



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Kandidatuppsats Vt. 2009

Kända personer i styrelser

En studie om orsakerna till att tillsätta kända personer i företags styrelser

Författare:

Sebastian Bencsik
Karin Betinge
Elin Olsson

Handledare:

Claes Svensson

Sammanfattning

Titel:	Kända personer i styrelser - en studie om orsakerna till att tillsätta kända personer i företags styrelser
Seminariedatum:	2009-06-04
Ämne/Kurs:	FEKK01 Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Sebastian Bencsik, Karin Betingering och Elin Olsson
Handledare:	Claes Svensson
Nyckelord:	Corporate Governance, Resource Dependency theory, Kända personer, Styrelsearbete och Celebrity endorsement.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera orsakerna till att tillsätta kända personer i företags styrelser.
Metod:	Uppsatsen utgår ifrån ett deduktivt perspektiv. En litteraturstudie har genomförts, vilken har resulterat i ett teoretiskt ramverk. Uppsatsens datainsamling har skett från både primära och sekundära källor. En fallstudie av KappAhl Holding AB har bedrivits där kvalitativa intervjuer utförts med styrelseledamöter i KappAhls styrelse.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsen utgår från både corporate governance och marknadsförings teorier. De teorier som främst använts är agentteorin, resource dependency theory och celebrity endorsement.
Fallstudie:	Uppsatsen innehåller en fallstudie med utgångspunkt i KappAhl Holding AB. I KappAhls styrelse återfinns Amelia Adamo som många personer klassificerar som känd. Författarna har ämnat studera henne för att kunna finna orsakerna till varför kända personer tillsätts i styrelser.
Slutsatser:	Utifrån fallstudien kan det utläsas att de centrala orsakerna för tillsättande av kända personer i bolagsstyrelser inte är baserat på personens kändisskap utan på egenskaper som individen besitter. Den kända personen kan inneha expertkunskaper, verka legitimerande för styrelsen, ha ett omfattande nätverk eller fungera som ett verktyg för kommunikation med externa aktörer.

Abstract

Title:	Celebrities in the board of directors- a study of the reasons for appointing celebrities in the board of directors.
Semiardate:	2009-06-04
Course:	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points (UPC) or ECTS-credits
Authors:	Sebastian Bencsik, Karin Betingger and Elin Olsson
Advisor:	Claes Svensson
Key words:	Corporate Governance, Resource Dependency theory, Celebrities, Board work and Celebrity endorsement.
Purpose:	The purpose of the thesis is to describe and examine the reasons behind appointing celebrities in the board of directors.
Methodology	To answer the purpose, both primary and secondary data were used. A literature review was undertaken, which has resulted in a theoretical framework. Primary data is collected through qualitative interviews and secondary data are mainly bought through a literature review.
Theoretical perspectives:	The thesis is based on marketing and corporate governance theories . The theories that are mainly used are agent-principal teory, resource dependency theory and celebrity endorsement.
Case study:	The thesis contains a case study on the basis of KappAhl Holding AB. Amelia Adamo is elected to KappAhl's board and many individuals classify her as a celebrity. The authors intend to study her in order to find the reasons why celebrities are added to the board of directors.
Conclusions:	KappAhl's primary purpose was to recruit Amelia Adamo as a director because of her unique skills and expertise knowledge.

Innehållsförteckning:

1. INLEDNING	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	9
1.3 Definitioner	10
1.4 Syfte	10
1.5 Avgränsningar	11
1.6 Disposition	12
2. METOD	13
2.1 Tillvägagångssätt	13
2.2 Induktiv och deduktiv ansats	14
2.2.1 Deduktiv ansats	14
2.2.2 Induktiv ansats	14
2.3 Kvalitativa och kvantitativa metoder	15
2.3.1 Viktiga steg i kvalitativ forskning:	16
2.3.2 Kritik av kvalitativ data	17
2.4 Litteraturstudie	17
2.5 Fallstudie	18
2.5.1 Urval	19
2.6 Datainsamling	20
2.6.1 Primärdata	20
2.6.2 Sekundärdata	20
2.6.3 Intervjuer	20
2.7 Tidigare forskning	22
2.8 Validitet och Reliabilitet	23
2.8.1 Validitet	23
2.8.2 Reliabilitet	23
3. TEORI	25
3.1 Val av teori	25
3.2 Corporate Governance	26
3.3 Agentteorin	27
3.4 Resource Dependency Theory	28
3.5 Celebrity endorsement	30

3.5.1	Trovärdighet	32
3.5.2	Expertiskunskap	32
3.5.3	Matchning av image och värderingar	32
3.5.4	Genuin support	33
3.5.5	Referensgrupp	33
3.5.6	Exklusivitet	33
3.5.7	Budskapsförmedlare	33
3.6	Opinion leadership	35
3.7	Self-image congruence model	35
3.8	Balansteorin	36
3.9	Teoretiskt ramverk	36
4.	FALLSTUDIE	43
4.1	KappAhl Holding AB	43
4.1.1	Ägare	43
4.1.2	Styrelse	45
4.2	Styrelsen och dess externa bild	46
4.3	Styrelsesammansättning	47
4.4	Styrelsearbete i KappAhl	49
4.5	Lagar och institutionella ramar för styrelsearbete	51
5.	ANALYS	54
5.1	Analys av Corporate Governance teorier	54
5.2	Agentteorin	54
5.2.1	Oberoende ledamöter i styrelser	55
5.3	Resource dependency theory	56
5.3.1	Resurser i företaget	56
5.4	Betydelsen av en kompetent styrelse	57
5.5	Celebrity endorsement	58
5.5.1	Effektiva karaktärsdrag	58
5.6	Image- och varumärkesbyggande	59
5.7	Analys av marknadsföringsteorier	60
5.7.1	Opinion leadership theory	61
5.7.2	The self-image congruence model	61
5.7.3	Budskapsförmedlare	62
5.7.4	Balansteorin	63
6.	SLUTSATSER	64

6.1 Förslag till vidare forskning	68
KÄLLFÖRTECKNING	70
BILAGA 1	73

1. Inledning

I följande kapitel ges en genomgång av bakgrunden till det valda uppsatsämnet. Vidare följs en problemdiskussion som leds in på problemformuleringen där uppsatsens syfte redogörs. Det presenteras även en definition samt disposition av ämnet som ämnas behandlas, därefter följer en redogörelse av uppsatsens avgränsningar.

“Markets are constantly in a state of uncertainty and flux and money is made by discounting the obvious and betting on the unexpected.”

George Soros (1930-)

1.1 Bakgrund

Under de senaste åren har företag mött ett ökat krav, både från investerare och aktieägare, att ha en mångsidigt sammansatt styrelse. Styrelseledamöternas bakgrunder ska vara heterogena och ledamöterna bör besitta unika egenskaper, i form av kompetens och kunskap. Investerares och aktieägare har ökat sina krav för de anser att trångsynta beslut tas av homogena styrelser. En styrelse med ledamöter med olika bakgrunder, kan vara en lösning för att bemöta den ökade efterfrågan av en differentierad styrelse, som kan vara mer öppen för förändring. (Westphal och Milton, 2000) Företag bör ha en styrelse med en sammansättning av ledamöter som motsvarar verksamhetens behov, där ledamöterna kan fungera som ett stöd för företagets organisation. Ett företags styrelse varierar beroende på hur ägarstrukturen ser ut i företaget. Företag ställer olika krav på styrelsens prestationer beroende på vilken kompetens och kunskap som företaget eftersöker. Företags krav på styrelseledamöter beror även på vilka strategiska beslut som ska verkställas. (Van der Walt et al 2002)

Ett företags styrelse ska främst formulera långsiktiga strategier samt utse och kontrollera VD. Vidare ska styrelsen fungera som ett förbindelseelement mellan ägare och ledning, som i sin tur svarar för det operativa ansvaret. (Stiles & Taylor 2001 s. 33) Med uppmärksammade skandaler som ägt rum i styrelser är allt mer fokus riktat mot företags styrelsearbete. Styrelseskandaler har upptäckts i det Amerikanska företaget Enron men även i Sverige där Wanja Lundby Wedins inblandning i AMF har iakttagits intensivt. Även enskilda styrelseledamöter har uppmärksammats i medier, där frågor har väckts angående ledamöters delaktighet i styrelsen. Styrelsen tycks idag inte bara verka som ett beslutsfattande organ utan

även fungera som ett verktyg i företagets imagebyggande. Styrelsen kan ses som en symbol för organisationen där företagets värderingar kommuniceras till marknaden

Vid ökat fokus på styrelser och dess ledamöter uppstår möjligheten att positiv publicitet skapas åt styrelsen. Detta har en del företag uppmärksammat och använder sig därför av kända personer som ledamöter i styrelsen. Intressant är att undersöka vilka orsaker som ligger till grund för ett beslut om att tillsätta en känd person i styrelsen. Kenny Bräck sitter i Mekonomens styrelse och Styrelseordföraren Marcus Storch förklarar hans tillsättande enligt följande:

"Kenny Bräck kommer att tillföra Mekonomen nya dimensioner med sin kompetens samt genom sitt internationella nätverk inom motorbranschen. Vi ser fram emot att ta del av Kennys kompetens och erfarenheter"

–Marcus Storch, Styrelseordförande Mekonomen (Affärsvärlden 2007)

En annan känd person som blivit tillsatt i ett företags styrelse är den forna supermodellen Emma Wiklund. Wiklund invaldes 2006 i klädföretaget Lindex styrelse. Motiveringen för tillsättandet av Wiklund i Lindex styrelse lydde:

"Vi behöver en person som är modekunnig i styrelsen. Emma Wiklund har jobbat för Lindex i två år och har koll på deras kollektioner. Hon har 20 års erfarenhet från modebranschen. Dessutom representerar hon Lindex målgrupp: 35-45 åringarna med barn"

- KG Lindvall, Valberedningens ordförande Lindex (Dagens Industri 2006)

Vid tillsättande en känd person i en styrelse kan en rad olika problem uppstå. Befintliga ledamöter kan ifrågasätta den kompetens som en känd person besitter. Därför är det viktigt att den kända personen uppfyller de krav som ställs av styrelsens ledamöter, när det gäller kompetens, kunskap samt aktivt deltagande.

Erik Hamilton, en rekryterare och headhunter från SAM-Headhunting, menar på att rekrytering av kända personer i styrelser har överlag ökat och han spår även en framtida uppåtgående trend av detta fenomen. Hamilton har själv rekryterat personer till styrelser och har en extern syn på de företag han arbetar med.

Ofta efterfrågar företaget och valberedningen specifika egenskaper, där företagets strategiska mål ligger till grund för vilka personer som efterfrågas. SAM och Hamilton försöker hitta personer som inte finns inom företagets egna kontaktnät.

Hamilton tror att efterfrågan på kända personer i styrelsen har ökat för att medvetenhet om företags styrelsearbete har ökat. Han tror att kändisar kan bidra med unik kompetens och publika relationer och att detta ses som positivt. Däremot är Hamilton skeptisk till en ren galjonsfigur och menar att det krävs förståelse av den kända personen för företagets verksamhet för att lyckas som styrelseledamot. Hamilton menar dock att en känd person som har kunskap inom den bransch som företaget verkar i, kan bidra med värdefull kompetens för företaget.

Författarna har intresserat sig för Amelia Adamo som 2004 tillträdde som styrelseledamot i KappAhl Holding AB. Adamo är en känd medial person med en lång karriär i offentlighetens ljus. (KappAhl 2009) Kända personer i styrelser är ett intressant fenomen och författarna ämnar därför att undersöka orsakerna till att tillsätta en känd person i ett företags styrelse. I allmänhet har synen på styrelser ändrats men även synen på vilken kompetens och erfarenhet en styrelseledamot bör besitta.

1.2 Problematisering

Styrelsearbete är, som tidigare nämnt, ett aktuellt som diskuteras intensivt. Diskussioner som rör ledamöter och vilka krav företaget kan ställa på sina styrelseledamöter har uppmärksammats mycket i svenska medier.

Företeelsen att använda sig av kända personer i styrelser verkar bli ett allt mer vanligt fenomen. Kända personer används ofta i marknadsföringssammanhang för att skapa kännedom och att för att väcka positiva attityder till företag och produkter.

Trots att fenomenet med kända personer i styrelser har uppmärksammats mycket den senaste tiden, finns det inte mycket tidigare forskning kring ämnet. Att använda sig av kända personer i syfte att marknadsföra produkter, det vill säga celebrity endorsement, är dock mycket väldokumenterat. Författarna ämnar därför att närmare studera varför företag väljer att tillsätta

kända personer som styrelseledamöter. Detta kommer att studeras utifrån ett kombinerat corporate governance och marknadsföringsperspektiv.

Uppsatsens frågeställning är:

Vilka är orsakerna till att tillsätta kända personer i företags styrelser?

1.3 Definitioner

I uppsatsen definieras begreppet ”känd person” som en person som är känd av en annan anledning än för sitt styrelsearbete. En känd person kan exempelvis vara skådespelare, modell, idrottsman eller journalist, utan direkt koppling till traditionellt styrelsearbete. Författarna menar att den kända personen bidrar med kunskap och erfarenhet som inte kan relateras till styrelsearbete. Personer som är kända för sitt arbete inom näringslivet och därför sitter i ett företags styrelse, är inte personer författarna ämnar studera. Det är svårt att definiera begreppet ”känd person” då det är en subjektiv uppfattning om en person är känd eller inte.

Författarna har inte använt sig av en mätmetod för att bedöma huruvida en person är känd eller inte, utan har istället utgått från sina subjektiva uppfattningar om kända personer. Författarna utgår från sig själva och sina uppfattningar om personen är känd eller inte. Författarna utgår dock från tanken att även andra personer i dess omgivning uppfattar personen som känd. Det ska vara möjligt att koppla den kända personen till någon form av media som exempelvis tv, internet, radio eller tidningar. Personen ska med andra ord vara känd i massmediala sammanhang.

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera orsakerna till att tillsätta kända personer i företags styrelser.

1.5 Avgränsningar

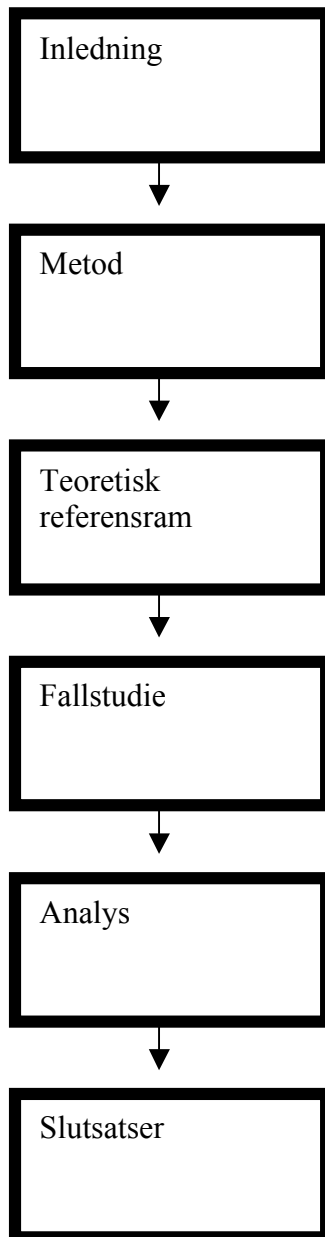
I uppsatsen har vissa avgränsningar gjorts för att skapa en mer relevant undersökning som besvarar frågeställningen. Genom att avgränsa undersökningen är ambitionen att tillföra studien ett djup, som inte är möjligt om för många undersökningsvariabler används.

Vid undersökning av företag har författarna valt att begränsa sig till börsnoterade företag i Sverige. I företagets styrelse ska en känd person sitta som styrelseledamot. Vid undersökning av endast börsnoterade företag vill författarna avgränsa uppsatsen. Styrelserna och styrelseledamöterna i börsnoterade företag uppmärksammas är lättare att uppmärksamma då dessa är publika företag. Detta gör börsnoterade företag mer intressanta för en studie om varför kända personer sitter som styrelseledamöter i företag. Med hänsyn till tidsaspekten har författarna valt att begränsa sig till ett fallföretag, KappAhl, där Amelia Adamo sitter som känd styrelseledamot i företagets styrelse.

I uppsatsens frågeställning har författarna avgränsat sig till kända personer som sitter i företags styrelser.

Gällande tidsavgränsningen ligger fokus vid att undersöka aktuella och befintliga styrelser i börsnoterade företag. Detta gör det lättare att hitta relevant fakta och möjliggör vidare kontakt med styrelsen för att skaffa information om fenomenet. Som tidigare nämnt är uppsatsen begränsad, på grund av tidsbrist, till en fallstudie om KappAhl och Amelia Adamo som styrelseledamot i företaget.

1.6 Disposition



I kapitel 1 ges en genomgång och en bakgrund till det valda uppsatsämnet. Vidare följer en problemdiskussion, problemformulering och presentation av uppsatsen syfte. Avslutningsvis introduceras en definition samt hur uppsatsen är avgränsad.

I kapitel 2 beskrivs vilka tillvägagångssätt och metoder som valts för att genomföra uppsatsen. Vidare beskrivs vilken typ av data som uppsatsen består av samt vilka tillvägagångssätt som använts.

I kapitel 3 redogörs uppsatsens teoretiska delar. Teoriernas syfte är att verka som hjälpmedel för att kunna analysera uppsatsens fallstudie. I avsnittet kommer även ett teoretisk ramverk introduceras där de viktigaste aspekterna ur de valda teorierna belyses.

I kapitel 4 presenteras uppsatsens fallstudie.

I kapitel 5 kopplas den teoretiska referensramen ihop med uppsatsens fallstudie i en analys.

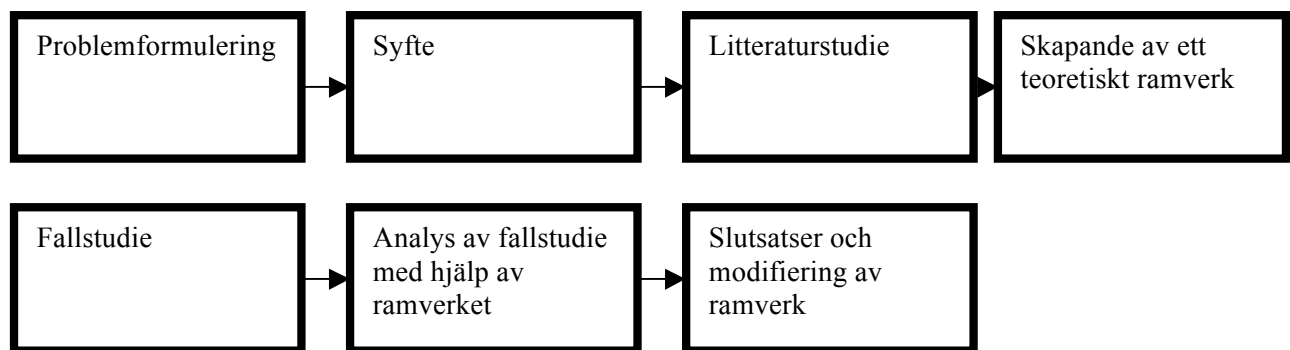
I kapitel 6 ges en beskrivning av de slutsatser som konstaterats samt förslag på vidare forskning.

