

Kontroll, koordination och identitet

En tolkande studie av funktionerna hos
organisatoriska mål ur ett corporate governance-
perspektiv



Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan
Lunds universitet

Kandidatuppsats FEKK01
Vårterminen 2010

Författare:
Henrik Lethin
Adam Lundborg
Ola Nevander

Handledare:
Matts Kärreman

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Kontroll, koordination och identitet. En tolkande studie av funktionerna hos organisatoriska mål ur ett corporate governance-perspektiv

Seminariedatum: 2010-06-04

Ämne/Kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng

Författare: Henrik Lethin, Adam Lundborg, Ola Nevander

Handledare: Matts Kärreman

Fem nyckelord: corporate governance, bolagsstyrning, organisatoriska mål, kontroll, målstyrning

Syfte: Att bredda synen på varför styrelse och företagsledning utformar organisatoriska mål genom att demonstrera målens mångdimensionella natur och därmed inspirera till kritisk reflektion kring ämnet.

Metod: Kvalitativa fallstudier bestående av totalt sex semistrukturerade intervjuer.

Teoretiska perspektiv: Intervjumaterialet analyseras med hjälp av tre skilda teoretiska ramverk: agentteori, intressentmodellen och kulturteori.

Empiri: Två fallföretag studeras: CellaVision och Skånemejerier. I båda företagen intervjuas styrelseordförande, VD samt en mellanchefer. Som komplement används information från årsredovisningar och hemsidor.

Resultat: Analysen demonstrerar de organisatoriska målens mångtydiga och flerdimensionella funktion. Utifrån detta argumenterar vi att faktorer som företagets storlek och branschförhållanden påverkar vilka funktioner målen fyller. En mer nyanserad tolkning av effekterna av styrning med hjälp av mål kan bidra till att beslutsfattare utvecklar mer genomtänkta strategier för hur de kommunicerar sina målbilder till olika intressenter.

Abstract

Title: Control, Coordination and Identity. An Interpretative Study on the Functions of Organizational Goals from a Corporate Governance Perspective

Seminar date: 2010-06-04

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points (UPC) or ECTS-cr

Authors: Henrik Lethin, Adam Lundborg, Ola Nevander

Advisor: Matts Kärreman

Key words: corporate governance, corporate management, organizational goals, control, goal management

Purpose: To broaden the view on why board and management formulate organizational goals by demonstrating the multidimensional nature of goals in organizations, thus inspiring critical reflection on the subject.

Methodology: Qualitative case studies consisting of a total of six semi-structured interviews.

Theoretical perspectives: The interview material is analyzed by means of three distinct theoretical frameworks: Agency Theory, Stakeholder Theory and Cultural Theory.

Empirical foundation: Two companies are subjects to the study: CellaVision and Skånemejerier. In both cases the chairman of the board, the CEO as well as a mid-level manager are interviewed. Information from annual reports and web pages are used as complementary data.

Conclusions: The analysis reveals the ambiguous and multidimensional function of organizational goals. From this we argue that factors such as firm size and industry condition influence what functions the goals serve. A more nuanced interpretation of the effects of goal management may help decision-makers to develop more careful strategies in terms of how they communicate goals to various groups of interest.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	- 6 -
1.1 Problembakgrund	- 6 -
1.2 Frågeställning.....	- 8 -
1.3 Syfte	- 8 -
1.4 Förtydligande.....	- 8 -
1.5 Corporate governance	- 9 -
1.6 Innebörden av organisatoriska mål.....	- 9 -
1.6.1 Olika typer av mål.....	- 10 -
1.6.2 Begreppsproblematisering.....	- 10 -
1.6.3 Grundläggande ställningstaganden	- 12 -
2 Teoretiska perspektiv.....	- 13 -
2.1 Intressentmodellen.....	- 13 -
2.1.1 Om intressentmodellen	- 13 -
2.1.2 Tillämpning av intressentmodellen.....	- 15 -
2.2 Agentteori.....	- 15 -
2.2.1 Om agentteori	- 15 -
2.2.2 Tillämpning av agentteori.....	- 17 -
2.3 Kulturteori.....	- 17 -
2.3.1 Om kulturteori.....	- 18 -
2.3.2 Tillämpning av kulturteori	- 19 -
3 Metod	- 20 -
3.1 Kvalitativ metod.....	- 20 -
3.1.1 Problem med kvalitativ metod.....	- 21 -
3.1.2 Fallstudie	- 22 -
3.1.3 Generaliserbarhet	- 22 -
3.2 Val av organisationer och informanter	- 23 -
3.3 Datainsamling.....	- 24 -

3.3.1 Intervjuer	- 25 -
3.3.2 Sekundärdata	- 30 -
3.4 Tillvägagångssätt vid analys av intervjuerna	- 30 -
4 Presentation av fallföretag	- 32 -
4.1 CellaVision AB.....	- 32 -
4.2 Skånemejerier.....	- 32 -
5 Intervjureferat	- 34 -
5.1 Yvonne Mårtensson, VD för CellaVision.....	- 34 -
5.2 Johan Wennerholm, CFO för CellaVision.....	- 36 -
5.3 Lars Gatenbeck, styrelseordförande i CellaVision	- 37 -
5.4 Björn Sederblad, VD för Skånemejerier	- 39 -
5.5 Anna Forslid, informationsansvarig på Skånemejerier	- 41 -
5.6 Anders Olsson, styrelseordförande i Skånemejerier.....	- 42 -
6 Funktionerna hos organisatoriska mål.....	- 45 -
6.1 Kontroll - ett agentteoretiskt perspektiv	- 45 -
6.1.1 Ägarna på halsen.....	- 46 -
6.1.2 Ägardirektiv tydliggör målsättningar.....	- 46 -
6.1.3 Inte köpa grisen i säcken	- 48 -
6.2 Koordination - ett intressentteoretiskt perspektiv.....	- 49 -
6.2.1 "Full alignment" det ideala.....	- 50 -
6.2.2 Matchning mot övergripande mål.....	- 51 -
6.3 Identitet - ett kulturteoretiskt perspektiv	- 52 -
6.3.1 Glädje och stolthet.....	- 53 -
6.3.2 Organisationsförändringar det svåraste	- 55 -
6.3.3 Förstå sin roll i företaget.....	- 56 -
7 Diskussion och slutsatser	- 57 -
8 Implikationer för corporate governance	- 61 -
8.1 Corporate governance och organisatoriska mål	- 61 -

