



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

FEKK01

VT 2010

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

## Hur kontrollerar grundaren en extern VD?

En jämförande studie i två svenska småföretag av hur grundarna utövar kontroll över externa verkställande direktörer.



---

### Handledare

Jonas Gabrielsson

### Författare

Johan Lindblad

Mikael Karlsson

Olle Svensson

## **Förord**

Vi skulle vilja tacka våra informanter Christer Olsson och Ola Trouvé på Utvecklingspoolen samt Jonas Vig och Hans Eriksson på Bambuser för att de tagit sig tid att delta i våra intervjuer. Vi skulle även vilja rikta ett tack till Jonas Gabrielsson för en väl genomförd handledning och support som varit mycket värdefull för oss. Vi skulle dessutom vilja tacka Sara Tyskeng för korrekturläsning och feedback på uppsatsen.

Tack!

Johan, Mikael och Olle

# Sammanfattning

<b>Examensarbetets titel:</b>	Hur kontrollerar grundaren en extern VD? En jämförande studie i två svenska småföretag av hur grundarna utövar kontroll över externa verkställande direktörer.
<b>Seminariedatum:</b>	2010-06-04
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEKK01 Examensarbete kandidatnivå, 15 Hp
<b>Författare:</b>	Johan Lindblad, Mikael Karlsson och Olle Svensson
<b>Handledare:</b>	Jonas Gabrielsson
<b>Fem nyckelord:</b>	Agentteori, stewardship-teori, bolagsstyrning, ägande, kontroll, småföretag, extern VD
<b>Syfte:</b>	Syftet med uppsatsen är att undersöka hur grundarna i två svenska småföretag utövar kontroll över en extern VD då grundaren fortfarande är ägare och aktiv i företaget. Vi vill med undersökningen bidra till en ökad kunskap om hur grundare som fortfarande är ägare och aktiva i företaget utövar kontroll över sitt företag när en extern VD rekryteras.
<b>Metod:</b>	Ett abduktivt angreppssätt med kvalitativ metod används för studiens genomförande. Uppsatsen har en kvalitativ ansats som baseras på intervjuer med grundare och VD i två svenska företag.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Agentteori, stewardship-teori, ägande och kontroll
<b>Empiri:</b>	Empirin består av intervjuer med grundare och VD hos två svenska företag.

## Abstract

- Title:** How does the founder control an external CEO? A study of two Swedish companies.
- Seminar date:** 2010-06-04
- Course:** Bachelor Thesis, Lund University, School of Economics and Management, 15 ECTS
- Authors:** Johan Lindblad, Mikael Karlsson och Olle Svensson
- Advisor:** Jonas Gabrielsson
- Key words:** Agency theory, stewardship theory, corporate governance, ownership, control, small businesses, external CEO
- Purpose:** The purpose of this paper is to examine how the founders of two Swedish companies practices control towards an externally recruited CEO, when the founder has assigned the operative responsibility to the new CEO and still is an active member of the business. By examining this, we want to contribute to an advanced knowledge of how founders practices control over external CEOs.
- Methodology:** Qualitative research methods based on interviews with founders and CEOs are used for the study.
- Theoretical perspectives:** Agency theory, stewardship theory, ownership and control
- Empirical foundation:** Our research is based on interviews with founders and CEOs of two Swedish companies.

## Definitioner av nyckelbegrepp

<b>Agent:</b>	Anställd med beslutsfattande befogenhet men ej ekonomiskt ansvarig för besluten..
<b>Aktiv ägare:</b>	En ägare som är aktiv i företaget och involverad i verksamheten.
<b>Bolagsstyrning:</b>	Svenska motsvarigheten till corporate governance. Berör samspelet mellan företagets ägare, styrelse och ledning.
<b>Entreprenör:</b>	En entreprenör är en individ som etablerar och driver företag med syftet vinst och tillväxt. Entreprenören karaktäriseras av ett innovativt och strategiskt tänkande och strävar efter ständig förnyelse.
<b>Exit:</b>	Då en ägare uttrycker sin åsikt med ”fötterna” genom att avyttra sitt innehav. Anledningen kan vara missnöje på grund av undermålig avkastning eller en avyttring som är planerad och beslutad på grund av att ägandet givit god avkastning och det är rätt tid att sälja (Blom, M, Stafssudd, A & Kärreman, 2007).
<b>Grundare:</b>	Grundaren är personen som grundat företaget. En grundare får inte blandas ihop med entreprenören då begreppen kan ha olika innebörd.
<b>Informant:</b>	Den person som vi intervjuat.
<b>Medelstora företag:</b>	Ett företag med mellan 50 och 250 anställda, en årlig omsättning mellan sju miljoner euro och 40 miljoner euro eller en balansomslutning mellan fem miljoner och 27 miljoner euro ( <a href="http://europa.eu">http://europa.eu</a> ).
<b>Principal:</b>	Ägaren eller grundaren, till exempel grundaren, är ekonomiskt riskbärande för de beslut som tas av agenten.
<b>Småföretag:</b>	Till småföretag hör de företag som har färre än 50 anställda och har en årlig omsättning mindre än sju miljoner euro eller en balansomslutning mindre än fem miljoner euro. Med denna definition ingår även kategorin mikrobolag som inte får ha fler än nio anställda ( <a href="http://europa.eu">http://europa.eu</a> ).
<b>Stora företag:</b>	Företag som har fler än 250 anställda, en årlig omsättning större än 40 miljoner euro eller en balansomslutning större än 27 miljoner euro ( <a href="http://europa.eu">http://europa.eu</a> ).
<b>Voice:</b>	Då en ägare aktivt använder sin ägarandel för att uttrycka sin åsikt för att påverka företagsledningen. Detta sker vanligtvis på bolagsstämman (Blom et al, 2007).

# Innehållsförteckning

Förord .....	2
Sammanfattning .....	3
Abstract .....	4
Definitioner av nyckelbegrepp .....	5
Innehållsförteckning .....	6
1. Inledning.....	8
1.1 Bakgrund .....	8
1.2 Problemformulering .....	8
1.3 Syfte .....	10
1.4 Frågeställning .....	10
1.5 Avgränsningar .....	10
1.6 Teoretisk referensram.....	10
2. Metod .....	12
2.1 Val av ämne.....	12
2.2 Vetenskapligt angreppssätt – deduktivt eller induktivt .....	12
2.3 Forskningsmetod - kvantitativ eller kvalitativ .....	13
2.4 Metod för insamling av primärdata .....	14
2.4.1 Urvalsgrupp .....	14
2.4.2 Semi-strukturerade intervjuer.....	14
2.5 Litteraturstudier .....	15
2.6 Tillförlitlighet .....	16
2.7 Överförbarhet .....	16
2.8 Pålitlighet .....	16
2.9 Möjlighet att styrka och konfirmera.....	17
2.10 Analysmetod.....	17
2.11 Källkritik .....	17
2.12 Metodkritik.....	18
3. Litteraturgenomgång .....	20
3.1 Bolagsstyrning.....	20
3.1.1 Cykler för företags bolagsstyrning.....	20
3.1.2 Ägare .....	22
3.1.3 Styrelse .....	23
3.1.4 Företagsledning .....	24
3.2 Agentteori.....	24
3.3 Grundaren som ägare .....	26
3.3.1 Kontrollmekanismer.....	27
3.4 Venture Capital och riskkapitalbolag.....	28
3.4.1 Kontrollmekanismer.....	29
3.5 Summering .....	29
4. Empiri.....	30
4.1 Fallföretag 1: Bambuser .....	30
Företagsbakgrund.....	30

Bolagsstyrning.....	31
Kontroll .....	33
4.2 Fallföretag 2: Utvecklingspoolen .....	35
Företagsbakgrund .....	35
Bolagsstyrning.....	36
Kontroll .....	39
5. Analys.....	42
5.1 Formella kontrollmekanismer .....	42
5.1.1 Direkt övervakning.....	42
5.1.2 Incitamentsprogram.....	45
5.1.3 Internrapportering.....	47
5.1.4 Styrelsen .....	48
5.2 Informella kontrollmekanismer .....	50
5.2.1 Förtroende .....	50
5.3 Summering .....	52
6. Slutsatser .....	54
6.1 Slutdiskussion.....	54
6.2 Förslag till vidare forskning .....	56
6.3 Praktiska implikationer .....	56
Referenser.....	58
Litteraturförteckning .....	58
Elektroniska källor .....	60
Muntliga källor.....	61
Bilagor .....	62
Bilaga 1 Intervjuguide grundare (Christer och Jonas) .....	62
Bilaga 2 Intervjuguide VD (Ola och Hans).....	62

# 1. Inledning

---

*Detta kapitel ger en introduktion till den problematik som behandlas i uppsatsen och presenterar uppsatsens syfte och frågeställning. Vi tydliggör även vilka avgränsningar och vilken litteratur vi använt.*

---

## 1.1 Bakgrund

I takt med den ökande globaliseringen och den snabba tekniska utvecklingen växer konkurrensen för de etablerade storföretagen, vilket ofta leder till att verksamheten förläggs utomlands eller att företagen blir uppköpta. För att stävja utvecklingen och skydda välfärden uppmanar staten och EU entreprenörskap på bred front ([www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)). Svenskt näringslivs chefsekonom Stefan Fölster påstår att den tuffa arbetsmarknaden gör att ”folk knuffas till att starta eget...” då det kan vara den enda utvägen ([www.e24.se](http://www.e24.se)). Att entreprenörskap på senare år har blivit ett kraftigt växande område och småföretagande har blivit allt vanligare medför att dynamiken i småföretag är viktig att belysa med akademiska studier.

## 1.2 Problemformulering

Småföretag anses traditionellt ha en relativt enkel struktur där ägande ofta omfattas av en person och där kontroll utövas genom direkt övervakning. Denna bild av småföretag har successivt förändrats till en mer komplex art då småföretag som befinner sig i en tillväxtfas ofta är i behov av att övergå från grundarestyrning till professionell styrning. Denna övergång sker ofta genom att en funktionsanpassad person tar över grundarens position som operationell chef (Gabrielsson & Huse 2010). Anledningarna till att tillsätta en ny VD är flera, ett exempel är då grundaren i ett teknikbaserat företag är specialiserad inom ett specifikt kunskapsområde såsom företagets produkt, vilket ofta innebär att grundaren har bristande erfarenhet inom både affärsprocesser och marknadsföring (Gabrielsson & Huse 2010). I ett sådant fall kan det vara klokt att överlämna det operationella ansvaret till en mer affärsdriven person som även kan bidra med värdefull kunskap och ett större kontaktnätverk. Ett annat skäl till att företagsgrundare väljer att tillsätta en ny VD är att dra fördel av dennes rykte då företaget lättare kan attrahera både nytt kapital och nya kunder genom att ha en



välrenommerad frontfigur. Att överlåta det operativa ansvaret till en externt rekryterad VD kan underlätta en expansion för företaget och det dagliga arbetet för grundaren, men det finns även en baksida. Eftersom grundaren inte längre har full kontroll över verksamheten, men fortfarande bär den finansiella risken genom att vara ägare, finns incitament för grundaren att kontrollera VD:n och dennes agerande. Detta kontrollincitament grundar sig i den potentiella intressekonflikt som kan uppstå mellan grundare och VD om de har olika mål och ambitioner. Grundaren vill därför kontrollera VD:n för att försäkra sig om att VD:n handlar i grundarens bästa intresse. Maktomfördelningen skapar alltså en agentproblematik då VD:n och grundaren kan ha olika mål med sitt engagemang i företaget. Till exempel är den allmänna uppfattningen om grundare att de har ett personligt förhållande till sitt företag och därför ser sitt engagemang som långsiktigt. Detta kan ställas i kontrast mot VD:n, som kan tänkas prioritera kortsiktiga vinster istället för långsiktig tillväxt för att öka sitt eget anseende som företagsledare (Burns, 2007).

Agentproblemet är inget nytt fenomen inom forskningen kring bolagsstyrning, dock behandlar majoriteten av den befintliga litteraturen relationen mellan ägare, styrelse och ledning i medelstora och stora börsnoterade företag. Det finns också en hel del teori som handlar om Venture Capital och riskkapitalbolags ägande i småföretag, men vad gäller grundarens ägande har det inte gjorts så många empiriska undersökningar. Trots att den grundläggande agentproblematiken vad gäller grundare är densamma, finns alltså en kunskapslucka när det handlar om småföretag, relationen mellan grundare och VD samt hur grundaren utövar kontroll över VD:n. Exempelvis interagerar VD och riskkapitalbolag genom mer eller mindre formella möten som till exempel styrelsesammanträden. Denna typ av kontroll är viktig för att ägarna skall kunna kontrollera VD:n. Det är dock sannolikt att grundaren använder andra kontrollmekanismer än riskkapitalbolaget då grundaren är fortsatt aktiv i verksamheten. Det kan istället vara mer passande att prata om andra kontrollmekanismer såsom förtroende och deltagande vid beslutsfattande för grundaren. Grundarens ägarstrategi och kontrollmekanismer kan alltså antas skilja sig från andra ägarkategorier såsom riskkapitalbolag.

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur grundarna i två svenska småföretag utövar kontroll över en extern VD då grundaren fortfarande är ägare och aktiv i företaget. Vi vill med undersökningen bidra till en ökad kunskap om hur grundare som fortfarande är ägare och aktiva i företaget utövar kontroll över sitt företag när en extern VD rekryteras.

### **1.4 Frågeställning**

Hur utövar grundaren kontroll över en extern VD i småföretag då grundaren fortfarande är ägare och aktiv i företagets verksamhet?

### **1.5 Avgränsningar**

För att avgränsa undersökningen har vi valt att endast beröra relationen mellan grundare och VD i småföretag och de kontrollmekanismer som grundaren tillämpar gentemot VD:n. Detta innebär att vi fokuserar på agentproblemet och de strategier grundaren använder för att kontrollera sina egna intressen. Uppsatsen avgränsas med att undersöka svenska småföretag, vilka definieras som företag med mindre än 50 anställda, mindre än sju miljoner euro i årlig omsättning eller en balansslutning mindre än fem miljoner euro (<http://europa.eu>). Företagets grundare måste vidare vara en aktiv ägare i företaget, vilket innebär att grundaren är aktivt involverad i verksamheten samt är delägare i företaget. Denna avgränsning är naturlig då det är främst i småbolag som grundaren fortfarande både är delägare och aktiv i företaget. Vi avgränsar vidare undersökningen med att VD:n måste vara externt rekryterad. Vi har valt detta för att agentproblemet blir mer påtagligt om grundare och VD inte haft en längre relation till varandra. Det görs ingen avgränsning till att småbolagen måste ha externa finansierare som ägare.

### **1.6 Teoretisk referensram**

Uppsatsen tar sitt avstamp i litteratur kring bolagsstyrning, agentproblematik samt hur olika ägarkategorier utövar kontroll. Bolagsstyrning berör relationen mellan de tre aktörerna företagsledning, ägare och styrelse medan agentproblematiken fokuserar på relationen mellan principalerna (ägarna) och agenterna (företagsledningen) och de problem som kan uppstå. Vi använder oss även av teori om hur olika ägarkategorier i småföretag utövar kontroll för att kunna jämföra våra empiriska resultat med befintlig teori. Anledningen till att vi använder

riskkapitalbolag som exempel är att de står inför samma agentproblematik som grundaren när denne kontrollerar sin investering. Riskkapitalbolag finns dock väl representerade i modern forskning inom bolagsstyrning till skillnad från grundaren, vilket ger upphov till en kunskapslucka i forskningen. Vi använder vidare stewardshipteorin som ett kompletterande perspektiv på agentteorin. Det kommer även att göras både en empirisk och en teoretisk analys. I empirianalysen analyseras och jämförs den insamlade empirin mellan fallföretagen och i teorianalysen ställs empiri mot teori för på så sätt finna samband mellan undersökningens resultat och befintlig teori.

## 2. Metod

---

*Detta kapitel syftar till att ge en beskrivning av hur undersökningen utförts och vilka metoder som använts. Kapitlet presenterar, diskuterar samt motiverar våra metodval samt belyser fördelar och nackdelar med dessa metodval.*

---

### 2.1 Val av ämne

Den främsta anledningen till att vi valt att skriva om relationen mellan grundare och VD i småföretag är att det är ett intressant perspektiv på bolagsstyrning. Det är ett område som det inte har skrivits mycket om då litteraturen inom bolagsstyrning oftast berör samspelet mellan styrelse, ägare och ledning i medelstora och stora företag. Det har alltså inte forskats mycket kring bolagsstyrning och ägarnas kontroll i småföretag, vilket ligger till grund för en kunskapslucka i forskningen. Vi hoppas med denna undersökning kunna bidra till ökad kunskap och förståelse om hur grundaren utövar kontroll över VD:n i småföretag.