2. Metod

Detta kapitel redogör för vilka tillvägagångssätt som använts för att genomföra uppsatsen. Vidare beskrivs vilken typ av data som uppsatsen består av samt vilka metoder och vedertagna utredningssätt som använts för att syfte och problemformulering ska besvaras. Slutligen presenteras en redogörelse för uppsatsens validitet och reliabilitet.

2.1 Tillvägagångssätt

Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera orsakerna till att tillsätta en känd person i ett företags styrelse. Författarna kommer att bedriva en deduktiv studie där de skapar ett teoretiskt ramverk för att sedan applicera detta på en fallstudie. Intentionen är att skapa ett nytt ramverk som baserats på uppsatsen.



Inledningsvis utformades en problemformulering som sedan resulterade i uppsatsens syfte. Nästa steg var att bedriva en litteraturstudie som resulterade i ett teoretiskt ramverk. En fallstudie av Amelia Adamo, som sitter i KappAhls styrelse, genomfördes som en studie av fenomenet "kända personer i styrelsen". Det teoretiska ramverket användes därefter för att analysera fallstudien. Av analysen kunde författarna sedan redogöra för slutsatser av det som konstaterats i analysen.

2.2 Induktiv och deduktiv ansats

2.2.1 Deduktiv ansats

Det finns huvudsakligen två vetenskapliga ansatser som används i syfte att frambringa kunskap: induktion och deduktion. Inom samhällsvetenskapen presenteras deduktiv metod som förhållandet mellan teori och empiri. Forskaren utgår från teorier som berör det aktuella området för att sedan härleda eller deducera en eller flera hypoteser som sedan underkastas en empirisk granskning. I forskarens hypotes ingår det vissa begrepp som ska översättas till utforskningsbara företeelser. Det är viktigt att forskaren arbetar effektivt med härledning av hypotesen för att kunna översätta den till operationella termer. Genom en översättning av hypotesen specificeras den information som finns om det undersökta ämnet. Detta underlättar i sin tur för vidare insamling av data som berör det undersökta området.

Den deduktiva processen:

- Teori
- Hypoteser
- Datainsamling
- Resultat
- Hypoteserna bekräftas eller förkastas
- Teorin revideras (Bryman & Bell 2005 s. 23)

I sitt slag är den deduktiva processen linjär, vilket innebär att varje steg i processen följer en tydlig och logisk ordningsföljd. När forskaren är klar med insamling av information om området kan dock innebörden av den ursprungliga teorin ha förändrats. Därför utvärderas teorin ytterligare då nya teoretiska idéer och forskningsresultat kan ha publicerats innan forskaren är klar med sina resultat. Relevansen i en uppsättning data som forskaren utvärderat kan först efter datainsamlingen visa sig vara av betydelse. Därför är det möjligt att data inte stämmer överrens med den ursprungliga hypotesen. (Bryman & Bell 2005 s. 23-24)

2.2.2 Induktiv ansats

Ett induktivt angreppssätt innebär att teorin är ett resultat av en forskningsansats. I den induktiva processen utgår forskaren ifrån olika observationer samt resultat för att beskriva en teori. Induktiv metod innebär att forskaren drar insiktsfulla empiriska generaliseringar utgående från den information som insamlats. (Bryman & Bell 2005 s. 25)

Uppsatsen har utgått från en deduktiv ansats. Författarna använder sig av redan existerande teorier som verktyg för att dels besvara problemformuleringen, dels för att styrka den empiri som finnes samt för att kartlägga resultaten av uppsatsen. Som sista steg i den deduktiva processen har en induktion genomförts. Detta innebär att den teori som låg bakom och styrde undersökningen återkopplas till de resultat som författarna funnit, för att möjliggöra om det finns ett samband.

Då uppsatsen utgår från ett deduktivt synsätt, ska författarna ha i åtanke att inte bara leta information som de anser vara relevant. Detta kan tendera i att ge stöd åt förväntningar som författarna hade innan studien genomfördes, vilket i sin tur kan leda till att intressant information förbises. (Bryman & Bell 2005 s. 24)

2.3 Kvalitativa och kvantitativa metoder

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen finns det huvudsakligen två former av metoder: kvalitativa och kvantitativa metoder. I kvalitativa studier ligger tonvikten vid insamling och analys av ord och inte på kvantifiering. Den kvalitativa forskningen är oftast konstruktionistisk och tolkande. De kvalitativa studierna är mindre regelstyrda än de kvantitativa och därför är det svårare att följa en viss forskningsprocess. Den kvantitativa forskningen å andra sidan handlar istället om insamling av numerisk data med en tyngdpunkt på det naturvetenskapliga synsättet. Även existerar synen på att verkligheten är objektivistisk. (Bryman & Bell 2005 s. 297)

Den största skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ metod är att den förstnämnda är mer inriktad på ord än siffror. Vidare har de kvalitativa studierna ofta en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik alltså baseras teorin på grundval av insamlade data. Kvalitativa studier har också en kunskapsteoretisk ståndpunkt som är tolkningsinriktad då tyngden ligger på att förstå den sociala verkligheten och hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet. Samtidigt har den kvalitativa metoden en ontologisk ståndpunkt som är konstruktionistisk. Detta innebär att sociala egenskaper är resultatet av ett samspel mellan individer, inte av händelser som finns ”där ute” och som är åtskilda från dem som är inbegripna i konstruktionen av dem. (Bryman & Bell 2005 s. 298)

2.3.1 Viktiga steg i kvalitativ forskning:

1. Generella frågeställningar/problemformulering
2. Val av relevanta platser och undersökningspersoner
3. Insamling av relevanta data
4. Tolkning av data
5. Begreppsligt och teoretiskt arbete
 - a) snävare specifikation av problemformulering
 - b) insamling av ytterligare data
6. Rapport om resultat och slutsatser (Bryman & Bell 2005 s. 300)

I Kvalitativ forskning används som sagt flera olika metoder där det även arbetas med språkliga analyser. Centralt inom kvalitativ forskning är att se världen med undersökningspersonens ögon. Studien bedrivs genom undersökning av samhällsvetenskapens objekt (*människor*) inte naturvetenskapens (*atomer, kemikalier*) och därför kan det som undersöks påverka omgivningen och ge den speciella meningar. I kvalitativa studier inriktar forskaren sig mer på beskrivningar (*hur*) än på förklaringar (*varför*) och använder ofta deskriptiva detaljer för att förstå en social grups beteende. Forskare inom detta synsätt vill inte använda en i förhand konstruerad bild av hur den sociala verkligheten ser ut utan de tror sig finna den rätta sanningen medan de forskar om den sociala gruppen. (Bryman & Bell 2005 s. 312)

Mot bakgrund av uppsatsens metod och syfte är utgångspunkten i uppsatsen baserad på en kvalitativ metod. Då uppsatsens syfte är att se till vilka orsaker som finns för använda sig av kända personer i sin styrelse anser författarna att detta stämmer bra in på den kvalitativa forskningens syfte att förstå den sociala verkligheten och hur denna tolkas. Även finnes denna utgångspunkt som lämplig då syftet är att undersöka samhällsvetenskapliga objekt såsom människor. Uppsatsen är inriktad på beskrivningar och förklaringar av socialfenomen vilket denna metod lämpar sig bra till. Författarnas tillvägagångssätt för att finna viss empirisk fakta är också inom den kvalitativa metoden. Kvalitativa intervjuer i form av semi-strukturerade

intervjuer är den typ som är mest fördelaktig för uppsatsen. Detta kommer även att behandlas längre ner i kapitlet.

Författarna anser inte att den kvantitativa metoden lämpar sig i uppsatsens fall, eftersom forskaren ska ha relativt god förkunskap om det ämne som undersöks vilket de inte hade när de började skriva sin uppsats. Vidare är den kvantitativa metoden inriktad på att upptäcka, fastställa samt mäta samband mellan olika variabler, men i uppsatsen sker ingen kvantifiering av siffror eller samband mellan dessa. Uppsatsen bygger mer på språkliga analyser och med en fallstudie som studie av frågeställningen blir undersökningen grundläggande kvalitativ.

2.3.2 Kritik av kvalitativ data

Kvantitativa forskare anser att kvalitativ forskning är alldeles för subjektiv och impressionistisk. Dessutom har kvalitativa forskare, till skillnad från kvantitativa, ett öppet sätt till sin forskning och det är först i efterhand som de vet hur de ska formulera sina frågeställningar. En kvalitativ studie är ofta ostrukturerad och beroende av forskningsobjektens subjektiva upplevelser. Detta gör det svårt att göra en replikation av undersökningen. Det är även svårt att generalisera ett kvalitativt forskningsresultat och hur resultatet har producerats. Ofta undersöker nämligen en kvalitativ forskare en liten miljö med få människor vilket gör det svårt att generalisera resultaten till andra miljöer och göra dem trovärdiga. Därför kan inte de personer som intervjuats i ett stickprov vara representativa för en hel population. Det är därför viktigt för oss som forskare att se till att rätt forskningsobjekt har valts ut och att objektens verksamhet är så pass stor att den kan svara för liknande verksamheter. (Bryman & Bell 2005 s. 318)

2.4 Litteraturstudie

En del av uppsatsen bygger på en litteraturstudie där författarna utgått från vedertagna teorier och vetenskapliga artiklar som behandlar corporate governance och diverse marknadsföringsperspektiv. För att finna denna information har en elektronisk sökning genomförts i ett flertal databaser så som Emerald, ABI inform (Proquest) och Google Scholar ur Lunds universitets databasbibliotek (ELIN@LUND). Materialet som använt har samlats in enligt modellen som Polit och Beck (2004) anger i sin litteratur. Det första steget enligt Polit och Beck (2004) är att identifiera olika sökord samt begrepp inom det aktuella ämnet. Vidare identifierades och hämtades potentiella referenser genom en databassökning. Därefter är det

viktigt att granska referenserna för att välja de artiklar som är relevanta för uppsatsens syfte. Avslutningsvis organiserades artiklarna noggrant samtidig som underlaget analyserades och bearbetades. Utifrån detta har författarna försökt skapa sig en övergripande uppfattning av det nuvarande forskningsläget. (Polit & Beck 2004 s.105)

Som ovan nämnt har databasen ELIN@LUND användts som utgångspunkt i litteraturstudien. I ELIN@LUND har författarna funnit länkade databaser med ytterligare information som angår ämnet. De sökord som användts har varit oerhört varierande. Författarna utgick från sökordet "Corporate Governance" men förstod kort därpå att det var fel utgångspunkt. För att förenkla sökningen kombinerades dessa sökord, med tillägg av trunkeringar, för att få ett så brett resultat som möjligt. När sökresultat blev för omfattande användes operatören "AND" för att minska ner antalet resultat. De sökord som gav relevanta resultat var "Board of directors", "Celebrity", "Image" samt "Reputation" Författarna begränsade inte den elektroniska sökningen för att eliminera risken att missa relevanta artiklar. Detta ledde naturligtvis till att ett stort antal utförda sökningar blev irrelevanta pilotsökningar för litteraturstudien. Under sökningens gång har även artiklar sorterats bort som saknar vetenskaplig grund, då författarna källkritiskt har ifrågasatt trovärdigheten i dessa.

Litteraturstudien syftar till att verka som ett underlag för uppbyggande av ett teoretiskt ramverk. Uppsatsens ramverk kommer att bestå av teorier ur både corporate governance och marknadsföringsperspektiv. Ramverket avser att fungera som ett hjälpmedel vid analys av uppsatsens fallstudie. Ett bra ramverk ska vara tydligt och bidra till upptäckande av nya dimensioner inom studiens ämne.

En fördelaktig modell hjälper även forskaren med designarbetet och med att hålla reda på vilka variabler som ska undersökas. Vidare fungerar en meningsfull modell som ett verktyg för att strukturera analysen och slutligen ge hela studien en bra uppbyggnad. (Svenning 1999)

2.5 Fallstudie

Fallstudie är ett brett begrepp som innebär en undersökning av personer, organisationer, processer eller händelser. Fallstudier innebär en intensivstudie som kan pågå under en kort eller lång period. Forskaren bedriver sin fallstudie genom att samla in material om ett eller flera fall och studien kan ske genom observationer, intervjuer, enkäter et cetera. Då materialet

samlas runt ett eller ett flertal fall genererar detta en klarare bild av det förlopp som pågår och skapar en högre detaljnivå. (Svenning 1999 s. 130) Viss kritik har riktats mot fallstudier syftandes på att dessa är svåra att generalisera då man endast undersöker en liten population. Men Denscombe (2000) förklarar detta att:

”Även om varje enskilt fall i vissa avseenden är unikt, så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori.”

Med en fallstudie vill författarna få en djupare förståelse av en specifik händelse som kan testas vara representativ för andra liknande händelser.

2.5.1 Urval

Fallstudien kommer att bedrivas på klädföretaget KappAhl. Då uppsatsens syfte är att undersöka vilka incitament som ligger till grund för att använda kända personer i styrelser anser författarna att KappAhl är ett representativt företag att göra en studie av. I deras styrelse sitter Amelia Adamo och många anser att hon är en kändis efter flertalet år i offentlighetens ljus. Fallstudien kommer bedrivas som en studie av Amelia Adamo och vilka orsaker som ligger till grund för att KappAhl har tillsatt henne som ledamot i sin styrelse. Fallstudien kommer att verka som en studie som testar fenomenet ”kända personer i styrelser” Fallstudien ska även fungera som ett verktyg för att besvara frågeställningen.

På grund av tidsaspekten är undersökningen begränsad till ett företag som har en känd person i styrelsen. En fallstudie som ämnat undersöka ett flertal företag hade tagit för mycket tid. Fallstudien som bedrivits har som ovan nämnt för avsikt att verka som en studie av fenomenet ”kända personer i styrelser” På basis av detta och tidsaspekten anses en studie av ett företag som tillräcklig för uppsatsen. Författarna anser att KappAhl är ett företag som passar in på de premisser som ska undersökas. Företaget är börsnoterat vilket gör det betydligt enklare att ta del av publik information. KappAhl har även en tillräckligt stor organisation för att genomföra en studie om. Enligt författarnas uppfattning passar Adamo bra in i bilden av en känd person. Amelia Adamo har en lång karriär bakom sig med flertalet poster inom mediebranschen. Enligt författarnas uppfattning är Amelia mer känd för sitt arbete inom media än för diverse styrelseposter. Författarna anser att Adamo förknippas mest med sitt chefredaktörsarbete på tidningen ”Amelia”. Dock har författarnas åsikt om Adamos kändisskap mött motstånd då vissa menar att hon är en framgångsrik affärskvinna, som direkt

är kopplad till näringslivet, och att hon därför inte kan klassificeras inom det ”kändis-begrepp” som uppsatsen utgår ifrån. Uppsatsen utgår dock ifrån att Amelia Adamo mer än väl passar in i konceptet ”känd person”.

2.6 Datainsamling

Det finns två typer av datainsamling: primärdata och sekundärdata. Primärdata består av information som forskarna själva insamlar för att uppnå ett eget syfte. Insamling av primärdata kan ske i form av intervjuer, observationer samt enkäter. Sekundärdata baseras på redan existerande information som andra forskare insamlat i eget syfte. (Bryman & Bell 2005 s. 152-153)

2.6.1 Primärdata

I uppsatsen utgörs primärdata av intervjuer. Intervjuerna genomfördes med olika styrelsemedlemmar i KappAhl. Dessa var styrelseledamoten och ägare Paul Frankenius, styrelseledamot Pernilla Ström och styrelseledamot Amelia Adamo. För ytterligare insamling av primärdata har även intervju utförts med en rekryterare SAM Headhunting, detta för att få en djupare förståelse för hur rekryteringsprocessen av en känd person ser ut samt motiven bakom denna.

2.6.2 Sekundärdata

De sekundärdata som insamlats till uppsatsen är huvudsakligen företagsinterndata så som årsredovisningar och övrig finansiell information. Vid hantering av sekundärdata är det av stor vikt att vi kritiskt granskar de källor som har använts. Vi måste då se till när det skrevs, under vilka omständigheter samt vilket syfte upphovsmannen hade. (Patal & Davidsson 1994 s. 55) Vi måste även ta i akt att dessa källor redan är tolkade av någon tidigare forskare och därför kan de ge en subjektiv bild av verkligheten. (Martyn Denscombe 1998 s. 201)

2.6.3 Intervjuer

Det finns en rad olika typer av kvalitativa intervjuer. Dessa varierar dock i stor utsträckning gällande struktur och upplägg. De två huvudsakliga kvalitativa intervjuerna är ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer. I vår studie har vi valt att använda oss av semi-strukturerade intervjuer. Vi anser att denna form av intervju lämpar sig bäst för vår

undersökning då vi både kan använda oss av slutna och öppna frågor. (Bryman & Bell 2005 s. 362)

När vi utfört en semi-strukturerad intervju har vi använt oss av en förutbestämd intervjuguide. Intervjuguiden innehåller en lista på olika teman som ska behandlas, där den intervjuade personen till viss del, får besvara frågorna fritt. Dock är det inget krav på att frågorna ställs i samma ordning som de förkommer i intervjuguiden. Det finns även möjlighet att ställa frågor som inte ingår i guiden, men frågorna måste anknytas till det som intervjupersonen tidigare nämnt under intervjun. Det som kännetecknar en semi-strukturerad intervju är att intervjuprocessen är flexibel. När en semi-strukturerad intervju utförs är det dock vanligast förekommande att frågorna ställs i den förutbestämda ordningen som utformats innan intervjun. Om vi ansåg att vissa svar var av högre relevans än andra bad vi respondenten om en vidareutveckling av svaret. Det var även viktigt att vi agerade med förståelse inför hur intervjupersonen uppfattade och förstod frågorna som var kopplade till intervjun. Genom att lyssna på respondenten noggrant var det lättare för oss som intervjuare att förstå vad som intervjupersonen upplever som viktigt och skapa oss en förståelse och förklaring av händelser, beteenden och mönster. (Bryman & Bell 2005 s. 363)

Intervjuerna vi genomförde skedde i samtliga fall via telefon. Vårt tillvägagångssätt var främst baserat på den tidsplan som rådde samt att intervjupersonerna var för upptagna för att genomföra en personlig intervju. Telefonintervjuer är även billigare än personliga intervjuer då hänsyn inte behöver tas till res- och tidskostnader. Dock måste vi beakta att vi inte genom en telefonintervju kan ta del av respondentens kroppsspråk och reaktioner vid specifika frågor. (Bryman & Bell 2005 s. 140)

Vid genomförande av en intervju bör vi ta hänsyn till att en intervjuareffekt kan uppstå. Inom den samhällsvetenskapliga forskningen har vissa problem identifierats med intervjuer. Ett problem är att egenskaper hos intervjuaren i viss mån kan påverka respondentens svar. Faktorer som kön, etnisk bakgrund samt ekonomisk status kan påverka samspelet mellan intervjuaren och respondenten. Egenskaper hos intervjuaren kan då leda till mätfel samt begränsa de slutsatser som kan dras utifrån den tillgängliga informationen. Det är dock svårt att mäta utsträckningen av dessa effekter då de troligtvis varierar från situation till situation. För oss är det därför viktigt att vara så neutrala som möjligt vid intervjun. Vi bör heller inte

försöka påverka eller leda respondenten att svara på ett specifikt sätt som således resulterar i våra egna antaganden. (Bryman & Bell 2005 s. 157)

Vi tog beslutet att endast använda oss av intervjuer på vårt fallföretag. Hade vi även utfört observationer kunde undersökningen ha bedrivits på ett djupare plan. Men eftersom vår tidsram är väldigt begränsad hade vi inte möjlighet att genomföra observationer. Vi valde även bort att göra en enkätundersökning, då en sådan inte skulle vara relevant för vår uppsats.