8.2 Förslag på vidare forskning	- 62 -
9 Källor	- 64 -
9.1 Publicerade källor.....	- 64 -
9.2 Muntliga källor	- 67 -
9.3 Elektroniska källor	- 67 -
Bilaga 1 – intervjuguide.....	- 69 -

1 Inledning

Man is a goal seeking animal. His life only has meaning if he is reaching out and striving for his goals. (Aristoteles)

1.1 Problembakgrund

Det råder inget tvivel om att den enskilda människan styrs och motiveras av mål, men kan detsamma sägas om hela företag? Eller fyller organisatoriska mål helt andra funktioner?

Idag är det i princip omöjligt att bedriva företagsverksamhet utan att kommunicera organisatoriska mål, inte minst till allmänheten. För att nämna några exempel: kraftbolaget ABB säger sig bland annat vilja sträva efter "balans mellan ekonomisk utveckling, miljöförbättringar och socialt ansvar" (ABBs hemsida 2010-05-25), biltillverkaren Volvo ska sätta "säkerheten främst – alltid!" (Volvos hemsida 2010-05-25) och telekomjätten Ericsson ger signaler om att vilja "Göra människors liv enklare och rikare" (Ericssons hemsida 2010-05-25). Hur högt uppsatta beslutsfattare i näringslivet utformar mål i företagens namn har kommit att uppmärksammas alltmer under senare år, då corporate governance har systematiserats som forskningsområde (Mallin 2004).

Nationalekonomen Adam Smith skrev redan 1776, i sitt kända verk *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, att:

The directors of such companies [joint stock companies], however, being the managers rather of other people's money than their own, it cannot be well expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance

with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own. (Smith 2003 s. 941)

Adam Smith pekade på ett problem som fortfarande är lika aktuellt, drygt tvåhundra år senare, nämligen vad som sker när ägande och ledning separeras i ett företag. Denna separation kan förstås se väldigt olika ut i olika företag. För den småsparare som äger några enstaka aktier i ett multinationellt bolag på Stockholmsbörsens Small Cap-lista är möjligheten till inflytande och kontroll väldigt begränsat, men för större ägare kan inflytandet förstås vara stort.

Kontroll och styrning kan utövas på många olika sätt. Alldeles oavsett praktiskt tillvägagångssätt (genom tillsättande av styrelse, utarbetande av ägardirektiv etc.) tror vi att styrning genom mål är en viktig del av ägarens inflytande över företaget.

De övergripande målen för ett företag arbetas ibland fram av ägarna (till exempel genom ägardirektiv), ibland av styrelsen och ibland av företagets verkställande ledning (för att sedan antas av styrelsen). Dessa mål behöver sedan brytas ner, operationaliseras, för att bli relevanta för olika nivåer i organisationen.

Även om det ibland kan tyckas finnas ett långt avstånd mellan ägare och företagsledning, speciellt i de fall då ägarna enbart följer den dagliga verksamheten på avstånd, bygger vår lagstiftning på att ägarna i slutändan har ett avgörande inflytande över sitt företag. Ägarna tillsätter styrelse, antar bolagsordning, har möjlighet att likvidera företaget med mera. Därför är det rimligt att anta att styrelse och ledning eftersträvar åtminstone ägarnas passiva samtycke i frågor som rör företagets mål. Därmed blir mål ett viktigt begrepp även i ett corporate governance-perspektiv.

Att själva ordet "organisation" härrör från det grekiska ordet för "verktyg" (Wessén 1997) säger en del om den grad till vilken bilden av företag som målstyrda enheter finns integrerad i människors sätt att tänka. De flesta definitioner av vad ett företag är refererar till mål (Maynard-Moody & McClintock 1987). Föreställningen att företag existerar för att uppfylla givna mål ("organisatoriska mål") har sällan problematiserats och vi misstänker att det som kallas för organisatoriska mål kan fylla en rad olika funktioner i förhållande till ägande och styrning av företag.

Då organisatoriska mål mer eller mindre ses som utgångspunkten för all typ av seriöst företagande tycks det finnas ett värde i att belysa detta viktiga begrepp från olika teoretiska infallsvinklar, problematisera det, och analysera hur det relaterar till strategi- och ledningsarbete i dagens företag.

1.2 Frågeställning

Vilka funktioner fyller organisatoriska mål för beslutsfattare på styrelse- respektive ledningsnivå?

1.3 Syfte

Flera olika teoretiska infallsvinklar används för att åskådliggöra hur målsättningar på organisatorisk nivå används inom corporate governance för att tillmötesgå interna och externa krav. Vi vill bredda synen på varför styrelse och företagsledning utformar organisatoriska mål genom att demonstrera målens mångdimensionella natur och därmed inspirera till en kritisk reflektion kring ämnet.

1.4 Förtydligande

När vi talar om organisatoriska mål syftar vi på begreppet i sin bredaste bemärkelse. Det som betraktas vara ett organisatoriskt mål kan befinna sig på en strategisk eller på en rent operativ nivå. Vi begränsar oss alltså inte till att enbart analysera företags

“mission statements” eller liknande utan intresserar oss för målsättnings gemensamma funktioner, sett från ett corporate governance-perspektiv.