### 2.2 Vetenskapligt angreppssätt – deduktivt eller induktivt

Traditionellt skiljer företagsekonomiska forskare mellan två vetenskapliga angreppssätt, deduktiv teori och induktiv teori. Deduktiv teori ”representerar den vanligaste uppfattningen om hur förhållandet mellan teori och praktik (eller empiri) inom samhällsvetenskaperna ser ut” (Bryman & Bell, 2005). Det innebär att teorier inom ett visst område formar hypoteser som sedan testas genom en empirisk undersökning (Jacobsen, 2002). Induktiv teori innebär, å andra sidan, att en empirisk undersökning ger upphov till teorier, det vill säga forskare som arbetar efter en induktiv ansats formar teorier utifrån empiriska data (Lundahl & Skärvad, 2009). Denna undersökning syftar till att studera grundarens kontrollmekanismer gentemot en extern VD i småföretag. Undersökningen utgår således ifrån befintliga teorier kring grundarens ägande. Undersökningen skulle därför kunna sägas tillämpa en deduktiv ansats då den utgår ifrån befintliga teorier och syftar till att undersöka deras applicerbarhet i småföretag. Dock syftar uppsatsen till att undersöka hur grundaren utövar kontroll, vilket det inte forskats mycket på tidigare. Undersökningen är därför en blandning av en deduktiv och en induktiv ansats, en så kallad abduktiv ansats (Lundahl & Skärvad, 2009).

### 2.3 Forskningsmetod - kvantitativ eller kvalitativ

Företagsekonomiska forskare kan använda sig av två forskningsmetoder, kvantitativ metod eller kvalitativ metod, för att genomföra en undersökning. Kvantitativ metod syftar traditionellt sett till att generera kvantifierbara data för att kunna påvisa eller avvisa samband mellan olika parametrar och testa befintliga teorier (Bryman & Bell, 2005). Kvalitativ forskning är mer subjektiv och fokuserar mer på deltagarna i undersökningen och deras uppfattning av den värld de lever i. Inom kvalitativ forskning är inte det viktiga hur världen objektivt är utan snarare hur den uppfattas av människorna som lever i den (Bryman & Bell, 2005). Kvalitativ metod ger således utrymme för ord och subjektiva tolkningar till skillnad från den kvantitativa metoden där analys av data sker efter metoder för att få resultatet så objektivt och generellt som möjligt. Istället för att skapa generella resultat vill kvalitativa metoder undersöka relationen mellan olika fenomen under de specifika förhållanden som undersökningen utförs (Jacobsen, 2002). Vanliga exempel på kvalitativa undersökningsmetoder är deltagande observationer och kvalitativa intervjuer.

För att besvara uppsatsens frågeställning är det av stor betydelse att lyfta fram informanternas egna perspektiv, vilket gjort att vi valt en kvalitativ undersökningsmetod. Det kan vara svårt att lyfta fram subjektiva tolkningar med hjälp av kvantitativa metoder då dessa primärt mäter förekomsten av ett fenomen (Lundahl & Skärvad, 2009). Därför har vi valt att använda kvalitativa intervjuer för att kunna sätta oss in i informanternas värld och redogöra för *hur* grundaren utövar kontroll över den externt rekryterade VD:n. Exempelvis spelar kanske VD:ns rykte och relation till investeraren stor roll i vilka kontrollmekanismer som används och fenomen av denna art låter sig bäst studeras genom djupgående kvalitativa undersökningsmetoder, såsom kvalitativa intervjuer (Kvale, 1997). Vi har därför använt oss av kvalitativa intervjuer för att få en bild av hur världen uppfattas av informanterna, något som ligger till grund för att besvara uppsatsens frågeställning.

## 2.4 Metod för insamling av primärdata

### 2.4.1 Urvalsgrupp

Vid val av fallföretag har vi arbetat efter ett antal kriterier för att bidra till en hög jämförbarhet mellan företagen. För det första skall företaget klassas som småföretag, vilket innebär att det inte får ha fler än 50 anställda, en årlig omsättning högre än sju miljoner euro eller en balansomsättning över fem miljoner euro ([www.europa.eu](http://www.europa.eu)). För det andra har vi sökt efter företag som har en extern VD som ej utgörs av en grundare och för det tredje efter företag där grundaren är aktivt involverad i företagets verksamhet. Utifrån dessa kriterier har vi valt två fallföretag: Bambuser och Utvecklingspoolen. Bambuser är ett relativt nystartat företag i IT-branschen som fram tills nyligen ägdes helt av sina grundare. Företaget tillsatte dock en extern VD, Hans Eriksson, för cirka ett år sedan. Utvecklingspoolen grundades 1990 och är ett konsultföretag som inriktar sig på ledarskap och personlig utveckling. Företagets grundades av Christer Olsson men i takt med att företaget växte tillsattes en extern VD, Ola Trouvé, som idag har det operationella ansvaret.

I respektive fallföretag har vi intervjuat grundare och VD. På detta sätt kan vi åskådliggöra de olika perspektiven, vilket ligger till grund för att kunna besvara vår frågeställning. Att intervju likvärdiga befattningar på båda fallföretagen gör det också enklare att göra jämförelser mellan fallföretagen samt bidrar till att styrka tillförlitligheten och överförbarheten hos undersökningen (Bryman & Bell, 2005). Tillförlitligheten styrks då vi undersöker båda perspektiven och på så sätt får en god helhetsbild över de problem som uppstår. Även överförbarheten styrks då metoden är konkret och man kan i framtiden forska vidare i ämnet för att bygga vidare på kunskapen.

### 2.4.2 Semi-strukturerade intervjuer

Kvalitativa intervjuer kan ta två former: ostrukturerad eller semi-strukturerad (Bryman & Bell, 2005). En ostrukturerad intervju liknar ett informellt samtal där informanten och intervjuaren pratar om ett ämne helt utan en förbestämd agenda. Kvalitativa forskare använder denna metod för att låta informanten lyfta fram vad denne tycker är viktigt och på så sätt få fram olika personliga perspektiv. Semi-strukturerade intervjuer utgår ifrån ett antal teman som skall beröras, men ordningen i vilken ämnena berörs är mindre viktig. Detta innebär att informanten kan utforma sina svar efter eget tycke och intervjuaren kan komma med följdfrågor. Denna flexibilitet ökar möjligheten att få fram all relevant data då det är enklare

att få fram informanternas egna uppfattningar och tolkningar av sin omgivning. Semistrukturerade intervjuer ger således informanterna möjlighet att själva lyfta fram vad de anser är relevant, vilket är avgörande för att undersöka olika perspektiv (Bryman & Bell, 2005).

Vi har valt att använda semi-strukturerade intervjuer som metod för insamling av primärdata då vi syftar till att undersöka de olika perspektiven hos grundare och VD. Vi anser att ostrukturerade intervjuer skulle riskera att leda till allt för diversifierade resultat, vilket skulle minska jämförbarheten mellan intervjuresultaten. Semi-strukturerade intervjuer gör istället att vi både kan beröra ett antal teman och lyfta fram respondenternas olika perspektiv. Totalt har vi genomfört fyra intervjuer, en med grundaren och en med VD:n på respektive fallföretag. Denna mängd intervjuer bör vara tillräcklig för att få en överblick över de olika perspektiven och utifrån resultaten kunna analysera skillnader och likheter mellan företagen. Intervjuerna har byggts på en flexibel intervjuagenda, dels för att skapa en mer avslappnad stämning, dels för att vi skall kunna ställa följdfrågor och låta intervjuobjekten ta upp ämnen som de anser är relevanta. En avslappnad stämning är viktig att uppnå för att förmå informanten att berätta all relevant information (Lundahl & Skärvad, 2009). Vi har skapat denna stämning genom att först ställa mer informella frågor om företaget och informantens bakgrund. Vi har sedan ställt relativt generella frågor för att inte riskera att ställa frågor som är för specifika eller ledande i någon riktning. Det är viktigt att undvika ledande frågor för att kunna säkerställa ett legitimt resultat hos undersökningen (Kvale, 1997). För att försäkra oss om att vi inte gjort felaktiga tolkningar har vi även diskuterat våra tolkningar och informanternas berättelser med varandra. Detta förbättrar möjligheten att göra en korrekt tolkning av intervjuernas innehåll. Intervjuerna har utförts via telefon och de har även spelats in för att vi skall kunna memorera all information, vilket säkerställer en mer korrekt tolkning av resultatet. Exempel på intervjuagenda för både grundare och VD finns i bilaga 1 och 2.

## **2.5 Litteraturstudier**

För att komplettera vår undersökning samt för att läsa in oss på bakgrundsmaterial har vi använt oss av litteratur såsom teorilitteratur, metodlitteratur, artiklar från diverse tidskrifter samt artiklar från databasen ELIN. Vi anser att det är mycket viktigt att litteraturen är pålitlig och vi har vid val av litteratur fokuserat på källornas tillförlitlighet, pålitlighet samt möjlighet att styrka (Bryman & Bell, 2005). Vi har därför granskat våra källor noggrant både genom

jämförelser av olika källor samt genom värderingar av författarnas trovärdighet för att säkerställa att vi använder oss av trovärdiga och korrekta källor.

## **2.6 Tillförlitlighet**

För att kunna säkerställa att vår undersökning uppvisar ett tillförlitligt resultat har vi givit informanterna möjlighet att konfirmera undersökningens resultat och slutsatser. Detta innebär att informanterna fått ta del av intervjuresultatet efter att resultatet sammanställts och tolkats. Syftet med detta är att informanterna ges möjlighet att konfirmera resultatet och intervjuarens tolkningar eftersom subjektiva tolkningar lätt kan leda till missuppfattningar etc. Att informanterna konfirmerar resultaten ökar alltså undersökningens tillförlitlighet (Jacobsen, 2002).

## **2.7 Överförbarhet**

Kvalitativa undersökningar fokuserar på att nå djupgående resultat under specifika omständigheter, vilket innebär att resultaten ofta är beroende av situationsspecifika faktorer. Detta gör det ofta svårt att utföra en undersökning med likvärdigt resultat (Jacobsen, 2002). Att uppnå en hög grad av överförbarhet är därför något svårt men nödvändigt. Kravet på överförbarhet innebär både att vi presenterar undersökningsmetodiken noggrant samt att vi presenterar situationsspecifika faktorer som kan ha inverkan på resultatet (Bryman & Bell, 2005). Exempelvis kanske en företagskultur inverkar speciellt mycket på resultatet hos ett visst fallföretag, vilket måste således redovisas för att uppnå en hög grad av överförbarhet. Vi har därför varit noggranna med att förklara alla situationsspecifika faktorer som kan ha påverkat resultatet samt givit en utförlig beskrivning av undersökningsmetodiken.

## **2.8 Pålitlighet**

Pålitlighet innebär att det finns ”en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen” (Bryman & Bell, 2005 s.307), det vill säga att utomstående personer skall kunna kritiskt granska undersökningsmetoden. För att uppnå en hög grad av pålitlighet har vi därför dokumenterat undersökningsmetoderna noggrant. Vi har även haft ett antal handledarmöten och seminarier där utomstående givits möjlighet att granska vår undersökning och metod. Att få uppsatsen granskad av både universitetslever och universitetslärare säkerställer alltså en hög grad av pålitlighet hos undersökningen.



## 2.9 Möjlighet att styrka och konfirmera

”Att kunna styrka och konfirmera innebär att forskaren, utifrån insikten att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhällsvetenskaplig forskning, försöker säkerställa att han eller hon agerat i god tro” (Bryman & Bell, 2005 s.307). Att kunna styrka och konfirmera innebär alltså att forskaren inte medvetet låter sina egna värderingar eller perspektiv påverka resultatet av undersökningen. Eftersom vår undersökning fokuserar på att få fram informanternas egna perspektiv är det därför viktigt att vi försäkrar oss om att vi inte tolkat dessa felaktigt, vilket vi gjort genom att låta informanterna själva konfirmera resultaten.

## 2.10 Analysmetod

Vid analys av empirin utgår vi från ett ad hoc perspektiv. Ad hoc är en av fem analysmetoder som Steinar Kvale beskriver i *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997). Kvale framställer ad hocperspektivet som ”ett eklektiskt tillvägagångssätt” där ”vardagsförnuftiga liksom också sofistikerade textuella eller kvantitativa metoder kan användas för att skapa mening i materialet” (Kvale, 1997). Ad hoc-perspektivet är alltså en blandning av andra tillvägagångssätt såsom meningskoncentrering, meningskategorisering, meningsstrukturering samt meningstolkning. Detta innebär att forskaren först skapar sig en överblick av intervjumaterialet och när han eller hon har ett allmänt intryck av empirin övergår forskaren till att fördjupa sig i vissa avsnitt. Forskaren försöker sedan förtydliga och utveckla resonemangen för att belysa sin forskning och sina resultat. Eftersom ad hoc-perspektivet är en blandning av olika tillvägagångssätt kan forskaren välja vilka metoder som lämpar sig bäst. Vid analys av data har vi använt meningskoncentrering, meningskategorisering och meningstolkning (Kvale, 1997) för att skapa en grundlig förståelse av materialet. Vi har först läst intervjuerna för att få ett allmänt intryck av de empiriska resultaten. Vi har sedan fördjupat oss i och inriktat oss på särskilda avsnitt för att möjliggöra djupare tolkningar. Detta har vi gjort för att finna mönster och kunna göra jämförelser mellan fallföretagen. Genom att använda ad hoc-perspektivet kan vi således finna samband i materialet som vid en första anblick inte ger någon specifik innebörd (Kvale, 1997).

## 2.11 Källkritik

Bolagsstyrning är ett ämnesområde inom vilket det publicerats relativt mycket litteratur och det finns därför många väl etablerade teorier om t.ex. agentproblemet och hur olika ägarkategorier utövar kontroll över principalen. Detta innebär att det finns ett brett spektrum

av potentiella källor till denna uppsats, vilket gör det viktigt att säkerställa deras legitimitet. Vi har därför kritiskt granskat de källor vi använt och vi har utgått ifrån fyra källkritiska kriterier: äkthetskriteriet, tidssambandskriteriet, beroendekriteriet samt tendenskriteriet, för att kunna avgöra huruvida källan är pålitlig eller inte (Thurén, 2003). Äkthetskriteriet syftar till att bedöma källans äkthet, d.v.s. om källan är förfalskad, genom att analysera dess ursprung. Tidssambandskriteriet innebär att källans ålder måste beaktas vid bedömning av dess relevans. En källa må vara korrekt, men endast om den är relevant under dagens omständigheter utgör den en bra källa. Det tredje kriteriet, beroendekriteriet, syftar till att avgöra om källans innehåll är sant. Exempelvis kan en berättelse återges felaktigt om den berättas av någon som inte var med vid en specifik händelse, vilket innebär att källan kan ha utsatts för subjektiva tolkningar och därmed innehålla felaktig information. Det fjärde kriteriet, tendenskriteriet, betonar att författaren måste vara opartisk. Om en källa är vinklad är källan inte längre objektiv och eftersom vi anser att källornas objektivitet är mycket viktigt har vi varit noga med att inte använda källor där författaren varit uppenbart partisk.

Då majoriteten av litteraturen inom bolagsstyrning berör samspelet mellan ledning, styrelse och ägare i medelstora och stora företag, och denna undersökning undersöker relationen mellan grundare och VD i småföretag, är det viktigt att vara medveten om att vissa teorier ej är applicerbara på denna undersökning. Vi har därför också varit mycket noggranna vid valet av teorier för att inte få ett felaktigt perspektiv på teorin. Vi har använt böcker, artiklar från databasen ELIN, och andra artiklar rekommenderade av pålitliga källor såsom vår handledare, referenser i litteratur etc. Vi anser att våra källor uppfyller, äkthetskriteriet, tidssambandskriteriet, beroendekriteriet samt tendenskriteriet då vi valt selektivt mellan olika källor samt gjort en bedömning av källans tidsvärde och författarens pålitlighet.

## **2.12 Metodkritik**

För att undersökningen skall vara tillförlitlig, pålitlig och ha en möjlighet att kunna styrkas är det avgörande att vi är medvetna om de risker som är förknippade med våra metodval samt att vi kan motivera metodvalen (Bryman & Bell, 2005). Eftersom undersökningen använder sig av två fallföretag finns det en risk att situationsspecifika faktorer gör att resultatet inte går att generalisera. Exempelvis kan faktorer såsom företagets verksamhetsområde och organisationsstruktur spela in, men vi anser att Bambuser och Utvecklingspoolen är representativa kandidater även för andra småföretag då de uppvisar samma relation mellan

VD och grundare. Då denna undersökning fokuserar på relationen mellan VD och grundare och detta är något vanligt förekommande även i andra småföretag, anser vi att våra fallföretag kan bidra till ett legitimt resultat. Ett annat metodval som skulle kunna innebära potentiella risker är kvalitativa intervjuer. Eftersom dessa syftar till att lyfta fram informanternas egna perspektiv kan det vara svårt att generalisera resultatet beroende på vilka frågor som ställs under intervjun. Detta skulle kunna innebära att intervjuaren måste tolka vad som sagts under intervjun, vilket kan leda till felaktiga resultat. För att bemöta detta problem har vi använt respondentvalidering, vilket minskar risken för feltolkningar.