2.7 Tidigare forskning

Att hitta tidigare forskning angående fenomenet ”användandet av en känd person i styrelser” har varit svårt. Då uppsatsen grundar sig på marknadsföring och corporate governance har båda dessa inriktningar varit användbara sökvägar för att hitta fakta angående ämnet. Trots detta har vi inte funnit mycket tidigare forskning om kända personer i styrelser. Detta anser vi märkligt, men samtidigt har vi funnit mycket forskning bedriven på de båda ämnena separat. Olika styrelsefenomen vilka är kopplade till corporate governance är väl dokumenterade och inom marknadsföring finns det mycket studier som bedrivits på kända personer samt användandet av kändisar som marknadsföringsverktyg. Vi har dock hittat viss tidigare forskning kring ämnena som berör vår uppsats, men då utifrån ett perspektiv där företag använder sig av kända personer som företagsledare och inte som styrelsemedlemmar. Vi har även tagit del av en kandidatuppsats från 2008 som berört ämnet kändisar i styrelser. Dock är denna uppsats skriven ur ett perspektiv om vilka faktorer som påverkar styrelsens storlek och inte direkt om orsakerna till användandet av kända personer i styrelsen. Kontakt har också tagits med flertalet forskare, vilka är verksamma på universitet världen över, för att få deras uttalande kring tidigare forskning. Forskare som vi har försökt kontakta är bland annat Adrian Cadbury, T Baums, Ada Demb, Lex Donaldson, Michael Jensen, Marc Roe, Donald C Hambrick och Shaker Zarah. Tyvärr har inte svar inkommit från alla, men de som svarade på vårt mail var Ada Demb, Michael C Jensen, Annie Pye och Donald C Hambrick. Ada Demb och Michael C Jensen förklarar att de inte inriktat sig på detta spår men att de heller inte tidigare sett eller tagit del av någon tidigare forskning på ämnet. Forskaren Annie Pye visar dock att viss forskning kan vara bedriven men då under ett begrepp ”Upper Echelon”. Vidare upplyste Pye oss om att ta del av Donald C Hambricks forskning då denna kunde vara till hjälp. Men, vid kontakt med honom, svarade Hambrick att han inte var medveten om några källor där vi kunde hitta tidigare forskning bedriven på vårt ämne. Vi vill

dock reservera oss för ett uttalande om att ingen tidigare forskning är bedriven då det kan finnas studier som vi inte funnit och därför inte tagit del av.

2.8 Validitet och Reliabilitet

2.8.1 Validitet

Validitet eller mätningvaliditet innebär ett bedömande av om slutsatser från en undersökning går att sammankoppla. (Bryman & Bell 2005 s. 48) Validitet menas vidare den utsträckning ett mätinstrument mäter det forskaren avser att mäta. Även benämns validitet som frånvaro av systematiska fel. (NE.se)

Vid de intervjuer som genomförts har frågeguiden utformats på ett sådant sätt så att frågorna relateras till uppsatsens syfte. Frågorna har formulerats så att de även ska kunna kopplas till det teoretiska ramverket. Teorierna har valts ut för att kunna relateras till syftet och ett teoretiskt ramverk har utvecklats för att verka som ett extra verktyg vid analys av fallstudien. Under intervjuerna har vi varit noga med att utforma frågorna på ett sådant sätt att respondenterna förstår vad det är vi fråga om. Vi är även medvetna om att det finns en intervjuareffekt vilken vi genom att vara så neutrala som möjligt och inte verka ledande i våra frågor försökt att undvika.

2.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet menas med undersökningens tillförlitlighet, detta på basis av huruvida resultatet ifråga blir detsamma om undersökningen utförs på nytt eller om tillfälliga omständigheter och slumpmässiga företeelser spelat in. (Bryman & Bell s.48) För att öka trovärdigheten i uppsatsen har vi använt oss av både primär och sekundär data som avses verka som komplement till varandra. Eftersom de primärdata som insamlats är intervjuer kan begränsningar med detta uppstå. Vid en intervju kan lätt feltolkningar uppkomma men för att undvika detta har alltid mer än en person varit närvarande för att kunna anteckna och fånga rätt information.

För att ytterligare förstärka uppsatsens reliabilitet har vi varit noga med att kritiskt granska de källor vi använt. Huvudsakligen har vi använt oss av vedertagna teorier och forskningsartiklar vilka är publicerade från diverse universitet världen över.

Begränsning med undersökningen är att intervjuerna genomfördes med personer inom samma styrelse vilket kan medföra att dessa svarar på liknande sätt. Vid frågor angående hur Adamo påverkat på företaget genom sitt styrelsearbete, kan de responderade undanhålla viss information då detta inte kan vara till nytta för företaget. Dock har respondenterna intervjuats en och en vilket har minskat möjligheten för dessa att tillsammans diskutera frågorna innan intervjun. Detta innebär att trovärdigheten för varje enskilt uttalande ökar.

Då undersökningen använder en fallstudie finns vissa begränsningar vid genomförande av denna studie på nytt. För att kunna nå motsvarande resultat måste samma företag studeras och intervjuerna måste genomföras med denna studies undersökta styrelseledamöter. Skulle andra styrelsemedlemmar ge sin bild av fenomenet hade utfallet kunnat bli annorlunda. Det är även viktigt att beakta om företaget genomgår någon speciell fas vid tillfället för undersökningen som kan inverka på resultatet.

3. Teori

I följande kapitel kommer det att redogöras för uppsatsens teoretiska delar. Teoriernas syfte är att verka som hjälpmedel för att kunna analysera och beskriva uppsatsens fallstudie.

3.1 Val av teori

Frågeställningen kommer att angripas genom användandet av teorier från två olika områden inom företagsekonomi, corporate governance och marknadsföring. Inom corporate governance finns det en klar fokusering på ett företags ägare, styrelse och VD och relationerna dem emellan. Från corporate governance används agentteorin och resource dependency theory. Användandet av agentteorin motiveras främst av att denna är en av de mest grundläggande teorierna inom corporate governance. Teorin lämpar sig även då den behandlar förhållandet mellan ägare och ledning. Agentteorin kan vidare åskådliggöra sambandet mellan ägare och styrelse. Inom detta samband kan styrelsens sammansättning spela stor roll. Beroende på vilka ledamöter som är invalda kan styrelsens prestation skilja sig. Resource dependency theory motiveras av det faktum att styrelser och styrelsearbete inom teorin beskrivs som en kompetenskälla och resurs. Grundläggande för teorin är att ingen organisation är självförsörjande utan är beroende av externa aktörer. Intressant är då att applicera teorin på en känd person för att kunna utläsa på vilket sätt denna verkar som resurs för företaget. Kan en känd person bidra med specifika resurser blir det således intressant att undersöka om teorin kan härleda kopplingar till tillsättande av denna individ.

Marknadsföringsteorier ger uppfattning om den kända personens relation till marknaden. Dessa teorier visar på positiva effekter och orsaker till användandet av kända personer i företag. Från marknadsföringsperspektivet används främst teori om celebrity endorsement. Detta val underbyggs av teorins klargörande av varför användande av kända personer sker i olika kontexter. Även används opinionsledarteorin, balansteorin och self-congruence model. Dessa tre kan relateras till uppsatsens ämne då de beskriver olika förhållningssätt till kända personer och företag.

Vi har för avsikt att utifrån ovanstående teorier skapa ett teoretiskt ramverk där delar av teorierna kommer att väljas ut för att appliceras på frågeställningen. Ett väl sammansatt teoretiskt ramverk med teorier från corporate governance och marknadsföring kommer att verka som ett viktigt verktyg för att besvara frågeställningen.

3.2 Corporate Governance

Corporate governance översätts ofta med bolagsstyrning och har sin grund från grekiskan där Corpus betyder kropp och Governance betecknar styrning. (Clarke 2007 s. 1) OECD:s officiella definition från 2004 lyder som följer:

”Corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined. Good corporate governance should provide proper incentives for the board and management to pursue objectives that are in the interests of the company and its shareholders and should facilitate effective monitoring. The presence of an effective corporate governance system, within an individual company and across an economy as a whole, helps to provide a degree of confidence that is necessary for the proper functioning of a market economy. As a result, the cost of capital is lower and firms are encouraged to use resources more efficiently, thereby underpinning growth.”

Det finns många olika definitioner på corporate governance men huvudsakligen innehåller de flesta en deskription av hur rättigheter och skyldigheter regleras och fördelas mellan skilda parter så som aktieägare, styrelse och företagsledning. (Clarke 2007 s. 2) Då aktieägare understödjer och satsar kapital i verksamheten fordrar de en viss avkastning på kapitalet men även förväntar de sig en röst i fastställande om hur kapitalet ska användas. Detta sker främst genom att styrelsen, och till viss mån bolagsstämman, uppvisar detta för företagsledningen, vilken sedan har som uppgift att omvandla detta till realitet. (Blom et al. 2007 s.85) I ett corporate governance system finns det dock fler intressenter exempelvis leverantörer, kunder och företagets medarbetare. Revisorn blir medverkande i den mån då denna har i uppgift att granska styrelsen och VD:s förvaltning samt bolagets räkenskaper och vidare säkerställa att dessa är i enlighet med kraven för god redovisningssed.

Corporate Governance system kan te sig olika från land till land, över olika tidsperioder och eftersom de ombildas när de hamnar i interaktion med politiska, ekonomiska och institutionella faktorer. Tillstådes finns några olika corporate governance system som nedan beskrivs. Det anglosaxiska systemet beskrivs som mer marknadsorienterat medan det europeiska framställs som mer bankorienterat. Ett marknadsorienterat system kännetecknas av ett behov av fria och funktionerande kapitalmarknader. Aktie- och lånefinansieringen är då

spridd och diversifierad. Det bankorienterade systemet har mer benägenhet att inneha starka band till kreditgivare och individuella ägare och det finns ofta även en stark ägare som är operativt aktiv i bolagets verksamhet. Inom de olika systemen finns det stora åtskillnader i förhållandet mellan ägare, styrelse och företagsledning. Det bankorienterade systemet antas ha nära relationer mellan ägare och styrelse/företagsledning medan de marknadsorienterade systemets relationer antas vara relativt fristående. Det marknadsorienterade systemet fokuserar därför på att få företagsledningen att arbeta i ägarnas intresse medan det bankorienterade mer inriktar sig på problem med bristande minoritetsskydd. (Blom et al. 2007 s.89) Det asiatiska corporate governance systemet kännetecknas av kulturell mångfald med olika politiska, legala och sociala strukturer. Detta bidrar till nationellt signifikanta skillnader i policys och praxis. Flertalet av dessa asiatiska länder har ett corporate governance system som grundar sig på nära relationer mellan kreditgivare, leverantörer och storkunder. Även underbyggs många av dessa system av nära relationer med politiker och statstjänstemän. (Clake 2007 s. 200)

Sverige antas ha ett system vilket framställs som en kombination av det bankorienterade och det marknadsorienterade. Detta då det finns en hög ägarkoncentration i samspel med en aktiv aktiemarknad och ett normalt skydd för minoritetsägare. (Blom et al. 2007 s.90)

3.3 Agentteorin

Förhållandet mellan ägande och styrning har gått igenom olika skeenden. Under 1900-talet har progressen i stora drag gått från ett förhållande där ägaren också verkade som styrande, till en vidare utvecklad finansmarknad med en möjlighet för fler individer att investera i publika företag. Detta har bidragit till att delegering av det operativa ledarskapet blivit nödvändigt vilket i sin tur inneburit att ägarna har minskat sin omedelbara översyn av sin investering. Företagsledningen blir genom detta beslutsfattande ombud eller *agenter* och aktieägarna riskbärande huvudmän eller *principaler*. Principaler innehar då en fordran på agenterna av det överskott (vinst) som blivit kvar efter att olika intressenter fått kompensation för sina arbeten.

En central del i agentteorin är att se relationen mellan agenterna och principalerna och dessa båda parter intressen. Aktieägarna strävar efter att få så stor avkastning som möjligt på sitt riskerade kapital medan detta inte behöver vara i enlighet med vad företagsledningen strävar

efter. Investeringar är exempel på detta. Då ägarna vill att företagsledningen ska göra investeringar vilka genererar avkastning som står i relation till ägarnas krav brukar ledningen hellre se att investeringar görs i projekt med måttlig avkastning. Detta för att kunna behålla medel i verksamheten för att på så sätt kunna maximera och bibehålla ledningens handlingsutrymme. (Blom et al. 2007 s.87) Bakgrunden till intressekonflikter är informationsasymmetrier. Då ledningen är mer insatt i företaget kan de använda informationsövertaget till egen fördel. Ur ägarnas synvinkel kan detta uppfattas som misskötsel av företaget då ledningen skapar förmåner för sig själva vilket kan reducera företagets värde. (Andrén et al 2005 s.75)

Problem med olika intressefält skapar något som inom teorin kallas för agentkostnader. Detta är kostnader som uppstår då det måste skapas olika kontrakt mellan parterna gällande exempelvis kontroll. (Blom et al. 2007 s.88) Fama & Jensen (1983) menar att agentkostnader uppstår eftersom kontrakten inte är kostnadsfria att skriva och verkställda. Agentkostnader innehåller vidare kostnader för att övervakning, förbindning och strukturering. (Fama & Jensen 1983) Ägarna kan genom kontroll och incitament skapa en fokus hos ledningen på aktieägarvärde som på så sätt skyddar ägarnas riskerade kapital. Genom bland annat bolagsstämma, styrelse och årsredovisningar bedrivs kontrollen och genom incitamentsprogram, som exempelvis bonusar, reduceras risken för intressekonflikter. (Blom et al. 2007 s.88)

3.4 Resource Dependency Theory

Organisatorisk framgång i resursteorin definieras som att organisationer maximerar sin kunskap och kraft genom resurser. (Pfeffer 1981) Grunden i teorin är att ingen organisation är helt självförsörjande utan är beroende av andra externa aktörer för att kunna föra företaget framåt. Den arbetsfördelning som sker med andra organisationer och verksamheter kan ses som ett tecken för att öka effektiviteten och utveckla kompetenser. På grund av detta kommer företag att arbeta mot att vidmakthålla befintliga relationer som på så sätt ökar kontrollen över externa resurser. (Ulf Elg 2007 sid. 128) Företag kommer även att sträva efter ett ökat beroende i det egna företaget av andra aktörer, för att på så sätt kunna minska sitt eget beroende i utomstående företag. Sett utifrån detta perspektiv är organisationer koalitioner med en struktur och ett beteendemönster som bidrar till vidmakthållande av externa resurser. (Pfeffer & Salancik 1978 s. 258-259)

Genom resource dependency teorin kan styrelsefunktionen förkunnas som en resursbank. Detta syftar till styrelsens förmåga att knyta och själva vara resurser för företaget. Ett företags resurser vid ett specifikt tillfälle kan definieras som tillgångar som långsiktigt är knutna till verksamheten. Dessa kan vara varumärke, intern kunskap, teknologi, effektiva lösningar, kapital och anställning av skicklig och kompetent personal. (Wernerfelt 1984) Det senare förklarar Pfeffer och Salancik genom att:

"when an organization appoints an individual to a board, it expects the individual will come to support the organization, will concern himself with its problems, will favorably present it to others, and will try to aid it" (Pfeffer & Salancik 1978 s. 163)

Pfeffer och Salancik (1978) menar vidare att styrelsens uppdrag är att:

1. Vara rådgivande
2. Skapa legitimitet
3. Vara en kanal för att kommunicera information mellan företaget och externa aktörer.
4. Ha företrädesrätt till åtaganden eller stöd från viktiga externa enheter.

Resurser inom företaget hjälper till att reducera beroendet mellan organisationen och utomstående enheter och därför framhåller den resursberoende teorin att styrelsens tillhandahållande av ovanstående resurser ska vara direkt kopplade till företagets prestation. Även verkar resurserna som förminskning av osäkerhet för företaget (Pfeffer & Salancik 1978), sänkning av transaktionskostnader och som ett stöd för företagets överlevnad. De handlingar som styrelsen ska arbeta med kan då vara att legitimera företagets image, bidra med expert- kunskap, sammanlänka företaget med viktiga intressenter, underlätta tillträdet till resurser såsom kapital, knyta externa förbindelser och även hjälpa till med strategi- och företagsinternt arbete. (Hillman & Dalziel 2003 s.385-386) Pfeffer & Salancik (1978) menar vidare att styrelsen kan ses som en serviceroll för att hjälpa och underlätta arbetet för företagsledningen. Styrelsen kan även verka som en resurs för företagsledningen genom att med sina egna erfarenheter bidra med kunskap till VD och företagsledning. (Hillman & Dalziel 2003 s.385-386) Resurserna inom styrelsen kan både ses ur ett humankapital perspektiv med erfarenhet, expertis och rykte som grundpelare men även ur ett

relationskapital perspektiv då nätverk och kontakter med andra företag värdesätts. (Hillman & Dalziel 2003 s.383)

Carpenter och Westphal (2001) menar att styrelser som består av ledamöter vilka exempelvis tidigare har varit knutna till strategisk relaterade organisationer var bättre på att vara rådgivande vilket genererar en bättre verksamhetsprestation. Som tidigare nämnt kan styrelsens ledamöter även legitimera och stärka företagets rykte. Daily och Dalton (2001) påträffade att företag med en välrenommerad styrelse uppgav bättre prestationer vid börsintroduktion. Detta resulterar i att välansedda ledamöter kan förhöja styrelsens trovärdighet och företagets prestation. Pfeffer och Salancik framhöll:

"prestigious or legitimate persons or organizations represented on the focal organization's board provide confirmation to the rest of the world of the value and worth of the organization" (Pfeffer och Salancik 1978 s. 145)

3.5 Celebrity endorsement

Ofta används kända och offentliga personer i marknadsföringskontexter. När dessa personer används på ett fördelaktigt sätt kan konsumenters uppfattning till produkter och sammanhang stärkas. Kändisar ökar på så sätt kännedomen om bolaget och stärker därmed både företagsimagen och attityder till varumärket. En orsak till detta är att konsumenter ofta lättare förhåller sig till en produkt, märke eller tjänst om dessa kan associeras med en representant. Generellt sett kan användning av kändisar vara kulturellt betingat, detta då kändisar företräder olika kategorier som social klass och status.