1.5 Corporate governance

Den vardagliga användningen av begreppet *corporate governance*, till exempel i affärspress med mera, är ett förhållandevis nytt fenomen, omkring två decennier gammalt. De bakomliggande idéerna har dock funnits betydligt längre. (Mallin 2004)

Det finns många olika definitioner av vad corporate governance är, men vi har valt att utgå från OECD:s definition som den kommer till uttryck i skriften *OECD*

Principles of Corporate Governance:

Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined. (OECD 2004)

Definitionen nämner specifikt tre viktiga aktörer, nämligen ägare, styrelse och verkställande ledning. Vidare nämns, men specificeras inte närmare, övriga intressenter. Hur relationerna och maktfördelningen mellan dessa aktörer ser ut varierar i olika länder, bland annat eftersom de legala förutsättningarna, kapitalmarknaderna och ägarstrukturerna ser olika ut i olika länder (Mallin 2004).

1.6 Innebörden av organisatoriska mål

I detta avsnitt diskuteras olika möjligheter att kategorisera begreppet organisatoriska mål. Vidare problematiseras begreppet med utgångspunkt i relevant litteratur.

Diskussionen avslutas med några egna ställningstaganden, vilka fungerar som stöd för vår analys.

1.6.1 Olika typer av mål

Det finns inte helt oväntat flera sätt att kategorisera begreppet "mål" inom företagsekonomisk teori. Etzioni (1960) skiljer exempelvis på *publika* och *privata* mål, där det förstnämnda handlar om målsättningar som är officiellt kända och därmed kommuniceras utåt - exempelvis i marknadsföringssyften och i årsredovisningar - medan privata mål handlar om de faktiska ambitioner som starka krafter i företaget strävar mot. I denna uppsats används "organisatoriska mål" främst för att beteckna de publika målen. Oavsett vad tongivande krafter i företaget faktiskt strävar mot att realisera är det i princip de publika målen som företaget ofta kommer att associeras med. Inte minst är denna typ av mål tämligen enkla att identifiera. Denna inriktning kan förhoppningsvis avslöja något om motiven bakom företags arbete med att tydliggöra och kommunicera organisatoriska mål till olika intressenter - och till allmänheten.

En annan uppdelning som har aktualiserats under senare år är den mellan *finansiella* respektive *icke-finansiella* mål. Ett modernt managementverktyg som bland annat utnyttjar denna uppdelning är det så kallade balanserade styrkortet (på engelska "Balanced Scorecard") som introducerades för att koppla samman exempelvis vision och affärsidé med det vardagliga arbetet i företag (Kaplan & Norton 1999). En underförstådd tanke med det balanserade styrkortet är att företag har ett behov av att kunna tänka i icke-finansiella termer för att kunna främja ett långsiktigt agerande. Denna idé har emellertid utsatts för kritik. Icke-finansiella mål betraktas ofta som svåra att precisera och kan därigenom användas för att legitimera "flum" inom moderna perspektiv på styrning (Stewart 1999).

1.6.2 Begreppsproblematisering

Att organisationer kan betraktas som målstyrda entiteter är en uppfattning som sedan länge har varit utgångspunkt för organisationsteoretisk analys (Georgiou

1973). Kartläggningen av organisatoriska mål har betraktats som nödvändig för att kunna utforma kriterier för effektivitet (Mohr 1987, s. 470), då effektivitet allmänt brukar definieras som "graden av måluppfyllelse" (Johansson, Kullvén & Ax 2009, s. 32). Frågan är bara mot vilka mål företagets effektivitet ska utvärderas och mätas. Denna poäng har problematiserats av Rothbard, som skriver: "[...] efficiency only makes sense in regard to people's ends, and individuals' ends differ, clash, and conflict." (1979, s. 267)

När man säger att ett företag är "effektivt", till vad relaterar man då begreppet effektivitet? Till ägarnas intressen? Till ledningens ambitioner? Trots att organisatoriska mål flitigt har använts för att förklara organisationers struktur och funktion, är begreppet som synes inte oproblematiserat.

Under vissa perioder har det i litteraturen framstått som att begreppet "mål" inte är relevant att tillämpa på organisationer överhuvudtaget (Mohr 1973). Vissa teoretiker har försökt att modifiera den klassiska bilden av företaget som instrument för uppfyllelse av givna mål genom att problematisera länken mellan organisatoriska mål och handling. Simon (1964) har argumenterat för att motiven för beslut i företag sällan är entydiga, utan avsedda att tillmötesgå en större mängd yttre och inre krav. Perrow hävdar att, bland alla dessa krav, är ambitionen att tillmötesgå formella mål sannolikt av låg prioritet för chefer (1978, s. 105-106). Enligt honom är föreställningen att organisatoriska mål är motorn i verksamheten inget annat än en "mystifiering" av verkligheten (Perrow 1978).

De flesta teoretiker tycks emellertid stå för mindre radikala idéer än vad Perrow ger uttryck för i försök att beskriva relationen mellan artikulera mål och beslut i organisationer. Ett exempel är Maynard-Moody och McClintock, vilkas budskap är att organisationer arbetar med mål på olika sätt vid olika tidpunkter. De värderingar

som betonas av ledningen vid specifika tillfällen har med denna syn stor betydelse för hur medlemmarna i organisationen agerar. (Maynard-Moody & McClintock 1987)

Barnard betraktar organisationer som incitamentskapande enheter där människors egenintresse dominerar arbetsmiljön och ett viktigt ställningstagande för honom är att: "Individen är alltid den grundläggande strategiska faktorn i organisering" (2009, s. 149). Detta synsätt utgör enligt Georgiou (1973) ett motparadigm till det mer vedertagna perspektivet att organisationer *i sin helhet* styrs av mål. Antagandet att organisationer kan analyseras som separata entiteter utan tydlig koppling till individnivån har enligt honom hindrat utvecklingen av mer fruktbara analysverktyg inom managementteori (Georgiou 1973, s. 292).