Ytterligare en potentiell problemkälla är förutfattade meningar hos intervjuarna (Kvale, 1997). Det är exempelvis lätt att anta att grundaren ser sitt engagemang i företaget som långsiktigt medan VD:n ser sitt engagemang som mer kortsiktigt även om det inte är så i fallföretagen. Informanternas perspektiv är avgörande för undersökningens resultat, vilket innebär att förutfattade meningar hos intervjuarna kan leda till felaktiga slutsatser. För att bemöta denna risk har vi diskuterat potentiella förutfattade meningar för att vara medvetna om dessa. Endast genom att vara medvetna om hur man själv tolkar information kan man vara säker på att ge en korrekt bild av verkligheten (Kvale, 1997). Vid tolkning av empirin har vi därför diskuterat våra individuella tolkningar för att komma fram till ett gemensamt resultat.

## 3. Litteraturgenomgång

---

*Detta avsnitt presenterar den litteratur och de teorier som vi använt. Litteraturen behandlar bolagsstyrning, agentproblematik, stewardshipteorin samt grundarens och riskkapitalbolagets karaktäristika som ägare.*

---

### 3.1 Bolagsstyrning

Bolagsstyrning har under senare år blivit ett vanligare begrepp i media, inte minst i samband med stora skandaler såsom Enron-skandalen där Enron förfalskade sina vinster, skulder etc. för att öka företagets värde (<http://news.bbc.co.uk>). OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) definierar bolagsstyrning enligt följande:

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

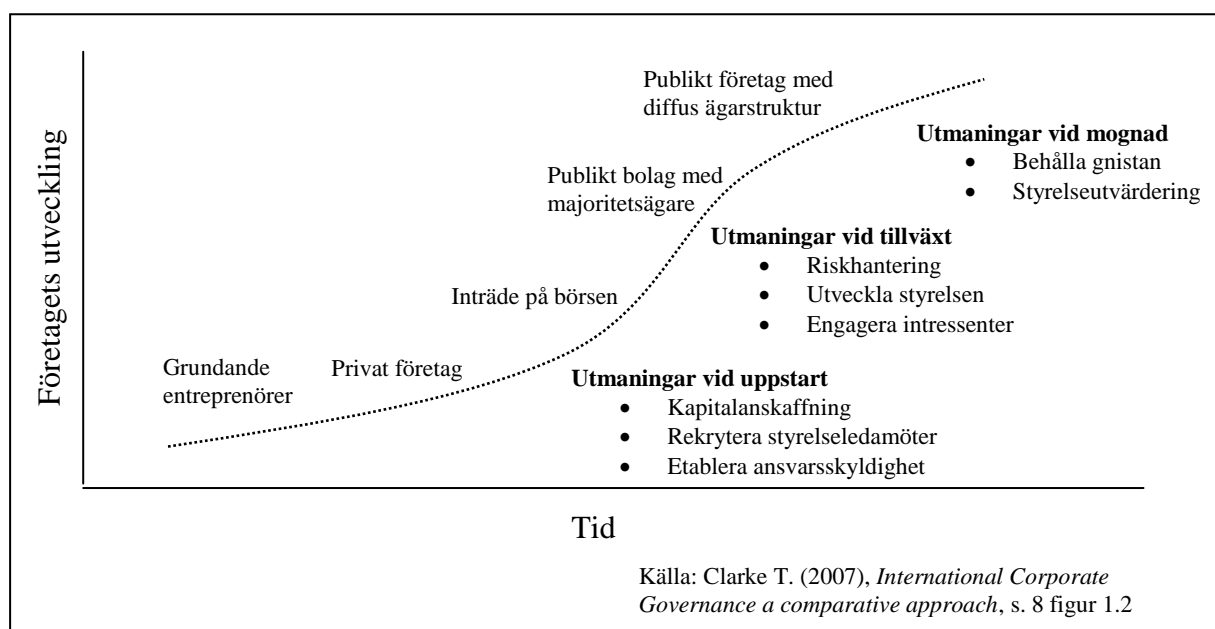
(OECD, 2009)

Som beskrivs ovan handlar alltså bolagsstyrning om hur företag styrs och kontrolleras, vilka rättigheter och skyldigheter styrelsen, ledningen, ägarna och andra intressenter har, hur företagets beslutsfattande går till samt hur företag sätter upp mål och hur de vidtar strategier för att uppfylla dessa mål.

#### 3.1.1 Cykler för företags bolagsstyrning

Beroende på ett antal faktorer såsom företagets karaktär, storlek och mognad ställs olika krav på vilken struktur och utformning företaget bör ha. En vanlig bolagstyp för ett nystartat enmansbolag är exempelvis bolagsformen *enskild firma* då ägaren behåller all kontroll över företaget och därmed den vinst företaget genererar. Det finns dock potentiella nackdelar med

denna bolagsform, t.ex. kan det vara svårt att attrahera externt kapital då grundaren ofta inte har tillräckligt med erfarenhet, kunskap eller kontakter för att kunna attrahera investerare. Detta är en grundläggande anledning till att många grundare med tillväxtambitioner väljer att omvandla sina småföretag till aktiebolag. Oavsett bolagsform står ägarna ständigt inför ett avvägande mellan kontroll och kapitalanskaffning, vilket innebär att det finns cykler i företags bolagsstyrning (Blom et al, 2007). Det finns alltså inte någon universellt optimal företagsstruktur, vilket gör det viktigt att vara medveten om de potentiella problem som kan uppstå i samtliga faser under företagets livslängd. I boken *International Corporate Governance a comparative approach* (2007) presenterar författaren Thomas Clarke en figur som illustrerar ett företags bolagsstyrning-cykler och de utmaningar företaget ställs inför under olika perioder under företagets livslängd.



Figur 1. Cykler i företags bolagsstyrning

Många företag startar med en eller två grundare, även kallade egenföretagare. Allt eftersom företaget växer, ökar både kapitalbehovet och grundarnas ansvar, vilket ofta leder till att företag väljer att ta in externt kapital, t.ex. genom en omvandling till aktiebolag eller genom riskkapitalbolag. Ett vanligt scenario är även att tillsätta en extern VD som ansvarar för den operativa driften av företaget för att på så sätt kunna dra nytta av ny kunskap, erfarenhet och kontaktnät. I företagets tillväxtfas kan sedan företaget omvandlas till ett publikt aktiebolag, men det bör även påpekas att alla företag inte genomgår denna utveckling. En del företag behåller samma bolagsform under hela sin livslängd då det antingen passar ägaren eller då företaget genererar tillräckligt internt kapital för att kunna växa (Clarke, 2007). Exempel på

två svenska bolag som lyckats växa trots börsfrånvaro är Tetra Pak och IKEA (www.allabolag.se). För de flesta företag är det dock enklare, kanske till och med det enda sättet, att som aktiebolag anskaffa nytt kapital. Genom att sälja emitterade aktier kan företag anskaffa nytt kapital, men detta sker på bekostnad av de befintliga ägarnas ägande och kontroll. Vid en börsintroduktion når företaget inte bara ut till finansiella institutioner och professionella investerare utan även till småsparare och medelstora investerare, vilket gör ägandet mer diversifierat, vilket i sin tur leder till en allt mer diffus ägarstruktur. En börsintroduktion är dock för de flesta småbolag avlägset då det krävs stora mängder kapital. Även om grundarna fortfarande har majoriteten av rösterna, och därmed kontrollen över företaget, har de nu ansvarsskyldighet mot minoritetsägare och andra intressenter. Ägandet separeras på så sätt från beslutsfattarna vilket ligger till grund för en omfattande agentproblematik (Clarke, 2007).

### 3.1.2 Ägare

Enligt agentteorin, som presenteras senare i detta kapitel, har ägaren möjlighet att utöva makt gentemot företagsledningen genom att ställa krav, vilka kan komma till uttryck på olika sätt beroende på en mängd faktorer. En faktor som påverkar vilka kontrollmekanismer ägaren tillämpar gentemot VD:n är ägarens mål med ägandet, t.ex. vilken tidshorisont ägaren har med investeringen. Om en ägare ser sin investering som kortsiktig är sannolikheten större att denne kräver högre avkastning samt prioriterar kortsiktiga vinster framför långsiktig tillväxt, vilket kan skapa konflikter med andra ägare som har ett långsiktigt engagemang i företaget. En typisk ägarkategori som prioriterar kortsiktiga resultat är riskkapitalbolag som ofta har en bestämd *exit* på 3-7 år och avkastningskrav på mellan 30 % och 60 % per år (Landström & Löwegren, 2009).

En aktie ger vanligtvis innehavaren rätt till en röst på bolagsstämman, vinstdelning från företaget samt rätt att sälja sitt aktieinnehav. Begreppen *voice* (röst) och *exit* (avyttring) är de två centrala begreppen för att förklara ägarens sätt att utöva makt i aktiebolag (Blom et al, 2007). *Voice* innebär att ägaren utnyttjar sin rösträtt för att påverka företagsledning. Detta kan ske på bolagsstämman eller i styrelsesammanträden om ägaren är styrelseledamot, men även i så kallade ”osynliga arenor” och i mer informella forum såsom middagsbjudningar, i bastun, på jakt, på golfgrundan eller liknande (Sjöstrand, Sandberg & Tyrstrup, 1999). Påverkan och kontroll över företagsledning i sådana forum kan ha stor betydelse i moderna organisationer. Det andra sättet för en ägare att påverka företagsledningen är *exit*, d.v.s. att avyttra sitt

aktieinnehav. Exit är ett mer direkt sätt att uttrycka sin åsikt eller missnöje och troligtvis ett billigare och enklare alternativ (Blom et al, 2007). Om en ägare väljer att använda voice eller exit som uttryck för sina åsikter är, som nämnts tidigare, mycket beroende av vilka mål ägaren har med sitt engagemang, ägarens möjlighet att påverka beslut etc. Det bör dock nämnas att exit är komplicerat i småföretag eftersom aktier inte kan handlas över börsen. Att avyttra sitt innehav kräver därför en större ansträngning från ägarens sida.

### 3.1.3 Styrelse

Enligt aktiebolagslagen är det styrelsen som ansvarar för företagets organisation och att den ”är utformad så att bokföring, medelsförvaltning och bolagets ekonomiska förhållanden [...] kontrolleras på ett betryggande sätt” (SFS 2005:551, kapitel 8 § 4). En av en styrelsens uppgifter är att kontrollera företagsledningen så att de sköter sitt arbete och agerar i ägarnas intressen. Aktieägarna utser styrelsen på bolagsstämman, vilket innebär att ägarna själva kan utse de ledamöter som bäst kan bevaka ägarnas intressen gentemot VD:n. Styrelsen är alltså ett sätt för ägarna att kontrollera ledningen. En uppgift i kontrollarbetet är att utforma riktlinjer och anvisningar som VD:n skall följa men även att utforma företagets långsiktiga strategi och se till att den följs (Blom et al, 2007). En styrelse skall dock inte enbart agera utifrån aktieägarnas perspektiv när strategier utformas utan andra intressenter som påverkas av hur företagets verksamhet, t.ex. anställda, leverantörer och kunder, måste också beaktas. Detta synsätt kallas i litteraturen för *intressenteorin* där ”företagsledningens och styrelsens uppgift är... att balansera olika legitima men potentiellt konflikterande intressen” (Blom et al, 2007). Om en intressekonflikt uppkommer skall styrelsen agera medlare och lösa konflikter med hjälp av kompromisser och förhandlingar för att sedan sätta upp riktlinjer och försöka koordinera arbetet mot en gemensam linje.

Styrelsens syfte är dock inte bara att kontrollera och styra företaget. Den kan också, sett ur ett *resursperspektiv*, ha en stöd- och hjälpfunktion genom att agera bollplank åt företagsledningen (Mintzberg, 1983). Små och nystartade företag är ofta i behov av flera olika resurser för att växa då grundaren inte sällan karaktäriseras av bristande erfarenheter inom företagsledning (Forbes & Milliken, 1999). I dessa situationer kan en kompetent styrelse stödja och råda företagsledningen i viktiga frågor. Dessutom kan styrelsen bidra med ett affärsnätverk som är värdefullt för företaget att nå ut till näringslivet (Borch & Huse, 1993). Gabrielsson (2003) sammanfattar styrelsens roll som servicefunktion för företaget som

”nätverksskapande, lobbying, legitimering, och rådgivning” och företaget kan ”... således utnyttja styrelsen som strategisk resurs”.

### *3.1.4 Företagsledning*

Företagets ledare, även kallad VD, är ytterst ansvarig för företagets operativa verksamhet. I aktiebolagslagen står det att det är VD:n som ska sköta förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Vidare beskrivs handlingsfriheten som att VD:n får fatta beslut av ”ovanligt slag eller av stor betydelse” utan styrelsens medgivande men bara om beslutet inte kan dröja (SFS 2005:551, kapitel 8, § 29). VD:n skall alltså ta nödvändiga beslut så att företaget tillgodoser ägarnas intressen i största möjliga mån. Det är även till VD:n som alla medarbetarna i organisationen rapporterar och är ansvariga inför. En VD har således stor makt över företagets processer och därmed dess resultat (Daily & Johnson, 1997). Eftersom alla människor har olika mål och intressen kan det uppstå en intressekonflikt mellan hur aktieägarna vill att VD:n skall agera och hur VD:n de facto agerar. Det kan exempelvis vara så att aktieägarna vill satsa på långsiktig tillväxt medan VD:n fattar beslut som gynnar kortsiktiga vinster. En anledning till detta skulle kunna vara att VD:n vill öka sitt anseende som företagsledare, vilket således sker på bekostnad av aktieägarna. Denna intressekonflikt ligger till grund för agentproblemet.

## **3.2 Agentteori**

Agentproblem uppstår mellan två parter då en finansiellt riskbärande principal, exempelvis aktieägare, anställer en agent, såsom en VD, för att utföra en specifik tjänst och samtidigt ger agenten beslutsfattande befogenhet (Jensen och Meckling, 1976). Detta innebär att ägandet separeras från kontrollen över företaget, det vill säga att agenten agerar beslutsfattare och har kontrollen medan principalen bär den finansiella risken för de beslut som fattas. Agenten är således inte ekonomiskt ansvarig för sina beslut, vilket gör att denne besitter en moralisk risk gentemot principalen att agera på ett sätt som maximerar sin egen nytta på bekostnad av principalens intressen. Agentteorin antar att alla människor är nyttomaximerande, vilket innebär att människor agerar i syfte att maximera sin egen vinst. Ägarna kan alltså antas agera för att maximera värdet på sin egen investering medan agenten kan antas agera för att maximera sin egen nytta genom exempelvis jobbsäkerhet, status och anseende (Gabrielsson & Huse, 2010). Agentens benägenhet att agera opportunistiskt leder till att principalen har stora incitament att kontrollera agenten så att denne sköter sitt jobb och tillgodoser principalens



intressen. Principalen kan kontrollera agenten genom så kallade *bonding mechanisms* eller *monitoring mechanisms* (Gabrielsson & Huse, 2010). Bonding mechanisms belönar agenten om denne uppnår principalens mål och bestraffar agenten om målen inte beaktas. Vanliga exempel på detta är bonuspaket och incitamentsprogram av olika slag. Monitoring mechanisms syftar, å andra sidan, till att övervaka agentens agerande. I många företag, dock främst medelstora och stora företag, sker detta genom styrelsen, men det kan även ske genom kontinuerliga rapporter och möten (Gabrielsson & Huse, 2010). Övervakning kan även ske genom att principalen är aktiv i verksamheten och därmed har en nära relation till agenten.

Att kontrollera agenten är dock både svårt och kostsamt då det föreligger både *hidden information*, det vill säga att principalen inte vet exakt vad agenten vet, och *hidden action*, att principalen inte vet exakt vad agenten gör (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2009). Principalen besitter alltså inte samma information som agenten, vilket skapar en informationsasymmetri som ger upphov till omfattande kostnader för principalen, så kallade agentkostnader (Besanko et al, 2009). Agentkostnader uppkommer exempelvis då agenten agerar på ett sätt som inte maximerar principalens värde eller i samband med kontrollmekanismer såsom upprättande av utförliga kontrakt och incitamentsprogram (Gabrielsson & Huse, 2010). Agentkostnaderna är alltså situationsspecifika, vilket innebär att de inte hade funnits om agenten inte var benägen att agera opportunistiskt (Blom et al, 2007).

Agentproblemet är applicerbart på en mängd olika situationer, men den vanligaste i modern litteratur kring bolagsstyrning är relationen mellan ägare och företagsledning i medelstora och stora aktiebolag. I detta samspel har ägaren rollen som principal och ledningen rollen som agent, vilket innebär att aktieägarna har incitament att kontrollera VD:n för att säkerställa att denne inte agerar för egen vinning (Gabrielsson & Huse, 2010). Ett exempel på hur agentproblematiken artar sig i aktiebolag är då ägarna prioriterar utdelning på sin investering medan VD:n vill använda pengarna till annat, såsom expansion (Gabrielsson & Huse, 2010). En vanlig kontrollmekanism i medelstora och stora företag är styrelsen. Styrelsen väljs av aktieägarna vid bolagsstämman i syfte att utse en lämplig VD. Styrelsen har alltså det yttersta ansvaret att övervaka VD:n och att se till att VD:n handlar i aktieägarnas intressen och inte agerar opportunistiskt (Fama & Jensen, 1983). Detta ställer stora krav på att styrelsemedlemmarna är oberoende och inte har någon djupare relation till företagsledningen eftersom en oberoende styrelse är enda sättet att säkerställa en objektiv övervakning av VD:n (Zahra and Pearce, 1989). Agentproblemet är dock inte något som enbart uppkommer i

medelstora och stora aktiebolag utan teorin kan även appliceras på småföretag och relationen mellan grundare och VD.