Kändisar kan även vara användbara för deras trovärdighet och attraktivitet. Hur effektiva kändisarna är som kommunikationsverktyg beror just på deras trovärdighet. Konsumenter kan ifrågasätta deras motiv för företräddande av en produkt eller varumärke och även betvivla deras kompetens. Problem kan lätt uppstå då vissa kändisar förespråkar många produkter samtidigt eller under en längre period. Intrycken kan bli diffusa och inte lika pålitliga. (Solomon 1999 s.154-155)

Enligt Vincent P Magnini et al (2007) är det den ständiga reklam som konsumenter i allmänhet utsätts för som gör det extremt svårt för företag att fånga potentiella konsumenters uppmärksamhet genom just reklam. Celebrity endorsers är då en åtgärd som kan vidtas för att

företag ska kunna penetrera marknaden. När en passande celebrity endorser väljs för att representera ett företag kan försäljningssiffror och företagets "brand image" avsevärt förbättras. Detta kan även ha motsatt effekt. Väljs en opassande celebrity endorser kan det följaktligen reducera försäljningssiffror och företagets rykte. Magnini et al genomförde en undersökning angående viktiga karakteristika hos en celebrity endorser där insamlad data analyserats från ett stickprov av 213 individer från USA. Forskarna kom fram till att viktiga karaktärsdrag för en celebrity endorser är trovärdighet, expertiskunskap samt genuint stöd. Forskarnas undersökning bevisar även att det finns ett statistiskt samband mellan företagets image och värderingar och en celebrity endorser's image. I undersökningen observerades det även att en effektiv celebrity endorser får konsumenten att känna samhörighet med den referensgrupp som en celebrity endorser tillhör.

Som tidigare nämnt, kan det vara en effektiv metod för företag att använda sig av en celebrity endorsers. Den huvudsakliga orsaken bakom användandet av en celebrity endorser är företagets vilja att utmärka sig bland reklam och annonser. En celebrity endorser kan bidra med att konsumenters utvärdering av företagets produkter blir mer positiva, samt att tittarsiffror vid annonsering av reklam blir högre. En celebrity endorser kan även ha ett betydande inflytande på företags ekonomiska avkastning. För att optimera den finansiella avkastningen är det viktigt att konsumenten uppfattar att en celebrity endorser är genuint motiverad att använda de produkter hon/han gör reklam för, vilket i sin tur leder till att företagets image återspeglas i en celebrity endorsers image.

När ett företag väljer att samarbeta med en kändis måste de konfrontera huvudfrågan: vilka faktorer avgör om en celebrity endorser är en PR-tillgång eller inte? Ett flertal empiriska studier har analyserat variabler som kan bidra till en kändis effektivitet. Företag anlitar ofta kändisar för att konsumenter har en förutfattad image av kändisen som sedan kan smitta av sig på företagets produkter.

Enligt ALT-teorin - "*associative learning theory*" är en människas minne komponerat av olika noder som är anslutna med associativa länkar. I enlighet med ALT-teorin, ockuperar celebrity endorsers och varumärkens noder människans minne. Detta resulterar i att kändisen efter en viss tid associeras med företagsmärket. Kändisen projiceras och överförs till företagsmärket genom en repetition av associationer. En återkommande exponeringen av två

stimuli (kändisen och märket) aktiverar minnets noder och det bildas en klar associativ länk mellan de båda stimuli. (Magnini et al 2007)

Utgående från forskarnas empiriska studier, förklarar Magnini et al (2007) vilka egenskaper en celebrity endorser ska besitta för att vara effektiv för företaget. Nedan presenteras dessa egenskaper.

3.5.1 Trovärdighet

I detta sammanhang definieras ordet ”trovärdighet” med begrepp som ärlighet och integritet. Målgruppen ska tycka att kändisen besitter dessa egenskaper och ska i förtroende acceptera denna som talesman för företaget. En celebrity endorsers trovärdighet måste vara hög för att konsumenten i sin tur ska uppfatta företaget som pålitligt. Om konsumenten känner ett starkt förtroende för det budskap som förmedlas leder det till en förstärkning av företagets varumärke. Magnini et al (2007) drar som slutsats en hypotes angående trovärdighet: ju högre trovärdighet en celebrity endorser har, ju högre blir kändisens effektivitet.

3.5.2 Expertiskunskap

En celebrity endorser, vars uppgift är att representera ett företag, måste besitta en viss grad av expertiskunskap för att bidra med ett effektivt endorsement. Magnini et al. (2007) definierar expertiskunskap som till vilken grad en känd person kan figurera som en källa för kommunicerbara och giltiga påståenden. Även begrepp som kunskap, kvalifikation samt sakkunskap tas upp som definition. Magnini et al (2007) menar vidare att om en konsument har en tydlig uppfattning om kändisens expertiskunskap förstärks det budskap som kändisen ämnar förmedla.

3.5.3 Matchning av image och värderingar

Magnini et al (2007) menar att en känd person är som mest effektiv om dennas image matchar företagets. Det går att dra en liknande parallell när det gäller ett företag och en känd persons värderingar. En kombination av likartad image och liknande värderingar gör både att den kända personen och att företagets trovärdighet ökar. Vidare menar Magnini et al (2007) att det även finns en kulturell aspekt som utgör grunden för både företaget och den kända personens värderingar. Det ska finnas en kulturell koppling mellan företaget och den kända personen, där deras värderingar och åsikter ska vara likartade.

3.5.4 Genuin support

Genuin support beskriver Magnini et al (2007) som kändisens stöd gentemot företaget. Genuin support är en viktig del eftersom den ökar kändisens trovärdighet inför konsumenterna. Vidare menar Magnini et al (2007) att den genuina supporten ökar, dels om kändisen är involverad i företagets organisation och dels om kändisen besitter bred kunskap om företaget. Är den kända personen högt involverad i företaget, samtidigt som denna är villig att spendera tid och kraft på företaget, kan konsumenten värdera företaget högre.

3.5.5 Referensgrupp

Magnini et al (2007) skriver att konsumenter strävar efter att uppleva en liknande livsstil som kända personer innehar. Detta gör att en känd person har en stor inverkan på konsumenter när de överväger att köpa nya produkter. För att en känd person ska vara effektiv för ett företag bör hon väcka uppmärksamhet åt den tilltänkta målgruppen men konsumenten ska även känna en stark önskan att efterlikna denna. För att en konsument ska använda en känd person som en passande referensgrupp, ska det finnas en balans mellan den kända personens popularitet och konsumentens förmåga att känna igen henne.

3.5.6 Exklusivitet

Magnini et al (2007) menar att om en känd person företräder många företag eller produkter samtidigt kan det minska trovärdigheten inför den kända personen. Magnini et al (2007) refererar speciellt till kända personer som företräder flera produkter samtidigt vilka är producerade av ett företag. Därför bör en känd person, för att öka sin exklusivitet, inte företräda flertalet produkter, särskilt om de är producerade av ett företag.

3.5.7 Budskapsförmedlare

Om ett företag ska marknadsföra en produkt, tjänst eller varumärke med hjälp av en person som förmedlar budskapet, menar Fill (2002) att det finns fyra olika typer att välja på. Dessa typer utgörs av experter, kändisar, företagsledare och konsumenter. Det är viktigt för trovärdigheten av en eventuell kampanj eller för företaget vem som förmedlar budskapet.

Experten i det här fallet är enligt Fill (2002) en person som är insatt i produkten/ tjänsten eller liknande varor. Detta ger en trovärdighet till budskapet som förevisas och kan därför uppfattas som objektivt och korrekt. Exempel är sportstjärnor som gör reklam för en produkt inom sin sport eller en fotograf som gör reklam för en kamera.

Vad en känd person är ger Fill (2002) ingen direkt definition på men nämner som exempel sport- och underhållningskändisar. Dessa personer kan bidra med en annan typ av trovärdighet än experten ofta kan. Ofta bidrar en känd person med image och attityd när en expert bidrar med ett kvalificerat utlåtande. Ett starkt marknadsföringsknep är ofta att sammanlänka en kändis till en produkt eller företag men detta kan även generera problem.

Vid användningen av en känd person för att förstärka ett företags- eller produkts image är det viktigt att målgruppen uppfattar kändisen på det önskvärda sättet. Bilden av samma kända person kan skilja sig mellan olika målgrupper och denna kan även förändras över tiden. Om den kända personen ska representera företaget eller produkten under en längre tid är det viktigt att kändisens image förblir den samma men problematiskt nog går detta ofta inte att förutse. Förändringar som kan ske är exempelvis en förändrad attityd inom målgruppen eller personliga och karriärmässiga händelser i kändisens liv som resulterar i en omvandlad bild. Ett annat problem som kan uppstå är vid användning av en känd person vars image är starkare än företagets. Fokus kan då helt hamna på den kända personen och därmed inte påverka företagets vilket var syftet. Konsumenterna uppfattar då inte företagets budskap utan fokuserar på kändisens person.

Den tredje typen som Fill (2002) nämner är företagsledaren som framför ett budskap för det egna företaget. Här ges målgruppen en mer personlig bild av företaget av en person som är mycket involverad i verksamheten. (Fill 2002 s.514-516) Ett exempel på företagsledare som förmedlar budskap i marknadsföringssyfte är Apples VD Steve Jobs som ofta är den första att lansera nya produkter på marknaden. (Skrufve 2008) Det kan ge en bild av ärlighet när budskapet kommer direkt från dem som är ansvariga för produkten.

Den sista typen av person som sänder ut budskap är enligt Fill (2002) konsumenten. Om en konsument rekommenderar en produkt eller varumärke som kan relateras av en specifik målgrupp skapas trovärdighet. Det krävs dock att konsumenten och målgruppen har liknade köpbeteende, livsstil och intressen. (Fill 2002 s.516).

3.6 Opinion leadership

En opinionsledare är en person som kan påverka andra människors beteenden och attityder. Denna person besitter egenskaper som gör att andra referensgrupper lyssnar, påverkas samt agerar utefter opinionsledarens beteende. Det finns flera orsaker till att en person är en opinionsledare. Personen kan besitta expertiskunskap, vara socialt engagerad, begåvad, inneha en viktig plats i samhället samt ha tillgång till viktig information, så kallad "knowledge power". Det som utmärker alla opinionsledare är att de i ett tidigt stadium absorberar nya trender på marknaden. De är "early adopters", vilket gör dem till risktagare. En "risktaker" köper gärna och experimenterar med nya produkter. Detta påverkar i sin tur andra konsumenters köpbeteende, samtidigt som det reducerar risken för val och köp av fel produkter. För att identifiera en opinionsledare finns det en rad olika metoder. Den enklaste metoden är att undersöka om personen får betalt för att förmedla sin expertis. Detta för att bedöma en persons motivation till att agera som en opinionsledare. Vidare kan en forskare använda sig av ett frågeformulär där frågor ställs för att utreda om personen är en opinionsledare eller ej. (Solomon 1999 s. 286-290)

3.7 Self-image congruence model

Varje människa har ett eget värde som påverkar hennes personlighet, värderingar och åsikter. Människans "self concept" innefattar de personliga attribut en människa har, samt hur hon själv utvärderar dessa kvaliteter. En persons självuppfattning är en komplex struktur som innefattar flertalet beståndsdelar. En positiv del av människans "self concept" kallas självförtroende (self-esteem). När en människa med sämre självförtroende, ser en reklam där personer med högt självförtroende blir exponerade, jämför sig tittaren med de personer som medverkat i reklamen. Den bakomliggande meningen med reklamen är att bygga upp en image av lyckade och framgångsrika människor. Tittaren identifierar sig automatiskt med de medverkande, i en process som kallas "social jämförelse". Det strategiska motivet bakom reklamen är att tittaren ska se ett samband mellan bättre självförtroende och konsumtion av de produkter som exponeras i reklamen.

Solomon et al beskriver att varje människa har fyra olika "self", eller personligheter. Dessa är: actual self, ideal self, public self och multiple self. Genom att jämföra sig med andra människor skapas ett glapp mellan den du verkligen är (actual self) och den du vill vara (ideal self) För att minska dessa gap konsumerar människan produkter vars image påminner om

individens önskvärda "ideal self". Det är bevisat att människor konsumerar produkter som förstärker deras värderingar. "The self-image congruence model" förutsäger att människor väljer att konsumera produkter vars attribut matchar någon aspekt av deras personlighet. (Solomon 1999 s. 175-182)

3.8 Balansteorin

Attityden till personer är en viktig aspekt när ett företag använder sig av kända personer inom marknadsföringskontexter. Målet med användning av kända personer kan t.ex. vara att skapa positiva associationer till en produkt eller varumärke. Balansteorin menar att vid ett lyckat användande av kända personer i marknadsföringssammanhang överger en konsument negativa associationer och idéer av en produkt eller tjänst för att ersätta med positiva. Som exempel tar Solomon (1999) upp en kvinnas förhållningssätt till en omtyckt man med en illa omtyckt tatuering. Kombineringsen av den omtyckta mannen med den illa omtyckta tatueringen kan resultera i tre olika utfall:

- Tycker inte om mannen för att tatueringen inte uppskattas
- Tycker om tatueringen för att mannen uppskattas
- Tycker fortfarande inte om tatueringen men mannen

Teorin syftar till att vi ställs inför situationer och val som kan vara i oenighet med vår uppfattning t.ex. kan en omtyckt kändis göra reklam för en illa omtyckt produkt. Då kommer vi att ställas inför val som påverkar utgången av situationen. Dessa val är inte alltid aktiva och medvetna. (Solomon 1999 s.132-133).

3.9 Teoretiskt ramverk

I det teoretiska ramverket presenteras och motiveras de delar i teorin som är relevanta för uppsatsens frågeställning och tolkandet av fallstudien. Skapandet av ett teoretiskt ramverk ska stödja samt underlätta besvarandet av uppsatsens frågeställning, då ramverket användas för att analysera fallstudien.

Problematiken med att skapa ett enhetligt ramverk, med utgångspunkt ifrån uppsatsens syfte, "varför kända personer tillsätts i styrelser", är att ramverket ska innefatta två teoretiska områden. Vi har valt att utgå ifrån två olika perspektiv, corporate governance samt marknadsföring, där uppsatsen ska behandla relevanta teorier inom båda dessa ämnen.

Styrkan med att kombinera dessa två ämnen och dess teorier, är att ramverket som skapas har två infallsvinklar som belyser olika delar av fenomenet ”kända personer i styrelser”. Nedan följer en förkortad framställning av uppsatsens teorier samt en efterföljande motivering till hur de kan appliceras på uppsatsens frågeställning och empiriska material.

Agentteorin

Användandet av agentteorin motiveras främst av att denna är en av de mest centrala teorierna inom corporate governance. Teorin lämpar sig även då den behandlar relationen mellan ägare och ledning och kan vidare redogöra för sambandet mellan ägare och styrelse. Inom denna förbindelse kan styrelsens sammansättning spela stor roll. Beroende på vilka ledamöter som har en styrelseposition kan styrelsens prestation skilja sig. Även kan agentteorin ligga till grund för diskussion om platsandet av en känd person i styrelsen då denna enbart sitter där för sitt kändisskap. Agentteorin kan mena på en minskad kontroll för ägarna då en styrelsemedlem inte har den insikt i bolagets verksamhet som krävs.

Resource Dependency Theory

Resource Dependency theory syftar till de långsiktiga resurser ett företag förfogar över. Resurser som en organisation besitter hjälper företaget att reducera beroendet mellan bolaget och externa aktörer. Dessa resurser finns på olika nivåer inom organisationen och då även i styrelsen. Kunskap och kompetens ses som grundläggande resurser hos företag. Teorin styrker det motiv som kan ligga bakom ett tillsättande av en känd person i styrelsen, då detta kan vara att öka ett företags kompetens samt tillföra andra kvaliteter. Resource dependency theory kan även förenas med marknadsföringsteorier då den beskriver varumärket som en resurs för företaget. Om en känd person i styrelsen stärker varumärket och skapar legitimitet mot marknaden ses detta som en resursökning inom resource dependency theory. Den del av Resource dependency theory som kommer att användas i det teoretiska ramverket är synen på resurser i form av styrelsens funktion som kunskapsbank och varumärkesförstärkare. Även kommer det att fokuseras på styrelsens nätverks- och legitimitetsbyggande.

Celebrity Endorsment

Ofta används kända och offentliga personer i olika marknadsföringssammanhang. När dessa individer används på ett fördelaktigt sätt kan konsumenters uppfattning till produkter och sammanhang förstärkas.

För att främja ett företags förmåga att fånga potentiella konsumenters uppmärksamhet, kan användandet av celebrity endorsers underlätta för företags penetration av marknaden. Vincent P Magnini et al menar att användandet av en känd person kan leda till två utfall. Om en passande celebrity endorser väljs för att representera ett företag kan försäljningssiffror och företagets ”brand image” avsevärt förbättras. Men väljer företaget en celebrity endorser, som på något vis är opassande, kan det följaktligen leda till en reducering av försäljningssiffror samt att företagets rykte försämras. Magnini et al redogör sedan för en rad viktiga karaktärsdrag som en känd person bör besitta för att vara en effektiv celebrity endorser. Magnini menar att en känd person ska vara trovärdig, hon ska inneha unik expertiskunskap, hennes image och värderingar ska matcha med företaget, hon ska ge företaget sin genuina support, hon ska fungera som en positiv referensgrupp samt stå för exklusivitet gentemot företaget. Om en känd person innehar någon/några av ovanstående sex egenskaper, menar Magnini et al vidare på att hon kan påverka företagets ekonomiska avkastning. Magnini et al påstående, att en effektiv celebrity endorser ska besitta unika egenskaper, är i allmänhet av intresse för uppsatsen och i synnerhet för uppsatsens frågeställning. Som Magnini et al beskriver är det ett stort och viktigt beslut att anställa en känd person som representant för sitt företag. Detta kan leda till både positiva och negativa konsekvenser. Uppsatsen fokuserar dock på den orsak som kan ligga till grund för tillsättandet av en känd person i styrelsen. En känd person har troligtvis större potential att bli vald som styrelseledamot om denna besitter de sex karaktärsdrag som Magnini et al redogör för.

Budskapsförmedlare

Fill nämner olika personlighetstyper som kommuniceringskällor av varumärke och byggande av image. Det centrala i teorin är att identifiera dessa typer av personer och hur de uppfattas av marknaden, för att sedan bestämma vilken typ av budskap de kan sända till potentiella konsumenter. Delar av teorin kan appliceras för att besvara uppsatsens frågeställning, ”varför kända personer tillsätts i styrelser”. En känd person i en styrelse kan både uppfattas och agera som just känd, expert, och/eller företagsrepresentant. För uppsatsens frågeställning är dock den sista typen av budskapsförmedlare, nämligen konsumenten, irrelevant men de övriga passar väl in. Teorin är intressant för uppsatsen då den behandlar olika egenskaper som en känd person i styrelsens kan besitta och som i sin tur kan bli centrala vid tillsättande av denna.