1.6.3 Grundläggande ställningstaganden

Att definiera organisatoriska mål är alltså svårt. Vad är skillnaden mellan ett individuellt och ett organisatoriskt mål? Detta problem bottenar i huruvida organisationer i slutändan är någonting "utöver" sina medlemmar och därigenom kan analyseras som separata enheter eller ej.

"Företaget" förstås troligtvis bäst som en mental konstruktion vilken hjälper till att förklara hur människor interagerar i en viss kontext. Organisationen kan inte tillskrivas en existens oberoende av sina medlemmar och dess "mål" sätts av människor för människor. Detta kan genomföras av individuella beslutsfattare, men rimligtvis oftare av flera, genom dialog i en grupp. De organisatoriska målen kan spegla människors gemensamma intressen, vara en kompromiss mellan divergerande intressen eller representera intressen hos endast en eller ett fåtal viktiga parter i eller omkring företaget.

2 Teoretiska perspektiv

2.1 Intressentmodellen

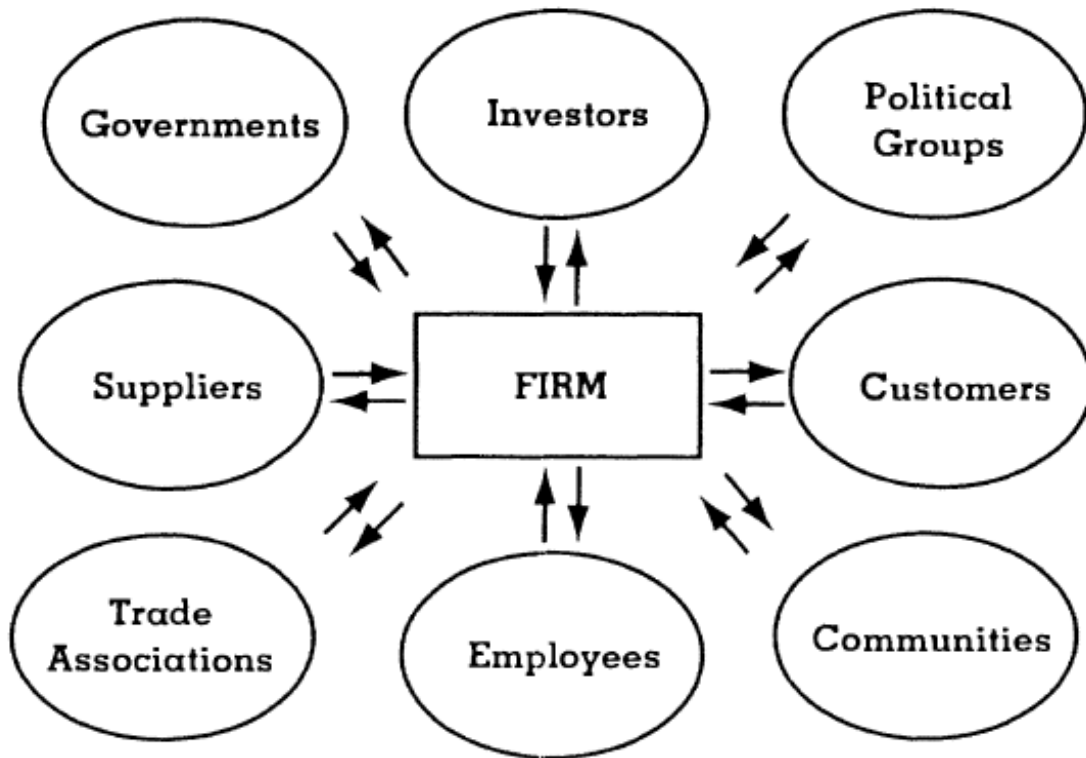
I följande avsnitt beskrivs intressentmodellen och på vilka sätt denna kan användas för att förstå ett företags relationer till omvärlden. Vidare beskriver vi hur vi tillämpar intressentmodellen i vår analys.

2.1.1 Om intressentmodellen

Intressentmodellen (stakeholder theory) är en modell som berör de relationer som ett företag har till sina intressenter. Till skillnad från äldre modeller vilka menar att styrelse och ledning i företag ska tillgodose ägarnas intressen (ägarna är endast en grupp av intressenter) i första hand, hävdar intressentmodellen att det är styrelsens och ledningens uppgift att balansera tillgodoseendet av *alla* intressenters olika intressen. Styrelsen och ledningen ska alltså, enligt denna modell, samla information om intressen från företagets ledningsgrupp, ägare, leverantörer, anställda, kunder med flera. Dessa intressen kan i vissa fall vara likriktade och ibland vara rakt motsatta varandra. Konflikter mellan olika intressen kan uppstå och det är på styrelsenivå dessa konflikter ska lösas. (Alvesson 2007, s. 100-101)

Nedan är intressentmodellen uppritad som Donaldson och Preston skissade upp den 1995. Om man skalar ned denna till att endast ha enkla pilar från Investors, Suppliers och Employees till FIRM och en enkel pil från FIRM till Customers får man den äldre och enklare input-output modellen (Donaldson & Preston 1995, s. 68). Den mer utvecklade intressentmodellen visar att det finns många fler aktörer vilkas åsikter och idéer spelar roll och de dubbelpilar som förekommer visar att det är frågan om

ömsesidiga utbyten. En intressent i intressentmodellen är alltså en aktör som företaget ifråga har någon typ av ömsesidigt utbyte med.



Källa: Donaldson & Preston, 1995

Enligt Donaldson och Preston finns det tre olika sätt att använda intressentmodellen. Det första sättet är att använda den *deskriptivt*, alltså att beskriva var ett företag befinner sig, har befunnit sig eller eventuellt kommer att befinna sig i förhållande till sina intressenter. Att använda intressentmodellen på detta sätt kan vara lämpligt när man kommer i kontakt med ett nytt företag. Det andra sättet är att använda modellen *instrumentellt*, vilket innebär att man fokuserar på hur styrelsens arbete med balanseringen av de olika intressenternas intressen resulterar i prestationer från företaget, såsom exempelvis lönsamhet eller större försäljningsvolym. Det tredje sättet att använda modellen är att använda den *normativt*. Det innebär att man med hjälp av underliggande moral eller vissa filosofiska principer talar om hur ett företag bör handla. (Donaldson & Preston 1995, s. 71-72).