Som en kontrast till agentteorin finns stewardshipteorin som motsätter sig agentteorins perspektiv och hävdar att människor inte alltid nyttomaximerar genom att agera opportunistiskt utan istället nyttomaximerar genom att agera för andras vinning (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Stewardshipteorin bygger alltså på antagandet att agenten sätter principalens intressen före sina egna (Davis et al, 1997). Agenten agerar således i principalens bästa intresse även om en intressekonflikt uppkommer eftersom agenten sätter ett högre värde på samarbete än självuppfyllelse. Då teorin bygger på att människor nyttomaximerar genom att agera för kollektivets bästa kan agentens agerande ses som rationellt (Davis et al, 1997). Stewardshipteorin är alltså ett bra komplement till agentteorin då människor de facto inte finner störst nytta i att agera opportunistiskt. Exempelvis kan det vara så att en VD i småföretag vill hjälpa företaget lyckas istället för att enbart agera för egen vinning.

### **3.3 Grundaren som ägare**

Grundaren av en verksamhet är oftast den som initialt har den största kunskapen och drivkraften i företaget och företagets produkt eller tjänst är många gånger något som grundaren själv brinner för. Är grundaren exempelvis teknik- och datorintresserad erbjuder företaget sannolikt en teknisk produkt medan företaget troligtvis erbjuder en konsulttjänst med inriktning mot management om grundaren intresserad av ledarskap och organisationsutveckling. Grundaren är den som definierar företagets värderingar, arbetssätt, normer och kultur, vilket innebär att grundarens personliga värderingar ofta reflekteras i företagets värderingar (Carter & Jones-Evans, 2006). Grundaren är vidare ofta direkt involverad i företaget antingen som ledare, ägare, styrelsemedlem eller som vanlig anställd (Gabrielsson & Politis, 2007). Grundaren karaktäriseras alltså av en mycket personlig relation till företaget och är ofta en driven individ med tydliga visioner, idéer och mål både för sig själva och för företaget. Carland, Hoy, Boulton, och Carland (1984) definierar grundaren enligt följande:

*"A small business owner is an individual who establishes and manages a business for the purpose of furthering personal goals.[...]The owner perceives the business as an extension of his or her personality, intricately bound with family needs and desire"*

(Carland et al, 1984, s 358)

I rapporten från 1984 menar författarna att grundaren är en individ som startar och leder ett företag i syfte att uppfylla personliga mål och att företaget således är en del av personen bakom. Detta innebär att många grundare ofta anser sig veta exakt vad som är bäst för företaget och hur det skall drivas på bästa sätt. Grundare är således ofta motvilliga att fullständigt överlåta kontrollen till någon annan, vilket kan påverka företagets framtida utveckling och möjlighet till expansion. Forskning har till och med visat på att den primära anledningen till att grundaren lämnar företaget är expansion och att grundarens roll därmed förändras (Boeker & Karichalil, 2002). Även om grundaren är specialiserad på företagets produkt eller tjänst, men inte har någon erfarenhet som företagsledare är alltså grundaren ofta motvillig att lämna över det operationella ansvaret (Boeker & Karichalil, 2002). Grundarens relation till företaget, både emotionellt och operationellt, kan således skapa problem vid styrning, kontroll och utveckling av bolaget. Grundarens vilja att lämna företaget minskar dock om grundaren hittar en position i företaget där denne kan dela med sig av sina kunskaper, känna sig uppskattad och få ge utlopp för sitt engagemang (Boeker & Karichalil, 2002).

### *3.3.1 Kontrollmekanismer*

Då grundaren har en nära relation till företaget är det troligt att grundaren är en ägarkategori som kan antas utöva relativt mycket kontroll över VD:n. Grundaren kan tillämpa olika kontrollmekanismer för att hantera agentproblemet: formella styrmedel, organisationsstruktur och informella styrmedel (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). De formella styrmedlen syftar till att övervaka agentens agerande genom exempelvis resultatplanering, produktkalkylering, budgetering och intern redovisning (Ax et al, 2005). Traditionellt anses grundaren i småföretag använda relativt få formella styrmedel till skillnad från andra ägarkategorier såsom riskkapitalbolag, vilket kan bero på att byråkratin i småföretag är mindre utvecklad. Grundaren kan vidare också använda organisationsstrukturen för att kontrollera agenten, t.ex. genom organisationsstruktur, ansvarsfördelning, belöningsystem och beslutsprocesser. Incitamentsprogram, såsom options-/aktieprogram eller bonus, är t.ex. vanliga för att motivera

agenten att agera i företagets och principalens intressen, eller som belöning för ett väl genomfört arbete ([www.skatteverket.se](http://www.skatteverket.se)). Grundaren kan också välja att vara aktiv i företaget, vilket gör att denne kan kontrollera företagets operationella verksamhet. Slutligen kan grundaren använda informella styrmedel, vilka inkluderar företagskultur, graden av deltagande i organisationen, lärande samt ledningsstöd (Ax et al, 2005). Informella styrmedel är ofta implicita, det vill säga att det inte finns några skriftliga kontrakt och de är vanligare i småföretag eftersom dessa ofta har en mindre utvecklad byråkrati än medelstora och stora företag. I småföretag kan exempelvis förtroende vara en viktigare kontrollmekanism än resultatplanering och produktkalkylering. Att grundaren känner förtroende för VD:n kan alltså vara av större vikt än vilka formella kontrollmekanismer som vidtas (Huse, 2007).

### **3.4 Venture Capital och riskkapitalbolag**

Riskkapitalmarknaden består av två områden, Public Equity, det vill säga investeringar i börsnoterade företag, och Private Equity, det vill säga investeringar i ”onoterade företag med ett aktivt ägarengagemang” (Landström & Löwegren, 2009). Venture Capital är en del av Private Equity och delas in i två områden: Informellt Venture Capital, vilket utgörs av investeringar av privatpersoner, och Institutionellt Venture Capital, vilket utgörs av investeringar av professionella investerare såsom riskkapitalbolag (Landström & Löwegren, 2009).

Venture Capital skiljer sig från andra investeringsformer såsom banklån då investeraren bär direkt risk i företaget och därmed riskerar att förlora hela sin investering om företaget misslyckas. Riskkapitalbolag söker därför primärt efter företag med potential för stora vinster och som har höga tillväxtnål då de ser sitt engagemang som en investering snarare än ett sätt att inleda en längre relation med låntagaren (McKinsey & Company, 2007). Riskkapitalbolag är således oftast kortsiktiga i sitt ägande och det är vanligt att det finns en bestämt exit på 3-7 år, vilket innebär att de inom denna tidsram söker tillfälle att sälja sin andel i företaget och realisera sin vinst (Landström & Löwegren, 2009). På grund av denna kortsiktiga investeringshorisont ställs krav på grundarna och vilken erfarenhet de har då investeraren vill försäkra sig om att teamet kan uppnå målen i tid (Burns, 2007). Teamets sammansättning är mycket viktigt och är en av anledningarna till att företag tillsätter en extern VD i samband med inträdet av riskkapital i bolaget (Burns, 2007). Riskkapital är inte enbart ett sätt för företag att finansiera sin verksamhet utan också ett sätt att utnyttja expertis och erfarenhet hos

externa aktörer. Genom att ställa kunskap och affärsnätverk till företagets förfogande är riskkapitalbolag villiga att hjälpa företaget uppnå goda resultat (McKinsey & Company, 2007). Riskkapitalbolag kan exempelvis bistå låntagaren med support, en strategisk överblick samt med ett nätverk av affärskontakter (Sapenza and Timmons, 1989). Riskkapitalbolag agerar alltså även som mentorer, vilket kan vara positivt för företagets utvecklingsmöjligheter.

#### *3.4.1 Kontrollmekanismer*

På grund av kort exit är riskkapitalbolag mycket måna om att företaget snabbt uppnår goda resultat, vilket gör agentproblemet påtagligt då investeraren har stora incitament att se efter sin investering och kontrollera låntagaren. Riskkapitalbolag kan utöva kontroll genom olika metoder, exempelvis genom ett mycket selektivt urval av låntagare, inflytande och kontroll över företaget om det inte lyckas uppnå utsatta mål samt styrelsen (Murray & Lott, 1995). Ett selektivt urval säkerställer att låntagaren är seriös och kontrollkraven gör att riskkapitalbolaget kan gå in och styra i verksamheten om företaget inte skulle lyckas. Riskkapitalbolag har vidare mycket höga avkastningskrav, ofta mellan 30 % och 60 % per år, vilket också kan ses som en kontrollmekanism då endast företag som förväntar sig kunna leva upp till dessa mål kommer beviljas kapital (Murray and Lott, 1995).

### **3.5 Summering**

De mest centrala begrepp som behandlats i detta avsnitt och som kommer användas frekvent i analysen av det insamlade materialet är: agentteorin, stewardshipteorin, resursperspektivet, grundarens ägande samt kontrollmekanismer av olika slag. Agentteorin behandlar relationer mellan en ekonomiskt riskbärande principal och beslutsfattande agent utan ekonomiskt ansvar. Denna problematik går ut på att agenten har incitament att agera opportunistiskt eftersom denne inte är ansvarig för de beslut som fattas. Ett annat perspektiv på agentrelationer är stewardshipteorin, som hävdar att människor inte alltid behöver vara nyttomaximerande. Människor kan istället agera för kollektivets bästa snarare än att agera för att maximera sin egen nytta. Resursperspektivet menar att en styrelse inte enbart fungerar som en kontrollmekanism utan även kan ha en stödfunktion och bidra med kunskap, nätverk etc. Slutligen har litteratur kring grundarens ägande presenterats. Detta handlar om hur grundaren karaktäriseras som ägare och hur denne utövar kontroll över principalen.

## 4. Empiri

---

*Detta kapitel presenterar fallföretagen samt de resultat som framkommit under insamling av empirin.*

---

### 4.1 Fallföretag 1: Bambuser

Undersökningens första fallföretag är Bambuser och vi har utfört två telefonintervjuer, en med företagets VD, Hans Eriksson, samt en med grundaren Jonas Vig som tidigare var Bambusers VD.

#### *Företagsbakgrund*

Bambuser grundades av Måns Adler och Jonas Vig under 2008 och var till en början ett hobbyprojekt men förvandlades snabbt till ett seriöst och expansivt IT-företag. Bambuser tillhandahåller en hemsida där användare kan ladda upp videofilmer från mobilen direkt (live), vilket gör det möjligt för användaren att filma med en internetuppkopplad mobiltelefon eller webcam samtidigt som filmen visas på Bambusers hemsida. Filmerna kan ses av vem som helst, var som helst och därför kallar Bambuser sin tjänst för *live interactive broadcasting*. Företaget växer kraftigt, räknat till antalet användare, men har ännu inte visat någon god lönsamhet och redovisar fortfarande förluster. Bambuser fick sitt stora internationella genombrott när presskonferensen efter The Piratebay-rättegången sändes via Bambuser och filmerna sedan användes av både BBC och CNN ([www.idg.se](http://www.idg.se)).

Bambuser är delvis finansierat av ett norskt riskkapitalbolag och är på jakt efter mer externt kapital. Bambuser har ett tiotal anställda som alla är delägare och tillsammans innehar majoriteten av aktierna. Grundarna är fortfarande både ägare och anställda på Bambuser och aktivt involverade i verksamheten. Jonas Vig, som tidigare var VD, är numera vice VD och ansvarig för produktutvecklingen. Måns Adler beskrivs som en visionär eller evangelist och är den stora kreatören bakom Bambuser. Hans Eriksson är den nuvarande VD:n och tillträdde sommaren 2009. Hans Eriksson har en bakgrund inom investment banking och har tidigare varit chef för både MySpace Nordic och Lunarstorm. Anledningen till att Hans Eriksson tog över som VD efter Jonas Vig var att Bambuser eftersökte en person med mer affärserfarenhet.

Hans Eriksson, med sin gedigna bakgrund i branschen, gjorde beslutet inte särskilt svårt. Dessutom kände både riskkapitalbolaget, Jonas och Måns, Hans sedan tidigare.

### *Bolagsstyrning*

Under intervjuerna med en av Bambusers grundare, Jonas Vig, samt den verkställande direktören, Hans Eriksson, fann vi att grundarnas roll i organisationen har skiftat sedan den externt rekryterade VD:n tillsattes. Från att tidigare ha varit huvudansvariga för företaget och dess verksamhet finns deras huvudsakliga ansvar idag inom produkt- och marknadssidan. Jonas, som tidigare var VD, är idag produktansvarig och arbetar främst med att leda utvecklingen av företagets tjänst medan Måns Adler har ett community-ansvar och är inriktad mot användarna av Bambusers tjänster. Jonas anser att deras roller i företaget har blivit tydligare sedan Hans inträde i verksamheten:

*”Tidigare var det mycket vagare ansvarsområden, då var alla inblandade i allt. Rollerna har definitivt förändrats och ytterligare definierats sedan jag slutade som VD.”*

Jonas Vig, grundare Bambuser

Hans Eriksson kunde bidra med kunskap tack vare sin långa erfarenhet och sitt kontaktnät i branschen. Hans beskriver sin position som den som är ytterst ansvarig gentemot aktieägare, styrelsen och andra intressenter. Han är även den som har den övergripande rollen i och kring företagets aktivitet, en position och ansvarsområde som Jonas tidigare hade. Hans menar dock att Bambuser är ett väldigt litet företag och att det då krävs ett nära samarbete med alla involverade. Samtidigt måste alla ta initiativ för att bidra till organisationens verksamhet.

*”[...]ett litet bolag bygger ju väldigt mycket på att man har en otroligt platt hierarki, att man kan jobba tillsammans, att folk känner att de kan ta initiativ.”*

Hans Eriksson, VD Bambuser

Både Jonas och Hans är överens om att det inte finns någon tydlig struktur för beslutsfattande i företaget. Istället diskuteras besluten fram gemensamt på ett smidigt och informellt vis när det uppstår en situation där beslutsfattande fordras. De flesta besluten tas på kontoret i öppna forum där de involverade får komma med förslag på lösningar som sedan diskuteras till dess

att en lösning är nådd. Jonas har uppfattningen att beslutsfattandet sker på ett demokratiskt vis där den med bäst argument får sin vilja igenom. Hans instämmer, men han påpekar att det är han som har det sista ordet vid tillfällena då en förenad lösning inte kan nås eftersom han är ytterst ansvarig gentemot företagets intressenter.

*”[...]i slutändan är det någon som är ansvarig och får fatta det slutgiltiga beslutet. Då tar jag det beslutet att 'såhär gör vi' om det är en operationell fråga inom bolaget. Att köra det som ett demokratiskt forum fungerar till en viss gräns, men kommer man till åsiktsskillnader måste någon våga ta det avgörande beslutet[...].”*

Hans Eriksson, VD Bambuser

Hans säger att hans erfarenhet är att det är vid beslutsfattande som många små och unga företag misslyckas. Antingen tas det för få beslut eller så blir det kompromisslösningar, vilka sällan får lyckade utfall.

Vid stora, strategiska beslut är det möjligt att styrelsen och riskkapitalbolaget är involverad i diskussionerna. Dock är stor involvering i besluten från styrelsens sida inget som eftersträvas då både Hans och Jonas har uppfattningen att det gör processen långsammare och mindre effektiv. I en beslutsprocess beskriver Jonas att det finns tre sätt för honom att påverka: hans operationella post, hans position som suppleant i styrelsen samt hans inflytande som grundare. Som grundare har han stor insikt och kunskap i både företaget och tjänsten, vilket gör att Jonas har stora möjligheter att påverka. Efter att Hans tog över VD-positionen anser Jonas att hans möjlighet att påverka beslut har ökat. Jonas utvecklar resonemanget:

*”Med Hasse på vd-positionen är det en annan tyngd uppåt på alla håll och samtidigt är Hasse otroligt lyhörd och lyssnar på oss i bolaget. Man kan nästan säga att inflytandet har ökat.”*

Jonas Vig, grundare Bambuser

Hans bekräftar det ömsesidiga förtroendet när vi frågar honom om han påverkas av Jonas och Måns åsikter vid beslutsfattande menade att han absolut påverkas av dem och att det inte finns någon som är bättre lämpade än dem.



Företaget har anställda i Stockholm, Malmö och Finland, vilket gör arbetet geografiskt utspritt. Hans anser att detta ibland kan vara problematiskt och menar att det blir naturligt att jobba närmast de som sitter vid skrivborden runt omkring sitt eget. Det geografiska avståndet kan alltså leda till svårigheter för de anställda att involveras i de beslut som tas i det löpande arbetet, vilket förstärks av att Bambuser inte heller använder något speciellt forum där besluten tas, utan de anställda informeras om olika alternativ och får uttrycka sina åsikter efter bästa förmåga.