Balansteorin

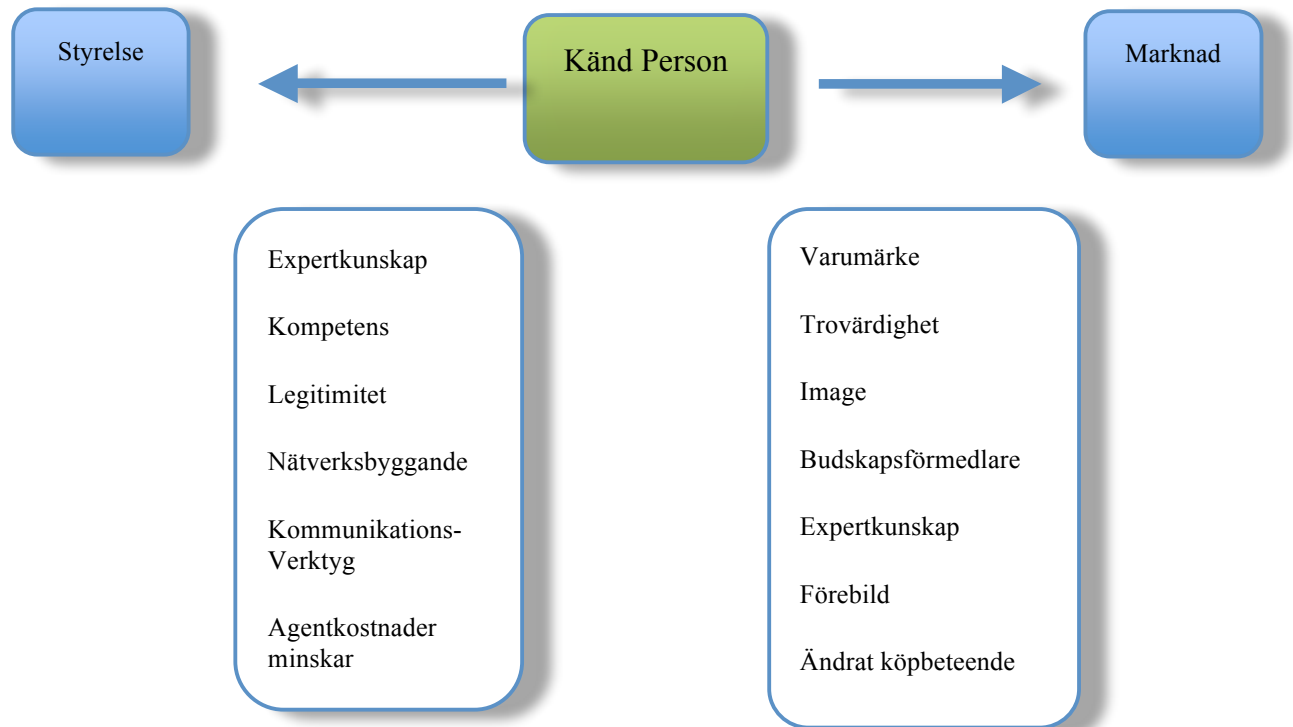
Balansteorin behandlar en generell syn på en individs förhållningssätt till olika faktorer och situationer. Teorin kan även appliceras på fenomenet kända personer i styrelser genom att ge en uppfattning om hur omgivningen kommer att förhålla sig till den kända personen och företaget om dessa kombineras i en styrelse. Balansteorin i sin helhet visar på positiva, negativa och neutrala utfall som en känd person kan ha i en styrelse. Det teorin behandlar angående positiva utfall är mer relevant för uppsatsens syfte, eftersom positiva följder kan motiverar användandet kända personer i styrelser. För ett företag som använder en känd person i marknadsföringssyfte är det då viktigt att kändisen är omtyckt och skapar positiva associationer inom den givna målgruppen.

Opinion leadership

Teorin om Opinion leadership handlar huvudsakligen om en persons förmåga att påverka andra människor. En opinion leader besitter egenskaper som gör att andra grupper både lyssnar, påverkas samt agerar utefter opinionsledarens beteende. Utmärkande drag för opinionsledaren är unika drag som expertiskunskap och social förmåga. Teorin kan appliceras på uppsatsen genom att undersöka om en orsak till inval av en känd person i styrelsen kan vara att denna är en opinionsledare.

Self-image congruence model

Teorin om människans ”self -image” grundar sig i att varje människa har ett värde som i sin tur påverkar hennes personlighet, åsikter samt värderingar. Teorin menar att det är ett glapp mellan en människas actual self och ideal self. En känd person framställs ofta som en människa med stark personlighet som har bra självförtroende. Detta gör att en känd person kan ha ett starkt inflytande på andra människors köpbeteende och uppfattningar. En känd person kan därför genom sin position och ställning influera andra människor att handla i en specifik riktning.



Figur 1 Teoretiskt ramverk

Figur 1 visar en grafisk illustration av ramverket som bygger på ovannämnda teorier. Figuren är en modell över de faktorer som skall appliceras på fallstudien och således undersöka vilka orsaker som finns bakom tillsättandet av en känd person i ett företags styrelse. Genom tillämpningen av modellen kommer ramverket att testas för att se om det kan ge en förklaring till fallstudien.

Modellen utgår från den kända personen som är i centrum och markerad med grön färg. Den kända personen kopplas till en styrelse och en marknad. På vänster sida visas en pil från den kända personen mot styrelsen, och det är den delen som beskriver modellen ur ett corporate governance perspektiv. Relevanta corporate governance begrepp är listade i den nedanstående vita boxen. På den högra sidan visar pilen den kända personens relation till marknaden, och den här delen beskriver modellen ur ett marknadsföringsperspektiv. Precis som på andra sidan av modellen är relevanta begrepp listade i den vita boxen nedanför pilen.

I enlighet med resource dependency theory kan faktorer som legitimitet, kompetens, nätverksbyggande, expertkunskap och kommunikationsverktyg förklaras som gällande orsaker för tillsättning av en känd person. En känd person kan inneha specifika kunskaps- och

kompetens kvaliteter vilka kan bidra till en ökning av styrelsens totala kompetensbas. En känd person har troligtvis en unik kompetens inom det område där denna normal är aktiv, vilket kan gynna styrelsen och således företaget.

Legitimitet ses ofta som en viktig faktor för en styrelse. En känd person kan genom sitt välkända namn och medverkande i styrelsen bidra med att positiva associationer skapas med styrelsen och på så sätt legitimera dess verksamhet. En välrenommerad person kan även genom sin bakgrund skapa trovärdighet för styrelsens verksamhet och övergripande generera legitimitet åt hela styrelsen.

Styrelsen kan vidare betraktas som ett *kommunikationsverktyg* mellan företaget och externa aktörer där den kända personen kan bidra med ökat kommunikativt arbete mot omvärlden.

En känd person innehar ofta ett omfångsrikt *nätverk* vilket är av stort värde för en styrelse. Nätverk underlättar styrelsens kommunikation med utomstående parter och underlättar för kontakt med intressenter.

I samstämmighet med agentteorin kan en kompetent ledning fungera bättre som ett kontrollorgan och således bidra till att *agentkostnaderna* minskar.

Relationen till marknaden och speciellt till målmarknadsgruppen är mycket centralt för företag. Celebrity endorsement, budskapsförmedlar- och balansteorin beskriver alla en känd persons möjliga positiva påverkan på ett varumärke. Kändskapet hos en individ kan skapa positiva associationer till ett företag och på så sätt verka som *image* höjande. Ett företags image och hur deras varumärke uppfattas har starka förbindelser. En känd person kan genom sin egen image överföra denna till företaget vilket resulterar i att även bilden av *varumärket* ändras.

En känd person kan genom kompetens inom ett visst område fungera som en *expert* vilket ökar trovärdighet hos budskap som sänds ut till målgruppen. Även kan expertkunskap generera en mer *legitim bild* av företaget. Då en känd person redan är bekant av konsumenterna kan budskap, utsända av företaget, lättare uppfattas och den kända personen fungerar således som *budskapsförmedlare*.

Enligt self-image congruence model och opinion leader theory kan en känd person ändra konsumentens vanor och *köpbeteenden*. Detta kan vara positivt för ett företag i fråga om exempelvis ökade försäljningssiffror. En känd person kan vidare fungera som en *förebild* för konsumenter vilket kan innebära att dessa handlar i den riktning som den kända personen förespråkar.

4. Fallstudie

I kapitel 4 kommer uppsatsens fallstudie förevisas. Inledningsvis kommer fallföretaget KappAhl att presenteras för att sedan följas av det insamlade empiriska materialet. Avsnittet kommer även att redogöra för de lagar och institutionella ramar som finns för styrelsearbete. Detta kapitel hjälper läsaren att få en insikt för vilka regleringar som finns angående styrelsearbete men avsnittet kommer vidare inte att analyseras.

4.1 KappAhl Holding AB

KappAhl grundades 1953 genom Per-Olof Ahls öppnande av en kappbutik vilket blev ett populärt tillskott i Göteborgs handel. Företaget har utvecklats från att endast varit ett kappsäljande företag till att inrikta sig på mode för olika målgrupper. KappAhl har vuxit i stadig takt under de senaste 50 åren och är i dag noterat på OMX. KappAhl har cirka 300 butiker i Sverige, Norge, Finland och Polen och företaget har för närvarande ca 4000 anställda.

KappAhl arbetar utifrån affärsidén ”Prisvärt mode för människor”. Bolaget menar att deras uppgift är att ge människor en möjlighet att vara välklädda. Vidare åsyftar företaget att efter ett inköp hos KappAhl ska kunden anse sig moderiktigt klädd och känna att man använt pengarna väl. Som ett modeföretag har KappAhl en uttalad vision att ”bli den ledande och mest lönsamma modekedjan i Norden för kundgruppen 30–50 år.” Med de tre sektionerna Dam, Man och Barn syns det att dam också är den största marknaden för företaget då denna representerar 58 % av nettoomsättningen. Barn och Man motsvarar 27 % respektive 15 % av nettoomsättningen. (KappAhl 2009)

4.1.1 Ägare

Ägarstrukturen i KappAhl är i dag uppdelad av två storägare, Dutot Ltd med 16,28 % och Livy Ltd med 16,21 %. De mindre ägarna som alla ligger under 10 % är till stor del investmentbolag och banker. De två storägarna Dutot Limited och Livy Ltd företräds av Christian W. Jansson (VD för KappAhl) och Paul Frankenius (styrelseledamot och tidigare vice VD). (Dagens Nyheter 2008)

Tabell 1 Ägarstruktur

Aktieägares Namn	Antal Aktier	Procent
Dutot Limited	12 214 700	16,28%
Livy Ltd	12 167 000	16,21%
Swedbank Robur Fonder	3 559 969	4,74%
Morgan Stanley & Co Inc, W9	3 124 950	4,16%
Catella Fondförvaltning	2 973 644	3,96%
Svenska Handelsbanken Clients Acc:3	2 202 000	2,93%
Nordea Bank Norge Nominee	1 492 200	1,99%
State Street Bank	1 444 944	1,93%
SEB Investment Management	1 348 310	1,80%
Aktia Bank Plc	1 173 900	1,56%
JP Morgan Chase Bank, W9	1 112 349	1,48%
Seb Asset Management S A	1 077 800	1,44%
US Residents Omnibus Lending A/C	1 000 000	1,33%
Riksbankens Jubileumsfond	853 400	1,11%
Didner & Gerge Aktiefond	850 000	1,13%
Handelsbanken Fonder Inkl Xact	847 851	1,13%
Stiftelsen Vin & Sprithist.Museet	820 000	1,09%
Government Of Norway	667 091	0,89%
Forward Intl Small Companies Fund	623 331	0,83%
Awake Swedish Equity Fund	600 000	0,80%
ÖVRIGA	24 886 561	33,16%
Summa	75 040 000	100%
Ägarstruktur	Antal aktier	Innehav %

4.1.2 Styrelse

I KappAhls styrelse märks bland annat styrelseordföranden Finn Johnsson som även är styrelseordförande för Volvo Group (Volvo, 2004) och Skanska. (Skanska, 2008) I styrelsen sitter även Paul Frankenius som tidigare nämnt är en av två storägare av KappAhl med ett aktieinnehav på 16,21%. (Dagens Nyheter 2008) Paul Frankenius som tidigare vice VD i KappAhl och agerar i nuläget även som senior advisor. Vidare märks också en majoritet kvinnor i styrelsen med en representation på 6 av 9 ledamöter.

Tabell 2 Styrelsen

Namn	Ledamot sedan	Position
Finn Johnsson	2004	Ordförande
Amelia Adamo	2004	Ledamot
Pernilla Ström	2004	Ledamot
Jan Samuelson	2004	Ledamot
Paul Frankenius	2006	Ledamot
Marie Matthiessen	2008	Ledamot och Arbetstagarrepresentant
Rose-Marie Zell-Lindström	2004	Ledamot och Arbetstagarrepresentant
Helena Blixt	2008	Styrelsesuppleant och Arbetstagarrepresentant
Bodil Gummesson	2008	Styrelsesuppleant och Arbetstagarrepresentant

I KappAhls styrelse märks bland annat styrelseordföranden Finn Johnsson som även är styrelseordförande för Volvo Group (Volvo, 2004) och Skanska. (Skanska, 2008) I styrelsen sitter även Paul Frankenius som tidigare nämnt är en av två storägare av KappAhl med ett aktieinnehav på 16,21%. (Dagens Nyheter 2008) Paul Frankenius som tidigare vice VD i KappAhl och agerar i nuläget även som senior advisor. Vidare märks också en majoritet kvinnor i styrelsen med en representation på 6 av 9 ledamöter.

I KappAhls styrelse återfinns Amelia Adamo (f 1947) som fallstudien riktar sig mot. Adamo tillträdde som styrelseledamot i KappAhl Holding AB år 2004 och innehar 100 000 aktier i bolaget. Adamo är utbildad beteendevetare och innehar en fil.kand. inom detta ämne. År 1991 tillträdde Adamo som chefredaktör på Vecko-Revyn och har sedan dess startat och drivit

mode- och livsstilsmagasin som Amelia, Tara och M-magasin. (Tidningen Chef 2008). År 1986 och 2003 utnämndes Adamo som vinnare av stora journalistpriset (M-magasin) och 1997 utsedde Tidningen Chef Adamo årets chef. (Dagens Industri 2004) Förutom styrelseposten i KappAhl har Adamo andra styrelseuppdrag inom bland annat Bonnier Tidskrifter AB och Sveriges Tidskrifter AB.

4.2 Styrelsen och dess externa bild

Styrelsen ska som tidigare nämnt verka som ett organ mellan aktieägarna och företagsledningen. För att svara på frågan om vilken roll styrelsen har för ett företag betonar KappAhls styrelseledamot Pernilla Ström vikten av att särskilja VD från styrelse. Styrelsen arbetar mer strategiskt och långsiktigt medan det är VD och ledningen som tar de löpande besluten. Hon menar vidare att styrelsens roll är att ta beslut angående företagets vägval, och att det sedan är företagsledningen som ansvarar för den operativa implementeringen.

Ledamoten Amelia Adamo menar precis som Ström att det är viktigt att särskilja styrelse från VD Adamo anser att styrelsens huvudsakligen kan påverka företagets externa bild genom VD eftersom han eller hon är företagets ansikte utåt. Adamo tillägger att det är VD som uppträder som publik person, och har därför mycket större möjlighet att påverka företaget jämfört med en enskild styrelsemedlem. Gällande styrelsen är det ordföranden som är tilldelad den offentliga rollen och får därigenom mer inflytande över marknaden.

Paul Frankenius, även han ledamot i KappAhls styrelse, menar att hur styrelsen uppfattas externt är en fråga som främst rör relationen mellan ”business to business” företag. Här uppfattas styrelsen vara som en legitimering och garanti av företaget, där stor vikt läggs vid det representativa arbetet. Då företag granskar varandras styrelser blir det representativa arbetet viktigare eftersom handeln sker företagen emellan. I relationen mellan företag och finansiärer kan styrelsen även spela en stor roll. Dels kan en välrenommerad styrelse visa på en seriös verksamhet men den kan även skapa kontakter med andra företag. Frankenius anser vidare att det är viktigt för företagets trovärdighet att ha en väl sammansatt styrelse, kombinerad med en del kända ansikten. Dock tillägger han att styrelsen inte kan påverka en konsumentmarknad till samma grad som en ”business to business” marknad, särskilt om konsumenten inte har kunskap om företagets styrelse.

Frankenius menar vidare att den interna påverkan är ganska stor när det gäller styrelser:

”Det gäller att motivera medarbetare och att vara representativ för företaget samt visa på utvecklingsmöjligheter. Medarbetare måste känna sig nöjda med affärsidén, ha möjlighet att avancera och ha tillit till ledningen.”

Frankenius anser att medarbetarna ska känna att företaget har en positiv inriktning och framtidstro, vilket styrelsen i sin tur kan påverka. Även i detta fall är det viktigt att ha en pålitlig och väl sammansatt styrelse för att skapa trovärdighet inom företaget. Enligt Ström har styrelsen en mer indirekt påverkan gällande den interna bilden av företaget. Den interna bilden bland medarbetare, kan påverkas positivt om företaget når framgång och att varumärket därför förstärks. Enligt Ström kan styrelsens ledamöter förstärka varumärket och på så vis även stärka medarbetarna. Detta kan skapa ett trevligt arbetsklimat med en intern trivsel och lönsamhet. Adamo menar dock att det är viktigt att se till den hierarkiska ordningen som finns inom ett företag. Styrelsens närmsta instans är VD och all kontakt med det övriga företaget borde därför gå genom honom eller henne.

4.3 Styrelsesammansättning

Vid frågan om hur viktig styrelsens sammansättning samt kompetens är, menar Frankenius att styrelsen ska ha tillräcklig kompetens för att kunna ifrågasätta och granska företagsledningens planer. Styrelsen ska kunna agera som en hjälpande hand samt framföra konstruktiva förslag och lösningar. Dessa antaganden kräver en styrelse med ett brett kompetensområde, där varje styrelseledamot ska komplettera varandra. Frankenius menar även att styrelsen kräver kompetenta ledamöter som kan marknaden och branschen som företaget verkar i, någon som kan organisationen och den interna verksamheten, någon som kan ekonomi och redovisning samt någon som har kännedom om bolagskoden och relevant lagstiftning. En bred kompetens hjälper oerhört mycket vid arbete med revisor, ledning samt andra intressenter. Frankenius anser att styrelsen ska ha god kännedom rörande faktorer som påverkar företagets omgivning, där konkurrenter samt andra intressenter verkar.

Huruvida en styrelse behöver en speciell sammansättning med unik kompetens, menar Ström att det beror på företaget och dess situation. Styrelsens sammansättning och kompetens bör skilja sig beroende på om det är ett nationellt eller internationellt företag och med hänsyn till

vilka marknader de agerar på. De generella egenskaper som Ström menar vara viktiga för varje styrelseledamot är omdöme, erfarenhet samt integritet. Ström anser att vissa av dessa egenskaper går att förvärva sig, medan andra egenskaper bör besittas innan ledamoten tillsätts i styrelsen. Specialkunskap inom specifika ämnen är att rekommendera, men det viktigaste är att fatta rätt beslut på rätt grunder anser Ström. Det är överlag viktigt att medarbetare och VD har rätt kompetens inom företaget vilket även gäller för styrelsen. Ström menar vidare att det finns ett samspel mellan företagets olika instanser och att detta samspel kräver en styrelse med differentierade kompetenser. Rörande företagets kompetens poängterar Adamo att det är viktigt med en kompletterande och väl sammansatt styrelse. Brister kompetensen på något plan är det upp till styrelseledamöterna att vidta åtgärder för att förhindra detta.

Ström delger även att styrelsearbete är ett representativt arbete. Med detta menar hon att en styrelseledamot företräder företaget och hur det uppfattas externt, samtidigt som ledamoten påverkar företagets image. Vidare menar Ström att det är viktigt att styrelseledamöter i börsnoterat företag inte ska ha ett tvivelaktigt förflutet. I börsnoterade företag görs ofta, om inte alltid, en bakgrundsupplysning på blivande styrelseledamöter för att undvika negativ publicitet. En problematisk bakgrund kan vålla skada för företaget och kan därmed ha negativ inverkan på varumärket. Ström anser att beslut som styrelsen fattar påverkar helhetsbilden av företaget. Ström ger exempel där styrelsens beslut kan skapa en negativ bild av företagets varumärke och refererar till *AMF pension* och deras ersättningsprogram. Med detta vill hon understyrka att styrelsens beslut påverkar hur företaget och dess organisation uppfattas. Ström tillägger att det är viktigt att både agera och besluta representativt enligt företagets, ledningens samt ägarnas bästa.