2.1.2 Tillämpning av intressentmodellen

Då det är frågan om en uppsats inom området corporate governance är vissa intressentrelationer mer relevanta att studera än andra. Syftet med uppsatsen är inte primärt att analysera styrelsers arbete i förhållande till intressentmodellen. Även om alla intressenters intressen enligt modellen bör diskuteras är det lämpligt att i huvudsak fokusera på relationen till ägare och den del av de anställda som utgör ledningen. I ett av fallföretagen är ägarna även leverantörer. I uppsatsen använder vi intressentmodellen huvudsakligen i ett deskriptivt syfte.

2.2 Agentteori

Nedan beskrivs grunderna i agentteorin. Avsnittet avslutas med att vi redogör för hur agentteorin används i uppsatsen.

2.2.1 Om agentteori

Grundläggande i agentteorin är att en principal anlitar en agent för att denne ska utföra handlingar som påverkar principalens avkastning (Besanko, Dranove, Shanley & Scott 2010, s. 73). Ett vanligt exempel på principaler och agenter är ägarna av ett företag och företagets ledning. Ibland talar man även om risktagare och beslutsfattare (Alvesson 2007, s. 87). I det nyss nämnda exemplet är det ägaren som är risktagaren och företagsledningen som är beslutsfattaren.

Teorin behandlar problem som uppkommer eller kan uppkomma då människor eller organisationer befinner sig i principal- och agentrelation till varandra. Enligt Besanko et al. finns det tre olika orsaker till de problem som uppstår. Den första orsaken är att principalerna och agenterna har olika motiv, exempelvis vill en ägare få så stor avkastning som möjligt i förhållande till sin investering medan individer i företagsledningen vill göra karriär och få en bra lön. Denna första anledning kan inte ensam orsaka problem, utan det är först när denna orsak kombineras med de

följande två som agentproblem verkligen kan uppstå. Den andra orsaken är att agenternas handlingar är svåra att observera för principalerna: exempelvis vet inte en ägare i detalj vad den verkställande direktören säger åt sin ledningsgrupp att göra (dold handling). Den tredje orsaken är att informationen som agenterna sitter på är svår att observera för principalerna. Individerna i företagsledningen sitter exempelvis ofta på branschfarenhet som inte ägaren känner till. Detta förhållande brukar benämnas "asymmetrisk information" och ger upphov till problemet med så kallad dold information. (Besanko et al. 2010, s. 74, 76)

Målet för en principal är, enligt teorin, alltid att maximera skillnaden mellan det värde han får av agentens handlingar och den ersättning som agenten får av principalen för sina handlingar. Samtidigt är målet för en agent alltid att maximera skillnaden mellan det värde denne erhåller för att vara en del i principal-agentrelationen och den kostnad som uppstår för att han utgör denna del. (Besanko et al. 2010, s. 74)

Låt oss exemplifiera för att få ovanstående uttalande klart för oss. En butiksägare (principal) anställer en person för att sköta försäljningen (agent). Den anställde ska givetvis få lön för det han gör. Butiksägaren vill att skillnaden mellan vinsten från försäljningen och den anställdes lön ska vara så stor som möjligt. Den anställde vill att skillnaden mellan lönen och hans kostnader för att arbeta är så stor som möjligt. Kostnader för att arbeta kan till exempel vara att det sliter på kroppen eller sinnet att arbeta, eller den tid man lägger ned. Dessa kostnader kan inte alltid direkt översättas i pengar, då det är svårt att värdera saker som fritid med sina barn eller läsning av en god bok. Man förstår snabbt att en konflikt, mer exakt ett principal-agentproblem, kan uppstå vid lönesättningen, då de pengar som agenten inte får går till principalen och vice versa. I stället för att lägga ned all sin ansträngning på att minska den anställdes lön kan butiksägaren istället försöka likrikta de bådas intressen. Vid fast

lön är den anställde inte motiverad till att öka vinsten från försäljningen, då en sådan ökning varken minskar hans kostnader för att arbeta eller ökar lönen. Butiksägaren kan då likrikta deras intressen mot en högre vinst från försäljning genom att erbjuda den anställde en del av den eventuellt ökade vinsten. Det blir, så att säga, en större kaka att dela på om man minskar principal-agentproblemet på detta sätt.

I teorin talar man även om agentkostnader. Det är kostnader som uppstår i intressekonflikten mellan risktagare och beslutsfattare, exempelvis kostnader för att upprätta och upprätthålla kontrakt och olika former av övervakning för att minska problemen med dold handling och dold information. (Alvesson 2007, s. 88)

2.2.2 Tillämpning av agentteori

I uppsatsen kommer principal- och agentrollerna att variera beroende på vilken relation som studeras. I relationen ägare-styrelse är ägaren principalen och styrelsen agenten. I relationen styrelse-företagsledning däremot är det styrelsen som är principal och företagsledningen agent. I relationen ägare-företagsledning är det ägaren som är principalen, företagsledningen är agenten och styrelsen fungerar i detta fall som ett kontrollorgan för att minska agentproblemen. I den sistnämnda relationen, vilket är den relationen som uppsatsen lägger störst vikt vid, tillämpas teorin kring asymmetrisk information.

2.3 Kulturteori

Under senare år har en mängd teoretiker utarbetat ett nytt analytiskt system att studera företag med vilket ryms under paraplybegreppet kulturteori eller "kulturperspektivet". Detta perspektiv kan anläggas på en mängd olika sociala fenomen och hämtar inspiration från discipliner som antropologi, sociologi och psykologi i synen på och studiet av människan (Morrill 2008).