Under intervjuerna blev det tydligt att ingen dag är den andra lik och att dagliga rutiner är svåra att vidhålla. Jonas och Hans arbetar väldigt nära varanandra och är ofta ute och reser tillsammans då de besöker samarbetspartners, kunder och andra intressenter. Detta innebär att det ibland kan vara svårt att hålla sig a jour med vad som händer på kontoren i Sverige. När de väl befinner sig på kontoret blir det mycket att ta igen och uppdateringar kring den dagliga verksamheten krävs ständigt. Jonas och Hans arbetar efter mottot ”en dag i taget”, det vill säga att det som har högst prioritet går före övrig verksamhet.

### *Kontroll*

Under intervjun med Jonas fick vi uppfattningen att grundarna, liksom andra investerare, har stort förtroende för Hans och hans arbete för Bambuser och att det är Hans som skall ta företaget till nya nivåer. Jonas och Måns kände Hans redan innan hans tillträde som VD då han satt i Bambusers styrelse som oberoende ledamot. När de insåg att de ville rekrytera en extern VD kontaktade de Hans som hade passande kunskaper, erfarenheter och ett värdefullt kontaktnät. Grundarna var alltså mycket selektiva när de valde vem de ville tillsätta som VD. Då Hans slutat på MySpace Nordic ville grundarna få in honom i den operationella verksamheten. För Hans var beslutet att tacka ja inte svårt då han såg stor potential i produkten och hade stort förtroende för de båda grundarna. När vi frågar honom vad han anser om de unga grundarna svarar han snabbt:

*”Jonas och Måns är två jävligt duktiga entreprenörer ur det perspektivet att de är intelligenta, de har en vision, de har en kunskap om verkligheten”*

Hans Eriksson, VD Bambuser

Hans åsikter om företagets produkt var lika tydliga: ”jag tycker att det är en helt fantastisk produkt med en enorm potential”. Vad det gäller huruvida Hans tror att Jonas och Måns

känner sig trygga med att ha en externt rekryterad VD istället för att själva ha full kontroll svarar Hans att överlämnandet antagligen var ett emotionellt jobbigt beslut. Dock tror Hans att eventuella tveksamheter vägs upp med den kompetens han tillför. Hans anser sig inte bli toppstyrd av grundarna utan att de oftast kan lösa eventuella konflikter och enas om gemensamma beslut. Huruvida riskkapitalbolaget går in i diskussioner för att toppstyra honom beskriver Hans:

*”det är väldigt svårt[...] för dem [riskkapitalbolaget] att gå in och ta den diskussionen. Det finns inte så mycket argument att falla tillbaka på för dem, de besitter inte kunskapen helt enkelt, och det är inget positivt utan negativt egentligen för man vill ju kunna ta stöd och ha en bra dialog med sin ägare. Men det är inte alltid det går och det måste man ha respekt för det också, den kunskapen är svår att få och den finns inte på så många ställen utan sitter på ett få antal riskkapitalister.*

Hans Eriksson, VD Bambuser

Bambuser använder inte bonus som belöningsystem då de anser att det inte passar in på småföretag som har finansierat delar av sin verksamhet med externt kapital. Anledningen är att det externa kapitalet inte ska finansiera monetära bonusar för de anställda utan är till för att få verksamheten att växa. De anställda är istället delägare genom aktier och optioner, vilket syftar till att ge incitament driva företaget framåt. Hans förklarar incitamentet som att medarbetarna ”skall jobba för att de tycker det är kul, de skall tro på det [företaget] och vara engagerade och då skall de få avkastning i form av att bolaget ökar i värde och att de tjänar pengar på det”. I samband med att Hans rekryterades till Bambuser blev han delägare, vilket var en förutsättning för Hans att börja arbeta på Bambuser. Han gjorde även en privat investering i bolaget och Hans äger idag cirka elva procent av företagets aktier.

Hans beskriver sitt mål med Bambuser som att “se till så att aktieägarna tjänar så mycket pengar som möjligt” medan Jonas har ett mer visionärt mål. Jonas mål är att göra Bambuser till en global tjänst och att skapa ett namn inom mobilvideo och kommunikation. Hans menar att det bästa sättet att maximera aktieägarnas avkastning är genom ett uppköp och på så sätt bli inkorporerade i ett annat företag. Hans ser ett uppköp som mer sannolikt än en börsintroduktion då det senare kräver stora mängder kapital. Även om Jonas har ett visionärt mål med företaget ser både Jonas och Hans sig själva så småningom gå vidare från Bambuser.

Jonas säger dock att han på sikt tänker gå vidare från företaget medan Hans säger att han stanna i Bambuser i ytterligare tre år. Att grundarna är kvar i företaget är något som Hans anser vara mycket viktigt för företagets vidareutveckling och framgång även efter ett eventuellt uppköp.

*”Jag tror att det är helt avgörande att grundarna är med i företaget under en lång tid. Att ett bolag som är ungt och i en stor tillväxtfas, om grundarna lämnar så tappar man hela själen, och det är aldrig bra! Det tror jag inte att man kan kompensera upp... när grundarna lämnar så faller de [företagen] ihop som korthus.”*

Hans Eriksson, VD Bambuser

Styrelsen är, som tidigare nämnts, involverad i större strategiska beslut och styrelsen har sammanträden ungefär varannan månad. Det var när Bambuser fick in externt kapital som styrelsearbetet på allvar började och var en naturlig följd för att bli mer professionella. Styrelsens delaktighet i strategiska beslut, tillsammans med det nära samarbetet mellan ägarna och Hans gör alltså att de kan upprätthålla god kontroll och ständigt vara uppdaterade om vad som händer i bolaget. Mötesfrekvensen är beroende på hur situationen ser ut på Bambuser, det vill säga hur många strategiska beslut de står inför. Vid hektiska perioder har de flera ett till två möten i månaden och under lugna perioder har de möte mindre ofta.

#### **4.2 Fallföretag 2: Utvecklingspoolen**

Undersökningens andra fallföretag är Utvecklingspoolen och vi har utfört två telefonintervjuer: en med företagets grundare, Christer Olsson, och en med företagets nuvarande VD, Ola Trouvé.

##### *Företagsbakgrund*

Utvecklingspoolen grundades 1990 av Christer Olsson och är ett konsultföretag som inriktar sig mot ledarskapsutbildningar, organisationsutveckling, teambuilding etc. Företaget består av ett moderbolag, Utvecklingspoolen Öckerö AB, och ett dotterbolag, Utvecklingspoolen Hönö AB. Företaget anordnar utbildningar och föreläsningar inom dessa områden och de har haft många välkända kunder såsom IKEA, Skanska och ABB där de har utvecklat personalen och arbetat med att ”[...] identifiera och frigöra de resurser som redan finns i varje individ. Vi hjälper helt enkelt till att upptäcka den egna förmågan. Vi får människor att få gjort det de vet

att de redan borde ha gjort” (www.utvecklingspoolen.se). Utvecklingspoolens huvudkontor finns i Göteborg och företaget har för närvarande 12 anställda konsulter. År 2009 var omsättningen 27 miljoner kronor, vilket innebär att företaget klassas som ett småföretag. Ola Trouvé, företagets nuvarande VD, tillträdde VD-positionen under år 2000 efter att ha jobbat som regionchef på ett företag i läkemedelsindustrin.

### *Bolagsstyrning*

För att få en klar bild över ansvars- och rollfördelningen ställde vi frågor kring hur Christer och Ola ser på sin egen respektive den andras roll i företaget och vi fann att de båda har relativt lika åsikter. Christer säger att han har två roller i företaget, dels som ägare och strategisk beslutsfattare som ständigt letar efter nya möjligheter till affärsutveckling, och dels som konsult och anställd föreläsare. Christer säger att den huvudsakliga anledningen till att han tillsatte en extern VD var att han älskar sitt jobb som VD-coach och föreläsare inom organisationsutveckling. Genom att tillsätta en ny VD kunde Christer släppa fokus från administrativa och organisatoriska frågor och istället koncentrera sig på det strategiska arbetet.

*”jag ville inte fastna i att rekrytera eller att jobba med personalfrågor, men skall vi bli något måste någon ta det jobbet. I och med att jag är så strategisk insåg jag därför att vi måste ha en ansvarig för den operativa driften för att bolaget skall kunna växa.”*

Christer Olsson, grundare Utvecklingspoolen

Christer har alltså valt att helt överlåta det operativa ansvaret till Ola. Ola instämmer i att Christers roll som huvudägare är att hjälpa till att utveckla verksamheten. Samtidigt poängterar Ola vikten av att Christer dagligen gör föreläsningar och menar vidare att Christer är företagets främsta marknadsföringsresurs och att han är mycket duktig på att skapa merförsäljning genom att vara ute hos kunder och föreläsa. ”Christer och jag har en unik förmåga att skapa mervärde och merförsäljning genom våra föreläsningar så för varje dag som vi inte är där ute så går vi miste om en del.” Både Christer och Ola anser att Christers roll i huvudsak går ut på att agera frontfigur, vara delaktig i strategiska beslut, agera bollplank till Ola, samt att arbeta som anställd konsult och vara ute hos kunder och föreläsa. De båda har även en liknande syn på Olas roll, det vill säga att sköta den operativa driften av företaget och samtidigt jobba som föreläsare. Ola menar dock att hans vardag mestadels går ut på att vara

ute hos kunder och utför konventionella konsulttjänster såsom utbildningar och föreläsningar snarare än att hantera administrativa arbetsuppgifter på företaget. De administrativa arbetsuppgifterna och operativa besluten får beröras när konsulttjänsterna är utförda.

Christer säger att hans inflytande i företaget har förändrats sedan Ola tog över som VD, men han ser det inte som något problem. Christer menar till och med att många småföretag hämmas av grundarnas ovilja att lämna ifrån sig ledarskapet. Christer menar vidare att trots att en VD är tillsatt är grundaren ofta delaktig i de flesta beslut, vilket kan leda till många konflikter och långdragna beslutsprocesser som i längden kan skada företaget. Många grundare är så inne i verksamheten och bestämda på att klara sig själva att det inte ser det ur ett bredare perspektiv. Christer har många erfarenheter av liknande situationer från sin roll som konsult. Han ser ofta att små- och medelstora företags tillväxt begränsas just på grund av att grundaren tappar sin strategiska fokus och inte släpper ifrån sig ledarskapet. Christer utvecklar resonemanget:

*”Jag pendlar mellan rollen som vanlig anställd och en strategisk roll. Det är detta som är huvudproblemet i väldigt många bolag med entreprenörer: Man jobbar i sin verksamhet och man har startat verksamheten för att man brinner för det man gör. Sen fokuserar man så mycket på att vara operativ att man tappar helt ledarskapet, strategisk utveckling och att tänka större.*

Christer Olsson, grundare Utvecklingspoolen

Eftersom företaget fortfarande är relativt litet anser både Ola och Christer att de i viss mån får hjälpas åt och att deras ansvarsområden inte är satta i sten. De säger att de ofta bollar idéer med varandra och diskuterar olika lösningar innan beslut tas. Christer är dock mycket bestämd när han säger att det är Ola som har sista ordet i de operativa besluten. Ola instämmer och påpekar att Christer inte ansvarar för några specifika frågor utan mest agerar bollplank. Ola säger vidare att Christer alltid har låtit Ola göra på sitt sätt så länge han lyckas göra ett bra jobb. Vad gäller strategiska beslut diskuterar Ola och Christer med varandra till dess att en gemensam lösning är uppnådd. Ola använder till och med ordet ”kompanjoner” för att beskriva sin relation till Christer och han säger att de alltid diskuterar fram idéer om anställningar, nya koncept och liknande innan beslut fattas. På Utvecklingspoolen tas alltså operativa beslut av den som är ansvarig inom det berörda ansvarsområdet även om både Christer och Ola diskuterar potentiella lösningar med varandra.

På frågan om vad Christer skulle göra om Ola tog ett beslut som de inte var eniga om svarade Christer: ”Ingenting. Det är det som är tricket – håll fingrarna i styr.” Christer menar att Ola måste ha utrymme att fatta egna operativa beslut utan att Christer lägger sig i, vilket är något som Christer måste acceptera. Ola sitter dessutom i en position där han har bättre beslutsgrund och har bättre koll på verksamheten och projekten än Christer. Christer menar att:

*”Hela idén med att bygga en organisation faller om jag hela tiden skall lägga mig i andras arbeten. Då blir de bara marionetter under mig i alla fall. Därför är det jätteviktigt att jag låter Ola själv få bygga sin kultur”.*

Christer Olsson, grundare Utvecklingspoolen

Ola säger också att det är mycket ovanligt med konflikter mellan honom och Christer:

*”Vi försöker ofta övertala varandra och vill jag något tillräckligt mycket kan jag nog driva igenom det mot Christers vilja under förutsättning att det sker i Utvecklingspoolen Hönö (ett dotterbolag till Utvecklingspoolen Öckerö) där jag äger hälften. Men det har aldrig inträffat eftersom vi haft en konflikt på 10 år.”*

Ola Trouvé, VD Utvecklingspoolen

Åsiktsskillnader är alltså extremt ovanliga mellan Christer och Ola, men om dessa skulle uppstå är det den som har ansvaret som fattar det ultimata beslutet. Ola har med andra ord det ultimata ansvaret vid operativa beslut och Christer vid strategiska frågor.

Christer säger att han trivs mycket bra i Utvecklingspoolen och att han är nöjd med den nuvarande ansvarsfördelningen där Ola ansvarar för den operativa verksamheten, vilket gör att Christer kan fokusera på det han verkligen är intresserad av. Christer säger att den huvudsakliga anledningen till att han anställde en extern VD var att han älskar sitt jobb som föreläsare och inte vill hålla på med administrativa arbetsuppgifter. Ola säger också att han är mycket nöjd med sin nuvarande position: ”Jag trivs fantastiskt bra, jag har världens bästa jobb!”

## *Kontroll*

Ola är delägare i Utvecklingspoolen och äger ungefär 30 % av moderbolagets aktier. Christer säger att delägarskapet förhoppningsvis ger Ola incitament att tänka på att öka företagets värde vid beslutsfattande. På frågan om han tänker på att öka värdet på sitt innehav i företaget vid strategiska beslut svarar Ola:

*”Jag tänker väldigt mycket i vi-termer. Både jag och Christer vill bygga någonting och vi brukar säga att vi inte är intresserade av att bli stenrika varken han eller jag. Vi är intresserade av att bygga någonting för många människor och att fler skall kunna ha det så bra som vi har det.”*

Ola Trouvé, VD Utvecklingspoolen

Ola säger att han inte är intresserad av att ta ut mer lön och låta företaget visa ett sämre resultat eftersom detta skulle återspeglas i räkenskaperna, vilket skulle vara negativt för företaget. Ola säger att han inte är intresserad av maximera sin egen nytta på bekostnad av företaget.

Både Ola och Christer anser att de har väldigt lika värderingar gällande företagets verksamhet, mål, och strategier. Christer är en visionär och brinner för Utvecklingspoolen och hans mål är att skapa ett företag som är oberoende av enstaka individer, med 50 anställda och med en omsättning på 100 miljoner kronor årligen. Även Ola säger att han vill skapa ett företag med mer struktur än dagens organisation samt ett företag med 50 anställda. På frågan om Christer kommer att kliva åt sidan när han uppnått detta mål svarar han att han kommer jobba så länge han tycker det är kul. Hans mål är att jobba ”ålders- och hälsoanpassat”. På frågan om han tror att Ola har liknande värderingar som honom själv svarar Christer:

*”Vi vill samma sak med företaget. Vi vill ha en konstant expansion under kontrollerade former med lönsamhet. Vi tror vidare på att människor som får ta egna beslut tar ansvar, vilket leder till att man kan ha en slimmad organisation. Detta gör i sin tur organisationen lönsam och vi tillhör branschens lönsammaste bolag”.*

Christer Olsson, grundare Utvecklingspoolen

Christer menar att ha samma värderingar och mål som VD:n är något som är mycket viktigt för grundaren då det är lättare att känna förtroende för en VD som delar ens egna åsikter. Ola instämmer och säger att han och Christer har extremt lika värderingar och att detta varit en bidragande faktor till att de kunnat arbeta bra ihop under 10 års tid sedan Ola tillträdde VD-positionen. Ola säger att han och Christer litar på varandra till 100 % och att båda är beroende av varandra. Ola förklarar:

*”Det ömsesidiga förhållandet mellan mig och Christer gör att ingen hamnar i en beroendeställning till den andra. Så är det ofta i andra företag, då är du beroende av chefen men chefen kanske inte är beroende av dig. Därför kan du inte säga vad som helst eller ta upp vilka diskussioner som helst, men det kan ju jag och Christer göra som kompanjoner.”*

Ola Trouvé, VD Utvecklingspoolen

Ola säger att han älskar att föreläsa och att han inom ett till två år ser sig själv lämna över VD-positionen till någon som är mer intresserad av operativa arbetsuppgifter och inte älskar att föreläsa lika mycket som han själv. Christer säger också att han tror att Ola kommer överlämna VD-ansvaret till någon annan i framtiden, men Christer säger att detta förmodligen kommer att ske om fem till tio år.