Gällande styrelseledamöters image, menar Frankenius att styrelsen bör bestå av ledamöter med heterogen image. Alla ledamöter ska inte vara kända personer, men det är fördelaktigt om styrelsen består av en del bekanta ansikten. Detta skapar legitimitet för företaget och Frankenius fortsätter med att förklara att det inte handlar om "kändisar", personer som bara är kända, utan om personer som är välkända i branschen och därför fyller en betydande roll i styrelsen. Frankenius menar att det handlar mer om personer som är välkända för sin kompetens samt expertis och som kan agera som en förebild inom sitt område. Adamo har samma uppfattning och säger:

"Det viktigaste är inte att vara känd utan att vara igenkänd."

Med detta menar Adamo att en ledamot inte bara kan vara känd, utan att hon eller han bör bli *igenkänd* för tidigare prestationer. Adamo menar att människor bör ha vetskap om ledamotens tidigare karriär, där hon eller han har haft möjlighet att skapa sig ett välrenommerat namn.

Att skapa legitimitet mot övriga aktörer i branschen är en del i styrelsearbetet, men detta kräver inte att man är en känd person, menar Adamo. När styrelsen tillsätter en ny ledamot anser Adamo att en kombination av image, kontakter samt kompetens spelar stor roll.

Frankenius anser att vikten av de enskilda styrelseledamöterna har ökat vid sammansättningen av styrelser. Vidare menar han att det kan vara fördelaktigt att använda kända ansikten vid samarbeten med olika intressegrupper inom branschen som banker och finansinstitut.

Frankenius menar att fokus har ökat på styrelser och därför har även fokus ökat på styrelsemedlemmar. Detta ställer krav på en aktiv styrelse som i högsta grad är motiverad att spendera tid på styrelsearbetet. Han anser att *”det går inte längre att glida med om du sitter i en styrelse.”* I dagsläget innebär styrelsearbete mer uppdrag och mer ansvar än tidigare, vilket ställer krav på högre kompetens samt ett aktivt deltagande. Frankenius syftar till att styrelser idag hanterar allt fler företagsfrågor. Gällande fokus på den enskilda ledamoten sade Ström:

”Ansvar för styrelser har ökat dramatiskt(...) men det enskilda ansvaret har även ökat”.

Ström menar då att det totala ansvaret för styrelser i börsnoterade företag har ökat mycket de senaste åren, vilket leder till ökat ansvar för de enskilda ledamöterna. Med en tyngre arbetsbörda och mer ansvar är styrelsens sammansättning av högsta grad viktig för företaget. Även Adamo påstår att fokus på styrelseledamöter har ökat och då med högre krav på kompetens samt ansvar.

”Det går inte att gömma sig i gruppen” påstår Adamo.

4.4 Styrelsearbete i KappAhl

Om styrelsearbetet i KappAhl menar Ström att samtliga ledamöter är kompetenta medarbetare som passar väl in i styrelsen. Ström tycker att Adamo är en relevant person i styrelsen med sin känsla och kunskap om klädbranschen. Att Adamo skulle sitta i KappAhls styrelse i egenskap

av att vara en känd person avvisar Ström helt och syftar på att Adamo besitter mycket goda kvaliteter. Även Pernilla Ström själv samt kollegan och styrelseordförande Finn Johnsson figurerar en del i media och är kända inom sina områden. Vid frågan om de välkända styrelseledamöterna i KappAhl har påverkat företaget, menar Ström att företaget oftare kan komma på tal i mediala situationer. Vidare menar Ström att detta kan vara positivt ur ett marknadsföringsperspektiv, då ledamöter på så vis kan skapa sig ett namn och i sin tur ge företaget positiv publicitet. Ström fortsätter med att betona vikten av att göra ett gediget arbete samt att bidra med relevant kompetens till företaget. Att bidra med kompetens är mer centralt än att agera som en galjonsfigur:

”Om man kommer in i styrelsen för att man är en hipp kändis skulle man inte bli långvarig, utan åka ut efter ett år”

Med detta menar Ström att övriga kvaliteter, förutom enbart kändisskapet, är en nödvändighet. En ledamot måste leverera och göra ett effektivt samt kvalitativt arbete, menar Ström.

Storägarna Paul Frankenius och VD Christian W Jansson har varit med i valberedningen och därför är Frankenius involverad i processen att nominera nya styrelseledamöter. Frankenius menar att de vid utnämning av kandidater utgår ifrån olika intressegrupper som agerar på företagets marknad. Exempel på detta är Paul Frankenius själv som har kunskap om industrin sedan tidigare genom sin post som vice VD för JC. Finn Johnsson har även han erfarenhet och är en av Sveriges mest kända företagsledare. Frankenius tillägger att ledamöterna Pernilla Ström och Amelia Adamo, är kvinnor med differentierade kunskaper inom journalistik och ekonomi, vars kompetensbaser kompletterar varandra. Frankenius menar vidare att Adamo agerar som en förebild för många kvinnor, samtidigt som hon kan företagets huvudsakliga marknad, kvinnor 30-50 år. Adamo är även mycket inflytelserik inom företagets marknadssegment, där närhet till marknaden är väldigt viktigt.

Själv ser Adamo fördelar med en kombination av sina styrelseuppdrag och sin övriga karriär och tycker att denna kombination ger henne fler erfarenheter som affärskvinna. Adamo anser att det finns stora fördelar med att vara en del av branschen, både på ett externt- och internt plan. Då Adamo arbetat länge inom branschen besitter hon expertiskunskap och har stor kännedom om KappAhls målgrupp. Adamo tror dock inte att hennes styrelsearbete har

påverkat den vanliga konsumentens uppfattning om KappAhl. *"De vanliga konsumenterna är inte medvetna om vem som sitter i KappAhls styrelse"* säger Adamo.

Att KappAhl kan få en fördelaktig medial uppmärksamhet i de tidningar Adamo är i kontakt med, avvisar hon helt. *"Det som skrivs om KappAhl publiceras oberoende av mitt uppdrag i KappAhl"* fortsätter Adamo.

Angående framtidsutsikten för styrelser, samt de ökade krav på kompetens och övrigt arbete, tycker Ström att det finns oroande tendenser. Att styrelsens ansvar redan har ökat mycket är en utveckling som kan bli problematisk. Ström tror att det personliga ansvaret inom styrelsen kommer att öka. Hon menar att det ökade personliga ansvaret kan göra att ledamöter kan bli individuellt åtalade om ett fel begås inom deras expertisområde, istället för att hela styrelsen åtalas. Ett annat problem med det ökade ansvaret är att ersättningsnivån som en ledamot får inte stämmer överens med det utförda arbetet. Med relativt låg ersättning och höga krav på kompetens kan styrelseuppdrag bli mindre eftertraktade. Detta kan i sin tur leda till en brist på passande ledamöter, avslutar Pernilla Ström. Frankenius tror även han att framtiden för styrelsearbete präglas av ytterligare ökade krav. Då styrelsearbetet kommer att bli mer krävande finnas det ingen möjlighet att sitta i lika många styrelser. Det kommer att erfordras att ledamöterna har mer kunskap om och är mer insatta i styrelsearbetet. Frankenius tror även att oberoende ledamöter kommer att kvarstå och att vikten av bolagskoden kommer att öka.

4.5 Lagar och institutionella ramar för styrelsearbete

Styrelsen brukar ses om ett organ mellan ägarna och företagsledningen. I Aktiebolagslagen och Svensk kod för Bolagsstyrning finns återgivet direktiven för en styrelse. Innan år 1994 hade inte Sverige haft någon samlad kod för styrning av bolag. Dock har det funnits lagar och regler för hur detta ska gå till. Svensk kod för bolagsstyrning, *koden*, är grundad på Aktiebolagslagen (1975:1385). Utifrån en åsikt av Förtroendekommissionen och ett antal organ och organisationer i näringslivet har det funnits en efterfrågan om en sammanställning om vad som för Sverige utgör god sed för bolagsstyrning. Även efterfrågades detta också för att höja ambitionsnivån över gällande praxis. (Svensk kod för bolagsstyrning sid.4 2004 PDF)

Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning är förvaltare av koden och våren 2008 genomfördes en förenkling av denna. Från den 1 juli 2008 gäller den nya koden alla svenska bolag noterade på

Stockholmsbörsen eller NGM Equity. Koden har genom detta utökats till att innefatta alla börsnoterade bolag. (Statens offentliga utredningar 2009:34)

Aktiebolagslagens definition på vad styrelsens huvuduppgifter är låter:

”Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation. Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter, eller till andra, skall styrelsen handla med omsorg och fortlöpande kontrollera om delegeringen kan upprätthållas.” (SFS 2005:551, kapitel 8, 4§)

Styrelsen skall alltså verka som ett kontrollorgan vars uppgift är att se till att företagsledningen handlar i aktieägarnas intresse.

Vilka riktlinjer som gäller för styrelsens sammansättning finns uttryckt i koden.

”Styrelsen bör ha en storlek och sammansättning som ger utrymme åt de olika kompetenser och erfarenheter som erfordras och som uppfyller de krav på oberoende som ställs för att styrelsen effektivt och självständigt skall kunna förvalta bolagets angelägenheter.” (Svensk kod för Bolagsstyrning 2004)

Majoriteten av de styrelseledamöterna som väljs på bolagsstämman ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. En styrelseledamot ska inte betraktas oberoende om ledamoten:

- är verkställande direktör eller under de fem senaste åren har varit verkställande direktör i bolaget eller ett närstående företag,
- är anställd eller under de tre senaste åren har 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 mellanhavanden 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 större delägare i 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 annat företag om en styrelseledamot i detta företag tillhör bolagsledningen i bolaget,
- har varit styrelseledamot i bolaget i mer än tolv år, eller
- står i när 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 att de motiverar att styrelseledamoten inte skall anses oberoende. (Svensk kod för Bolagsstyrning 2004)

Minst två av de styrelseledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen skall även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. En styrelseledamot som representerar en större ägare eller är anställd eller styrelseledamot i ett företag som är en större ägare skall anses som beroende. (Svensk kod för Bolagsstyrning 2004).

5. Analys

Kapitel fem kommer att knyta samman uppsatsens teoretiska ramverk med den genomförda fallstudien. En analys kommer vidare att utföras med utgångspunkt från uppsatsens frågeställning.

Analysen grundar sig på utvalda corporate governance- och marknadsföringsteorier tagna från det teoretiska ramverket. Teorierna är begrundade samt reflekterade för att skapa en djupare förståelse för hur de kan tillämpas på uppsatsens frågeställning. För att styrka analysens tillförlitlighet har vi genomfört fyra intervjuer som utgör en betydande del av uppsatsens empiriska fakta. Tre av de intervjuer vi har fullföljt är utförda på ledamöter som sitter i KappAhls styrelse- Paul Frankenius, Pernilla Ström samt Amelia Adamo. Vi har även intervjuat en rekryterare och headhunter från ”SAM-Headhunting” vid namn Erik Hamilton. Under processen när analysen skrevs framkom ett intressant och oväntat perspektiv som vidare möjliggjorde en mer insiktsfull analys. Detta perspektiv kommer att behandlas i ett flertal stycken längre fram i analysen.

5.1 Analys av Corporate Governance teorier

Corporate governance beskriver huvudsakligen hur rättigheter och skyldigheter regleras och fördelas mellan aktieägare, styrelse samt företagsledning. Då aktieägare satsar kapital i en verksamhet fordrar de en viss tillväxt och avkastning på sitt investerade kapital. Styrelsen är ett organ mellan ägare och ledning vars huvudsakliga uppgift är att utveckla långsiktiga strategier. Den ska även kontrollera ledningens beslut så att de verkar i ägarnas intresse. Uppsatsens fallstudie behandlar den del av corporate governance som beskriver styrelser samt det arbete som utförs av dess styrelseledamöter. I analysen behandlas Adamos roll som styrelseledamot i KappAhl och hur hon har påverkat företaget.

5.2 Agentteorin

Agentteorin behandlar förhållandet mellan ägare, styrelse och ledning, där styrelsen verkar som ägarnas förlängda arm för att trygga en värdeökning på investerat kapital. Intressekonflikter och moral hazard är problem som kan uppstå mellan ägare och ledning. För

att reducera dessa problem kan styrelsen fungera som ett övervakningsorgan där är styrelsens sammansättning är viktig. Har styrelsen en sammansättning av personer som saknar kompetens om företagets verksamhet, kan övervakningen minska ägarnas kontroll. Dock visar uppsatsens empiriska fakta att KappAhls styrelse inte har valt Adamo som ledamot av anledning att hon enbart är känd, utan att hon besitter kunskaper som är av värde för företaget. Ström menar att det är övriga kvaliteter förutom Adamos kändisskap som ligger till grund för val av henne som styrelseledamot. Styrelseledamöter måste leverera och utföra ett effektivt arbete. I enlighet med agentteorin kan en mer kompetent styrelse fungera bättre som ett kontrollorgan, för att de arbetar i den riktning som ägarna önskar, vilket kan leda till minskade agentkostnader.

5.2.1 Oberoende ledamöter i styrelser

Svensk kod för bolagsstyrning anger att en majoritet av de styrelseledamöter som väljs på bolagsstämman ska vara oberoende i förhållande till bolaget och ledningen. Då Sverige är ett litet land kan det vara svårt att finna lämpliga kandidater som besitter den specifika kompetens som krävs av en styrelseledamot. Ett limiterat näringsliv innebär att samma styrelseledamöter deltar i olika styrelser, vilket leder till en begränsad rekryteringsbas. Ett tillvägagångssätt för bolagsstämman kan vara att inte tillsätta en styrelseledamot som sitter i flertalet styrelser, utan istället föreslå en känd person som kandidat. Den kända personen kan besitta kunskap om företagets bransch samt marknad, och bör inte vara aktiv i andra företags styrelser. Den kända personen kan således verka som en oberoende styrelseledamot. I vår fallstudie framgår det att Amelia inte sitter som oberoende styrelseledamot i KappAhls styrelse. Insamlad empiriska fakta visar att Amelia äger 100 000 aktier i KappAhl, och därför är hon inte en oberoende styrelseledamot.

I frågan om oberoende ledamöter syftar agentteorin till att en styrelseledamot som är oberoende, tillgodoser aktieägarnas intressen eftersom ledamoten inte har något egenintresse. Detta kan bidra till en bättre avkastning för aktieägarna, men förenklar även styrelsens beslutsfattande. Dock bidrar inte agentteorin med tillräckligt mycket kunskap om vilka orsaker som ligger bakom användandet av kända personer i styrelser.

5.3 Resource dependency theory

I resource dependency teorin fungerar styrelsen som en resursbank. Detta syftar till styrelsens skicklighet att använda och själva verka som resurser för företaget. Därför är det centralt att varje enskild ledamot bidrar med resurser i form av kompetens, image eller nätverk. I resource dependency theory är graden av resurser viktigt, då en hög grad av resurser minskar företagets beroende av omvärlden och externa parter. En styrelse med effektiva resurser kan öka legitimiteten och den externa uppfattningen om företaget. Adamos personliga egenskaper, i form av unik kompetens och expertiskunskap, kan betraktas som olika resurser. Adamos kompetens och nätverk, men även hennes kändisskap kan minska KappAhls beroende av externa aktörer.

5.3.1 Resurser i företaget

I intervjuerna med KappAhls styrelseledamöter nämns dock inte Adamos kändisskap som en direkt resurs för företaget. Adamos kompetens om branschen och KappAhls målgrupp, ser de intervjuade som avgörande faktorer för hennes position i KappAhls styrelse. Adamo menar att hennes övriga karriär, som journalist och mediaprofil, har bidragit med kunskap som är användbar i KappAhls styrelse. Adamos tidigare karriär har bidragit till hennes kändisskap och kan vara till fördel för KappAhls styrelse. Frankenius och Adamo poängterar vikten av att en styrelses ledamöter ska besitta kompletterande kompetenser och kunskap. I Svensk Kod för Bolagsstyrning finns det även beskrivit att styrelsens kompetenser ska variera. Detta stärker resonemanget om vikten av att ett företag ska ha en differentierad styrelse. Resource dependency theory syftar till, som tidigare nämnt, att resurser är centralt för vidare utveckling av företaget. Detta är således även i enlighet med bolagskoden.

En styrelses resurser kan dels ses ur ett humankapital perspektiv där erfarenhet, expertis och rykte är centrala resurser. Ur ett relationskapital perspektiv är det istället nätverk och kontakter som företaget värdesätter. Frankenius menar att Adamo bidrar med närhet till marknaden vilket är viktigt i båda ovanstående perspektiv. Som affärskvinna har Adamo byggt upp ett gediget nätverk som kan vara till fördel för KappAhl. Hennes goda rykte inom näringslivet kan även skapa legitimitet åt KappAhl som företag.

Resource dependency theory kan vara den teori som är mest passande för att beskriva uppsatsens fenomen ”kända personer i styrelser”. Insamlad empiriska data syftar till att

KappAhl valde Adamo som styrelseledamot på grund av hennes kompetens samt kunskap och inte på grund av hennes kändisskap. Resource dependency theory förklarar detta genom att se kompetens och kunskap som resurser som minskar ett företags beroende av externa företag.

5.4 Betydelsen av en kompetent styrelse

Under intervjun med Frankenius framhäver han tydligt att det är den externa synen på KappAhl som är extra viktig i en "business to business" relation, eftersom styrelsen fungerar som en legitimitet av företaget. Frankenius menar att i relationen "business to business" är företag i allmänhet insatta i varandras styrelser och i det arbete som utförs. I och med detta måste styrelsens sammansättning vara professionell på alla plan, då kompetens samt kunskap är grundpelarna för att upprätthålla en representativ och fungerande styrelse. Vidare anser Hamilton att det är på basis av en ökad medvetenhet om styrelsens arbete som kända personer fått en allt mer betydande roll som styrelseledamöter. Hamilton menar att kända personer kan bidra med unik kompetens och ett ökat nätverk av publika relationer.

För att bevara en fungerande relation, både i "business to business" relationer, men även i relationer mellan "business to consumer", kan användandet av strategiska verktyg vara ett hjälpmedel för KappAhls organisation. Att KappAhl har anställt kända profiler i sin styrelse kan vara ett strategiskt beslut som grundar sig i en rad olika orsaker. Ur ett grundläggande och långsiktigt perspektiv kan en orsak vara att styrelsen, med hjälp av kända profiler, vill öka företagets finansiella avkastning. Ett indirekt medel för att öka KappAhls omsättning, kan därför vara att anställa kända personer som styrelseledamöter, i KappAhls fall, Amelia Adamo. Det är kombinationen av hennes unika expertiskunskap samt positiva image som i ett långsiktigt perspektiv kan öka KappAhls försäljningssiffror. Frankenius menar vidare att det är viktigt att KappAhl bibehåller en närhet till marknaden. Han anser att Adamo besitter den kunskap som behövs för att erhålla en nära relation både till marknaden och dess målgrupp, som är kvinnor 30-50 år. Frankenius anser även att Amelia agerar som en förebild för många kvinnor och att hon därför har ett starkt inflytande på marknaden. Adamo kan troligtvis ha en positiv effekt på KappAhl som företag, både externt och internt. Som Frankenius nämner, är det viktigt för KappAhls trovärdighet att ha en väl sammansatt styrelse där kända ansikten är en del av företaget. Hamilton menar att en känd persons särskilda kompetens samt exklusiva publika relationer är mycket användbara för ett företags styrelse. I Adamos fall är hennes

bakgrund som tidningsgrundare och mediaprofil, samt hennes unika personlighet, starka argument för att hon är lämplig som ledamot i KappAhl's styrelse.

