska analysen kan på detta sätt anknytas till studier av tidigare

¹⁸

Bryman, Bell 2005

teori.¹⁹

2.3 Kvalitativ eller kvantitativ metod

När man gör en undersökning av det slag vi ska göra kan man ha sin utgångspunkt i kvalitativ eller kvantitativ metod. Skillnaden mellan de två metoderna ligger dels i sättet att se på omvärlden och dels i tillvägagångssättet.²⁰ Vid kvantitativ metod står forskaren utanför individen och man vill ha ett representativt resultat samt en objektiv sanning. Den kvantitativa metoden har sitt ursprung i det naturvetenskapliga synsättet och kännetecknas av mätbarhet och siffror. Tydliga regler för hur forskaren bör gå till väga finns och därmed blir oftast datainsamlingsprocessen strukturerad. Forskare som använder sig av kvantitativ metod vill många gånger uppnå trender och samband mellan olika variabler och forskningen sker i planerade situationer.²¹

Forskare som använder sig av kvalitativ metod är angelägna om att ta reda på hur individen tolkar sin verklighet och fokus riktas mot individen. Vid kvalitativ metod är processer viktigare än resultat och produkt.²² Den kvalitativa forskningen är betydligt mer flexibel än den kvantitativa då inte samma formella regler för databearbetning finns. Istället är kvalitativ forskning fokuserad på ord och ser sociala egenskaper som en följd av ett samspel mellan individer. Människors beteende analyseras i en kontext och de deltagandes perspektiv är därmed utgångspunkt. Kvalitativ forskning vill åstadkomma en förståelse för beteende, åsikter och värderingar i den miljö undersökningen utförs snarare än att generalisera.²³

Vi kommer att inleda vårt arbete med att göra kvantitativa studier på styrelsernas sammansättning samt storlek för att få ett bredare perspektiv på utvecklingen. Där kommer vi att undersöka den reella förändringen i styrelsens storlek och sammansättning de senaste åren. Vid denna kvantitativa metod kommer vi att använda oss av böckerna *Styrelser och revisorer i Sveriges börsbolag*. I dessa böcker återfinns statistik över antalet styrelseledamöter i samtliga bolag noterade på Stockholmsbörsen. Vår avsikt är att använda oss statistik mellan intervallet 2000-2001 till 2005-2006.

¹⁹ Alvesson, Sköldberg 1994

²⁰ Bryman, Bell 2005

²¹ ibid.

²² Ibid.

²³ Ibid.

Vi kommer vidare att använda oss av kvalitativ metod när vi gör intervjuer med styrelsemedlemmar samt valberedningsrepresentanter.

En vanlig metod vid studier av styrelsearbete är observationer, vilket är en kvalitativ datainsamlingsmetod.²⁴ Vi hade sett det som lämpligt att genomföra deltagande observationer, genom att medverka under ett antal styrelsemöten, som ett komplement till intervjuer. Men då sannolikheten att som student få medverka under ett styrelsemöte är relativt liten och även på grund av den korta tid vi har till förfogande kommer detta tyvärr inte att kunna genomföras.

2.4 Datainsamlingsmetod

Vi har valt att utgå från två datainsamlingsmetoder i vår undersökning, intervjuer och en egen genomförd statistisk analys.

2.4.1 Urval

Vi har valt att fokusera på börsnoterade stora bolag då vi antar att styrelsearbetet i börsnoterade bolag och privata bolag skiljer sig åt. Styrelsearbetet skiljer sig åt då ägarstrukturen ser olika ut i privata och börsnoterade bolag. Detta medför att styrelseledamöterna representerar ett färre antal aktieägare i de privata bolagen vilket också förändrar styrelsens roll. Vi har valt att fokusera på stora bolag som valts slumpmässigt. De företag som vi använt i vår statistiska analys visar utvecklingen för hela Stockholmsbörsen.

Urvalet av intervjupersoner kan delas in i tre kategorier. Den första typen av intervjuobjekt är en representant ur valberedningen. Den representant vi valt ur denna kategori är Tomas Nicolin som sitter i valberedningen för flertalet av de största bolagen i svenskt näringsliv. Den andra kategorin är styrelsemedlemmar. Här ser vi med fördel att våra objekt sitter i ett flertal styrelser med varierande styrelsestorlek. Genom att medverka i ett flertal styrelser av varierande storlek tror vi att våra objekt kan ha en insikt i att se skillnader som föreligger i en stor respektive liten styrelse. Vår tredje och sista kategori är oberoende experter som kan ge ett oberoende och externt perspektiv. Bland dessa objekt återfinns Michael Dahlén, professor inom marknadsföring och Strategi vid Handelshögskolan i Stockholm samt Claes Svensson, professor vid ekonomihögskolan vid Lunds universitet inom Corporate Governance.

²⁴

Bryman, Bell 2005

I vår statistiska analys har vi valt att utgå ifrån år 2000 fram till 2007 Maj. Vi har valt att gå tillbaka till år 2000, då det under detta år majoriteten av bolagen som i dagsläget finns noterade också var noterade då.

2.4.2 Intervju

Vi väljer att genomföra kvalitativa intervjuer med styrelsemedlemmar som arbetar i flertalet styrelser för att få en djupare insikt i hur storleken inverkar på styrelsens arbete och gruppdynamik. Vi väljer att genomföra kvalitativa intervjuer med en semistrukturerad form på intervjun. Detta val gör vi då vi ser det som centralt att följdfrågor kan ställas samt att detta enklare kan leda in oss på nya områden, även sådana frågor som man inte tänkt på tidigare. Vid varje intervju kommer vi ha en intervjumall så att vi inte glömmer att behandla någon viktig del men intervjuprocesserna kommer trots detta vara väldigt flexibla. Vid denna typ av kvalitativ intervju, som brukar kallas semistrukturerad, är målet att få utförliga svar av respondenten.²⁵

Vi planerade ursprungligen att komplettera intervjuerna med en enkätstudie riktad mot styrelseledamöter på ett stort urval av styrelser på Stockholmbörsen. Om enkätstudien kunnat genomföras hade denna kunnat ge en bred bild av styrelseledamöternas åsikter kring styrelsestorlek. Vi valde dock att inte genomföra enkätstudien då vi kom till insikt att bortfallet sannolikt skulle bli stort. Denna insikt nådde vi efter intervjun med Tomas Nicolin då Tomas, som också är styrelseledamot i Alecta poängterade att han dagligen fick en ny enkät och dessa besvarades sällan.

Under våra tre valda kategorier har vi totalt valt att genomföra sex intervjuer. Vi valde att inleda intervjuprocessen med representant ur valberedning. Detta för att i ett tidigt skede få valberedningens perspektiv.

Detta då det är just dessa bolag som är relevanta för vårt syfte med denna undersökning. Vårt mål är även att hitta minst ett ”styrelseproffs”, en person som sitter i flera styrelser, att intervjua då denna person kan jämföra arbetet i olika bolagsstyrelser samt även förhoppningsvis storleken på dessa. Vi har valt detta urval för att vi tror att det på det bästa sättet kan hjälpa oss med vårt syfte samt att svara på vår frågeställning.

²⁵

Bryman, Bell 2005

2.4.3 Primärkällor

Våra intervjuobjekt kan delas in i de tre valda kategorierna och intervjupersonerna kan kategoriseras på följande sätt:

Valberedning	Tomas Nicolin
Styrelseledamöter	Caroline Sundewall Conny Karlsson ”Peter Holm”
Oberoende experter	Michael Dahlén Claes Svensson

Peter Holm en styrelseledamot som valt att vara anonym och har därmed fått ett påhittat namn. Vår första intervju ägde rum den 19 april 2007 genom en intervju med Tomas Nicolin, verkställande direktör för Alecta och Alectas representant i valberedningen för Ericsson, Hennes och Mauritz samt SKF. Tomas Nicolin medverkade i en artikel i dagens industri den 3:e Mars 2007 där Nicolin argumenterade för att styrelserna på Stockholmsbörsen borde minskas i storlek. Då Tomas Nicolin sitter i valberedningen för Ericsson, SKF och Hennes & Mauritz som är tre av de största bolagen noterade på Stockholmsbörsen skulle vi finna hans åsikter som en god start. Tomas Nicolin kontaktades genom e-post och intervjun genomfördes på Alectas huvudkontor på Regeringsgatan i Stockholm den 19:e april 2007. Inför intervjun hade en mall skapats för att säkerställa att alla frågor vi ville ha svar på behandlades, men intervjun fick efter hand en mer ostrukturerad karaktär.

Nästa intervju som genomfördes var med Michael Dahlén, professor i marknadsföring och strategi vid handelshögskolan i Stockholm. Vi valde att intervjua Micael Dahlén efter att ha sett ett reportage i A-ekonomi. Där uttalade sig Dahlén om den nya trenden, där det kan urskiljas att personer med ett namn allmänheten känner till och kan relatera till väljs in i styrelser, ofta helt utan ekonomiska kunskaper eller erfarenheter. Micael gjorde detta uttalande i samband med att Kenny Bräck valdes in i Mekonomens styrelse. Uttalandet väckte vårt intresse och skapade en frågeställning om detta kunde vara en trend och om detta skulle kunna ha en inverkan på styrelsens storlek. Således ämnade vi intervjua Dahlén och få hans åsikter kring hur vida en celebritet i en styrelse kan vara en tillgång samt om det i nuläget är ett utbredd fenomen och i vilken grad det kan tänkas öka i framtiden. Intervjun skiljer sig från

de övriga då Micael inte sitter i någon styrelse och därmed inte har den insynen som våra andra intervjupersoner har. Michael kontaktades via e-post på handelshögskolan i Stockholm och intervjun genomfördes över telefon den 10 maj 2007. Vi väljer att inte presentera ytterligare information om Peter Holm, såsom hur många och vilka bolag han sitter i, på grund av att vi anser att det då skulle ha varit lätt att ta reda på vem denna ledamot är.

Nästa intervjuobjekt vi kom i kontakt med var Caroline Sundewall. Sundewall arbetar heltid som styrelseproffs och sitter i styrelserna för TeliaSonera AB, Swedbank AB, Electrolux AB, Haldex AB, Lifco AB och Påenggruppen AB. Valet av Sundewall berodde på hennes breda styrelserepresentation. Syftet med att intervjua en person som sitter i ett brett urval av styrelser var att få en bild av hur personen i fråga anser att gruppdynamiken i styrelsen påverkas av det varierande antalet ledamöter och sammansättningen. Sundewall kan även jämföra de olika styrelser hon medverkar i, vilka skillnader och likheter som föreligger i de olika styrelserna. Intervjun genomfördes på Sundewalls begäran genom att frågor skickades via e-post. Detta såg vi som en nackdel då det medförde att det var svårt att ställa följdfrågor och svaren blev förmodligen kortare än ifall intervjun genomförts via telefon eller personlig intervju. Svaren inkom från Sundewall den 14 maj 2007.

Av samma anledningar utfördes en intervju med Conny Karlsson som även han är ett styrelseproffs och sitter i styrelser i Swedish Match, Telia Sonera och Lindex. Vi kom i kontakt med Conny då vi hörde av oss till Swedish Match för att få Connys kontaktuppgifter. Vi fick hans telefonnummer och kunde utföra en kortare telefonintervju den 22 maj 2007.

Vi har utfört ytterligare en intervju med en ledamot som på samma sätt som Caroline och Conny är ett styrelseproffs. Denna person har valt att vara anonym i vår uppsats och på grund av detta kommer vi senare i vår uppsats referera till denna person under namnet "Peter Holm". Vi tog kontakt med Holm genom e-post som fanns ute på Internet och han gick med på att svara på några frågor via e-post. Denna intervju genomfördes den 21 maj 2007.