2.3.1 Om kulturteori

Det är ingen lätt uppgift att ringa in kulturbegreppet med en heltäckande och koherent definition. Att tala om kultur i denna kontext är att tala om grundläggande värderingar och antaganden om den sociala verkligheten, men kanske framförallt om gemensamma system av mening och symbolik (Alvesson 2002, s. 3). Ansatsen bygger alltså på möjligheten att kunna tränga djupt in i de studerade personernas föreställningsvärld. Detta kan göras genom att studera och tolka berättelser, beteenden och fysiska föremål (Schultz 1995).

Enligt Scheins mycket inflytelserika definition är *företagskultur* en uppsättning av grundläggande antaganden och trossatser som delas av individerna i en organisation i deras omedvetna och som definierar medlemmarnas syn på sig själva och sin omgivning (Schein 1985, s. 6). Detta inkluderar symboliken i vad som betraktas tillhöra "organisationen", dess grundläggande egenskaper samt det som upplevs vara dess mål och mening. Idén att kulturella krafter har konsekvenser för hur människor betraktar sig själva öppnar vidare för ett resonemang kring förhållandet mellan kultur och identitet, något som har uppmärksamrats alltmer under senare år (se t.ex. Pratt 2000; Alvesson & Kärreman 2007).

Grundares och andra inflytelserika ledargestalters stilar och beteenden har ofta lyfts fram som avgörande kulturpåverkande krafter i organisatoriska sammanhang (se t.ex. Schein 1983; Marshall & Adamic 2010). Intresset för kultur inom företagsekonomi väcktes inte minst av Ouchi (1979), som föreslog att den mest effektiva styrmekanismen under komplexa arbetsförhållanden - exempelvis i innovationsföretag där det är svårt att utforma rättvisa belöningsystem - är att "socialisera" företagets medlemmar så att skillnaderna mellan personliga mål reduceras. Därigenom får man en organisation där medarbetarna "drar åt samma håll".

2.3.2 Tillämpning av kulturteori

Kulturperspektivet anläggs för att tolka hur påverkan kan ske från aktörer i ledande ställning genom kommunikation av organisatoriska mål. Att resonera i termer av kultur kan förhoppningsvis bredda synen på motiven bakom styrningen mot olika mål genom att lägga tonvikten på symboliska dimensioner av det sociala sammanhanget. Inte minst kan denna referensram fungera som en spännande kontrast till de mer konventionella perspektiven. Den kulturteoretiska analysen tillämpas i huvudsak på företagets interna relationer för att tolka informationsflödet från corporate governance-nivå till anställda längre ner i hierarkin.

3 Metod

3.1 Kvalitativ metod

Kvalitativ metod kan kontrasteras mot kvantitativ metod, då den förstnämnda typen av forskning kan sägas utgå "från studiesubjektens perspektiv, medan kvantitativa studier typiskt i högre grad utgår från forskarens idéer om vilka dimensioner och kategorier som ska stå i centrum" (Alvesson & Sköldberg 1994, s. 10). Liksom andra ansatser som framställs i termer av dikotomier är de olika tillvägagångssätten inte nödvändigtvis ömsesidigt uteslutande. En kvalitativ studie kan innehålla kvantitativa inslag och vice versa.

Åtskilliga metodböcker beskriver den emellanåt hårda debatt som historiskt funnits, och fortfarande finns om än något nedtonad, mellan de båda riktningarna (Andersen 1998; Alvesson & Sköldberg 1994; Eneroth 1994). Eneroth menar att "en helt annan 'världsbild' finns gömd i den kvantitativa metoden än den kvalitativa" (1994, s. 9). Vi menar att det normalt sett inom företagsekonomisk forskning inte finns anledning att ta ställning till vilken "världsbild" som är den korrekta, utan sympatiserar med synen att båda perspektiven har olika förtjänster och att valet av grundläggande vetenskaplig metod snarare hänger samman med typen av fråga som forskaren ämnar att undersöka. Bryman och Bell uttrycker detta som att "choices of research strategy, design, or method have to be dovetailed with the specific research question being investigated" (2003, s. 28). Det viktiga är således att vara medveten om vilka följder valet av metod får för forskningen; att varje val får konsekvenser för resultatet och att olika perspektiv fångar olika delar av verkligheten.

Vad beträffar frågeställningen i vår uppsats anser vi att en kvalitativ ansats är bäst lämpad för att besvara denna. Dels därför att kvantitativ metod, med sin strävan att finna "kausalt determinerade förklaringar som redogör för orsakssamband mellan de förhållanden som ingår i förklaringen – samband som ska existera med säkerhet" (Andersen 1998, s. 34) inte svarar mot undersökningens mål att utreda vilka funktioner organisatoriska mål fyller för beslutsfattare på styrelse- respektive ledningsnivå. Dels därför att kvalitativ metod, med sina tolkande ambitioner, har bättre förutsättningar att urskilja nyanser och att tolka komplexa sociala fenomen.

3.1.1 Problem med kvalitativ metod

Även om man ansluter sig till Alvesson och Sköldbbergs inställning att kvalitativ metod har sådana förtjänster att det inte finns någon "anledning att särskilt motivera de kvalitativa metodernas existensberättigande" (Alvesson & Sköldbberg 1994, s. 10) är det av vikt att vara medveten om, och förhålla sig till, grundläggande metodologiska problem med kvalitativ metod. Eneroth nämner till exempel ett viktigt sådant problem, intersubjektivitetsproblemet, det vill säga hur "en utomstående person ska kunna förstå hur man med en viss metod kunnat insamla och sammanfatta vissa data" (1994, s. 68). Detta problem har vi försökt lösa genom att tydligt beskriva insamlingen och bearbetningen av de data vi analyserat, samt genom att tydligt försöka redogöra för hur vår analys har gått till. Ett annat viktigt problem inom kvalitativ metod är förstås att de personer som samlar in och analyserar data får en väldigt stor inblandning i och påverkan på resultaten. Vi betraktar inte detta som ett bekymmer; det är ofrånkomligt och gäller även kvantitativ metod, fast då i ett annat skede i forskningsprocessen. Det viktiga är att vara medveten om subjektiviteten och att öppet redovisa hur processen gått till.