5.5 Celebrity endorsement

Det kan vara svårt för KappAhl att mäta vilken effekt Adamos roll som styrelseledamot har på företaget. Huvudsakligen grundar sig denna svårighet i att effekten är komplicerad att mäta på ett kvantifierbart sätt. Som Vincent P Magnini et al (2007) menar kan en passande och representativ känd person öka ett företags försäljningssiffror samt "brand image". Han väljer dock att inte definiera till vilken grad företagets försäljning kan öka då detta är ett fenomen som kan variera från företag till företag. Vincent P Magnini et al menar vidare att en känd person redan har skapat en position i konsumenters medvetande, vilket företaget i sin tur kan dra nytta av. Magnini et al anser att konsumenter som har en positiv association till en känd person automatiskt överför dessa känslor på företaget som den kända personen arbetar för. Om en känd profil eller person sitter i styrelsen kan detta öka trovärdigheten, både för styrelsen men även för företagets organisation. Företaget kan använda styrelseledamotens kändskap för att skapa och upprätthålla en god relation till marknaden.

5.5.1 Effektiva karaktärsdrag

Magnini et al nämner även sex karaktärsdrag som en känd person bör besitta för att vara en effektiv celebrity endorser. Han menar att en känd person ska vara *trovärdig*, hon ska inneha unik *expertiskunskap*, hennes *image* och värderingar ska matcha med företaget, hon ska ge företaget sin genuina *support*, hon ska fungera som en positiv *referensgrupp* samt stå för *exklusivitet* gentemot företaget. Magnini et al presenterar dessa unika egenskaper som en nyckel till framgång för de företag som samarbetar med kända personer. Det kan utläsas en klar koppling mellan Magnini et als karaktärsdrag och Amelia Adamos personlighet. Som Frankenius nämner i sin intervju, ska medarbetarna känna att företaget har en positiv inriktning och framtidstro. Företagets styrelse har en väsentlig roll i skapandet av trovärdighet, både internt och externt. Amelias position som styrelseledamot ger henne ett direkt ansvar att agera trovärdigt, både gentemot sina medarbetare men även inför företagets externa omgivning. Hamilton påstår i sin intervju att företag söker efter kända personer som besitter specifika egenskaper, som ska stämma överens med företagets organisation. Att Amelia Adamo innehar unik expertiskunskap som främjar KappAhl är Frankenius och Ström

tydligt överens om. Ström menar att Adamo har en unik känsla för klädbranschen, och att hon även har mångårig kunskap om marknaden.

Vidare anser Frankenius och Ström att Adamo är en kvinna med differentierad kunskap inom journalistik och ekonomi, och att detta är en viktig kompetensbas för KappAhl. Adamo agerar som en förebild för många kvinnor och har unik kunskap om företagets huvudsakliga marknad som är kvinnor 30-50 år. Frankenius påpekar även att Adamo är inflytelserik inom företagets marknadssegment, vilket gör att KappAhl som organisation har möjlighet att skapa och vidhålla närhet till marknaden. Det är tydligt att Adamo besitter expertiskunskap som värderas högt av KappAhl som företag. Med Adamos bakgrund som tidningsgrundare och chefsredaktör på "Amelia", har hon en lång karriär bakom sig. Hon har arbetat med diverse tjänster inom media och modebranschen, vilket stärker hennes förutsättningar att agera som expert på marknaden.

Enligt Ström påverkar KappAhls styrelse den interna bilden av företaget. Styrelse kan påverka övriga medarbetare genom att agera som en positiv förebild. Styrelsens ledamöter kan enligt Ström stärka KappAhls varumärke, vilket kan leda till en förstärkning av företagets interna organisation. Adamos image och värderingar bör gå hand i hand med KappAhls företagsimage för att ge en trovärdig intern, men även extern bild av företaget och dess samarbetspartner.

5.6 Image- och varumärkesbyggande

KappAhl har utformat en affärsidé som lyder "*prisvärt mode för människor*". Ett företags affärsidé utgör ofta grundpelaren för bolagets externa och interna beslut, och därav även dess image och varumärke. KappAhls image är i nära relation till dess affärsidé då företaget vill nå ut till ett brett segment kvinnor, i målgruppen 30-50 år. Företagets image är att vara ett moderiktigt företag, som ger kvinnor möjligheten att köpa trendiga kläder för väl spenderade pengar. Adamo är en moderiktig kvinna som alltid är aktuell, uppdaterad och medveten om angelägna händelser i "modevärlden". Lyckas KappAhl att återspegla Adamos personlighet i de kläder de säljer kan detta leda till en förstärkning av företagets varumärke. Att företag använder Adamo som en positiv referensperson kan direkt påverka företagets varumärke samt i ett långsiktigt perspektiv dess finansiella avkastning. KappAhls vision är att "*bli den ledande och mest lönsamma modekedjan i Norden för kundgruppen 30–50 år.*" Det kan vara

ett strategiskt val att tillsätta Adamo i KappAhls styrelse, då företaget har för avsikt att hon som styrelseledamot kan bidra till att deras vision förverkligas. Adamo har även som styrelseledamot större möjlighet att ge KappAhl sin genuina support. Ström delger i intervjun att styrelsearbete är ett representativt arbete. Adamo själv menar vidare att det är viktigt som styrelseledamot att skapa legitimitet hos övriga aktörer, därför ställs det höga krav på styrelseledamöters kompetens och personliga ansvar gentemot företaget samt dess medarbetare. Med ett ökat ansvar och deltagande som styrelseledamot kan ytterligare krav ställas på att Adamo bidrar med sin genuina support till företaget. Det är tydligt att de sex karaktärsdrag som Magnini et al beskriver, även nämns som viktiga egenskaper av de personer som intervjuats.

5.7 **Analys av marknadsföringsteorier**

Under intervjuerna med Frankenius och Adamo gjorde båda parter, oberoende av varandra, ett viktigt uttalande angående Adamos roll som styrelseledamot i KappAhl. Adamo menar att hennes styrelsearbete inte har påverkat den vanliga konsumentens uppfattning om KappAhl. Hon anser att konsumenter inte är medvetna om vem som sitter i KappAhls styrelse. Vidare anser Frankenius att det inte är KappAhls styrelseledamöter som är avgörande för konsumenters köpbeslut. Detta uttalande gör att vidare analys utgår från antagandet att Adamo inte kan påverka konsumentmarknaden, vilket inte var utgångspunkten i tidigare analys.

Följande uttal av Frankenius och Adamo påverkar analysen och ändrar som tidigare nämnt dess perspektiv. Vid analys av utvalda marknadsföringsteorier, är en av utgångspunkterna för teorierna, relationen mellan kända personer och konsumentmarknaden. Men vid analys av fallstudien, framgår det att Adamo, i rollen som känd person, inte har något inflytande på konsumentmarknaden. Det finns ingen direkt relation mellan henne och KappAhls planerade målmarknad. I stället uppfattar Frankenius och Adamo att hennes roll som styrelseledamot påverkar intressenter på övriga marknader. Framst kan hennes expertiskunskap, trovärdighet samt image ha en positiv effekt när styrelsen förhandlar, samarbetar eller tar viktiga strategiska beslut som är riktade mot andra svenska företag. I Adamos styrelsearbete kan fokus ligga vid skapandet av direkta relationer och av att vidhålla förhållanden till intressentmarknader. Som styrelseledamot kan Adamo figurera som en celebrity endorser, som genom sitt goda renommé, har en positiv påverkan på andra företags uppfattning om

KappAhl. Enligt Frankenius och Adamo själv kan hon inte påverka konsumentmarknaden ur ett externt perspektiv eftersom konsumenter är omedvetna om hennes styrelsearbete i KappAhl. Men Adamo kan dock påverka konsumentmarknaden ur ett indirekt perspektiv, då hon tar beslut som framöver kan beröra konsumentmarknaden. Det skapas en indirekt effekt av Adamos beslut, trots att vetskapen om hennes styrelsearbete i KappAhl är obefintlig.

5.7.1 Opinion leadership theory

Opinion leadership theory beskriver huvudsakligen en persons förmåga att påverka andra människor. En opinionsledare besitter egenskaper som gör att andra referensgrupper lyssnar, påverkas samt agerar utefter opinionsledarens beteende. Utmärkande drag för en opinionsledare är expertiskunskap samt social förmåga. Frankenius menar att Amelias kompetens utgör en viktig bas för styrelsens arbete. Hon agerar som en förebild för många kvinnor och är dessutom inflytelserik inom företagets marknadssegment, vilket även gör att hon blir omtalad för sin kompetens och unika expertis. Ström uttrycker vidare att specialkunskap inom specifika ämnen är av stor betydelse för att utföra ett skickligt styrelsearbete. Adamo har tydliga karaktärsdrag som kan peka på att hon är en opinionsledare. Samtliga personer som har intervjuats anser att hon besitter unik experitkunskap som KappAhl har användning för i sitt styrelsearbete. Att Adamos sociala förmåga är väl utvecklad stöds av ett mångårigt aktivt deltagande i flertalet medier, samt i hennes arbete som programledare och tidningsredaktör.

5.7.2 The self-image congruence model

Teorin om människans "self image" som beskrivs i "The self-image congruence model" är inte en modell som direkt kan appliceras på uppsatsens fallstudie, då studien specifikt rör KappAhls beslut om att anställa Adamo som styrelseledamot. Teorin grundar sig i att varje människa har ett värde som i sin tur påverkar hennes personlighet, åsikter samt värderingar. En människas personlighet består vidare av fyra "self concept"; actual self, ideal self, public self samt multiple self. Teorin menar att varje människa strävar efter att fylla det "glapp" som finns mellan hennes "actual self" och "ideal self". Om en människa med ett stark self-esteem köper vissa produkter lockas andra människor, med lågt self-esteem, att köpa liknande produkter, i syfte att fylla sitt "glapp". Eftersom KappAhls syfte uppenbarligen inte var att anställa Adamo för att figurera som en publik person gentemot konsumentmarknaden är teorin inte fullständig, då den endast behandlar relationen mellan kända personer och en produkts målmarknad. Enligt modellen måste konsumenten vara medveten om att det finns en

relation mellan den kända person och produkten, för att vara villig att köpa produkten. Hade dock konsumentmarknaden varit medveten om Adamos roll som styrelseledamot i KappAhl, skulle hennes inflytande på andra människors köpbeteende och konsumtion kunnat vara starkt.

5.7.3 Budskapsförmedlare

Fill (2002) beskriver att en person kan figurera som olika ”budskapsbärare”. Centralt i Fills teori är att identifiera dessa ”budskapsbärare” och därefter urskilja hur de uppfattas av marknaden. En av Fills budskapsbärare är ”känd”, och därför kan Adamo ses som en budskapsbärare då uppsatsen utgår från att Adamo är en känd profil. Adamos kändisskap kan ses som en styrka för KappAhl men även som en svaghet. Styrkan med Adamo är den positiva image som hennes kändisskap bidrar med, som även kan avspegla sig på företaget. För KappAhls målgrupp, kvinnor 30-50 år, kan Adamo vara ett känt ansikte, då hennes tidskrifter riktar sig mot samma marknadssegment.

Resultat från fallstudien menar dock att Adamo inte fungerar som en budskapsbärande ”kändis”. Frankenius och Adamo själv menar att KappAhls målgrupp inte är medveten om hennes position som styrelseledamot i KappAhl. Därför kan hon inte genom sitt kändisskap påverka målmarknadsgruppen. Fill menar även att en persons kändisskap kan dra fokus från övriga faktorer, vilket således inte är fallet med Adamo.

Adamo representerar inte bara Fills kategori ”kändis”, utan kan även ses som en ”budbärare” i form av kategorin ”expert”. Adamo har genom sin långa karriär god kännedom om branschen vilken kan leda till expertkunskap. Styrelsens trovärdighet ökar om dess styrelseledamöter besitter expertkunskap inom branschen. Under intervjuerna med samtliga ledamöter, framkom det att Adamos kunskaper inom branschen och målgruppen, var den primära anledningen till att hon sitter i KappAhls styrelse.

Då de intervjuade menar att konsumentmarknaden inte känner till att Adamo sitter som styrelseledamot i KappAhl, innebär det att ovanstående kategorier, ”kändis” samt ”expert”, inte används som ”budskap” mot målgruppen. Däremot kan dessa ”budskap” riktas mot övriga intressenter på marknaden. Frankenius uttrycker vikten av att styrelsen framstår som

legitim mot övriga intressenter vilket kan vara fördelaktigt för styrelsen. Fills teorier om ”budskapsbärare” ger därför en förklaring till hur en person kan uppfattas som trovärdig.

5.7.4 Balansteorin

Balansteorin beskriver de positiva effekter en känd person kan medföra om denna associeras med ett företag. Då ledamöter i KappAhls styrelse anser att konsumentmarknaden inte är medveten om Adamos styrelsepost, kan inte konsumenter skapa positiva associationer till företaget. Dock kan Adamo som ledamot påverka övriga intressenters inställning gentemot KappAhl.

I enlighet med balansteorin kan Adamos olika egenskaper som unik kompetens, nätverk och det faktum att hon är välkänd inom branschen, ge en ökad positiv syn på KappAhl. Om en intressent uppfattar Adamo som kompetent kan detta således generera en bild av att hela styrelsen är kompetent, vilket är fördelaktigt för KappAhl.

Samtliga intervjuade menar att fokus på den enskilda ledamoten har ökat de senaste åren, vilket gör att vikten av en god image mot externa företag har ökat. Därför är det viktigt att Adamo, som känd person, uppfattas som positivt av KappAhls intressenter.

6. Slutsatser

I följande kapitel kommer det redögöras för ett antal avslutande kommentarer i samband med det som konstateras i analysen. Vidare kommer kapitlet delge förslag till vidare forskning.

Först ämnar vi återge syftet:

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera orsakerna till att tillsätta en känd person i ett företags styrelse.

Vi har utgått från ett teoretiskt ramverk och med hjälp av en fallstudie undersökt fenomenet att använda sig av kändisar som styrelseledamöter.

I författarnas slutsats rörande fallstudien, presenteras en konklusion som är baserad på empirisk fakta som har insamlats i avsikt att studera företaget KappAhl Holding AB. Slutsatsen styrks sedan av användbara teorier som är tagna ifrån den teoretiska referensramen.

Vår huvudsakliga slutsats, med utgångspunkt från fallstudien beträffande KappAhl, är att företagets *primära* syfte var att anställa Amelia Adamo som styrelseledamot på grund av hennes unika kompetens samt expertiskunskap. I nedanstående stycke följer en rad kärnfulla förklaringar till varför vi dragit vår huvudsakliga slutsats.

Unik kompetens och expertkunskap är egenskaper som är av fundamental betydelse för styrelsen, men även för företaget och dess övriga medarbetare. I intervjuerna med KappAhls samtliga styrelseledamöter, framgick det tydligt att kraven på kompetens samt personligt ansvar har ökat i börsnoterade företag, dels ifrån företagsmarknaden, men även ifrån bolagskoden som är grundad på Sveriges lagstiftning. Ström menar att ett ökat personligt ansvar innebär att ledamöter kan bli individuellt åtalade om ett felaktigt beslut tas, istället för att hela styrelsen åtalas. Detta uttalande styrker att KappAhls primära syfte *inte* var att anställa Adamo för sitt kändisskap, utan för sin kompetens samt sina kunskaper inom företagets marknadsområde. Frankenius nämnde även att KappAhls ledamöter ska uppfattas som professionella för att stärka styrelsens funktion som ett representativt beslutsorgan. KappAhls styrelsen ska fungera som en garant för att ge en seriös bild av företaget med kompetenta och välrenommerade styrelseledamöter. KappAhl, som är ett börsnoterat företag med stor

inverkan på Sveriges näringsliv, riskerar således *inte* att anställa en styrelseledamot med bristfällande kompetens eller kunskaper. KappAhl anser att en välrenommerad styrelse, med kompetenta styrelseledamöter, visar på ett seriöst företag.

För att specificera de egenskaper som Adamo besitter krävs en närmare undersökning av hennes bakgrund. *Hur har Adamo blivit den kända profil hon är i dag i Sverige?*

Inför uppsatsen utgick författarna ifrån att Adamos kändisskap var baserat på en medial roll som chefredaktör för diverse livsstils- och modemagasin, samt för programledarroller i TV. Vid fortsatt forskning samt insamling av empirisk fakta, framgick det att Adamo är en känd profil som figurerat i medier, men att Adamos roll som affärskvinna inom näringslivet är minst lika framträdande. Adamo har vid två tillfällen (1986 och 2003) vunnit ”*stora journalistpriset*”, hon är utsedd till ”*årets chef*” av tidningen ”*Chef*” (1997), samt sitter i styrelser för både KappAhl Holding AB och Bonnier Tidskrifter AB. I KappAhls styrelse invaldes Adamo år 2004. Ovanstående fakta styrker de intervjuades uttalande om motivet bakom KappAhls beslut att anställa Adamo. Återigen visar fakta att KappAhl, av primärt syfte, anställde Adamo som styrelseledamot baserat på hennes unika kompetens samt breda kunskap, och *inte* för hennes kändisskap. Som Ström menar ”*Om man kommer in i styrelsen för att man är en hipp kändis skulle man inte bli långvarig, utan åka ut efter ett år*”. Ströms uttalande visar på att Adamo har de kvaliteter som företaget kräver av en styrelseledamot.