Christer anser att deras liknande värderingar och mål är en stor bidragande faktor till att Christer har stort förtroende för Ola. Christer säger att relationen mellan honom och Ola präglas av ömsesidig respekt för varandra, deras roller, och deras positioner, vilket gör att Christer känner sig trygg i att överlämna företagets operativa ansvar till Ola. Att Christer känner förtroende för Ola är mycket viktigt eftersom de båda inte arbetar speciellt nära varandra i den dagliga verksamheten. Christer är ute på uppdrag hos vissa kunder medan Ola är ute på andra uppdrag och de träffas inte mer än någon gång i månaden. De har dock daglig telefonkontakt där Ola rapporterar vad som hänt i företaget under dagen och de diskuterar även eventuella nya projekt. Christer upplever dock inte detta som något problem då båda litar på varandras kompetens. Christer har ett stort förtroende för Ola och han säger att han ”måste våga släppa kontrollen och lita på att någon annan kan göra på sitt sätt och att det blir minst lika bra som mitt sätt.” Även Olas bakgrund som regionchef inom läkemedelsindustrin har bidragit till att skapa ett förtroende hos Christer att Ola är kompetent nog att klara av jobbet. Christer och Ola jobbade ihop under Olas förra befattning då Christer var inhyrd



konsult, vilket gjorde att Christer kunde lär känna Ola och se hur han arbetade. Det var efter cirka 2,5 år som Ola blev tillfrågad att jobba som VD för Utvecklingspoolen.

Det finns idag ingen professionell styrelse på Utvecklingspoolen utan de enda styrelseledamöterna är Ola och Christer. Christer säger dock att det finns planer på att ta in två externa styrelseledamöter för att få professionell hjälp. Christer eftersträvar en styrelse som kan ställa krav på både Christer och Ola: ”Det är lätt att bli bekväm när det går bra” säger Christer. Han betonar dock att han inte kommer använda styrelseledamöterna som en kontrollmekanism gentemot Ola utan snarare som en katalysator för affärsutveckling. ”Jag kommer inte använda styrelsen som kontrollmekanism utan jag har kontroll genom min ständiga närvaro i företaget.” Christer ser alltså närvaron till Ola som en betydande kontrollmekanism trots att de sällan träffas och endast har telefonkontakt. Christer säger vidare att han har ett mycket nära samarbete med Utvecklingspoolens ekonomichef. Han förklarar:

*”Sedan har jag ju nära kontakt med ekonomichefen som har järnkoll på allt. Ekonomichefen sitter mitt i flödet, vilket gör henne till en form av controller för mig. Du talar om styrelsen som kontrollmekanism, men känner man att ekonomichefen är din då behöver man inte oroa sig som ägare. Den kontrollen kan man aldrig få genom styrelsen för det är ju VD:n som går till styrelsen och presenterar det han eller hon vill presentera.”*

Christer Olsson, grundare Utvecklingspoolen

Christer ser alltså en nära relation till ekonomichefen som en bra kontrollmekanism gentemot VD:n eftersom pengar är det viktigaste i företaget och utan pengar kan VD:n inte göra så mycket.

## 5. Analys

---

*I detta avsnitt analyseras den insamlade empirin genom jämförelse mellan fallföretagen samt mellan empiri och befintlig teori. Analysen syftar till att påvisa skillnader och likheter i grundarens kontrollmekanismer.*

---

Vi har utifrån det empiriska materialet gjort jämförelser mellan fallföretagen för att försöka finna likheter och skillnader mellan vilka kontrollmekanismer grundarna i respektive fallföretag använder. Vi vill även förklara varför grundarna använder sig av olika kontrollmekanismer. Analysen utgår från ett agentteoretiskt perspektiv och försöker med hjälp av agentteorin förklara förekomsten av de fenomen vi upptäckt. Analysen är uppdelad i två delar, formella respektive informella kontrollmekanismer. Eftersom agentteorin främst fokuserar på formella kontrollmekanismer och inte alltid kan förklara fenomen såsom förtroende, använder vi även kompletterande perspektiv, främst stewardshipteorin, för att bidra till en bättre förståelse av de informella kontrollmekanismerna.

### 5.1 Formella kontrollmekanismer

Enligt litteraturen kring grundarens ägande använder grundaren formella kontrollmekanismer relativt lite jämfört med andra ägarkategorier. Vår empiri visar dock att grundarna använder sig av olika formella kontrollmekanismer som kan delas in i två grupper: monitoring mechanisms och bonding mechanisms (Gabrielsson & Huse, 2010). Monitoring mechanisms inkluderar direkt övervakning, internrapportering samt styrelsen och bonding mechanisms inkluderar incitamentsprogram. Vilka av dessa kontrollmekanismer som används och i vilken utsträckning skiljer sig dock åt mellan de båda fallföretagen.

#### 5.1.1 Direkt övervakning

Enligt agentteorin är informationsasymmetri mellan agent och principal, både i form av hidden information och hidden action, något som påverkar behovet av kontrollmekanismer (Gabrielsson & Huse, 2010). Hidden information uppstår då principalen inte har möjlighet att ta del av samma information som agenten och hidden action uppstår då principalen inte kan övervaka agentens agerande. Denna informationsasymmetri skapar risk för opportunistiskt beteende hos VD:n, vilket ställer krav på att principalen lyckas kontrollera agentens beteende.

Direkt övervakning av VD:ns agerande är ett mycket effektivt sätt för grundaren att reducera informationsasymmetrin och således även risken för opportunistiskt beteende hos VD:n. Under intervjuerna framgick att Jonas och Hans arbetar mycket nära varandra och har mer frekvent kontakt än Ola och Christer. Medan Christer och Ola endast träffas en gång per månad och pratar i telefon en gång om dagen, träffas Jonas och Hans flera timmar varje dag. De gör även ofta resor tillsammans, vilket innebär att de två spenderar mycket tid ihop. Jonas kan alltså direkt övervaka Hans beteende i den dagliga verksamheten medan Christer och Ola arbetar mycket mer individuellt. Jonas har också tillgång till i stort sett samma information som Hans medan Christer och Ola har tillgång till mycket olika information. Detta innebär att det finns en skillnad i informationsasymmetrin mellan grundare och VD i de båda fallföretagen. Hidden action och hidden information är större i Utvecklingspoolen än i Bambuser. Möjligheten till direkt övervakning är alltså en förklaring till att informationsasymmetrin mellan grundare och VD skiljer sig åt mellan de båda fallföretagen.

Det finns flera möjliga förklaringar till att direkt övervakning tillämpas mer i Bambuser än i Utvecklingspoolen: rollfördelningen, den tid grundare och VD arbetat tillsammans samt företagets verksamhetsområden. I Utvecklingspoolen tas både operativa och strategiska beslut i samråd mellan Christer och Ola, men Ola har det sista ordet vid operativa beslut och Christer vid strategiska beslut. Christer har alltså gjort ett medvetet val att överlämna det operativa beslutsfattandet till Ola. I Bambuser, å andra sidan, är rollerna mer flexibla och medarbetarna hjälps åt med arbetet. Detta leder till att ansvarsområdena ibland går in i varandra, vilket ställer stora krav på att Jonas och Hans är väl informerade om vad den andre gör. Det är därmed viktigt att ha frekvent kontakt med varandra för att alla skall ha tillgång till samma information. Denna frekventa kontakt ger möjlighet för Jonas till direkt övervakning av Hans. På Utvecklingspoolen är detta inte lika viktigt eftersom Ola har fullt operativt ansvar och Christer således inte är inblandad i den dagliga verksamheten. Christer är därför inte beroende av samma information som Ola för att utföra sitt arbete, vilket minskar behovet av direkt övervakning. Att rollfördelningen är tydligare i Utvecklingspoolen än i Bambuser kan alltså förklara att Bambuser använder direkt övervakning i större utsträckning.

En annan potentiell förklaring till att tillämpningen av direkt övervakning skiljer sig mellan fallföretagen är att Christer och Ola har arbetat tillsammans i tio år medan Hans har arbetat som VD på Bambuser i mindre än ett år. Detta innebär att det finns väl inarbetade rutiner och en bred förståelse för varandras ansvarsområden i Utvecklingspoolen. I Bambuser är det dock

troligt att rollerna fortfarande inte är fullt definierade och att det därför ibland blir att flera personers ansvarsområden går in i varandra. Frånvaron av inarbetade rutiner gör således att Jonas och Hans hela tiden måste föra en dialog för att inte fatta fel beslut, vilket skapar stora möjligheter för direkt övervakning. Eftersom Christer och Ola vet vad deras ansvar är, minskar behovet av kontakt och därmed minskar möjligheten till direkt övervakning.

En tredje möjlig förklaring till att direkt övervakning används mer frekvent i Bambuser än i Utvecklingspoolen är att Utvecklingspoolen är ett konsultföretag med geografiskt spridda kunder medan Bambusers verksamhet är mer koncentrerad. Medan Hans och Jonas kan sköta sina arbetsuppgifter från samma kontor är Christer och Ola ute hos olika kunder som kan befinna sig överallt i Sverige. Utvecklingspoolens verksamhet är således beroende av att konsulterna är mobila, vilket leder till att Christer och Ola inte kan tillbringa lika mycket tid tillsammans som Jonas och Hans. Företagets verksamhetsområde påverkar således hur ofta grundare och ägare har möjlighet att träffas, vilket i sin tur påverkar möjligheten till direkt övervakning.

Som nämnts tidigare säger agentteorin att informationsasymmetri mellan grundare och VD är en viktig faktor som påverkar behovet av kontrollmekanismer. Vår empiri visar att informationsasymmetrin är större i Utvecklingspoolen än i Bambuser, vilket kan förklaras av tre faktorer: företagets rollfördelning, inarbetade rutiner samt företagets verksamhetsområden. Dessa tre faktorer bidrar i sin tur till att skapa skillnader i möjligheten att tillämpa direkt övervakning. Medan Bambuser kan tillämpa direkt övervakning i stor utsträckning, och således minska informationsasymmetrin, är detta inte möjligt i Utvecklingspoolen. Detta skapar i sin tur ett behov hos Utvecklingspoolen att tillämpa andra kontrollmekanismer för att minska risken för opportunistiskt beteende hos företagets VD. Empirin styrker alltså agentteorin eftersom denna säger att frånvaron av en kontrollmekanism ökar behovet av andra (Jensen och Meckling, 1976). Då Bambuser kan utöva direkt övervakning minskar behovet av andra formella kontrollmekanismer och på motsvarande sätt ökar Utvecklingspoolens behov av andra formella kontrollmekanismer då Christer inte har möjlighet att direkt övervaka Ola.

### *5.1.2 Incitamentsprogram*

Incitamentsprogram är ett sätt att motivera agenten att agera i enlighet med principalens intressen genom belöningar såsom monetära ersättningar etc. (Jensen & Meckling, 1976). Vid undersökning av om fallföretagen använder sig av incitamentsprogram har vi fokuserat på rörlig eller fast lön samt huruvida VD:n är delägare i företaget eller inte. Empirin visar att båda fallföretagen använder incitamentsprogram om än i olika former och utsträckning. På Bambuser har Hans fast lön medan Ola på Utvecklingspoolen har rörlig lön på så sätt att han kan bestämma sin egen lön. Både Hans och Ola är vidare delägare i respektive företag. Hans äger dock, efter full utspädning, cirka elva procent av Bambusers aktier medan Ola äger ungefär trettio procent av Utvecklingspoolen.

Att incitamentsprogram förekommer i olika utsträckning i Utvecklingspoolen och Bambuser, kan i huvudsak förklaras av fyra fenomen: Informationsasymmetri, ansvarsfördelning, målet med företaget samt företagets ålder. I Utvecklingspoolen har Christer inte tillgång till samma information som Ola då de inte jobbar tillsammans eller har samma arbetsuppgifter i den dagliga verksamheten. De träffas oftast inte mer än en gång i månaden, vilket gör att det skapas en stor informationsasymmetri både i form av hidden information och hidden action. Denna informationsasymmetri ger enligt agentteorin Ola incitament att agera opportunistiskt, vilket kan förklara förekomsten av incitamentsprogram i Utvecklingspoolen (Gabrielsson & Huse, 2010). Rörlig lön och delägarskap gör alltså att Christer i viss mån kan försäkra sig om att Ola inte agerar opportunistiskt på företagets bekostnad. I Bambuser, å andra sidan, används inte rörlig lön och Hans äger en mindre andel av företaget än motsvarande andel för Ola. Detta kan dels förklaras av att informationsasymmetrin mellan grundare och VD i Bambuser är mindre än i Utvecklingspoolen eftersom Jonas och Hans jobbar väldigt nära varandra i den dagliga verksamheten. Detta minskar behovet av incitamentsprogram eftersom Jonas och Hans har tillgång till i stort sett samma information, vilket gör att Jonas kan utöva mer direkt övervakning.

En annan möjlig förklaring kan vara att Bambuser har en annan ansvarsfördelning än Utvecklingspoolen. På Utvecklingspoolen ansvarar Ola för samtliga operativa beslut och Christer för samtliga strategiska beslut även om de flesta beslut fattas i samråd. Ola har alltså stor makt över företagets operativa verksamhet, vilket innebär att behovet är stort att ge Ola incitament att agera i företagets intressen. På Bambuser, å andra sidan, fattas merparten av besluten, både operativa och strategiska, av grundare och VD tillsammans. Behovet av

incitamentsprogram minskar således eftersom grundaren istället kan utöva direkt inflytande och kontroll. Det bör dock även nämnas att Jonas och Hans har skiljda uppfattningar vad gäller beslutsfattande: Jonas säger att beslut alltid tas demokratiskt medan Hans menar att vid viktiga beslut och stora åsiktsskillnader är det han som tar det ultimata beslutet. Någon sådan åsiktsskillnad mellan Jonas och Hans har dock ännu inte uppstått. Att Jonas anser att beslut fattas demokratiskt kan dock förklara att Bambuser inte använder incitamentsprogram i stor utsträckning trots att behovet av sådana egentligen kanske är större. Då Hans anser att han har sista ordet skulle åsiktsskillnader i framtiden kunna innebära att Hans fattar beslut som inte ligger i linje med Jonas intressen. Frånvaron av incitamentsprogram ökar denna risk.

En tredje potentiell förklaring till att företagets tillämpning av incitamentsprogram skiljer sig åt är grundarnas och de verkställande direktörernas mål med företagen. Christer och Ola sade upprepade gånger att de älskar sitt jobb och Ola sade även att han inte är intresserad av att ta ut mer lön på företagets bekostnad. Ola och Christer vill alltså bygga något långsiktigt och ser med stor sannolikhet Utvecklingspoolen som deras "livsverk". Detta innebär att deras incitamentsprogram är utformade för långsiktigt beslutsfattande. Jonas och Hans, å andra sidan, har skiljda uppfattningar om företagets mål: medan Jonas är mer visionär och vill skapa något stort vill Hans maximera aktieägarnas avkastning. Eftersom Bambuser har ett mer kortsiktigt mål, är deras incitamentsprogram mer kortsiktiga. Ägande kan därför vara det bästa incitamentet eftersom Hans aktier skulle öka väsentligt i värde vid ett eventuellt uppköp. Utvecklingspoolen har alltså utformat sina incitamentsprogram för långsiktigt tänkande, vilket sker genom rörlig lön, till skillnad från Bambuser.

En sista möjlig förklaring till att Bambuser inte använder incitamentsprogram i lika stor utsträckning som Utvecklingspoolen är att Bambuser fortfarande är ett relativt nystartat företag och inte har uppvisat några vinster ännu. Utvecklingspoolen, å andra sidan, är ett av de lönsammaste företagen i sin bransch enligt Christer Olsson. Bambusers incitamentsprogrammen kan således antas förändras när företaget börjar redovisa vinster och lönsamhet.

Empirin visar att Utvecklingspoolen använder incitamentsprogram i större utsträckning än Bambuser, vilket primärt kan förklaras av fyra faktorer: informationsasymmetri mellan grundare och VD, ansvarsfördelningen, målet med företagen samt företagets ålder. Empirin styrker återigen agentteorin då informationsasymmetrin är större i Utvecklingspoolen än i

Bambuser, Christer och Ola jobbar mer individuellt, målet med Utvecklingspoolen är långsiktigt och Bambuser är ett ungt företag. Samtliga av dessa faktorer förklarar varför Utvecklingspoolen använder incitamentsprogram i större utsträckning än Bambuser.

### *5.1.3 Internrapportering*

Empirin visar att Utvecklingspoolen använder internrapportering i större utsträckning än Bambuser. Som tidigare nämnts jobbar Ola och Christer i Utvecklingspoolen inte speciellt nära varandra i den dagliga verksamheten. De pratar dock i telefon dagligen, vilket kan ses som en form av internrapportering då dessa samtal möjliggör för Christer att hålla sig uppdaterad om företagets verksamhet. Telefonsamtalen minskar på så sätt informationsasymmetrin mellan honom och Ola. Christer har vidare en nära relation till Utvecklingspoolens ekonomichef, vilket också kan ses som en form av internrapportering då denne besitter väsentlig information som kan komma Christer till handa. Av vår empiri framgick att Bambuser inte använder internrapportering i någon nämnvärd utsträckning.