Vårt mål under alla intervjuer vi genomför är att ha så öppna frågor som möjligt så att vi inte leder in intervjupersonen på ett spår redan i början av intervjun. Samtliga intervjuer som vi genomför via telefon eller personlig intervju spelar vi in. Den intervjumall vi utgått från kommer att återfinnas som bilaga till uppsatsen.

Den 4 juni tog vi åter kontakt med Sundewall, Carlsson samt "Holm" för att ställa följdfrågor samt nya för att kunna få en djupare och mer trovärdig analys.

2.4.4 Statistik och sekundärdata

För att undersöka utvecklingen i börsbolagens styrelsestorlek använder vi oss av en statistisk analys. De data vi använder tas ur böckerna *styrelser och revisorer i Sveriges börsbolag* åren 2000 och 2005 publicerad av SIS ägarservice. Data för 2007 har vi hämtat direkt från bolagens hemsidor, för att även få den senaste siffran på antalet styrelsemedlemmar. Vi har slumpmässigt valt ut 30 stora bolag ifrån olika listor noterade på stockholmsbörsen med fokus på bolag från Large Cap listan. Vi har dock inte uteslutit andra stora, välkända bolag som är noterade på andra listor på stockholmsbörsen, detta för att underlätta informationssökandet. Vi har sammanställt dessa bolag i en tabell och genomfört ett så kallat T-test i för att se om vi kan säkerställa en statistik signifikant ökning av styrelsernas storlek. Detta test visar om vi kan se en signifikant ökning på vårt slumpmässiga urval. Vi har valt åren 2000, 2005 och juni 2007 som våra värden. Genom att jämföra dessa tre värden och se på utvecklingen mellan hoppas vi kunna urskilja trender. Vi har gjort tre T-test, jämförelser mellan år 0 (2000) och år 5 (2005), mellan år 5 och år 7 samt mellan år 0 och år 7. Resultatet av T-testet kommer att redovisas samt analyseras under analyskapitlet, det utförliga resultatet i T-testet kommer även att finnas med som en bilaga till uppsatsen, så att läsaren lättare kan följa med i resonemangen.

2.5 Teorikritik

Det har varit svårt att hitta litteratur och artiklar kring att styrelserna ökat i storlek. Anledningen till detta är troligtvis att det är ett så pass nytt fenomen att inte så mycket forskning kring det har gjorts. Vi har dock hittat en uppsjö information kring styrelsernas sammansättning samt ett "teams" optimala storlek. Vi har läst in oss på dessa teorier och knutit detta till en eventuell påverkan på styrelsens storlek. Efter att ha sökt i Lunds universitets artikeldatabas Elin har ett 20-tal intressanta artiklar hittats och lästs igenom, varigenom vi fått många idéer om hur uppsatsens arbete skulle fortsätta. Även genom att se på andra kandidat- och magisteruppsatser har utvecklingen av uppsatsen kunnat fortskrida.

2.6 Metodkritik

De antal intervjuer vi hade planerat att genomföra blev färre än vi hade planerat. Vi har kontaktat en stor andel styrelseledamöter och styrelseordföranden som inte har velat ställa upp på att genomföra en intervju. Den slutsats vi dragit under processens gång är att är svårt att få styrelseordförande och styrelsemedlemmar i större bolag att ställa upp på intervju. Det statistiska materialet över styrelser är också relativt begränsat och svårtåtkomligt. Det som finns publicerat är SIS ägarservice Styrelser och revisorer samt Heidrick & Struggles rapport, men det finns fler statistiska variabler som hade intresserat oss som inte finns angivna i dessa publikationer. Exempelvis aggregerade siffror kring sambandet på styrelseomsättning och styrelsestorlek. Under statistik delen har vi granskat åren 2000-2001, 2005-2006 och 2007. Vi lägger större fokus på åren 2000-2001, 2005-2006 och egna studier av styrelserna under Maj 2007. åren 2000-2001 och 2005-2006 har fått störst utrymme då det finns mest publicerad information i dessa utgåvor.

3 Teori

Här redovisas de teoretiska modeller och verktyg vi senare kommer använda vid analysen. Även riktlinjer bolag ska anpassa sig efter introduceras i detta kapitel. Även en skildring av processen vid inval till en styrelse kommer att ges.

3.1 Val av teori

De teorier som vi har valt att använda oss av är resursbaserad teori samt agentteori. Vi har utgått ifrån att den resursbaserade teorin kan påverka styrelsesammansättningen vilken vi antar har en koppling till styrelsens storlek. Agentteorin fokuserar på relationen mellan ägare eller så kallade Principaler och ledningen i bolaget som också benämns agenter. Agentteori kan visa på sambandet mellan aktieägarna och bolagsstyrelsen. Relationerna mellan aktieägare och styrelse angör ytterst styrelsens arbetsformer. Om det finns en dominerande ägare som dessutom finns representerad i styrelsen påverkar detta i hög grad styrelsens funktion och utformning.²⁶

Andra teorier som vanligtvis används inom corporate governance är transaktionskostnadsteorin, shareholdersteorin, stakeholdersteorin samt Stewardshipsteorin. Vi har dock valt att inte använda oss utav dessa då de inte går att koppla till styrelsens storlek.

I detta kapitel ska vi även definiera begreppet corporate governance samt presentera en styrelses uppgifter och dess roll. Även forskning kring en styrelses ”optimala” storlek och sammansättning kommer att behandlas nedan.

Vi kommer slutligen i detta kapitel presentera några riktlinjer en styrelse ska arbeta efter. Vi har valt att ta upp riktlinjer ur svensk kod för bolagsstyrning då vi tror att dessa kan inverka på styrelsens storlek och sammansättning.

²⁶

Sjöstrand, Petrelius 2002

3.2 Corporate governance – Bolagsstyrning

Corporate governance, eller bolagsstyrning som det heter på svenska, innefattar hur bolag ska drivas som inte leds av sina ägare.²⁷ Bolagsstyrning innebär att man ska styra ett bolag på det sätt att krav på ägarnas avkastning på det investerade kapitalet uppfylls. Termen innefattar hur bolag skall styras och ägas, för att få till ett fungerande näringsliv och bevarande av marknadens tillit för företagen.²⁸ Bolagsstyrning är av störst vikt i börsnoterade bolag eftersom det där inte är så många aktieägare som kan medverka i ledningen av bolaget. Det är framförallt tack vare detta som kod för bolagsstyrning finns.²⁹ Mer om Svensk kod för bolagsstyrning följer senare i detta kapitel.

3.2.1 Ägarnas roll

I Sverige är det företagets ägare som i högsta grad bestämmer. På bolagsstämman är ägarna de högsta beslutande organen. För att sätta sin ägarvilja i verket finns styrelsen. Alltså har ägarna inverkan på styrelsen de själva valt, men ägarna kan inte ingripa i själva arbetet som styrelsen utför. Kortfattat kan man säga att ägarna kan byta ut hela eller delar av styrelsen ifall de anser att det arbete styrelsen utför inte är bra.³⁰

Följande punkter är viktiga att förverkliga för att en styrelse ska kunna göra sitt jobb efter en principfast linje och med pålitlighet:

- ”ägarna har uttryckt sin vilja klart
- de står fast vid den under en rimligt lång tidsperiod
- ägarna är synliga – att de går att identifiera och kommunicera med.”³¹

Det är viktigt att beakta att dessa förutsättningar skiljer sig mellan olika företag³².

3.2.2 Sammansättning av styrelsen

Grundförfarandet vid inval av nya ledamöter är att först görs en behovsanalys av valberedning beträffande vilken kompetens som behövs. Styrelseordföranden har en dominerande roll då

²⁷ <http://www.bolagsstyrningskollegiet.se/sv/0000003.asp>, kollegiet för svensk bolagsstyrning

²⁸ Svernlöv 2006

²⁹ <http://www.bolagsstyrningskollegiet.se/sv/0000081.asp>, kollegiet för svensk bolagsstyrning

³⁰ Brandinger 2004

³¹ Ibid. s.23

³² Ibid.

denna informerar valberedningen om hur styrelsearbetet för närvarande fungerar och styrelseordföranden får möjlighet att anpassa kravprofilen. Efter detta sker en identifiering av potentiella kandidater.³³ Enligt Sjöstrand och Petrelius studie ifrån 2002 så uppmanas styrelseledamöterna att i första hand se i sina personliga nätverk efter lämpliga kandidater. Detta följs av urval, beslut och utvärdering.³⁴

Styrelsens arbete har under de senaste decennierna ökat, vilket ställer högre krav på styrelseledamöterna. Detta är något som påverkar styrelsens sammansättning av individer med kompetenser och erfarenheter. Sammansättningen bestäms ju i sin tur efter vad som anses vara styrelsens viktigaste uppgift.³⁵

3.2.3 Styrelsen

”Styrelsens övergripande uppgift är att för ägarnas räkning förvalta bolagets angelägenheter på ett sådant sätt att ägarnas intresse av långsiktigt god kapitalavkastning tillgodoses på bästa möjliga sätt.”³⁶ Människor i styrelser är olika, för att arbetet i styrelsen ska bli så effektivt som möjligt är det viktigt att få till rätt personer samt rätt storlek på styrelsen³⁷. Styrelsens uppgifter behandlas i aktiebolagslagen (2005:551), ABL, 8:3-4.³⁸ En av huvuduppgifterna som styrelsen har är att välja verkställande direktören. Vidare ska styrelsen förmedla VD:n det dem själva förstått som ägarens vilja och se till att det arbete som de utför i företaget styrs i de spåren. Är inte ledamöterna nöjda med VD:n och det sätt han/hon utför arbetet på, är det styrelsens uppgift att avsätta VD:n och välja en ny.³⁹

En styrelse har vanligtvis fyra till sex styrelsemöten om året där styrelsen har chans att ge ledningen i företaget den styrning som förväntas. Dessa möten är styrelsens gränssnitt emot VD och hans medarbetare.⁴⁰

Sammanfattningsvis kan man säga att styrelsens uppgifter inkluderar att fatta beslut om förändringar i företaget, se till att ha en fungerande planering och kontroll. De beslutar även

³³ Sjöstrand, Petrelius 2002

³⁴ Ibid.