3.1.2 Fallstudie

Det finns åtskilliga fördelar med att genomföra fallstudier. För det första möjliggör fokuseringen på ett, eller några få, studieobjekt att undersökningen kan bli mer detaljerad och djuplodande än vad som annars vore fallet. För det andra innebär fallstudier (till skillnad från till exempel experiment) att forskaren undersöker ett fenomen i dess naturliga omgivning. För det tredje tillåter fallstudier olika typer av metoder, vilket kan bidra till att belysa ett fenomen från många olika håll. Vi delar således Martyn Denscombes syn att "beslutet att använda en fallstudie som tillvägagångssätt är ett strategiskt beslut som står i relation till undersökningens skala och omfattning, och bestämmer inte – i alla fall inte principiellt – vilken eller vilka metod(er) som ska användas" (Denscombe 2000, s. 43). I föreliggande studie kombineras datainsamling genom intervjuer med insamling av data från andra källor inte bara för att belysa ett fenomen från olika håll, utan också med syfte att öka tillförlitligheten i resultaten, det vill säga öka validiteten genom metodtriangulering (Bryman & Bell 2005).

Ovannämnda fördelar har varit avgörande för oss i vårt val av forskningsstrategi, det vill säga i vårt val att genomföra en fallstudie. Liksom andra strategiska val får det konsekvenser. Detaljrikedomen och djupet i undersökningen vinnas på bekostnad av bredd, kontrollerbarhet och generaliserbarhet.

3.1.3 Generaliserbarhet

Huruvida generaliseringar av fallstudier är meningsfullt är omdiskuterat (Lundahl & Skärvad 2009; Andersen 1998). Halvorsen menar att urvalet av undersökningsenheter när det gäller fallstudier inte sker "med tanke på att man ska göra generaliseringar utan utifrån analytiska syften" (1992, s. 67). Det är förstås inte möjligt att dra generella, giltiga, statistiska slutsatser utifrån en fallstudie (Lundahl & Skärvad 2009), men det innebär inte att resultaten från en fallstudie helt saknar

möjlighet att generaliseras. Denscombe argumenterar för att "även om varje enskilt fall i vissa avseenden är unikt, så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori" (2000, s. 48). Detta möjliggör en typ av generalisering med syfte att "skapa teorier, se mönster samt utnyttja tidigare teorier som referenspunkt mot vilken de empiriska resultaten kan jämföras" (Lundahl & Skärvad 2009, s. 195). Vi menar att det utifrån vår studie är möjligt att dra intressanta slutsatser gällande även för andra fall då objekten för vår fallstudie ingår i just en sådan "bredare kategori" av organisationer som Denscombe nämner. Vår frågeställning är dessutom av den karaktären att den är relevant för de flesta organisationer, åtminstone om man med organisation menar en typ av entitet med bland annat "formaliserade och uttryckta syften eller mål" (Forsell & Ivarsson Westerberg 2007, s. 33).

3.2 Val av organisationer och informanter

Organisationer kan, i likhet med andra studieobjekt, indelas och klassificeras på en mängd olika sätt beroende på syftet med indelningen. En grundläggande distinktion kan göras mellan informella och formella organisationer. Den förra typen av organisationer utmärks av en låg grad av formell organisering. De är ofta tillfälliga och saknar inte sällan ett uttalat syfte. (Forsell & Ivarsson Westerberg 2007)

Informella organisationer kan således antas sakna formellt uttalade organisatoriska mål och faller därmed utanför ramen för vår studie.

Företag och föreningar är exempel på olika typer av formella organisationer. Ett företag eller en förening kännetecknas bland annat av att dess tillgångar ofta är separerade från företagets ägare och att det har egen rättskapacitet. Aktiebolagets, med sin formellt tydliga separation mellan ägande och ledning, liksom bolagsformens dominans som företagsform i Sverige, motiverar att vi undersökt ett aktiebolag. Vår frågeställning är utformad på ett sådant sätt att även andra typer av organisationer kan väljas som studieobjekt. Eftersom ekonomiska föreningar har

vissa likheter med aktiebolag – till exempel har ekonomiska föreningar ofta ekonomiska målsättningar, en styrelse och en VD – har vi valt att också ta med en ekonomisk förening i studien. Genom att välja en ekonomisk förening framgår det att våra resonemang kring mål också är tillämpliga för andra typer av associationer. Ekonomiska föreningar skiljer sig från aktiebolag bland annat genom lägre kapitalkrav, men framförallt genom att en ”ekonomisk förening är öppen för alla och kan i princip inte vägra någon som uppfyller villkoren i stadgarna medlemskap.” (Skatteverkets hemsida 10-05-29).

I föreliggande uppsats har vi valt att koncentrera oss på följande aktörer när vi studerat de två organisationerna: styrelseordförande, verkställande direktör och mellanchef. Det är tre olika nivåer, distinkt och hierarkiskt avskiljda från varandra, på vilka företagets mål mycket väl kan tolkas på väldigt olika sätt. I våra fallorganisationer har styrelseordförandena tydligt företrätt ägarintressen, genom direkt eller indirekt ägande. Genom att också ta med mellanchefsnivån i studien kan vi undersöka hur funktionerna av de organisatoriska målen uppfattas på lägre nivåer i företaget. Det ger oss information om hur målen eventuellt förvanskas, eller reproduceras, på en nivå under det traditionella corporate governance-systemet och bidrar därmed till att öka förståelsen för funktionerna hos mål.