Att internrapportering används mer i Utvecklingspoolen än i Bambuser kan primärt förklaras av att informationsasymmetrin mellan grundare och VD är större i Utvecklingspoolen än i Bambuser. Christer använder de dagliga telefonsamtalen till att hålla sig uppdaterad om företagets verksamhet, vilket reducerar informationsasymmetrin mellan honom och Ola, dock endast till en viss gräns. Eftersom Ola kan välja vilken information han vill presentera för Christer blir telefonsamtalen inte en fullständig informationskälla. Christer använder därför ekonomichefen som kontrollmekanism och han säger att ekonomichefen är en mycket viktig kontrollmekanism gentemot Ola. Christer menar att ekonomichefen har full information om vad som händer i verksamheten och således fungerar som en slags controller. Om Christer inte får fullständig information från Ola kan han således vända sig till ekonomichefen för att försäkra sig om att han fått tillgång till all relevant information. Christer förklarade att ekonomichefen är en mycket mer effektiv kontrollmekanism än styrelsen eftersom VD:n väljer vilken information som skall presenteras för styrelsen medan ekonomichefen ”sitter mitt i flödet”. Ekonomichefen har dessutom ansvar för företagets finanser, vilket är av stor betydelse för vilka operativa beslut Ola kan fatta. Att ha ett nära samarbete med ekonomichefen möjliggör alltså för Christer att reducera informationsasymmetrin mellan honom och Ola ytterligare. I Bambuser är behovet av internrapportering väsentligt mindre än i Utvecklingspoolen då Jonas och Hans jobbar nära varandra i den dagliga verksamheten och således har tillgång till samma information. Detta reducerar kraftigt behovet av att rapportera

till varandra. Bambuser är vidare ett ungt företag, vilket skulle kunna innebära att behovet av formella rapporteringssystem minskar eftersom ansvarsområdena fortfarande inte är fullt definierade. Behovet av internrapportering kan alltså komma att öka i framtiden allt eftersom rollerna och ansvarsområdena blir mer definierade, det vill säga att Hans och Jonas arbetar mer självständigt. När det självständiga arbetet ökar kan internrapportering vara ett bra sätt för Jonas att bibehålla en effektiv kontroll över verksamheten då direkt övervakning inte längre är möjlig.

Som nämnts tidigare kan fallföretagens olika tillämpning av internrapportering främst förklaras av att informationsasymmetrin mellan grundare och VD skiljer sig åt. Detta skapar olika behov av att grundare och VD rapporterar till varandra, vilket påverkar i vilken utsträckning företagen använder internrapportering som kontrollmekanism. Empirin styrker alltså agentteorin, som förklarar att informationsasymmetri är en viktig anledning till att företag använder kontrollmekanismer. Bambuser använder alltså inte internrapportering eftersom Jonas har möjlighet att direkt övervaka Hans.

#### *5.1.4 Styrelsen*

Enligt litteraturen är styrelsens primära uppgift att fungera som principalens kontrollorgan gentemot agenten (Blom et al, 2007). Med andra ord är styrelsen ägarnas viktigaste forum för att utöva kontroll mot VD:n. Vår empiri visar dock att fallföretagens styrelser inte primärt fungerar som en kontrollmekanism för grundarna gentemot VD:n utan snarare som en stödfunktion. I Utvecklingspoolen har styrelsen en liten roll eftersom styrelsen idag endast består av två medlemmar, Christer och Ola. En potentiell anledning till att Utvecklingspoolen inte har några fler styrelseledamöter för tillfället är att företaget endast har två ägare. Christer kan därför använda sig av andra kontrollmekanismer för att kontrollera Ola. Företaget har dock som mål att inom en snar framtid rekrytera två oberoende styrelseledamöter som skall kunna ställa krav på både Ola och Christer. Christer påpekade att han inte kommer använda styrelsen som en kontrollmekanism gentemot Ola. Detta är dock mindre sannolikt då styrelseledamöterna kommer att ställa vissa krav på Ola, vilket skulle kunna innebära att informationen i verksamheten blir mer tillgänglig. Christer menade istället att anledningen till att han vill tillsätta en professionell styrelse är att de skall kunna agera bollplank och som en katalysator för verksamhetsutveckling. Denna syn på styrelsens roll kallas i litteraturen för resursperspektivet och framhäver styrelsens roll som ett organ som inte enbart skall kontrollera ledningen (Mintzberg, 1983). Styrelsen kan även bistå med stöd och hjälp till



ledningen vid både operativ drift och strategiska beslut. Att anställa två oberoende styrelseledamöter skulle alltså möjliggöra för Utvecklingspoolen att dra nytta av externa idéer, kunskap och nätverk.

Innan Bambuser anskaffade externt kapital i form av riskkapital använde företaget inte sig av styrelsen. Idag är situationen annorlunda och styrelsen fungerar både som kontrollorgan och stödfunktion. Bambusers styrelse har idag fyra medlemmar: två representanter från riskkapitalbolaget, Hans och Måns Adler, en av Bambusers grundare. Styrelsen har dock ingen oberoende ledamot för närvarande. På grund av Jonas ständiga närvaro i företaget och nära samarbete med Hans minskar behovet för honom att ha ett oberoende kontrollorgan som styrelsen ofta är. Jonas använder snarare styrelsen som en rådgivande resurs vid viktiga strategiska beslut än en kontrollmekanism mot VD:n, såsom riskkapitalbolaget gör. Hans poängterar dock att ett riskkapitalbolag sällan besitter rätt kunskap för att bidra till verksamheten. Styrelsens roll som resurs blir alltså mindre värdefull om styrelseledamöterna inte besitter rätt kompetens. För riskkapitalbolaget är styrelsen istället ett sätt att se efter sin investering och kontrollera Hans. Grundarens ägande skiljer sig alltså från riskkapitalbolagets, vilket återigen kan förklaras av informationsasymmetrin. Eftersom riskkapitalbolaget står utanför verksamheten har de inte samma information som Hans, vilket skapar ett behov av att kontrollera honom. Styrelsen möjliggör för riskkapitalbolaget att minska informationsasymmetrin mellan dem och VD:n. Det bör även nämnas att tillämpning av informella kontrollmekanismer är svårt för riskkapitalbolaget då de inte är frekvent närvarande. Jonas använder istället, till skillnad från riskkapitalbolaget, andra formella kontrollmekanismer såsom direkt övervakning och incitamentsprogram. I perioder då Bambuser står inför stora strategiska beslut är styrelsen närmare involverad och möten hålls mer frekvent, vilket kan tolkas som att styrelsen är involverad i företagets strategiska beslut. Detta innebär alltså att riskkapitalbolaget utnyttjar styrelsen för att utöva kontroll genom att vara delaktiga i strategiska beslut till skillnad från Jonas som är engagerad genom sin ständiga närvaro i företaget.

Varken Christer eller Jonas uppger att de använder styrelsen som en kontrollmekanism i någon större utsträckning. I Utvecklingspoolen kan detta främst förklaras av att företaget endast har två ägare, vilket gör att Christer kan kontrollera Ola på andra sätt. Bambuser använde inte styrelsen innan riskkapitalbolaget investerade i företaget, vilket styrker att antalet ägare spelar in i hur stort inflytande styrelsen har i verksamheten. I Bambuser skiljer

sig vidare styrelsens funktion för riskkapitalbolaget och Jonas. Medan Jonas använder styrelsen som ett bollplank och stöd, använder riskkapitalbolaget styrelsen som en kontrollmekanism gentemot VD:n. Detta kan förklaras av att riskkapitalbolaget inte aktivt deltar i verksamheten, vilket ökar informationsasymmetrin mellan dem och Hans. För riskkapitalbolaget är alltså styrelsen en kontrollmekanism medan Jonas istället använder andra kontrollmekanismer som i många avseenden är mer effektiva. Agentteorin kan således förklara att riskkapitalbolaget använder styrelsen som en kontrollmekanism och att Jonas inte gör det. Att Jonas använder styrelsen som en stödfunktion förklaras dock bäst av resursperspektivet (Mintzberg, 1983). Empirin styrker resursperspektivet då Bambusers styrelse inte enbart fungerar som en kontrollmekanism gentemot VD:n.

## **5.2 Informella kontrollmekanismer**

### *5.2.1 Förtroende*

Enligt litteraturen är grundarens förtroende för VD:n ofta en bidragande orsak till att formella kontrollmekanismer används i begränsad utsträckning i småföretag. Om grundaren litar på VD:n finns alltså ett mindre behov av att tillämpa formella kontrollmekanismer (Huse, 2007). Vår empiri visar att grundarens förtroende för VD:n är en viktig kontrollmekanism i båda fallföretagen. I Utvecklingspoolen säger Christer och Ola att de litar på varandra till hundra procent och att relationen präglas av ömsesidig respekt för varandra. De har ett ömsesidigt beroende till varandra, det vill säga att båda är beroende av den andres agerande. Även i Bambuser säger Jonas och Hans att de har ett stort förtroende för varandra.

Av intervjuresultaten har vi kommit fram till tre möjliga förklaringar till varför grundare och VD känner förtroende för varandra: den tid som grundare och VD arbetat tillsammans, deras tidigare erfarenheter samt huruvida de har liknande mål och värderingar. Vilka av dessa som har störst betydelse skiljer sig mellan fallföretagen. Det ömsesidiga förtroendet mellan Christer och Ola är något som vuxit fram över lång tid. Innan Ola tillträdde som VD på Utvecklingspoolen arbetade Ola och Christer tillsammans under cirka två år då Christer var inhyrd konsult på Olas gamla arbetsplats. Att Christer fick möjlighet att arbeta med Ola kan därför ha påverkat att just Ola blev tillfrågad om han ville bli Utvecklingspoolens VD. Under de dryga tolv åren som Ola och Christer har känt varandra har det därför etablerats väl inarbetade rutiner och Utvecklingspoolen har vuxit fram till ett av de lönsammaste bolagen i sin bransch. Deras tid tillsammans har gett upphov till gemensamma erfarenheter, vilka har

bidragit starkt till det ömsesidiga förtroendet. Att de jobbat tillsammans under en längre tid kan således delvis förklara att Ola och Christer har ett så stort förtroende till varandra. Även i Bambuser finns ett starkt ömsesidigt förtroende mellan grundare och VD, men här ett förtroende som vuxit fram relativt snabbt. Hans var aktiv i Bambusers styrelse innan han tillträdde som VD, vilket innebär att Jonas fick möjlighet att arbeta med Hans. Trots detta har Jonas och Hans inte arbetat tillsammans under lika lång period som Christer och Ola. Jonas förtroende för Hans grundar sig därför snarare i Hans gedigna erfarenhet i branschen, sociala medier och mobil videokommunikation, än i de erfarenheter de har tillsammans. Det är alltså framförallt tack vare Hans bakgrund och erfarenhet i branschen som förtroendet etablerats. Både att ha arbetat tillsammans tidigare samt tidigare erfarenheter är således två faktorer som påverkar förtroendet mellan grundare och VD.

Enligt litteraturen återspeglas grundarens värderingar ofta i företagskulturen, vilket kan innebära problem om grundare och VD inte har likadana mål med sitt engagemang i företaget (Carter & Jones-Evans, 2006). Det är därför viktigt att grundarens och VD:ns mål konvergerar för att intressekonflikter inte skall uppstå. En tredje möjlig förklaring till det starka förtroendet mellan Ola och Christer är således att de har extremt liknande mål och ambitioner med företaget. Att de tycker lika och vill samma saker gör att Ola och Christer kan lita på varandra, vilket minskar behovet av andra kontrollmekanismer. Även Jonas och Hans i Bambuser har liktydiga mål. Jonas har ett visionärt mål att skapa en global tjänst och Hans mål är att maximera avkastningen för aktieägarna. Dessa mål kan vid en första anblick framstå som olika, men att skapa en global tjänst är ett steg på vägen till att maximera avkastningen för aktieägarna. Jonas och Hans har således liknande mål med sitt engagemang i företaget, vilket minskar behovet av andra kontrollmekanismer.

Hans mål att maximera aktieägarnas avkastning ligger inte i linje med vad agentteorin säger om agents beteende. Enligt agentteorin är alla människor nyttomaximerande, vilket innebär att agenten vill maximera sin egen nytta exempelvis genom status, högre lön eller anseende (Gabrielsson & Huse, 2010). Enligt agentteorin borde Hans således vilja maximera sin egen vinst och inte aktieägarnas. Att Hans agerar för att maximera aktieägarnas nytta kan istället bättre förklaras av stewardshipteorin. Även Olas beteende förklaras bäst av stewardshipteorin, vilket tar sig uttryck i Utvecklingspoolen när Ola förklarar att han som VD skulle kunna ta ut den lön han önskar, men väljer att inte göra så. Att maximera sin egen lön är inte något som Ola eftersträvar eftersom det skulle dra ner det ekonomiska resultatet för företaget. Olas

agerande i Utvecklingspoolen är ett tydligt tecken på att icke-opportunistiskt beteende mot principalen, vilket motsäger sig agentteorin. Ola agerande kan istället förklaras av stewardshipteorin, som säger att agenter agerar för kollektivets bästa (Davis et al, 1997).

Empirin visar att förtroende är en viktig kontrollmekanism i båda fallföretagen, speciellt i Utvecklingspoolen eftersom Christer och Ola arbetar mycket individuellt. Enligt litteraturen är förtroende något som är mycket viktigt för grundaren, vilket vår empiri alltså styrker. Förtroende gör att behovet av andra kontrollmekanismer minskar, vilket sparar både tid och pengar. Agentkostnaderna minskar alltså om grundaren har förtroende för VD:n eftersom kostsamma formella kontrollmekanismer inte längre är nödvändiga i samma utsträckning. Det finns främst tre anledningar till förtroendet mellan grundare och VD i fallföretagen: den tid som grundare och VD arbetat tillsammans, deras tidigare erfarenheter samt huruvida grundare och VD har liknande mål och värderingar. Båda grundarna hade arbetat med respektive VD redan innan anställningen, vilket gav dem möjlighet att utvärdera deras kompetens i ett tidigt skede. Vidare är både Hans och Ola mycket meriterade från tidigare anställningar, vilket bidrar till ett ökat förtroende för deras kompetens. Till sist har också de båda grundarna extremt lika mål och värderingar som de båda verkställande direktörerna, vilket bidrar till ett höjt förtroende. Slutligen förklaras de båda verkställande direktörernas agerande bäst av stewardshipteorin då de agerar för kollektivets bästa. Agentteorins antagande att alla människor är nyttomaximerande stämmer inte in på fallföretagen och empirin motsäger därmed agentteorin och styrker stewardshipteorin.

### **5.3 Summering**

Empirin visar att båda fallföretagen använder formella och informella kontrollmekanismer, om än i olika former och utsträckning. Enligt agentteorin ökar frånvaron av en kontrollmekanism behovet av en annan (Gabrielsson & Huse, 2010). I Bambuser arbetar Jonas och Hans mycket nära varandra, vilket ger Jonas möjlighet att direkt övervaka Hans. Eftersom direkt övervakning är en mycket effektiv kontrollmekanism minskar behovet av andra formella kontrollmekanismer. I Utvecklingspoolen, å andra sidan, arbetar Christer och Ola mer individuellt, vilket gör att informationsasymmetrin blir större än i Bambuser. Att Christer inte arbetar tillsammans med Ola gör också att han inte kan direkt övervaka Ola, vilket skapar ett behov av andra kontrollmekanismer. Utvecklingspoolen använder därför incitamentsprogram och internrapportering i större utsträckning än Bambuser för att minska informationsasymmetrin. Vår empiri styrker alltså agentteorin, som kan förklara förekomsten

av direkt övervakning, incitamentsprogram och internrapportering i företagen. Empirin visar dock att båda grundarna snarare använder företagets styrelser som en stödfunktion än en kontrollmekanism, vilket talar emot litteraturen, som menar att styrelsens primära uppgift är att fungera som en kontrollmekanism. Resursperspektivet (Mintzberg, 1983) förklarar alltså bättre styrelsernas uppgifter i fallföretagen. Empirin visar vidare på att förtroendet mellan grundare och VD är en mycket viktig informell kontrollmekanism i båda företagen. Närvaron av ett starkt förtroende i företagen minskar behovet av formella kontrollmekanismer. Empirin visar även på att de verkställande direktörerna inte har något entydigt intresse av att maximera sin egen nytta på bekostnad av respektive företag. Detta motsäger agentteorin och talar för stewardshipteorin, som menar att agenter har ett intresse av att agera i företagets gemensamma intressen (Davis et al, 1997).