³⁵ Svernlöv 2006

³⁶ Ibid. s.88

³⁷ Dahlbäck 1990

³⁸ Aktiebolagslagen, 3§ & 4§

³⁹ Brandinger 2004

⁴⁰ Ibid.

vilken affärsidé, strategi och inriktning företaget ska ha.⁴¹ Dessutom ska styrelsen besluta i frågor om större investeringar.⁴²

3.2.4 Styrelsens storlek

Ett bolags styrelse bör ha en storlek som ger plats åt olika behörigheter och kunskaper. Företagets angelägenheter ska förvaltas på ett effektivt och obundet sätt, vilket betyder att styrelsen ska motsvara krav på oberoende. Krav på styrelsens storlek behandlas i ABL 8:1 samt 8:46.⁴³ I aktiebolagslagen saknas reglering kring hur en styrelse ska sammansättas, men man talar om att en styrelse bör innefatta personer med ”ömsesidigt kompletterande kunskaper och erfarenheter”. Man ska dessutom sträva efter en jämn könsfördelning.⁴⁴

Björn Molin skriver i sin bok ”*Aktivt styrelsearbete*” om hur det inte lämpar sig att ha en styrelse med fler än tio ledamöter (inklusive arbetstagaruppseende). Han anser att effektiviteten når sin smärtgräns vid tio. Med detta menar Molin att samarbetet försämras i styrelsen, ett exempel är att styrelsen delas in i två lag där det ena laget är mer insatt i arbetet än det andra.⁴⁵ Ytterligare ett tillfälle där det är av fördel att ha en mindre styrelse är i situationer som framför krav på snabba insatser från styrelsen.⁴⁶ Även Claes Dahlbäck skriver i boken ”*Effektivare styrelsearbete*” om hur han anser att ifall en styrelse har fler än 10-12 ledamöter, så blir den resultatlös. Claes menar att styrelsen blir improduktiv då debattlusten minskar oavsett hur många som deltar i debatten.⁴⁷ Då tiden är en viktig faktor för att bygga upp bland annat förtroende och respekt i en styrelse, är det något som talar emot att ha flera ledamöter. Detta på grund av att det då blir brist på tid för att förtroende och respekt skall byggas upp. Det kan ske då en styrelse exempelvis ökar från fem till sju ledamöter. Vad Brandinger menar här är att om en styrelse består av fler än fem till sju ledamöter så raderas bilden av ett ömsesidigt lagarbete ut. I en större styrelse blir det istället ett antal personer som blir dem som har makten, samtidigt som var och en ledamot inte får lika mycket ansvarstagande som de hade fått i en mindre. Detta leder i sin tur till att alla inte engagerar sig

⁴¹ Molin 1992

⁴² Wikström 1990

⁴³ Svernlöv 2006

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Molin 1992

⁴⁶ Brandinger 2004

⁴⁷ Dahlbäck 1990

i arbetet, vilket man kan förstå lätt sker i en styrelse med exempelvis flera än tio ledamöter.⁴⁸

Även psykologer påpekar att ett team, i detta fall en styrelse, inte ska innehålla för många medlemmar. I boken *nya team i organisationernas värld* kan läsas att man bör satsa på så små team som möjligt. Detta eftersom ju mer en grupp växer desto svårare blir det att agera tillsammans. Det blir svårare då det är besvärligare att träffas alla samtidigt, samt svårare att skapa teamgemenskap. Det blir även svårare att garantera att alla medlemmar har samma mål samt arbetar mot dem och tar sitt ansvar i gruppen. Ju fler personer styrelsen innehåller desto mindre ansvar krävs för var individ, något som talar för en att en mindre styrelse arbetar mer effektivt, då varje individ lättare kommer att utföra "sin" del av arbetet. De har även en åsikt om styrelsens sammansättning, det ska vara rätt blandning av kompetenser (resurser). Om sådana styrelser skapas kommer chanserna att klara av arbetet bra att öka. De anser vidare att man bör satsa på mångfald i gruppen, det vill säga olika slags individer med olika bakgrund, utbildning, idéer etcetera.⁴⁹ Genom att ha en styrelse med mångfald ökar gruppens kompetenser och förmågor vilket gör att fler områden kan behandlas.

Vi upplever idag en alltmer tilltagande konkurrens mellan företag, vilket benämns hyperkonkurrens. Detta tillsammans med den snabbt föränderliga omvärld vi idag lever i gör att klimatet för företag blivit allt hårdare. För att kunna överleva denna konkurrens krävs att man skapar konkurrensfördelar och behåller dem. För att lyckas med det krävs att man har rätt kompetenser och resurser samt utnyttjar dessa på rätt sätt. Detta är ett argument för en utökad styrelse och den resursbaserade teorin där olika resurser leder till konkurrensfördelar.⁵⁰

3.3 Svensk kod för bolagsstyrning

Det finns idag koder för bolagsstyrning i ett stort antal industrialiserade länder, där även Sverige tillslutit sig. Svensk kod för bolagsstyrning är ett regelverk framförallt riktat mot svenska aktiebolag. Den svenska koden bygger på aktiebolagslagen samt svenska traditioner för bolagsstyrning, koden är även gjord efter EU:s direktiv.⁵¹ Detta regelverk behandlar frågor om bolagets VD, revisor, bolagsstämma samt det som är mest intressant för oss, styrelsen. Svensk kod för bolagsstyrning lades fram den 16 december 2004 av en kommitté,

⁴⁸ Brandinger 2004

⁴⁹ Lind, Skärvard 1998

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ <http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000004.asp>, kollegiet för svensk bolagsstyrning 2007-05-08

”kodgruppen”, som var utsedd av regeringen. Denna ”kodgrupp” har dock inte makt att bestämma vilka bolag koden ska användas av, utan deras uppgift är att utforma den så att den kan användas av så många olika typer av företag som möjligt. Målet är främst att Stockholmsbörsens A-lista (numera Large Cap) beordras att använda sig utav koden. Svensk kod för bolagsstyrning lyder under principen ”följ eller förklara”, med vilket menas att man ska följa kodens regelverk, annars ska man förklara och motivera varför avsteg görs.⁵² Svensk kod för bolagsstyrning finns alltså till för att förbättra styrningen av bolagen och se till så att det blir i enighet med vad ägarna vill.⁵³

”Kodgruppen” rekommenderar ett successivt införande av koden, med början av vissa noterade bolag på stockholmsbörsen. Efter några år är tanken att det ska ökas till att omfatta samtliga bolag noterade på stockholmsbörsen. ”Kodgruppen” kan bara ge råd om när koden ska träda i kraft. Det är Stockholmsbörsen tillsammans med de noterade bolagen som bestämmer det slutgiltiga. ”Kodgruppen” föreslog att koden skulle börja tillämpas andra halvåret 2005 så att bolag hade tid att börja förbereda sig. 2006 skulle då bli det första hela år koden skulle tillämpas och bolag skulle då vara tvungna att ”följa eller förklara”.⁵⁴ Så blev även utfallet och koden började tillämpas den 1 juli 2005 för alla bolag på dåvarande A-listan (nuvarande Large Cap) samt. Även bolag på dåvarande O-listan (nuvarande Mid Cap) med ett marknadsvärde över tre miljarder kronor innefattades av koden.⁵⁵

Man kan i en punkt (3.2.2) i svensk kod för bolagsstyrning läsa följande: ”en styrelse ska inte vara större än att enkla och effektiva arbetsformer kan tillämpas”.⁵⁶ Är denna punkt något som man tar hänsyn till när man ökar storleken?

3.3.1 Oberoende ledamöter

Med införandet av svensk kod för bolagsstyrning skärptes kraven på oberoende ledamöter i bolagsstyrelser. Nu ska minst hälften av styrelseledamöterna, i enighet med svensk kod för bolagsstyrning vara så kallade oberoende ledamöter från företaget och ledningen. Samtidigt måste minst två utav dessa ledamöter även vara oberoende gentemot företagets stora

⁵² SOU 2004:130 betänkandet

⁵³ <http://www.bolagsstyrningskollegiet.se/sv/>, kollegiet för svensk bolagsstyrning 2007-05-08

⁵⁴ SOU 2004:130 betänkandet

⁵⁵ <http://www.bolagsstyrningskollegiet.se/sv/>, kollegiet för svensk bolagsstyrning 2007-05-08

⁵⁶ SOU 2004:130 betänkandet s.63

aktieägare. Med stor aktieägare menas någon som kontrollerar, direkt eller indirekt, minst tio procent av rösterna eller aktierna i företaget.⁵⁷

”Med en ledamot avses inte oberoende om den:

- Är verkställande direktör eller under de fem senaste åren har varit verkställande direktör i bolaget eller ett närstående företag.
- Är anställd eller under de senaste fem åren varit anställd i bolaget eller ett närstående företag.
- Erhåller icke obetydlig ersättning för råd eller tjänster utöver styrelseuppdraget från bolaget eller ett närstående företag eller från någon person i bolagsledningen.
- Har eller under det senaste året haft omfattande affärsförbindelser eller andra omfattande ekonomiska mellanhavande med bolaget eller ett närstående företag i egenskap av kund, leverantör eller samarbetspartner, antingen själv eller genom att tillhöra företagsledningen eller styrelsen eller genom att vara en större delägare i ett annat företag som har en sådan affärsrelation med bolaget.
- Är eller under de tre senaste åren har varit delägare eller anställd hos bolagets eller ett närstående företags nuvarande eller dåvarande revisor.
- Tillhör företagsledningen i ett annat företag om en styrelseledamot i detta företag tillhör bolagsledningen i bolaget.
- Har varit styrelseledamot i bolaget i mer än tolv år.
- Står i ett nära släkt- eller familjeförhållande till person i bolagsledningen eller någon annan person som nämns i ovanstående punkter, om denna persons direkta eller indirekta mellanhavanden med bolaget har sådan omfattning och betydelse och motiverar att styrelseledamoten inte skall anses oberoende.”⁵⁸

Med närstående bolag menas: ”ett företag där bolaget direkt eller indirekt innehar minst tio procent av aktierna eller andelarna eller rösterna eller en ekonomisk andel som ger rätt till minst tio procent av avkastningen. Om bolaget äger mer än 50 procent av kapital eller röster i ett företag anses bolaget indirekt inneha det senare företagets ägande i andra företag.”⁵⁹

Kan de nya, mer skärpta, kraven på antalet oberoende ledamöter i bolagsstyrelser ha påverkat

⁵⁷ SOU 2004:130 betänkandet

⁵⁸ SOU 2004:130 betänkandet s. 63 f.

⁵⁹ SOU 2004:130 betänkandet s. 64

det totala antalet ledamöter? Har det genom detta krav blivit svårare att få ”ihop” önskad styrelse, och därmed lagts till någon?

3.4 Agentteorin

Grundtanken med agentteorin är att analysera relationen mellan principalerna (ägarna) och agenterna (cheferna). Meningen är att agenterna ska handla med hänsyn till principalernas intressen före sina egna då de fattar beslut åt principalen. Men välfärd för både agenter och principaler är inte möjlig, vilket leder till det som kallas agentproblemet. Agentproblemet innebär en risk att agenterna tillgodoser sina egna intressen före principalernas. Teorin är till för att skydda principalerna från detta problem. Vad kan då göras för att lösa detta agentproblem? I teorin kan det lösas genom att kontrakt upprättas mellan ägarna och ledningen, där belöningar utlovas då agenterna följer kontraktet och uppfyller principalens krav.⁶⁰ Dessa kontrakt är dock sammanhörande med kostnader som uppkommer då kontrakten ska upprättas och bevaras. Agentkostnader är kopplade ihop med övervakandet och strukturerandet av kontrakt mellan agenter som har olika intressen.⁶¹

3.4.1 Kritik av agentteorin

Utifrån ett kontraktsteoretiskt perspektiv fokuseras kritiken på ”corporate control”. Agentteorin tar hänsyn till organisationsformens betydelse men kritiseras för att inte ta aktning till de motiv som ligger bakom organisationsformens förändringar i ett historiskt perspektiv. I agentteorin antas styrelsen ha en ”decision control” funktion. Williamson menar att de slutsatser som teorin drar vad det gäller styrelsens struktur och karaktär inte uppmärksammar organisationsformens betydelse i tillräckligt stor mening. Dessutom menar Williamson att styrelsens sammansättning påverkas av förhållanden på kapitalmarknaden vilka även bör tas hänsyn till.⁶²

3.4.2 Agentteorin om styrelser

Enligt agentteorin fungerar styrelsen som ”den högsta hierarkiska nivån i beslutsprocessen”. Med detta menas att de högst klassade tjänstemännen bör vara med i styrelsen, samt personer

⁶⁰ Williamson 1975

⁶¹ Kärreman 1999

⁶² Kärreman 1999

utanför företaget som man antar ska kunna utöva "decision control". "Decision control" innebär de val av förslag som föreslås och ska genomföras samt att man övervakat besluten och dess utfall samtidigt som man övervakar förverkliganden av belöningar.⁶³

Ett företags styrelse har det generella ansvaret för verksamheten och fattar de mest betydelsefulla besluten. Agentteorin anser att det inte är av betydelse vem som utser styrelsen, det vill säga de som gör det ses inte som hierarkiskt överordnande. Det är istället beslutsprocessen och systemet som definierar ordningen. Teorin menar alltså att styrelsens ledamöter inte företräder de som utsett dem och ska dessutom inte påverkas av dem. Skulle det sätt som de blev utvalda på att påverka styrelsens arbete, så skulle det finnas en nivå över styrelsen som inverkar på deras arbete. Vilket i sin tur skulle leda till att styrelsen inte betraktas som den högsta hierarkiska nivån i företaget.⁶⁴

En styrelseledamot måste ha en uppdragsgivare av något slag oavsett hur ledamoten blivit anställd. "Ingen ledamot kan oberoende av andra faktorer bli styrelseledamot." Agentteorin tillskriver inte uppdragsgivaren någon inverkan i styrelseprocessen. Med detta sagt ger denna teori inte nog om man är ute efter att förstå vad det är som inverkar på ledamöterna i deras beslutssituationer, samt förstår hur de genomför sina funktioner.⁶⁵

Vi ser att agentteori med fördel kan kopplas till styrelsens storlek då vi ser en koppling mellan att det legala ansvaret blir mer splittrat vid en större styrelse. Kan möjligtvis aktieägarnas möjlighet att bli representerade i styrelsen bli mindre om antalet ledamöter är fler?