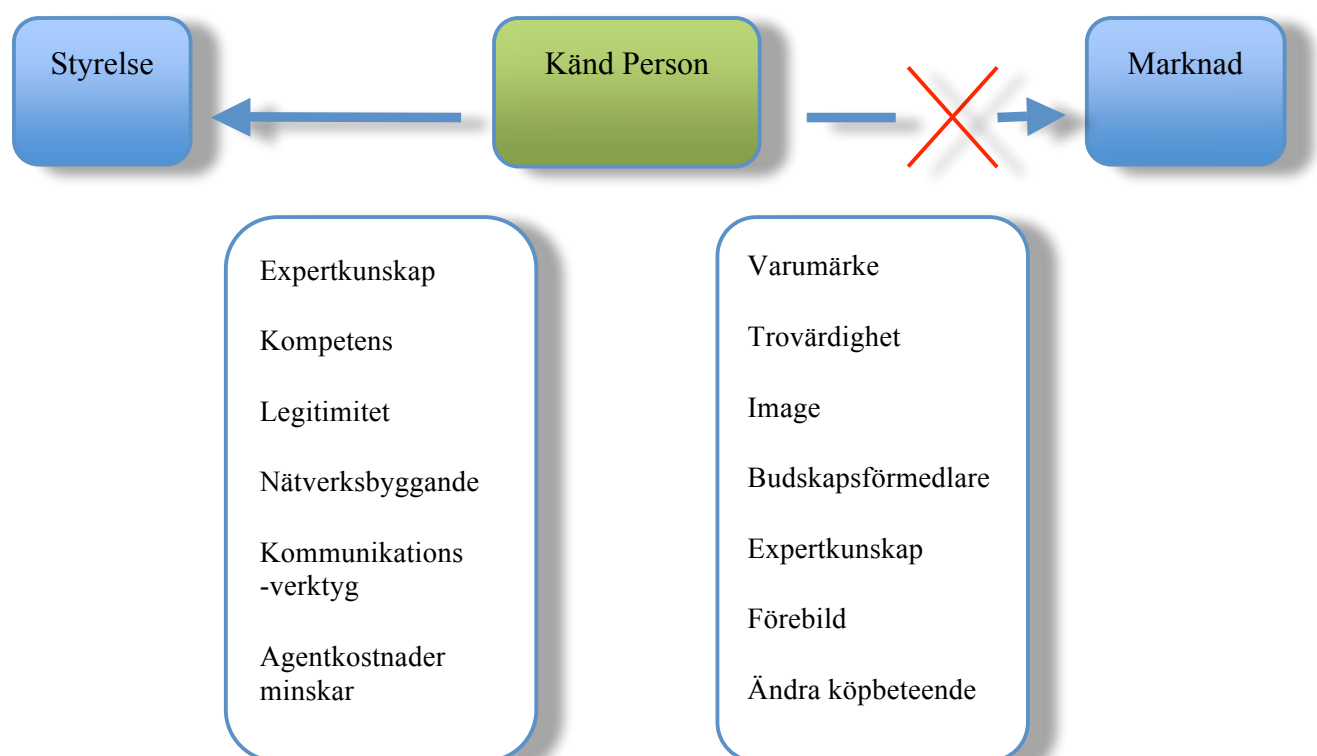
KappAhls motiv för att anställa Adamo, på grund av sin unika kompetens och kunskap, styrks i det grundläggande resonemang som utgör teorin om resource dependency. Teorin syftar till att ett företags långsiktiga resurser i, form av kompetens samt kunskap, reducerar ett företags beroende av externa aktörer. Teorin styrker KappAhls syfte att se Adamo som en resurs, vilket i sin tur minskar företagets beroende av externa aktörer på marknaden. För KappAhl leder detta till minskade transaktionskostnader som i ett långsiktigt perspektiv gynnar företagets finansiella avkastning. Ur ett corporate governance perspektiv ökar detta även avkastningen för KappAhls aktieägare.

Om författarna vidhåller den uppfattning som förelåg inför uppsatsen, att Adamo är en känd medial person, kvarstår faktum att Adamo är en ”celebrity endorser”, oavsett vår slutsats om KappAhls beslut att anställa Adamo som styrelseledamot. Magnini et al redogör tydligt för de sex karaktärsdrag som en person ska besitta för att vara en effektiv ”celebrity endorser”.

Vidare slutsats är att Adamo besitter följande egenskaper, som enligt Magnini et al är viktiga kriterier för att vara en ”celebrity endorser”. Adamo är trovärdig dels som medial person men även som affärskvinna inom näringslivet. Hon besitter unik expertkunskap, särskilt rörande KappAhls marknad, där målgruppen är kvinnor i åldersgruppen 30-50 år. Adamos image samt värderingar matchar KappAhls egen uppfattning om hur de vill bli sedda på marknaden. Som styrelseledamot ger hon KappAhl sin genuina support, då ett aktivt engagemang krävs av varje styrelseledamot. För intressenter på marknaden, förutom konsumentmarknaden, fungerar Adamo som en positiv referensperson, med sitt goda renommé. Sammanfattningsvis är slutsatsen att Adamo uppfyller de krav som ställs på en effektiv celebrity endorser, dock har KappAhl valt att *inte* aktivt använda hennes egenskaper som en ”celebrity endorser” mot konsumentmarknaden.

KappAhl har inte anställt Adamo för sitt kändisskap. Dock bidrar hon i rollen som känd person till KappAhls arbete att vidareutveckla företaget. Adamos kändisskap har en *indirekt* effekt på KappAhl, trots att företaget inte har för avsikt att *direkt* nyttja hennes kändisskap. Som Hamilton menar kan kända personer bidra till ett ökat nätverk av publika relationer för företaget. Med Adamos erfarenhet och kunskap har hon under sin karriär byggt upp ett nätverk som KappAhl har möjlighet att utnyttja.

Figur 2: Modifierat ramverk



Med utgångspunkt från ramverket samt den tillhörande modellen, är slutsatsen att hela ramverket inte gav rätt förutsättningar för att besvara frågeställningen, då med åtanke till uppsatsens fallstudie om KappAhl. Därför har en modifiering av ramverket utförts, för att modellen således ska passa som en förklaring av fallstudien. Den högra delen av modellen har justeras med ett *rött kryss*, eftersom den inte kunde ge en tillfredsställande förklaring av uppsatsens fallstudie. Med andra ord gick det inte att utgå från marknadsföringsteorier som en direkt förklaring till varför KappAhl har tillsatt Adamo som styrelseledamot. Istället var den vänstra delen av modellen, som utgörs av corporate governance teorier, den del som fördelaktigt kunde användas för att förklara fallstudien. I synnerhet var resource dependency theory, den teori som främst gick att tillämpa som en förklaring till Adamos styrelseledarpost i KappAhl. Dock har de begrepp som tas upp i utvalda marknadsföringsteorier, haft en indirekt påverkan vid KappAhls beslut om att tillsätta Adamo som styrelseledamot. KappAhl som företag värdesätter begrepp som legitimitet, god image samt varumärkesbyggande. Dock visar fallstudien att KappAhls primära syfte var att anställa Adamo på grund av hennes unika kompetens och kunskap.

Trots att ramverket inte gav en fullständig förklaring av uppsatsens fallstudie, anser författarna att ramverket samt den tillhörande modellen, är utformade av en generell karaktär, och att de därför kan tillämpas i liknande fallstudier.

Egna reflektioner

Författarna anser att det är av intresse att reflektera över fallstudiens utfall. Vid vidare funderingar är det främst en fråga som författarna vill begrunda:

Varför gick det inte att direkt utgå från marknadsföringsteorier för att förklara resultatet av fallstudien?

En förklaring kan vara att KappAhl anser att Adamo inte har de rätta kriterier som krävs för att figurera som en celebrity endorser mot konsumentmarknaden. När KappAhl väljer en celebrity endorser vill de troligtvis ha en känd person med mångårig erfarenhet. En parallell kan dras till Emma Wiklund, som var styrelseledamot i Lindex men som även har figurerat som celebrity endorser i deras reklam. Wiklund är en erfaren modell som har arbetat med ett flertal företag i deras kampanjer och reklamer, hon passar uppenbarligen i rollen som en celebrity endorser. Adamo och Wiklund har olika personligheter som har påverkat deras yrkesval, som i sin tur ligger till grund för deras erfarenheter inom olika yrkesområden.

Det finns ytterligare en infallsvinkel som enligt författarna är av intresse att reflektera över. Det kan vara ett strategiskt beslut från Adamos sida att konsumentmarknaden inte är medveten om hennes position som styrelseledamot i KappAhl. Adamo kanske inte vill ha publicitet i samband med KappAhl, varken som styrelseledamot eller som celebrity endorser. Publicitet i relation till KappAhl kanske kan påverka hennes övriga karriär som chefredaktör och programledare. Adamo kanske vill att konsumentmarknaden enbart ska uppfatta henne som en medial person, inte som en styrelseledamot. Om Adamo blir uppmärksammas som styrelseledamot inom ett specifikt företag, som i detta fall är KappAhl, kan hon uppfattas som partisk av konsumentmarknaden. Speciellt i frågor som rör klädbranschen, då hon samtidigt är yrkesmässigt aktiv inom detta område.

” En marknads grad av medvetenhet beror på graden av kommunikation ”

(Författarna, 2009)

6.1 Förslag till vidare forskning

Fenomenet ”kända personer i styrelser” är fortfarande ett relativt orört ämnesområde, vilket innebär stora möjligheter för vidare forskning. En undersökning som utreder hur pass utbredd detta fenomen är av stort intresse. Det hade varit meningsfullt att undersöka andra börsnoterade företag i Sverige för att se om, och i så fall hur, de använder sig av kända personer i styrelser. Naturligtvis kan forskning bedrivas på icke-börsnoterade företag, men det kan vara svårare att finna information om dessa verksamheter, i jämförelse med publika företag. Det är uppenbart att detta fenomen sträcker sig utanför Sveriges gränser, därför kan ett internationellt forskningsperspektiv vara av intresse.

Ett ytterligare förslag är att undersöka vilken betydelse kända personer har för företags styrelser. I en sådan undersökning kan fokus ligga vid att endast undersöka kändiståta styrelser. Författarna har i uppsatsen fokuserat på en fallstudie rörande ett företag, därför lämnas goda möjligheter att undersöka övriga företag, för att se hur sammansättningen av ledamöter ser ut i deras styrelser.

En annan undersökningsmetod, som visserligen är mer tidskrävande, är att utföra observationer. Observationer möjliggör för forskarna att erhålla en mer insiktsfull inblick i ledamöters styrelsearbete. Vidare kan forskare kontakta medarbetare i företag med kändiståta styrelser, för att undersöka deras åsikter om kända personer i styrelser.

Det är även möjligt att bedriva en kvantitativ forskningsstudie. Då kan forskare genom kvantitativ data undersöka hur kända personer i styrelser kan påverka ett företags försäljningssiffror, genom att analysera nyckeltal och kontrollera försäljning.

Ur ett marknadsföringsperspektiv är det av intresse att utföra en studie angående ett företags varumärkesbyggande och image, samt hur en känd person kan förstärka den externa synen på ett företag. Forskare kan även undersöka hur ett företags image och varumärke uppfattats innan respektive efter en känd person har blivit invald i styrelsen.

Slutligen kan en komparativ studie av två olika företag, som har kända personer i sin styrelse, vara av intresse. Förslagsvis hade en jämförande studie om KappAhl och Lindex varit tänkvärd, då dessa företag liknar varandra i flera avseenden, samt verkar inom samma klädbransch.

Källförteckning

Tryckta källor

- Andrén Niclas, Eriksson Tore, Hansson Sigurd (2005), *Finansiering*, Liber
- Blom Martin, Stafsudd Anna, Kärreman, Mats ur Alvensson Mats, Sveningsson Stefan (2007), *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur Lund
- Bryman Alan, Bell Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber
- Carpenter och Westphal (2001) ur Hillman J Amy, Dalziel Thomas (2003), *Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives*, The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 3
- Clarke Thomas (2007), *International Corporate Governance – a comparative approach*, Routledge London och New York
- Daily and Dalton (2001) ur Hillman J Amy, Dalziel Thomas (2003), *Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives* The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 3
- Denscombe Martyn (1998), *Forskningshandboken*, Studentlitteratur Lund
- Elg Ulf ur Alvensson Mats, Sveningsson Stefan (2007), *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur Lund
- Fama Eugene F. Jensen Michael C (1983), *Separation of Ownership and Control*, Journal of Law and Economics, s. 301-326
- Hillman J Amy, Dalziel Thomas (2003), *Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives*, The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 3, s. 383-386
- Fill Chris (2002), *Marketing communications: contexts, strategies and applications*, Financial Times Prentice Hall Europe
- Magnini Vincent P, Honeycutt Earl D., *Cross Ashley M, Understanding the use of celebrity endorsers for hospitality firms*, Journal of Vacation Marketing 2008; 14; 57
- Solomon M, Bamossy G, Askegaard S (1999) *Consumer Behaviour- A european Perspective*, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA
- Stiles P, Talyor B (2001), ur Clarke Thomas (2007), *International Corporate Governance – a comparative approach*, Routledge London och New York
- Svenning Conny (1999), *Metodboken – Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*, Lorentz Förlag
- Patel Runa, Davidsson Bo (1994), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur Lund
- Pfeffer (1981), se *Elektroniska källor*
- Polit F. Denise, Beck Tatano Cheryl (2004), *Nursing Research – Principles and Methods*, Sjunde upplagan, Lippincott Williams & Wilkins
- Van der Walt N.T., Ingley C.B., Diack G (2002) ur Van der Walt och Ingley C.B (2003), *Board configuration: building better boards*, Corporate Governance Vol 3 No 4.
- Westphal J.D., Milton L.P. (2000) ur Van der Walt N.T., Ingley C.B., Diack G (2002) ur Van der Walt och Ingley C.B (2003), *Board configuration: building better boards*, Corporate Governance Vol 3 No 4.
- Wernefelt Birger (1984), *A Resource-based View of the Firm*, Strategic Management Journal Vol. 5 s. 171-180

Elektroniska källor

- Affärsvärlden (2007), *Mekonomen: Föreslår nyval av Kenny Bräk till styrelsen*, Henrik Öhlin, <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article202459.ece>, Hämtad 2009-05-26
- Dagens Industri (2004), *Gerd Levin-Nygren är årets chef*, Cecilia Aronsson, <http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Vin.aspx%3FArticleID%3D2004%255C03%255C16%255C101885%26words%3D%26SectionID%3DVin%26menusection%3DVin> Hämtad 2009-05-29
- Dagens Industri (2006), *Modell-Emma in i Lindex styrelse*, Linda Öhrn, <http://di.se/>, Hämtad 2009-05-25
- IDG.se, Jimmy Lee Skrufve (2008), *Här är bevakningen minut för minut från WWDC-keynoten*, <http://www.idg.se/2.1085/1.166333> Hämtad 2009-05-27
- KappAhl (2009), http://investors.kappahl.se/index.php?p=cg&s=board&afw_lang=sv) Hämtad 2009-04-23
- KappAhl (2009), <http://www.kappahl.com/corp/About-Kappahl/Fakta/Barn-overall/> Hämtad 2009-04-23
- KappAhl (2009), <http://www.kappahl.com/corp/About-Kappahl/Fakta/Historik/> Hämtad 2009-04-23
- KappAhl (2009), http://investors.kappahl.se/index.php?afw_lang=sv&p=cg&s=board Hämtad 2009-04-20
- M-Magasin, <http://www.m-magasin.se/om-m-magasin/amelia-adamo/>, Hämtad 2009-05-26
- Nationalencyklopedin, www.ne.se, Sökning: Validitet, Hämtad 2009-03-20
- OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, Hämtad 2009-05-25
- Pfeffer (1981), York University, <http://www.istheory.yorku.ca/resourcedependencytheory.htm> Hämtad 2009-05-04
- Skanska (2008), <http://www.skanska.com/sv/Finansiellt/Koncernens-styrning/Styrelse-och-ledning/Styrelsekommitteer/> Hämtad 2009-04-23
- Svenska Dagbladet 2008, *Utmaning för Lindex att ersätta Emma Wiklund*, Hanna Dumér, http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/artikel_1828699.svd, Hämtad 2009-04-20
- Tidningen Chef (2008), *Amelia Adamo – en medelmåtta*, Johan Såthe, <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/amelia-adamo-en-medelmatta/191505.html> Hämtad 2009-04-23
- Volvo (2004), http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/aktieagare/corporate_governance/styrelse_kommitteer/styrelse_ledamoter/johnsson.htm Hämtad 2009-04-23
- SI- internet, <http://www.istheory.yorku.ca/resourcedependencytheory.htm>

Lagar

- Aktiebolagslagen (2005:551) i Gregow Torkel (2008), *Sveriges Rikes Lag, Nordstedts Juridik AB*

Offentliga tryck (PDF-version)

- Kollegier för Svenska Bolagsstyrning (2004), *Svensk kod för bolagsstyrning*
- *Statens offentliga utredningar 2009:34 Förenklningar i aktiebolagslagen m.m.*, http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3281&dok_id=GXB334 Hämtad 2009-04-23

Muntliga Källor

- Telefonintervju med Erik Hamilton, rekryterare på SAM-Headhunting, 2009-05-04
- Telefonintervju med Paul Frankenius, styrelseledamot KappAhl, 2009-05-19
- Telefonintervju med Pernilla Ström, styrelseledamot KappAhl, 2009-05-19
- Telefonintervju med Amelia Adamo, styrelseledamot KappAhl, 2009-05-26

Övriga källor

- KappAhl (2008), Årsredovisning 2008, KappAhl Holding AB
- Tabell 1 Ägarstruktur: http://investors.kappahl.se/index.php?p=share&s=ownership_structure&afw_lang=sv
Hämtad: 2009-04-20
- Tabell 2 Styrelsen: http://investors.kappahl.se/index.php?p=cg&s=board&afw_lang=sv
Hämtad 2009-04-20

Bilaga 1

Frågor till Erik Hamilton (Rekryterare på SAM Headhunting)

Vad anser Ni att kändisar har för betydelse i styrelser?

Vad kan detta innebära för varumärke, image, etc.?

Rekryterar Ni kandidater till styrelser?

Rekryterar Ni kändisar till styrelser?

Till vilka klienter – storlek på företag?

Vad är klienternas motivering till rekrytering av kända personer?

Hur är/skiljer sig rekryteringsarbetet mot kändisar?

Hur ser framtiden ut för rekrytering av kandidater till styrelser?

Hur ser framtiden ut för kändisar till styrelser?

Frågor till Paul Frankenius (Styrelseledamot inom KappAhl Holding AB):

Vad har styrelsen för inverkan på den externa uppfattningen av företaget?

Vad har styrelsen för inverkan på den interna uppfattningen av företaget? Påverkan på anställda?

Hur viktig är styrelsens sammansättning och kompetens? Specialiserad, kompletterande, stor bredd?

Är det både inre och yttre faktorer som påverkar era val när ni sammansätter en styrelse?
Vilka?

Hur tänkte ni när ni har sammansatt KappAhls styrelse?

Har fokuset på enskilda styrelseledamöter ökat?

Hur viktig är enskilda styrelseledamöters image?

I KappAhls styrelse återfinns Amelia Adamo, vad har hennes kändisskap bidragit med till företaget? Image?

Hur tror Du att framtiden för styrelser och styrelsearbete ser ut?

Frågor till Pernilla Ström (Styrelseledamot inom KappAhl Holding AB)

Vad har styrelsen för inverkan på den externa uppfattningen av företaget?

Vad har styrelsen för inverkan på den interna uppfattningen av företaget? Påverkan på anställda?

Hur viktig är styrelsens sammansättning och kompetens? Specialiserad, kompletterande, stor bredd?

Har fokuset på enskilda styrelseledamöter ökat?

Hur ser du på kända personer i styrelser?

Hur viktig är enskilda styrelseledamöters image?

I KappAhls styrelse återfinns Amelia Adamo, vad har hennes kändisskap bidragit med till företaget? Image?

Hur tror Du att framtiden för styrelser och styrelsearbete ser ut?

Frågor till Amelia Adamo (styrelseledamot i KappAhl Holding AB)

Vad har styrelsen för inverkan på den externa uppfattningen av företaget?

Vad har styrelsen för inverkan på den interna uppfattningen av företaget? Påverkan på anställda?

Hur viktig är styrelsens sammansättning och kompetens? Specialiserad, kompletterande, stor bredd?

Har fokuset på enskilda styrelseledamöter ökat?

Hur ser du på kända personer i styrelser?

Hur viktig är enskilda styrelseledamöters image?

Finns det några direkta fördelar av att kombinera styrelsearbete med Din övriga karriär?

Vad har ditt kändisskap bidragit med för KappAhl?

Har ditt kändisskap och bidragit med positivt image till företaget?

Hur tror Du att framtiden för styrelser och styrelsearbete ser ut?