Sammanfattningsvis kan alltså sägas att empirin styrker agentteorin vad gäller de formella kontrollmekanismerna, men talar för stewardshipteorin vad gäller de informella kontrollmekanismerna. Vidare styrks resursperspektivet då fallföretagens styrelser inte primärt fungerar som ett kontrollorgan utan snarare har en stödfunktion. Litteraturen kring grundarens ägande styrks också till viss del då förtroende är en viktig kontrollmekanism i de båda fallföretagen. Dock tillämpar båda fallföretagen, speciellt Utvecklingspoolen, formella kontrollmekanismer, vilket talar emot litteraturen om grundarens ägande. Empirin styrker litteraturen om riskkapitalbolagens ägande då de primärt använder styrelsen som kontrollmekanism. Att grundarens ägande skulle skilja sig från riskkapitalbolagens stämmer alltså med de resultat som framkommit i denna undersökning.

## 6. Slutsatser

---

*Detta kapitel summerar vår analys och presenterar våra slutsatser. Vi ger även förslag till vidare forskning i ämnet och presenterar praktiska implikationer, det vill säga tips till fallföretagen.*

---

### 6.1 Slutdiskussion

Empirin visar att grundarnas tillämpning av kontrollmekanismer till viss del skiljer sig åt, men det finns även likheter. Sammanfattningsvis kan sägas att fallföretagen skiljer sig mer åt vad gäller vilka formella kontrollmekanismer som används än vilka informella kontrollmekanismer som används. Medan Bambuser tillämpar direkt övervakning i stor utsträckning, kompenserar Utvecklingspoolen frånvaron av direkt övervakning med att använda incitamentsprogram och internrapportering i mer än Bambuser. Detta talar för agentteorin, som säger att frånvaron av en kontrollmekanism skapar ett behov av en annan. Agentteorin kan alltså förklara att fallföretagen använder olika formella kontrollmekanismer och i olika utsträckning. Empiri visar på likheter mellan fallföretagen gällande vilka informella kontrollmekanismer som tillämpas. Både Jonas och Christer uttryckte explicit att de har stort förtroende för företagets respektive VD. Enligt agentteorin kommer agenten agera opportunistiskt om det finns incitament för detta eftersom alla människor är nyttomaximerande. De verkställande direktörerna uttrycker dock sin ovilja att agera för egen vinning på bekostnad av företaget. Ola sade under intervjun att han tänker mycket i vi-termer och inte har något intresse av att maximera sin egen nytta på Utvecklingspoolens bekostnad. Hans sade vidare att han vill maximera aktieägarnas värde. Dessa beteenden kan delvis förklaras av agentteorin då båda fallföretagen tillämpar incitamentsprogram, vilka syftar till att få agenten att agera i principalens intressen. En fullständig förklaring till beteendet är dock inte möjlig med agentteorin utan förklaras bäst genom stewardshipteorin. Olas och Hans beteende stämmer väl överens med stewardshipteorins syn på agenten, som agerar för kollektivets bästa. Hade Ola och Hans agerat enligt agentteorin hade de istället maximerat sin egen vinst på företagets bekostnad, vilket ingen av dem visat någon tendens till. De empiriska resultaten vad gäller de verkställande direktörernas värderingar och agerande beskrivs således bäst med stewardshipteorin. Båda grundarna framhäver vidare styrelsens roll som stödfunktion snarare än kontrollmekanism, vilket talar för att resursperspektivet bäst beskriver styrelsens roll för ur grundarens perspektiv.

Det finns flera möjliga förklaringar till att fallföretagen använder olika kontrollmekanismer. De primära förklaringarna till förekomsten av formella kontrollmekanismer är: informationsasymmetri mellan grundare och VD, rollfördelning, den tid grundare och VD arbetat tillsammans, företagets verksamhetsområde, målet med företaget samt företagets ålder. Samtliga av dessa faktorer bidrar till att skapa ett behov av formella kontrollmekanismer. Exempelvis är informationsasymmetrin större mellan Christer och Ola på Utvecklingspoolen än mellan Jonas och Hans på Bambuser då Jonas kan utöva direkt övervakning över Hans. Detta gör att Utvecklingspoolen måste kompensera med andra kontrollmekanismer, vilket förklarar att företaget använder incitamentsprogram och internrapportering i större utsträckning än Bambuser. Agentteorin kan således förklara förekomsten av formella kontrollmekanismer i Utvecklingspoolen och Bambuser. Eftersom Jonas kan direkt övervaka Hans agerande har agent och principal tillgång till liknande information, vilket enligt agentteorin förklarar alltså Bambuser har ett mindre behov av formella kontrollmekanismer.

I båda fallföretagen finns ett ömsesidigt förtroende mellan grundare och VD, vilket beror på ett antal faktorer: den tid som grundare och VD arbetat tillsammans, tidigare erfarenheter samt liknande mål och värderingar. Både Ola och Hans har goda meriter från tidigare anställningar och liknande mål som Christer respektive Jonas. Dock har Ola och Christer arbetat tillsammans i över tio år medan Jonas och Hans endast arbetat tillsammans i ett år. Detta kan förklara att förtroendet mellan Christer och Ola är större än förtroendet mellan Jonas och Hans, även om båda är mycket höga. Enligt litteraturen är grundaren en ägarkategori som använder relativt få formella kontrollmekanismer och mer informella kontrollmekanismer jämfört med andra ägarkategorier såsom riskkapitalbolag. Vår empiri styrker detta då riskkapitalbolaget primärt använder styrelsen som kontrollmekanism. Detta kan förklaras av att grundaren är aktiv i företaget, vilket ger möjlighet för denne att tillämpa andra, mer effektiva, kontrollmekanismer. Att grundarens ägande skulle vara mer effektivt än riskkapitalbolagets framgår av att informationsasymmetrin mellan grundare och VD är väsentligt mindre än mellan riskkapitalbolag och VD. Vidare gör den ständiga kontakten till VD:n att grundaren kan bygga upp ett förtroende till VD:n. Detta reducerar i sin tur behovet av kostsamma, formella kontrollmekanismer. Grundarens förtroende minskar således agentkostnader, vilket leder till ett effektivt ägande och kontroll. Grundaren utövar alltså kontroll dels genom formella kontrollmekanismer, men förtroendet till VD:n spelar mycket stor roll för att kontrollen skall fungera.

## **6.2 Förslag till vidare forskning**

Relationen mellan grundare och en externt rekryterade VD är mycket intressant. Vi anser att framtida forskning är relevant och nödvändig då det finns relativt lite forskning kring hur grundare utövar kontroll gentemot externa verkställande direktörer. Befintlig litteratur behandlar allt som oftast andra typer av ägare och deras kontrollmekanismer. Exempelvis är riskkapitalbolag överrepresenterade i litteraturen i förhållande till hur stor andel av företagen som faktiskt finansieras av riskkapital. Grundaren som ägare är betydligt vanligare och därför anser vi att ytterligare forskning är nödvändig för att skapa djupare förståelse och insikt i ägarens sätt att kontrollera sin investering i företaget. Ytterligare forskning är också viktig för att öka förståelsen kring dynamiken mellan grundare externt rekryterade verkställande direktörer.

Vidare forskning bör ta sin utgångspunkt i grundarens kontroll och hur denne löser problem med informationsasymmetri och agentproblematik. Forskningen kan även vara inriktad mot förtroendet mellan grundare och en externt rekryterad VD samt vilken innebörd relationen mellan dem har för företagets utveckling och framgång. Vidare skulle kvantitativ forskning kunna bidra till mer generell kunskap om fenomenen, vilket skulle öka förståelsen än mer. Eftersom situationsspecifika faktorer kan spela stor roll i exempelvis förtroendet mellan grundare och VD gör att kvantitativa undersökningar skulle bidra till mer generella slutsatser. En annan möjlighet är att undersöka olika branscher för att se hur branschens struktur påverkar grundarens kontroll. Exempelvis kan teknikföretag ha ett mer kortsiktigt mål än exempelvis konsultföretag, vilket leder till olika sätt att utöva kontroll.

## **6.3 Praktiska implikationer**

Utifrån vårt resultat har vi kommit fram till vissa slutsatser som vi skulle kunna omvandlas till råd till fallföretagen. För det första är ett råd till Bambuser att uppmuntra Hans att stanna så länge som möjligt i företaget. Desto längre grundare och VD arbetat tillsammans, desto effektivare blir organisationen och arbetet. Detta är på grund av att förtroendet stärks samtidigt som behovet av direkt övervakning minskar. Att arbeta nära varandra är tidskrävande, vilket skulle göra att verksamheten blir mer effektiv om grundare och VD kan arbeta mer individuellt. Att dela upp ansvaret kanske idag är svårt, men på sikt kommer detta leda till en mer effektiv organisation. Rådet är därför som sagt att arbeta så länge som möjligt tillsammans. Vad gäller Utvecklingspoolen anser vi att det finns ett mycket gott samarbete mellan grundare och VD och att företaget har en mycket effektiv organisation. Både Ola och Christer sade att de inom några år förmodligen kommer att tillsätta en ny VD, vilket bör göras



med försiktighet. Eftersom samspelet mellan Christer och Ola idag är mycket bra är det viktigt att hitta en person som passar in i organisationen. En internt rekryterad VD skulle kunna vara ett alternativ då detta skulle öka sannolikheten att VD:n är väl insatt i företaget samt har liknande värderingar som både Ola och Christer. Ett annat tips är att göra VD:n till delägare för att skapa incitament till långsiktig expansion med lönsamhet. Vad gäller tillsättandet av två oberoende styrelseledamöter, kan detta mycket väl vara en god idé. Dock är det viktigt att tänka på att dessa inte får påverka samspelet mellan Christer och Ola i för stor utsträckning. De bör istället användas som en katalysator till verksamhetsutveckling och ett potentiellt stöd till den nya VD:n.

# Referenser

## Litteraturförteckning

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007), *Organisationer: Ledning och processer*, Studentlitteratur, Lund.

Ax, Johansson & Kullvén, *Den nya Ekonomistyrningen*, 3 uppl. (2005), Liber, Malmö.

Besanko, D, Dranove, D. & Schaefer, S. (2009) *Economics of Strategy* 5th edition, John Wiley & Sons.

Blom, M, Stafsudd, A & Kärreman, (2007), M, *Corporate governance - ägare och direktörer*, kapitel ur Alvesson, M. & Sveningsson, S. *Organisationer, Ledning och Processer* Studentlitteratur, Lund

Boeker & Karichalil (2002) *Entrepreneurial Transitions: Factors Influencing Founder Departure* Warren Boeker and Rushi Karichalil *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4 (Aug., 2002), pp. 818-826 Published by: Academy of Management

Borch O.J. & Huse, M. (1993) *Informal strategic networks and the board of directors*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall, 23-36

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Malmö: Liber

Burns, P. (2007) *'Entrepreneurship and Small Business'* 2nd Edition, Palgrave Macmillan

Clarke T. (2007) *International Corporate Governance a comparative approach*, Routledge

Daily, C. M., & Johnson, J. L. (1997) *Sources of CEO power and firm financial performance: A longitudinal assessment*. *Journal of Management*, 23: 117-297

Davis, J.H, Schoorman, D.F, Donaldson, L, (1997) *Toward a Stewardship Theory of Management*, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1 (Jan., 1997), pp. 20-47. Academy of Management

Fama, E. F. and M.C. Jensen (1983), *'Separation of ownership and control'*, *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.

Forbes, D.P. & Milliken, F.J. (1999) *Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision making groups*, *Academy of Management Review*, 24, 489-505.

Gabrielsson, J. (2003) *Styrelsearbete i riskkapitalfinansierade företag*, kapitel ur Landström, H. (ed.) *Småföretaget och kapitalet – en antologi om svensk forskning kring små företags finansiering*, SNS förlag, Stockholm.

Gabrielsson, J. & Huse, M. (2010) Governance theory: Origins and implications for researching boards and governance in entrepreneurial firms. Kapitel ur Landström, H. & Lohrke, F. (eds.) *The Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, Edvard Elgar Publishing, London.

Hosmer, L.T. Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2 (Apr., 1995), pp. 379-403

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) Vad, hur, varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, Lund: Studentlitteratur

Jensen M.C. and Meckling W.H. (1976), 'Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, 2, 305-360.

Kvale, Steinar (1997) Den kvalitativa forskningsintervjun, Lund: Studentlitteratur

Kärreman, M. (1999), Styrelseledamöters mandat – ansats till en teori om styrelsearbete i börsnoterade företag, KFS AB, Lund

Landström, H. & Löwegren, M. (red.) (2009) Entreprenörskap och Företagsetablering: Från idé till verklighet. Lund Studentlitteratur.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer (2009) 12e uppl. Studentlitteratur

McKinsey & Company (2007), 'Affärsplanering. En handbok för nya tillväxtföretag.' 2a upplagan, Ekerlids förlag

Mintzberg, H. (1983) *Power in and around organizations*, Eaglewood Cliffs: Prentice Hall.

Murray, G.C. and Lott, J. (1995) 'Have UK Venture Capital Firms a Bias against Investment in New Technology Based Firms?' *Research Policy*

Olsson J & Skärvad P-H (1995); Företagsekonomi 99, Liber, Malmö

Sapenza, H. and Timmons, J.A. (1989) 'The Role of Venture Capitalists in New Ventures. What determines their Importance?' *Academy of Management Best Papers Proceedings*.

SFS 2005:551, kapitel 8 § 4, SFS 2005:551, kapitel 2 § 3

Sjöstrand, S-E, Sandberg, J & Tyrstrup, M (red.) (1999) Osynlig företagsledning, Stockholm: EFI

Thurén, Torsten (2003) Sant eller falskt? Metoder i källkritik, Uppl. 1. Krisberedskapsmyndigheten.

Zahra, S. A. and J. A. Pearce (1989), 'Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model', *Journal of Management*, 15, 291-334.

## Elektroniska källor

EU:s webportal

*"Definition av små och medelstora företag (SMF)"*

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/n26001\\_sv.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_sv.htm)

Hämtad: 2010-05-11, uppdaterad: 2006-03-26

BBC News

*"Enron scandal at-a-glance"*

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1780075.stm>

Hämtad: 2010-05-16, uppdaterad: 2002-10-22

Alla Bolag

*"Tetra Pak"*

<http://www.allabolag.se/5560500398/verksamhet>

Hämtad: 2010-05-12, uppdaterad: 2010-05-12

*"IKEA"*

<http://www.allabolag.se/5560642554/verksamhet>

Hämtad: 2010-05-11, uppdaterad: 2010-05-07

E24

*"Unga törs inte starta företag"*

[http://www.e24.se/pengar24/jobb-och-karriar/unga-tors-inte-starta-foretag\\_1917243.e24](http://www.e24.se/pengar24/jobb-och-karriar/unga-tors-inte-starta-foretag_1917243.e24)

Hämtad: 2010-05-11 Uppdaterad: 2010-03-11

IDG

*"Betaltjänster nästa för Bambuser"*

<http://www.idg.se/2.1085/1.264411/betaltjanster-nasta-for-bambuser>

Hämtad 2010-05-12, publicerad 2009-10-27

JSTOR

<http://www.jstor.org/stable/258851?seq=15> Hämtad: 2010-05-10

<http://www.jstor.org/stable/3069314?&Search=yes&term=Founder&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DFounder%26wc%3Don%26dc%3DAll%2BDisciplines&item=14&ttl=110038&returnArticleService=showArticle> Hämtad: 2010-05-10

Skatteverket

*"Incitamentsprogram"*

<http://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/forarbetsgivare/incitamentsprogram.4.5947400c11f47f7f9dd80002901.html>

Hämtad 2010-05-12

Svenskt näringsliv

*”Skatter, entreprenörskap och nyföretagande”*

[http://www.svensktnaringsliv.se/material/rapporter/skatter-entreprenorskap-och-nyforetagande\\_65043.html](http://www.svensktnaringsliv.se/material/rapporter/skatter-entreprenorskap-och-nyforetagande_65043.html)

Hämtad: 2010-05-11, uppdaterad: 2008-11-13

OECD

*”Corporate Governance”*

<http://www.usoecd.org/us-mission-oecd-corporate-governance.html>

Hämtad 2010-05-10

### **Muntliga källor**

Eriksson, Hans, VD Bambuser. Intervjuad 2010-05-11

Olsson, Christer, Grundare Utvecklingspoolen. Intervjuad 2010-05-11

Trouvé, Ola, VD Utvecklingspoolen. Intervjuad 2010-05-23

Vig, Jonas, Grundare Bambuser. Intervjuad 2010-05-11

# Bilagor

## **Bilaga 1 Intervjuguide grundare (Christer och Jonas)**

### *Temor*

1. Ansvarsfördelning och rollfördelning
2. Relationen mellan VD och grundare
3. Beslutsprocesser
4. Incitamentsprogram
5. VD-positionen – villkor och bakgrund
6. Framtiden – personliga värderingar och mål med företaget

## **Bilaga 2 Intervjuguide VD (Ola och Hans)**

### *Temor*

1. Ansvarsfördelning och rollfördelning
2. Relationen mellan VD och grundare
3. Beslutsprocesser
4. Styrelsearbete
5. Incitamentsprogram
6. VD-positionen – villkor och bakgrund
7. Framtiden – personliga värderingar och mål med företaget