3.5 Resursbaserad syn

Den resursbaserade synen går ut på att definiera företagets resurser, dessa resurser leder i sin tur till organisatoriska förmågor och en strategi. Detta gör sedan att man kan skapa konkurrensfördelar. Ett företag kan ha tre typer av resurser, påtagliga, ogripbara, samt personella. De påtagliga är företagets finansiella samt psykiska resurser. De ogripbara resurserna är sådana man inte kan "ta" på som teknologin, företagskulturen samt det rykte företaget har i omvärlden. Den sista delen av företagets resurser är de personella, dessa resurser karaktäriseras av de anställdas kunskaper och färdigheter, deras förmåga att

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Kärreman 1999

samarbeta och kommunicera samt deras motivation.⁶⁶

Det en organisation strävar efter att åstadkomma med de konkurrens fördelar de uppnår genom sina organisatoriska resurser och förmågor är varaktighet. För att analysera ifall ett företags konkurrens fördelar är varaktiga kan man använda sig av Barneys ”VRIO”. Denna modell anger om en konkurrens fördel är värdefull samt varaktig för företaget. Analysen innehar följande definition: är en resurs/konkurrens fördel; värdefull?, sällsynt?, oimiterbar?, effektiv organiserad? (Valuable, Rareness, costly to Imitate, efficiently Organized). Inom dessa fyra områdena kan man uppnå fyra olika typer av konkurrens: konkurrens nackdel, konkurrens jämvikt, tillfällig konkurrens jämvikt, varaktig konkurrens fördel (competitive disadvantage, competitive parity, temporary competitive advantage & sustained competitive advantage). Målet är att en konkurrens fördel ska uppnå alla dessa nivåer. Den kan då anses som varaktig, vilket är det man vill uppnå. Organisatoriska förmågor och resurser kan enligt Barney leda till konkurrens fördelar, vilka kan vara immateriella eller materiella. Kravet är att konkurrens fördelarna ska vara uthålliga. Med uthålliga konkurrens fördelar menar man att de ska kunna vara under en längre tidsperiod. Man har uthålliga konkurrens fördelar så länge inga konkurrenter kan kopiera dem.⁶⁷ Immateriella resurser såsom kompetent personal är något unikt och kan därmed vara en förutsättning för en varaktig konkurrens fördel för en styrelse.

3.5.1 Resursbaserad teori om styrelser

Ett företag är ständigt kopplad till andra organisationer och dylikt i sin omgivning. Dessa har i sin tur resurser som är viktiga för företaget. Strävan är därför ständigt att skapa relationer med dessa så man kan få ta del av deras resurser. Ett sätt att skapa dessa relationer på är genom styrelsen då de har utomorganisatoriska egenskaper. Den resursbaserade teorin har därmed en innebörd av styrelsens roll och dess sammansättning .⁶⁸ Styrelsens sammansättning hänger i sin tur samman med dess storlek.

Ett annat sett att se på varför styrelser ökar i storlek kan göras genom att fokusera på de personella resurserna och tanken att man vill ta in fler personer för att öka dessa resurser. Resurserna ska i sin tur leda till konkurrens fördelar när styrelsen har större personella resurser och kan arbeta och prestera mer och bättre. Genom att ta in styrelseledamöter med annan

⁶⁶ Grant 2005
⁶⁷ Barney 1996
⁶⁸ Kärreman 1999

kunskap, exempelvis med branschkunskap kan man öka spridningen på de personella resurserna och inte endast begränsa sig till finansiell kunskap och färdigheter. Man kan se kändisar etcetera som en ny resurs för företaget, för att eventuellt locka till sig en ny målgrupp. Kändisar kan ses som en resurs utåt mot kunder, man visar genom dem en ”bra” sida av företaget.

3.5.2 Mångfald som resurs

Om aktieägare vill maximera representantskapet och se mer mångfald är en större styrelse att rekommendera. Detta då det självfallet finns plats för fler olika individer med olika resurser, det vill säga kunskap, bakgrund, erfarenheter etcetera.⁶⁹

En styrelse når bäst resultat då det finns ett lagarbete. Det är alltså viktigt att styrelsen är mångsidigt sammansatt, att styrelseledamöterna har avvikande profiler, samt att de bland annat kan ha förtroende för varandra. Brandinger påpekar att de profiler som mest observantas hos ledamöter är hur väl ledamoten känner till branschen, vilken utbildning han eller hon har och vilka yrkeserfarenheter ledamoten har. Vidare menar han att det inte krävs att alla ledamöter har dessa kompetenser.⁷⁰

En viktig punkt som hör till mångfalden är att styrelsen ska bestå av nästan lika många kvinnor som män, samt att de ska vara i varierande åldrar. ”En jämn könsfördelning i styrelsen skall eftersträvas” enligt Svensk kod för bolagsstyrning.⁷¹

I en svensk kontext kan utländska styrelsemedlemmar till exempelvis vara en resurs då man handlar med utländska bolag. Med en sådan personell resurs kan ett språk förstås, en sådan person kan även ha en annan bakgrund och kan därigenom ge värdefull kunskap.⁷² Styrelseledamöter med annan nationalitet kan även vara en tillgång om de har nätverk samt kunskap om, för företaget, viktiga internationella marknader.⁷³

⁶⁹

Ibid.

⁷⁰

Brandinger 2004

⁷¹

Brandinger 2004

⁷²

Oxelheim, Randøy, Thomsen 2006

⁷³

Sjöstrand, Petrelius 2002

3.5.3 Kvinnor som resurs

I Sverige består befolkningen av drygt 50 procent kvinnor och i svenska börsbolags styrelser var cirka 18 procent kvinnor, vilket innebär att det fanns ungefär en kvinna på varje femte styrelseplats. En forskning som är gjord vid företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet visar att lönsamheten ökar snabbare i företag som har fler kvinnor i sina styrelser. Forskarna menar på att bolag som rekryterar kvinnor tjänar ekonomiskt på detta. De företag som har helt manliga styrelser ökar inte sin lönsamhet i lika stor utsträckning som de styrelserna med fler kvinnor. Forskarna visar alltså på att det inte bara handlar om jämställdhet och rättvisa när det gäller kvinnor i styrelser, utan att lönsamheten ökar i de bolag som har fler kvinnor.⁷⁴

Tabell 1: Andel kvinnor i börsbolagens styrelser

	2002	2003	2004	2005	2006
Andel kvinnor	6,1%	11,1%	14,9%	16,3%	18,2%

Källa: SIS Ägarservice⁷⁵

Man kan efter 2002 se en större inblandning från den Norska och Svenska regeringen för att öka antalet kvinnliga styrelseledamöter i bolagsstyrelser. I Norge har man numera en lagstiftning som säger att minst 40 procent av ettdera könet ska finnas med i ett bolags styrelse. Innan 2006 års slut skulle detta krav vara uppfyllt i alla offentliga företags styrelser, de som inte följer lagen straffas genom att avregistreras. En liknande lagstiftning har varit på förslag i Sverige. Förslaget presenterades dock i slutet av den förra regeringens mandatperiod och när den nya regeringen tog vid drogs förslaget tillbaka.⁷⁶

3.6 Hur bör en effektiv styrelse arbeta?

Huruvida ett arbete utförs effektivt eller inte är svårt att säga, då effektivitet är ett svårdefinierat begrepp. En förklaring är att effektivitet i ekonomiska termer syftar på sambandet i omständigheten mellan satsningarna i en verksamhet och verksamhetens resultat⁷⁷. Vi vill här uppmärksamma läsaren på att vi är medvetna om att det är svårt att definiera hur en styrelse arbetar på ett effektivt sätt, men har valt att ta med följande stycken

⁷⁴ <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=604789> 2007-05-12

⁷⁵ <http://www.wombri.se/page.asp?cnt=0102&nav=01> 2007-05-12

⁷⁶ Oxelheim, Randøy, Thomsen 2006

⁷⁷ www.ne.se 2007-05-08

för att visa hur effektiviteten kan nås enligt källan.

I styrelsen ska deltagarna kunna känna att de alla kan bidra med något, såväl inom som utanför sitt kompetensområde. Styrelseledamöterna ska engagera sig, vara pålästa samt kunniga. Vidare menar författaren att det kan vara viktigt med en lättsam miljö där utrymme för humor leder till trivsel vilket även leder till bättre effektivitet.⁷⁸

Det är lagarbete som utmärker en bra styrelse. De bästa resultaten nås om styrelsen är generellt sammansatt, medlemmarna har olika personligheter och att det ledamöterna emellan finns förtroende, respekt samt samarbete utan problem.⁷⁹ Det samarbete ska vidmakthållas på grund av att man talar om en relation som tar tid att bygga upp och bevara⁸⁰.

3.7 Sammanfattning av teorikapitlet

Styrelsen är det organ som är länken mellan bolagets ägare och dess ledning. En inblick i vad styrelsens arbete innebär har givits, deras viktigaste uppgift är att förvalta bolaget i enighet med ägarnas intresse. Det är företagets ägare som i högsta grad bestämmer, de kan dock inte ingripa i styrelsearbetet men avsätta styrelsen om de anser att de inte utför sitt arbete på ett bra sätt.

Svensk kod för bolagsstyrning ger riktlinjer om hur styrelsen ska vara sammansatt genom restriktioner kring antalet oberoende styrelseledamöter. Även aktiebolagslagen innehåller lagar om styrelsens storlek och sammansättning.

Det finns även omfattande forskning kring en styrelses ”optimala” storlek för att den ska kunna fungera som ett team. En styrelse bör exempelvis inte innehålla fler än tio ledamöter för att bevara effektiviteten. Både styrelsens sammansättning och storlek påverkar effektiviteten på arbetet, diskussionernas kvalitet samt beslutsprocessen. En styrelse bör vara så stor att den kan inrymma olika kunskaper samt behörigheter. Den resursbaserade teorin ger utrymme för flera individer med olika resurser, såsom expertis, erfarenheter, bakgrund samt kunskap. Dessa resurser ger styrelsen konkurrensfördelar vilka man strävar efter att behålla och få varaktighet i. I enighet med den resursbaserade teorin är det bra med mångfald i

⁷⁸ Dahlbäck 1990
⁷⁹ Brandinger 2004
⁸⁰ Ibid.

styrelsen och man ska alltså stäva efter en heterogen styrelse med många olika resurser.

Agentteori går att koppla till styrelsearbetet och samspelet mellan styrelsen och verkställande direktör som påverkar verksamheten i hög utsträckning.

Innan den nya regeringen blev verksam i Sverige talades det om införandet av en ny lag med kvotering av att minst 40 procent av bolagsstyrelser ska vara kvinnor. Förslaget till denna lag kan ha påverkat kvinnornas roll i styrelsers sammansättning och storlek. Det är mycket troligt att företag redan börjat anpassa sig efter detta trots att lagen inte finns, varvid fler kvinnor valts in och även kan ha påverkat storleken på styrelser.

4 Empiri och analys

Under denna rubrik presenterar vi den forskning vi genomfört. Vi inleder med att presentera den statistik som stärker att styrelserna har ökat i storlek under de senaste fem åren. Efter detta presenterar vi resultatet av de intervjuer vi genomfört med valberedning, styrelseledamöter samt en expert. Avslutningsvis knyter vi samman de teoretiska verktyg vi använt oss av med resultatet av de empiriska studierna i en analys.

4.1.1 Statistiska mätningar över förändring i styrelsestorlek

I 1990-års utgåva av styrelser och revisorer inleds texten med att notera ett fåtal bolag där verkställande direktör inte sitter med i styrelse. År 1990 beskrevs det som en självklarhet att verkställande direktör ska ingå i styrelsen och ett fåtal styrelser nämndes som ansågs sticka ut genom att inte ha detta. Det går även att dra slutsatsen att styrelsestorleken varierar kraftigt i 1990 års styrelser. I 2000 års utgåva noteras trenden att mellan 1994 till 2000 har andelen styrelser där verkställande direktör medverkar som ordinarie ledamot minskat från 86 % till 80.1 %. Studien av Sjöstrand och Petrelius bekräftar att andelen verkställande direktörer i styrelser minskar. Det kan då vara relevant att statistiskt se hur stor andelen byte av verkställande direktörer i styrelser har utvecklats. År 1994 byttes 8.4% av de verkställande direktörerna på Stockholmsbörsen ut under året. Samma siffra mellan år 2004 till juni 2005 är 28.5 %. Omsättningshastigheten på verkställande direktörer har alltså ökat markant sedan 1994. Samma sak gäller på positionen som styrelseordförande som har gått ifrån en omsättningshastighet på 13.5% 1994 till 29.2 % mellan år 2004 till juni 2005. Totalt byttes 84 styrelseordföranden av totalt 288 ut under 2004 till juni 2005.

Det genomsnittliga antalet ledamöter på hela Stockholmsbörsen mellan åren 1994-2000 ligger mellan stadigt mellan genomsnittsintervallet 6.3-6.4 ledamöter. Kvinnoandelen är mellan 4.1 och 5.3 %. Antalet styrelseplatser i bolagen på Stockholmsbörsen ökade mellan åren 1994 och 2000 från 1437 ordinarie platser till 2194 platser. Detta får ställas i relation till en ökning av antalet noterade bolag från 214 till 350 stycken. Det genomsnittliga antalet ledamöter på hela Stockholmsbörsen har legat jämnt kring 6.3 - 6.4 ledamöter. Cirka 70 % av bolagen på A-

listan har under 2005 åtminstone en styrelseledamot som är anställd i bolaget. Detta kan ställas mot cirka 39 % av styrelserna på O-listan samma år.

På A-listan har en ökning av antalet ledamöter skett från genomsnittliga 7.3 ledamöter 1997 till 7.8 ledamöter år 2005. Detta kan knappast betecknas som någon kraftig utvecklingen, men det antyder likväl en trend. I statistiken kan ett samband mellan företagsstorlek och styrelsestorlek finnas. År 2000 fanns det 75 bolag noterade på Stockholmsbörsens A-lista. I dagsläget återfinns cirka 45 bolag på A-listan eller Large Cap som den benämns idag. Bolagen har alltså minskat av olika skäl. En del bolag har noterats på andra listor och olika bolag har fusionerat eller köpts upp. Förändringen av Large Cap storlek kan ha påverkat statistiken.

Vi väljer här att presentera utvecklingen i ett urval av 30 av de mest välkända och största bolagen för att belysa att ett stort antal bolag ligger över det genomsnittliga 7.8 ledamöter.

Efter detta presenterar vi också statistik kring styrelseledamöternas bakgrund ur den rapport som Heidrick & Struggles gjort 2007 samt statistik över antalet ledamöter med utländsk bakgrund 2007.

Tabell 2: Utveckling över styrelser 2000-2007 Källa: Styrelser och Revisorer och bolagens hemsida

	Företag	2007	2005-2006	2000-2001
1	Assa Abloy	8	9	7
2	Atlas Copco	8	9	10
3	Axfood	7	8	10
4	Bilia	10	8	8
5	Cardo	8	7	7
6	Cloetta Fazer	8	8	8
7	Electrolux	9	10	8
8	Ericsson	10	9	9
9	Holmen	12	9	8
10	H&M	8	7	7
11	Industrivärden	8	8	7
12	Investor	10	9	10
13	Lindex	7	7	7
14	Ncc	9	10	9
15	Nolato	7	7	8
16	Saab	12	9	9
17	SAS	7	7	4
18	SCA	8	7	8
19	Scania	11	9	9
20	SEB	10	10	9
21	Securitas	13	9	8
22	SHB	13	13	13
23	SKF	10	8	8
24	Skanska	10	9	8
25	SSAB	8	8	8
26	Swedbank	8	8	11
27	Swedish Match	7	8	7
28	Telia Sonera	7	8	6
29	Volvo	9	8	7
30	Öresund	10	7	7

4.1.2 T-test

I det t-test vi utfört har vi använt tabellen ovan, vi kan se att det genomsnittliga antalet ledamöter bland våra utvalda företag har förändrats från 8.17 år 2000 till 8.43 år 2005 och 9.07 år 2007. Det genomsnittliga värdet på ledamöter har alltså ökat med närmare 1 ledamot mellan de utvalda åren. Den kraftigaste utvecklingen har skett de två senaste åren.

Mellan åren 2000-2005 visar T-testet signifikansvärdet 0,485. Enligt den klassiska hypotesprövningen bedöms ett värde vara signifikant om det ligger på en nivå som understiger 0,05.⁸¹

Det första intervallet kan således inte bedömas som signifikant enligt denna definition. Mellan åren 2005-2007 kan ett signifikansvärde på 0,122 utläsas, vilket med samma definition då heller inte kan bedömas som signifikant. Signifikansvärdet för hela perioden år 2000-2007 ligger på 0.048 vilket enligt tidigare definition kan bedömas som signifikant. Värdet ligger dock alldeles kring gränsvärdet. Den slutsats som således kan dras är att de utvalda styrelserna har ökat med en signifikant nivå under hela perioden men de är under de två senaste åren som ökningen i de utvalda styrelserna varit som kraftigast.

Tabell 3: T-test

År 1	År 2	Medel- värde år 1	Medel- värde år 2	Skillnad i medel- värde	Standard- avvikelse i skillnad	t-värde	Sig.
2000	2005	8,17	8,43	0,267	0,380	0,702	0,485
2005	2007	8,43	9,07	0,633	0,403	1,572	0,122
2000	2007	8,17	9,07	0,900	0,445	2,024	0,048

Tabell 2: T-test för skillnader i styrelsestorlek år 2000, 2005 och 2007

4.2 Intervjuer

Det är ingen stor ökning men kan ändå tyda på en trend. Vid närmare studie av bolagen i statistikavsnittet noteras att en stor andel av bolagen har en storlek som överstiger det genomsnittliga antalet och som fluktuerat kraftigt mellan intervallet. Ett par av styrelserna

⁸¹

Körner, Wahlgren, 2006

ovan är noterade på övriga listor på Stockholmsbörsen. Det genomsnittliga antalet ledamöter på hela Stockholmsbörsen är som tidigare nämnts 6,3 ledamöter.

Då det i dagens mer globaliserade värld bli allt mer viktigt för företag att ständigt anpassa sig till omvärlden måste även styrelsen anpassas genom rätt blandning av resurser. Styrelsens funktion har ändrats och det läggs mer fokus på strategi. Genom detta har nya typer av expertis och kompetenser blivit mer centralt. I en stor styrelse blir styrelsens representation gentemot aktieägarna mer splittrat. Kopplat till agentteori kan vi då se en tydlig problematik med stora styrelser, där representationen kan bli mer splittrad. Även teorier kring en grupps rekommenderade storlek talar starkt mot styrelser med mer än tio ledamöter. Valberedningen och slutligen bolagsstämman måste fatta ett beslut om fokus ska läggas på en god gruppdynamik eller att det ska finnas ett rikt urval av kompetenser representerade.

Vi har valt att först presentera generella åsikter kring styrelsens storlek och sedan dela in vår analys i ett flertal teman som vi har identifierat i samband med intervjuerna och granskning av teorin. De teman som vi funnit som tänkbara variabler som vi identifierat som skulle kunna stå i samband till styrelsestorlek är kvinnor i styrelsen, den ökade betydelsen av svenska exportmarknader, personer med allmänintresse och mångfald. I slutet presenterar vi också de övriga åsikter som Tomas Nicolin uttryckt. Vi gör också en distinktion av dessa åsikter då Tomas Nicolin sitter i valberedningen.

4.3 Storlek på styrelser

Som vi tidigare nämnt är styrelsens övergripande uppgift att förvalta företagets angelägenheter på det sätt som tillgodoser ägarnas intresse av långsiktigt god kapitalavkastning. På grund av människor är olika är det viktigt att rätt personer sitter i en styrelse samt att styrelsen har rätt storlek.

Tomas Nicolin är kritiskt inställd till styrelsernas befintliga storlek och den senaste trenden. Nicolin anser att den största problematiken i frågan är att aktieägarnas möjligheter att påverka bolagets verksamhet blir mindre då bolaget har en större styrelse. Vidare anser han att då ett bolags styrelse ökar i storlek blir också det legala ansvaret mer splittrat och risken för att styrelserna väljer att agera i sitt eget intresse ökar. Nicolin nämner Skandia som ett exempel på ett bolag där det legala ansvaret i styrelsen blev för splittrat. Nicolin betraktar sju personer

som en idealisk storlek på en styrelse noterad på Stockholmsbörsens Large Cap lista. Under intervjun klargör också Nicolin att han personligen anser att ett mindre team kan samarbete bättre och lättare nå gemensamma beslut. Conny Karlsson tycker att mindre än fem ledamöter i en styrelse inte är bra och att fler än sju stycken inte tillför någonting. Han menar att man kan märka kontraster i gruppdynamiken i styrelser med varierande storlek. Ju fler som deltar på styrelsemötena, desto större är risken att engagemanget sjunker. Sundewall har däremot en något mildare syn på storleksfrågan. Även om hon anser att fler än åtta ledamöter i en styrelse kan bli lidande, men att detta beror på hur skicklig ordförande styrelsen har. Det vill säga hur skickligt han eller hon fördelar ordet och stimulerar fram att alla deltar. Även Karlsson menar att ordföranden kan påverka klimatet i styrelsen men inte storleksfrågan. Sundewall påpekar att det är upp till varje ledamot att försöka göra någon form av nytta mellan möten, det vill säga i relation med till exempel ordförande, verkställande direktör etcetera i olika utskott.

Peter Holm anser att det är svårt att säga exakt vad som påverkar storleken och gruppdynamiken i en större styrelse, men han nämner ett flertal faktorer som kan ha en inverkan. Några av dessa faktorer är styrelseordförandes roll, hur länge ledamöterna har suttit i styrelsen, hur ofta de träffas, ifall det finns olika nationaliteter i styrelsen, vilket språk som används, vilken roll den verkställande direktören spelar i styrelsen samt om det finns en eller ett par starka huvudägare. Han menar vidare att man möjligen kan säga att då en styrelse är större, ställs det högre krav på att man lägger tid och kraft på att skapa ett bra samspel och att anspråk ställs på att ordförande fokuserar denna fråga. Holm förklarar att en ny stor styrelse med många olika profiler ställer som alla större grupper högre krav på ledaren att jobba samman gruppen så att de får chans att lära känna varandra och hitta gemensamma värdegrunder. Däremot anser Holm att det naturligtvis blir svårare att få alla ledamöter att komma till tals i större styrelser. Han påpekade dessutom att det kan vara i synnerhet ännu svårare vid telefonstyrelsemöten som man ibland måste tillgripa vid exempelvis någon akut fråga. Han menar här att ifall en skicklig ordförande skapat ett bra team, så blir det svårare, men bör fungera. En motkraft enligt Holm är att det finns en tendens att höja ersättningen då styrelsearbetet blir mer krävande och komplext. Han påpekar att det finns exempel på företag som dragit ner på antalet ledamöter för att totalkostnaden inte skall öka, men som istället höjd ersättningen antingen för alla ledamöter eller endast för ordförande eller kommittéarbetet.

"I slutändan blir det en kompromiss mellan olika aspekter utifrån varje bolags unika situation. Det är väl så det bör vara." (Peter Holm, styrelseproffs)

Sundewall menar vidare att det som påverkar en styrelses storlek främst är valberedningen. Vissa valberedningar strävar endast efter att upprätthålla en, vad Sundewall nämner det, ”terror balans” mellan olika ägargrupper. Samtidigt som andra valberedningar inser vikten av en väl fungerande grupp och begränsar därmed styrelsen till maximalt åtta ledamöter. Vidare nämner hon att idealet för en väl fungerande styrelse är sju.

4.4 Personer med allmänintresse i styrelser

Enligt Nicolin resonerar valberedningen som så att i dagsläget att är stor fördel att ha en expert i styrelsen för varje specifik marknad. Med det uppstår även nya intresseområden. I styrelsen för Hennes och Mauritz exempelvis valde valberedning att välja in en expert på media i form av Lottie Knutsson. Invalet av Lottie Knutsson berodde på att styrelsen hade identifierat att H&M var väldigt känsligt för skrivelser i pressen. Det fattades då ett beslut om att styrelsen behövde en styrelseledamot med expertis inom media. Detta kan ses som en ny typ av funktion som uppstår i styrelsen när det blir en ökad grad av professionalism i de svenska styrelserna och större fokus på strategi. Under intervjun konfronteras Nicolin med det senaste fenomenet att bolag väljer in personer som innehar ett gott anseende eller ett celeberrätt namn bland de breda massorna i styrelserna. Enligt Nicolin är detta inte något som beaktas i de valberedningar som han sitter i. Utan personen i fråga måste kunna tillföra något i styrelsearbetet för att bli invald.

När vi frågade Sundewall om vad hon ansåg om den nya trenden att man tog in bland annat kändisar i styrelsen och ifall hon ansåg att de kunde ses som en resurs för företaget, ansåg hon att exempelvis en fotomodell kan besitta den kompetens som en börs VD kan ha. Hon menar som Nicolin att det helt enkelt beror på personens erfarenheter, förmåga att absorbera kunskap, vara frågvis, ägna tid och engagemang åt arbetet och att kunna genomföra en ordentlig introduktion till bolaget genom att träffa personer i och kring bolaget. Det hon tänker är att det kan bli farligt att bara representera ett specifikt kunnande för den enskilda ledamoten. Sundewall förklarar här att det är valberedningen som ansvarar för att föreslå en för bolaget lämplig sammansättning av styrelse. Här är det då viktigt att varje ledamots förståelse av företaget samt dess risker och möjligheter är tillräckliga för att sköta arbetet i styrelsen. Även Conny Karlsson säger att styrelser sällan väljer någon för kändisskapets skull utan mer för kompetensens skull.

Dahlén har en åsikt i frågan och anser att fenomenet att "kändisar" väljs in i bolagsstyrelser är något som ökar och han tror det kommer att fortsätta i denna riktning och öka än mer. Han tror även att detta är något som gynnar en styrelse. Organisatoriskt sett så fattas det bättre beslut med en mer heterogen grupp av människor, vid en grupp av likasinnade personer talar han om att en form av gruppsykos kan uppstå. Detta är en anledning till att dessa personer väljs in, en annan är att de har en helt annan synlighet och relation till företagets målmarknad. Kunder kan även på ett lättare sätt relatera till dessa personer och chanserna till att folk vill interagera med styrelsen kommer på så sätt att öka. Dahlén ser detta som en stor möjlighet för styrelsen att få in betydligt mer input än tidigare.

Ett motiv till att vi kan se denna trend är att företag idag blivit en avsevärt mer betydelsefull del i samhället, allmänintresset om vad företag gör har ökat samtidigt som det blivit en centralare del i nyhetsrapporteringen. Det slutgiltiga och mest centrala för vår frågeställning är om denna uppåtgående trend överlag har påverkat storleken på styrelserna. Dahlén tror att så är fallet, han säger att "Initialt handlar det om att det läggs till, att det är en ny sorts kompetens, det har adderats som ett komplement snarare än ett substitut".

Peter Holm anser att kända personer i styrelser är lite som av ett "marginalfenomen" där styrelsen försöker bygga upp ett varumärke och image i kombination med styrelseledamöter. Vad Holm menar är att det säkert finns ett visst utrymme för detta men att styrelsen är ägarnas förlängda arm i syfte att säkerställa en god värdetillväxt på investerat kapital. Holm påpekar att styrelseproffsens "framväxt" hänger nog också ihop med det allt mer komplexa regelverket, formalia frågor, ansvarsfrågor och annat som gör att det ställs högre krav idag än vad det gjorts tidigare.

4.5 Den ökade betydelsen av svenska exportmarknader

En faktor som Tomas Nicolin ser som ett väsentligt skäl till att valberedningen väljer att utöka styrelserna är att de utländska marknaderna blir allt mer betydelsefulla för svensk industri. Styrelsens ökade större ansvar för strategin kan också spela in en roll här. Det ses då som en stor fördel om det finns exempelvis en person i styrelsen som har erfarenhet ifrån eller expertis kring exempelvis den asiatiska marknaden.

Holm tror inte att exportmarknadsaspekten har en stor påverkan idag. Han förklarar att svenska företag har exponerats för detta under lång tid, vilket gör att detta inte är någon ny trend just nu, men att denna typ av erfarenhet dock är viktig.

4.6 Ledamöter med utländsk bakgrund

Med hjälp av den resursbaserade teorin kan man se stora fördelar att företag ökar sina styrelser med utländska ledamöter. När man får in ny kompetens från utländska ledamöter ökar styrelsens resurser samt mångfalden, styrelsen blir mer diversifierad något som tas upp som en framgångsfaktor för en styrelse i teorin. Men om man istället tittar på det med hjälp av agentteorin kan man snarare säga att det kan vara utav en nackdel att ha utländska medlemmar i sin styrelse. Dessa ledamöter kan vara betydligt svårare för ägarna att kontrollera om det är stora geografiska avstånd samt svårigheter med att förstå varandra språkligt. Under intervjun med Nicolin nämner han också internationell kompetens som något som eftertraktas av valberedningen. Andelen ledamöter med utländsk bakgrund är ändå relativt få i Sverige. Detta kopplar Nicolin till ersättningsnivån i svenska bolag. För att en ledamot med utländsk bakgrund skall medverka i svenskt styrelsearbete fodrar det mycket tiden för personen i fråga då mycket arbetstid går åt vid resorna till styrelsemötena. Då ses ersättningsnivån som den centrala aspekten för att attrahera internationell kompetens till svenska styrelser. Nicolin tror att lösningen för att attrahera fler utländska ledamöter kan vara att ha en rörlig ersättningsnivå som står i relation till aktiekursen.

Sundewall är inne på samma spår som Nicolin i denna fråga och menar att *”det kan vara svårt att få samma engagemang från exempelvis japanska, brittiska eller amerikanska ledamöter. Dels på grund av tidsskillnad men framförallt på grund av den betydligt lägre arvodesnivån i svenska styrelser jämfört med exempelvis USA och Storbritannien.”*

4.7 Kvinnor i styrelser

Vi har talat om att en stor del av den svenska befolkningen består av kvinnor och att det finns en kvinna på var femtestyrelseplats. Forskning talar om att en styrelse blir mer lönsam i de företagen med fler kvinnor i sina styrelser. Storleken på styrelsen kan tänkas öka då företag möjligtvis tillsätter flera kvinnor till sina styrelser, samtidigt som ordinarie styrelseledamöter

sitter kvar.

Som tidigare nämnts finns det forskning på att lönsamheten ökar i företag som ha fler kvinnor i sina styrelser. Svensk kod för bolagsstyrning talat om att företag ska sträva efter jämn könsfördelning. Att ha en god andel kvinnor i styrelsen kan ses som en resurs då det borde ge god publicitet åt ett företag, då ämnet är så aktuellt ämne i media. Nicolin säger att ifall det finns en styrelse som i dagsläget består av större delen män men där gruppdynamiken är väldigt god och styrelsearbetet fungerar väldigt bra så vill styrelsen förmodligen inte utesluta något ledamot ur styrelsen för att förändra befintliga omständigheter. Men samtidigt är det viktigt att bolaget visar på en initiativkraft mot att ha fler kvinnor i styrelsen. Då är det sannolikt att styrelsen väljer att expandera storleken på styrelsen. Sundewall anser dock att jämställdhet avseende kön inte bör ha någon inverkan.

Peter Holm anser att debatten kring kvinnlig representation i styrelser är en självklar påverkan som i flera styrelser kan ha lett till en utökning. Detta menar han sker för att styrelser både vill skapa kontinuitet och säkra rätt kompetenser, samtidigt som de vill öka kvinnliga representanter.

”På längre sikt ska naturligtvis inte ”könet” i sig ha någon påverkan men just nu i ett skede då det är stort fokus på frågan, kan det säkert ha haft/ha påverkan.” (Peter Holm, styrelseproffs)

4.8 Valberedningens synsätt

Tomas Nicolin ser också den långsiktighet som måste tillämpas av styrelsen som ett skäl till att styrelserna under åtminstone en begränsad period måste ha en större storlek än vad som kanske är idealisk. Valberedningen är i vissa fall medveten om att styrelsens ordförande om tre år kommer att avgå. Då agerar valberedningen för detta redan tre år i förväg genom att välja in fler kandidater i styrelsen som möjligtvis skulle kunna ersätta styrelseordföranden.

Nicolin är kritiskt inställd till när den amerikanska forskningen inom corporate governance tillämpas i en svensk kontext. Detta är enligt Nicolin något som har skett genom tiden. Trenden i USA och Sverige kan vi dock se är den samma med att antalet verkställande direktörer i ledningen minskar och andelen ledamöter med funktionell bakgrund ökar.

Peter Holm menar här att det är valberedningen som i stort sett avgör antalet ledamöter inom ramen för bolagsordningens regler och bakom det valda antal ligger behovet av olika profiler och kompetenser. Han menar vidare att ett komplext företag som agerar på större marknader kan behöva fler ledamöter än ett mindre homogent och stabilt företag, då större bolag ofta är utsatta för många förändringskeenden.

Nicolin tror också att det behövs olika typer av styrelser i olika skeden av ett bolags verksamhet. I ett bolag som befinner sig i en finansiell kris är det en fördel om bolaget kan fatta snabba beslut. Nicolin bedömer då möjligheten att fatta beslut i en mindre styrelse som större. Men i ett bolag som å andra sidan snabbt expanderar kan det vara en fördel att ha en större styrelse med expertis inom fler områden. Nicolin stödjer denna tes men då förändring av antalet styrelseledamöter är en relativt långsiktig process som ändå tar en två till tre år så är det svårt för valberedningen att anpassa styrelsen efter kortsiktiga finansiella kriser.

Nicolin anser inte att verkställande direktör bör ingå i styrelsen. Han poängterar dock att han själv sitter i styrelsen för Alecta men är kritiskt inställd till att verkställande direktör sitter i styrelsen. Detta relaterar han till att styrelsen ska kontrollera verkställande direktör och om verkställande direktör ingår i styrelsen blir detta svårare.

4.9 Sammanfattning av intervjuer

En slutsats vi kunnat dra av våra genomförda intervjuer är att frågan om vilken kompetens som behövs i en styrelse är komplex och bör situationsanpassas. Dock kan det vara svårt för valberedningen att anpassa styrelsen eftersom det kan vara svårt att förutspå hur länge en finansiell kris kan vara eller när en styrelseordförande ska välja att avgå. Den senare trenden kan leda till att en ”buffert” med ledamöter väljs in som kan kandidera till styrelseplatsen. Kopplat till statistiken kan vi också se att omsättningen på styrelseordföranden har ökat markant. Det borde göra det svårare att förutse när en styrelseordförande ska avgå.

Ett flertal väsentliga aspekter som kan relateras till styrelsernas ökning har också framkommit. En aspekt som kan relateras till varför styrelserna ökat är att personer med ny typ av kunskap som exempelvis medievana väljs in. Denna aspekt kan ses genom den resursbaserade synen och dess personella förmågor. Dessa personer, som valts in, har blivit ett komplement till den sedan tidigare befintliga styrelsen, snarare än ett substitut. De kan ses

som en ny resurs för företaget, ett sätt att bli unik på och skaffa konkurrensfördelar. Då intresset för styrelsearbetet blivit mer utbrett i samhället kan det även dessa nya ansikten locka en ny målgrupp. Det kan vara lättare för allmänheten att känna samhörighet med sådana personer som ofta syns i media. En sådan person kan även dra blickar åt sig och samtidigt skapa ett större allmänintresse för bolaget samt deras styrelsearbete. Företag är idag en allt större del av samhället än det tidigare varit. Dessa personer kan därför ses som en ny resurs för företaget, något som blivit viktigt i och med detta allmänintresse där det gäller att även få kunderna till just sitt företag. Att ha en person som brukar synas i media ger även ett namn utåt mot kunder, någon som folk kan relatera till. Det kan även ses som att företaget visar en ”bra” sida.

De nya ledamöterna som tillkommit har en mer varierande bakgrund. Som exempel kan den tidigare racerföraren Kenny Bräck nämnas som nyligen blev invald i Mekonomens styrelse.⁸² Det förekommer även en stor andel andra celebriteter i styrelser. Michael Dahln anser att styrelsens funktion och beskaffenhet har förändrats radikalt under den senaste perioden. Styrelsen är idag inte enbart ett beslutsfattande organ utan även en symbol och en möjlighet för företag att förmedla sitt varumärke till allmänheten. Detta anges av Michael Dahln som ett skäl till att styrelserna i vissa bolag ökat. Han tror också att denna förändring kommer att fortsätta och bli starkare den närmsta perioden. De personer som har ett gott anseende hos den breda massan skapar helt enkelt ett mervärde för bolaget. Den ökade debatten kring att så få kvinnor sitter i styrelser anses också ha en inverkan på styrelsernas storlek.

Enligt Tomas Nicolin står valberedningen inför ett val inför framtiden. Antingen så fokuserar valberedningen på att identifiera den här typen av nya ledamöter med personer med bakgrunder inom specifika bakgrunder. Eller så läggs fokus helt enkelt på att sätta ihop ett mindre team som arbetar väldigt bra ihop för att förbättra aktieägarnas avkastning och bolagets framtid.

⁸² http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_14956959.asp 2007-04-22

5 Slutsats

Här kommer vi att dra våra egna slutsatser av de empiriska studierna samt analysen. Som avslutning kommer vi att ge förslag på vidare forskning i ämnet.

5.1 Slutsatser

Under inledningen av denna uppsats talade vi om hur styrelsestorlek har en tendens att vara en av de mest centrala aspekterna när man i en styrelse bedömer relationerna mellan input och output. Det finns bland annat forskning som talar om att en mindre styrelse ger framförallt en bättre gruppdynamik. Ändå ökade styrelseledamöterna på Stockholmsbörsen med totalt 45 ledamöter under de 3 första månaderna år 2007. Utav dessa 45 ledamöter var 11 kvinnor. Kortfattat har detta lett oss in på syftet med denna uppsats, att utreda och kartlägga de uppfattningar som finns kring de centrala faktorerna som påverkar styrelsens storlek samt reellt undersöka den statistiska utvecklingen i ett fåtal bolag.

Den slutsats vi kan dra av statistiken är att styrelserna i större bolag har ökat från 7.3 till 7.8 ledamöter mellan 1997 till 2005. Vid närmare studie av enskilda bolag kan dock ses större variationer. De är främst de allra största bolagen som har varierat i storlek och vi tycker oss se ett samband mellan företagets styrelsestorlek och företagets omsättning. Samtliga bolag på Stockholms Börsen har å andra sidan legat kvar kring samma nivå och pendlat mellan 6.3 till 6.4 ledamöter under samma tidsperiod. Detta stödjer vårt identifierade samband. Det är svårt att förklara ökningen med en specifik faktor, utan beror snarare på en rad samverkande faktorer. Den ökade betydelsen av export till utländska marknaderna kan ses som en delförklaring av fenomenet. Även det faktum att det blir en resurs för bolag att välja in fler kvinnor i styrelserummen tycks påverka bolagens storlek. Den diskussion som figurerat i riksdagen kring att 40 % av styrelseledamöterna enligt lag måste vara kvinnor hade förmodligen lett till en ännu större ökning av styrelserna. Detta då det som Nicolin kommenterar finns en ovilja bland bolag att låta ledamöter avgå om styrelsearbetet i en styrelse redan fungerar på ett bra vis.

Vår statistiska undersökning visar oss att den kraftigaste ökningen av ledamöter skett under

de senaste två åren, då det genomsnittliga antalet har förändrats enligt följande: 8.17 år 2000, 8.43 år 2005 och 9.07 år 2007. Då den klassiska hypotesprövningen bedömer att ett värde över 0.05 är signifikant menar vi att ökningen av ledamöter mellan åren 2005 och 2007 inte är signifikant, då värdet på T-testet blev 0,121. Men då värdet för perioden 2000-2007 ligger på 0,048, vilket ligger kring gränsvärdet, drar vi den slutsats att antalet ledamöter ökat under perioden 2000-2007, med den kraftigaste ökningen de senaste två åren.

Trenden med fler och nya specialistområden i styrelsen som även tycks ske i USA påverkar utveckling. Det senaste fenomenet med celebra ledamöter som knyts samman med bolaget även föra att stärka bolagets varumärke och vinna ett mervärde kan ses som ett relativt nytt och icke så utbrett fenomen, men som på sikt kan påverka styrelsernas storlek. Även frågan kring kulturell mångfald kan ha inverkan på styrelsesammansättningen i framtiden. Antalet utländska ledamöter verkar dock ha en koppling till ersättningsnivåerna i styrelserna. Svensk kod för bolagsstyrning har haft gott anseende av de parter vi kommunicerat med och kan också möjligtvis påverka storleken på en styrelse.

Styrelsens arbete har alltså vuxit de senaste decennierna med högre krav. Detta kan vara en anledning till att styrelserna tvingats ta in fler ledamöter för att täcka de nya områdena. Den resursbaserade teorin kan förklara detta fenomen när omvärlden blir mer komplex, där till exempelvis nya marknader blir aktuella för företaget. Detta kräver nya kompetenser och mångfald i styrelsen blir allt viktigare. När man ändrar styrelsens sammansättning och ökar mångfalden kommer detta även att påverka styrelsens storlek. Detta kan vara en bidragande orsak till att vi idag ser större bolagsstyrelser i stora företag än i början av 2000-talet.

Agentteorin talar om bland annat att en styrelseledamot måste ha en uppdragsgivare oavsett hur denne har blivit anställd. Denna teori ger inte tillräckligt om man är ute efter att förstå vad som inverkar på ledamöterna i deras beslutsituationer (ex val in av kändisar, kvinnor etc??). Vår koppling till styrelsens storlek säger att det legala ansvaret blir mer splittrat vid en större styrelse. Vi ser att det finns en problematik med stora styrelser, där representationen kan bli mer splittrad.

Vi har talat om hur viktigt det är att ha rätt personer i en styrelse samt rätt storlek. Tomas Nicolin är inte positiv till storleksökningarna och menar att aktieägarnas möjligheter att påverka bolagets verksamhet minskar och att det legala ansvaret blir mer splittrat. Conny

Karlsson tycks hålla med Nicolin då han menar att man kan märka kontraster i gruppodynamiken i större styrelser. Han menar på att engagemanget sjunker. Caroline Sundewall anser däremot att det är ordföranden i styrelsen som kan påverka om en styrelse blir lidande, beroende på hur ordföranden fördelar ordet. Karlsson menar att ordföranden kan påverka klimatet i styrelsen men inte själva storleksfrågan. Peter Holm talar om hur viktigt det är med bra samspel i en styrelse. Det är som tidigare nämnts många olika profiler i en stor styrelse, vilket Holm menar ställer högre krav på ledaren att jobba samman gruppen. Ledamöterna måste hitta gemensamma värdegrunder.

Michael Dahlén tror att kändisar gynnar en styrelse. Han menar att bättre beslut kan fattas av en mer heterogen grupp av människor. Han menar också på att en anledning till att kändisar väljs in i styrelser är för mål marknadens skull. Kunder kan lättare relatera till dessa personer och därmed ökar chanserna att människor vill integrera med styrelsen. Karlsson, Sundewall och Nicolin menar däremot att fenomenet med att kändisar väljs in i styrelser inte har med personernas kändisskap att göra, utan framförallt vilken kompetens personen har. Han eller hon måste kunna tillföra något i styrelsearbetet.

Nicolin och Holm talar om att det är viktigt med åtminstone en person i styrelsen med erfarenhet eller expertis kring någon utländsk marknad, den utländska marknaden blir alltmer viktig för svensk industri. Den resursbaserade teorin stödjer detta då teorin menar att bland annat mångfalden ökar i styrelsen samt styrelsens resurser. Däremot talar agentteorin emot detta, då teorin kan mena att utländska medlemmar i en styrelse är en nackdel. Detta på grund av att det geografiska avståndet minskar kontrollen för ägarna samt kan orsaka språkliga svårigheter. Sundewall menar att en nackdel kan vara att få samma engagemang från en utländsk ledamot som från en svensk.

5.2 Eegna reflektioner

Ett samband vi tycker oss kunna se är att enligt den definition vi gjort på vad som avses med stora bolag, i regel har en större styrelse än vad andra bolag har. Vi ser en koppling mellan ett företags omsättning och storleken på bolagets styrelse.

I enighet med svensk kod för bolagsstyrning ska en styrelse även innefatta så kallade oberoende styrelseledamöter. Då denna företeelse är ny (introducerades 1 juli, 2005) kan det

ha ett samband med ökningen av styrelseledamöter. När oberoende styrelseledamöter blev ett krav blev de bolag som inte redan hade sådana ledamöter tvungna att tillsätta dem. Detta kan i sin tur ha bidragit till en ökning av det genomsnittliga antalet ledamöter på Large Cap, då det är främst dessa bolag som tillämpar svensk kod för bolagsstyrning.

Trots att flertalet studier visat på att en mindre styrelse ger ett effektivare styrelsearbete och till och med en högre värdering på börsen så ökar styrelserna i storlek. Man kan fråga sig ifall det är företagen som växer, vilket leder till att styrelserna också blir större.

Behövs det större styrelser då?

Det lagförslag om 40 procent av vardera kön i bolagsstyrelser som var på förslag av den förra regeringen kan med stor sannolikhet ha påverkat antalet kvinnliga ledamöter. Det är troligt att flertalet svenska bolag redan börjat anpassa sig till 40 procent lagen och därmed ökat andelen kvinnor i sina styrelser. Om antalet kvinnor lagts till den redan befintliga styrelsen, som ett komplement snarare än ett substitut, leder detta till en ökning av antalet styrelsemedlemmar.

5.3 Förslag på vidare forskning

Under vår intervjuprocess har flertalet av intervjuobjekten dragit paralleller till onoterade bolag och Tomas Nicolin anser att de börsnoterade bolagen har mycket att lära av de privata bolagen beträffande styrelsesammansättning. Det vore intressant att fördjupa sig i utvecklingen i styrelsestorlek inom de svenska privata bolagen. En jämförande studie mellan den privata sektorn och den publika hade gett en rikare bild.

Referenslista

Tryckta källor

- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. *Tolkning och reflektioner*. Studentlitteratur, Lund 1994.
- Barney, J B. *Bringing managers back in: a resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms*. Texas A&M University 1996.
- Brandinger, Rune. *Det nya styrelsearbetet*. Liber ekonomi, Malmö 2004.
- Bryman, Alan & Bell, Emma. *Företagsekonomiska metoder*. Liber AB, Ljubljana 2005.
- Dahlbäck, Claes. *Effektivare styrelsearbete 1990*, SNS Förlag Stockholm, Kristianstads Boktryckeri AB 1990
- Fristedt, Daniel & Sundqvist, Sven-Ivan. *Styrelser och revisorer i Sveriges börsföretag 2005-2006*. Bulls Tryckeri AB, Halmstad
- Grant, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 5 uppl. Blackwell Publishing 2006.
- Heidrick & Struggles. *Corporate governance annual report 2006*
- Heidrick & Struggles. *Corporate governance annual report 2007*
- Kärreman, Matts. *Styrelseledamöters mandat – ansats till en teori om styrelsearbete i börsnoterade företag*. KFS AB Lund 1999.
- Körner, Svante Wahlgren, Lars. *Statistik dataanalys*. studentlitteratur Lund 2006
- Lind, Jan-Inge & Skärvard, Per-Hugo. *Nya team i organisationernas värld*. Kristianstad boktryckeri AB 1998
- Molin, Björn. *Aktivt styrelsearbete*. Liber Ekonomi, Kristianstad 1992
- Oxelheim, Lars, Randøy, Trond & Thomsen, Steen. *A Nordic Perspective on Corporate Board Diversity 2006-11*
- Sundin, Anneli. *Styrelser och revisorer i Sveriges börsföretag 1990-1991*. Bulls Tryckeriaktiebolag, Halmstad
- Sundin, Anneli & Sundqvist, Sven-Ivan. *Styrelser och revisorer i Sveriges börsföretag 2000-2001*. Bulls Tryckeriaktiebolag, Halmstad
- Sundin, Anneli & Sundqvist, Sven-Ivan. *Styrelser och revisorer i Sveriges börsföretag 1995-1996*. Bulls Tryckeriaktiebolag, Halmstad
- Sjöstrand, Sven-Erik & Petrelius, Pernilla. *Rekrytering av koncernstyrelser – Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter*. Elanders Graphic Systems, Angered 2002

Svernlöv, Carl *Svensk kod för bolagsstyrning*, 2 uppl. Elanders Gotab, Stockholm 2006

Wikström, Solveig, *Effektivare styrelsearbete 1990*, SNS Förlag Stockholm, Kristianstads Boktryckeri AB 1990

Williamson, Oliver E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*. The Free Press, New York. 1975

Yermack David, *Journal of financial economics* 1996

Lagar

Aktiebolagslagen (SFS 2005:551)

Lag om styrelserepresentation för de privatanställda (SFS 1987:1245)

Offentligt tryck

SOU 2004:130 Svensk kod för bolagsstyrning - Betänkandet

Elektroniska källor

www.bolagsstyrning.se

www.bolagsstyrningskollegiet.se

www.di.se

www.dn.se

www.wombri.se

www.ne.se

<http://www.e24.se/>

Årsredovisning

Årsredovisning 2006 Nordea AB, Ericsson AB, SAS AB, SEB AB, Skanska AB, Bilia AB och Telia AB

Rådgivande samtal

Samtal med Claes Svensson, professor, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. 2007-04-25

Bilagor

Bilaga 1

Frågor per mail till Caroline Sundwall

1. Den senaste perioden har präglats av att de börsnoterade styrelserna har vuxit till stora enheter, där en del styrelser har ändå upp till 14 medlemmar. I det rika urval av styrelser som du medverkar i är ni mellan nio ledamot i Haldex och tolv i Electrolux respektive tretton i Lifco. Märker du några kontraster i gruppdynamiken i de styrelser du medverkar i med den större storleken respektive den något mindre?

2. Påverkar styrelsens storlek styrelsearbetet på ett märkbart sätt?

3. "Den idealiska" storleken på en styrelse eller grupp som ska uppnå ett mål anges enligt en studie inom den akademiska forskningen vara sju personer. Dock kan självfallet behovet av kompetens skilja sig markant mellan olika branscher. Känner du att det hade inverkat negativt på styrelsearbetet om ni istället varit den enligt forskningen "idealiska" mängden ledamöter i de styrelser du sitter i?

4. Det finns åsikter kring att styrelsens funktion har förändrats den senaste perioden. Styrelsens egentliga uppgift är enligt aktiebolagslagen att planera bolagets strategi. Tidigare hade majoriteten av styrelseledamöterna främst finansiell och teknisk kompetens. I dagsläget besitter styrelseledamöterna helt nya typer av kompetens. Som exempel kan nämnas att mannekänger sitter i styrelser för klädbolag. Kenny Bräck valdes nyligen in i mekonomens styrelse, Lottie Knutsson sitter i Hennes och Mauritz styrelse som expert kring mediefrågor. Även trenden med styrelseproffs kan väl ses som en utveckling av styrelsens funktion. Har du stött på detta fenomen i de styrelser du sitter i? Skulle ni i något av dina uppdrag behöva någon ny typ av kompetens, som exempelvis en person med kunskap inom en specifik marknad, media eller något annat område? Kan dessa personer ses som en resurs för styrelsen och företaget? I så fall på vilket sätt?

4. Har du några andra reflektioner kring storleken på styrelser?

5. Vet du några andra personer som vi skulle kunna kontakta? Vi skulle gärna vilja komma i kontakt med din kollega Peggy Bruzelius. Har du hennes kontaktuppgifter?

Bilaga 2

Intervjumall till Micael Dahlén, Handelshögskolan Stockholm, Professor i Marknadsföring och strategi.

1. Hur pass utbrett är det idag med kändisar i styrelser? (framförallt Large Cap)
2. På vilket sätt gynnar en kändis styrelsen? Resurs?
3. Anser du att kändisar är en tillgång i styrelsearbetet? (vi antar att det förändrar styrelsearbetet) Är det värt uppmärksamheten?
4. Deltager kändisarna aktivt och närvarar på styrelsemöten etc.?
5. Har denna trend påverkat styrelserna storlek i någon större omfattning?

Bilaga 3

Frågor till Conny Karlsson och Anonym

1. Ett par bolag på Stockholmsbörsen har en styrelsestorlek som väsentligt överstiger övriga bolag.

Då du sitter i flertalet styrelser med varierande storlek ställer vi dig frågan: Märker du några kontraster i gruppdynamiken i de styrelser du medverkar i, med hänsyn tagen till den varierande storleken?

2. Påverkar styrelsens storlek styrelsearbetet på ett märkbart sätt? Minskar möjligheten att uttrycka sina åsikter i de större styrelserna? Hur pass stor roll spelar styrelseordföranden?

3. "Den idealiska" storleken på en styrelse eller grupp som ska uppnå ett mål anges enligt en studie vara sju personer. Dock kan självfallet behovet av kompetens skilja sig markant mellan olika branscher. Känner du att det hade inverkat negativt på styrelsearbetet om ni istället varit den enligt forskningen "idealiska" mängden ledamöter i de styrelser du sitter i?

4. Det finns åsikter kring att styrelsens funktion har förändrats den senaste perioden. Styrelsens egentliga uppgift är enligt aktiebolagslagen att planera bolagets strategi. Tidigare hade majoriteten av styrelseledamöterna främst finansiell och teknisk kompetens. I dagsläget besitter styrelseledamöterna helt nya typer av kompetens. Som exempel kan nämnas att mannekänger sitter i styrelser för klädbolag. Kenny Bräck valdes nyligen in i mekonomens styrelse, Lottie Knutsson sitter i Hennes och Mauritz styrelse som expert kring mediefrågor. Även trenden med styrelseproffs kan väl ses som en utveckling av styrelsens funktion. Har du stött på detta fenomen i de styrelser du sitter i? Skulle ni i något av dina uppdrag behöva någon ny typ av kompetens, som exempelvis en person med kunskap inom en specifik marknad, media eller något annat område? Kan dessa personer ses som en resurs för styrelsen och företaget? I så fall på vilket sätt?

4. Har du några andra reflektioner kring storleken på styrelser?

5. Vet du några andra personer som vi skulle kunna kontakta?

Bilaga 4

Frågor till Tomas Nicolin under intervju 19:e April 2007

1. **Generell fråga**

Utvecklingen den senaste tiden har gått mot större styrelser på stockholmsbörsen. Kritik har uttryckts emot detta. Hur anser du att de större styrelserna påverkar styrelsearbetet?

2.

Och i så fall hur resonerar ni i valberedningen när ni nominerar nya ledamöter och bestämmer storleken? Vilka är de centrala dimensionerna? I vilken grad påverkar ersättningsnivån ert beslut?

3.

Påverkar den senaste debatten om fler kvinnor i styrelser ert agerande märkbart när ni ser över storleken?

4.

Ytterligare en trend som kan identifieras är att antalet externa ledamöter ökar och antalet personer med icke ekonomisk eller relevant kompetens väljs in i styrelser. En styrelsemedlem kan ses mer som en symbol mer än kanske en tillgång i en del styrelser. Exempelvis har Kenny Bräck valts in i Mekonomens styrelse och exempelvis har modellen Emma Wiklund valts in i Kapp Ahl. Är detta något som läggs stor vikt vid under nomineringsprocessen i exempelvis Ericsson, SKF och H&M?

Lottie Knutsson sitter i Hennes och Mauritz styrelse .Lottie har en bakgrund inom resebranschen och är utbildad journalist. Hur tänkte ni i H&M valberedning i detta fallet? Hur har resultatet blivit? Följer de styrelser du sitter i valberedningen för trenden.

5.

Den största delen av den forskningen kring hur stor en styrelse bör vara och dess sammansättning bygger på amerikansk forskning och i en amerikansk kontext. Hur väl ser du att denna forskningen passar in i ett svenskt perspektiv och vilket antal styrelseledamöter ser du som en idealisk mängd i en svensk kontext? Varför just detta antalet?

Tack för din medverkan