3.3 Datainsamling

Som ovan nämnts är en viktig egenskap hos fallstudier att flera olika metoder för datainsamling kan användas. Det är viktigt att hålla i minnet att en viss typ av metod ger en viss typ av data, en annan metod ger en annan typ av data (Halvorsen 1992).

Vi har huvudsakligen inriktat oss på att genomföra djupintervjuer. Vi har dock även kompletterat vår undersökning med bland annat årsredovisningar, rapporter och andra skriftliga källor.

Genomförande av intervjuer är ett exempel på insamling av primärdata, det vill säga "material som utredaren själv samlat in" (Lundahl & Skärvad 2009, s. 52). Övriga data, till exempel årsredovisningar och rapporter är exempel på sekundärdata (Lundahl & Skärvad 2009).

3.3.1 Intervjuer

Ett vanligt sätt att klassificera forskningsintervjuer är att skilja mellan strukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer och ostrukturerade intervjuer (Bell 1995; Denscombe 2000). Strukturerade intervjuer, med sina standardiserade frågor och svarsalternativ, bedömdes inte kunna besvara vår frågeställning på något tillfredsställande vis, eftersom de nyanser vi strävat efter att fånga skulle ha gått förlorade.

3.3.1.1 Semistrukturerade intervjuer

Våra intervjuer kan klassificeras som semistrukturerade, om man med det i likhet med Denscombe menar intervjuer i vilka intervjuaren har "en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras" (Denscombe 2000, s. 135) samtidigt som man låter den "intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om det ämne som intervjuaren tar upp" (Denscombe 2000, s. 135). Vi utgick i våra intervjuer från en intervjuguide med tjugotalet frågor (se bilaga 1).

Vi är medvetna om att semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer befinner sig på "en glidande skala" (Denscombe 2000, s. 135) och att våra intervjuer emellanåt har liknat ostrukturerade intervjuer. Vi har varit väldigt måna om att få svar på våra frågor, men samtidigt lämnat stort utrymme för informanterna att utveckla sina egna tankar och idéer. Dock har vi valt att föra tillbaka informanterna till det ämne vi frågat om, i de fall som informanternas svar kommit att handla om saker som ligger

långt ifrån vårt ämnesområde, varför det är rimligt att betrakta intervjuerna som semistrukturerade.

3.3.1.2 Personliga intervjuer

Sex stycken intervjuer har genomförts. Samliga dessa har varit personliga intervjuer, det vill säga bara en informant har intervjuats åt gången, till skillnad från en gruppintervju eller fokusgrupp. Ett viktigt motiv till att genomföra personliga intervjuer är att "de uppfattningar och synpunkter som kommer till uttryck under intervjun härstammar från en källa: den intervjuade. Det gör det ganska enkelt för forskaren att lokalisera speciella idéer till vissa bestämda människor" (Denscombe 2000, s. 136). Genom personliga intervjuer kan också den påverkan individer i grupp har på varandra, till exempel att vissa informanter dominerar intervjun på andras bekostnad, uteslutas.

3.3.1.3 Skevhet (bias)

Det finns ingen möjlighet att helt och hållet undvika skevhet i undersökningens resultaten. De som intervjuar påverkar, kanske inte medvetet men likväl, informanten och dennes svar (Bell 1995). Vid fem av våra sex intervjuer har vi varit tre personer som intervjuat. En av oss har haft huvudansvaret för att leda intervjun framåt, medan de andra två fokuserat på att följa upp intressanta resonemang med relevanta följdfrågor. Vi har i och med detta tagit två medvetna risker; dels att situationen tre-mot-en skulle kunna leda till mer tillknäppta och tystlåtna intervjupersoner, dels att när flera personer intervjuar ökar risken för skevhet, det vill säga att vi som intervjuare omedvetet påverkat informantens svar (Bell 1995). Det förstnämnda potentiella problemet anser vi inte har realiserats. Samtliga informanter var väldigt öppna och svarade villigt på våra frågor – och mer därtill. Den andra risken, skevhet, är däremot svårare att utesluta, men vi har trots

vår uppmärksamhet vad gäller detta, inte funnit allvarliga exempel på skevhet i analysmaterialet.

3.3.1.4 Inspelning av intervjuerna

Samtliga sex intervjuer har spelats in. Detta råmaterial omfattar cirka 5 timmars intervjuer; den kortaste intervjun varade 32 minuter, den längsta cirka 1 timme och 6 minuter. Vi frågade före varje intervju om det var i sin ordning att spela in samtalen. Ingen av informanterna uttryckte någon som helst tvekan i sina jakande svar. Vi tog också i detta fall risken att informanterna skulle påverkas negativt. Denscombe menar att "bandspelaren eller videokameran påverkar olika informanter olika mycket. Vissa blir skygga och nervösa, andra påverkas inte lika starkt" (Denscombe 2000, s. 148). Vi märkte på intet sätt av någon nervositet, brist på öppenhet eller liknande i våra intervjuer. Vi fick snarare intrycket att informanterna var väldigt vana vid denna typ av situation.

Fördelen med ljudupptagningar är förstås att det fångar samtliga verbala uttryck under intervjun, något som anteckningar inte gör. En annan fördel är att inspelningsutrustningen "ger en objektiv dokumentation av det som händer – i den bemärkelsen att utrustningen i sig själv inte lägger några värderingar på eller har något egenintresse i intervjurens resultat. *Intervjuinstrumenten tolkar inte händelsen, de lagrar den bara*" (Denscombe 2000, s. 148). Minnesanteckningar har nackdelen att i sådana kommer intervjuaren redan när han för dem att behöva selektera informationen. Med ljudupptagningar minskar risken för att gå miste om värdefull information.

Videoinspelningar hade varit ett annat möjligt alternativ att dokumentera intervjuerna på. Då hade många av de icke-verbala uttrycken fångats, men samtidigt

bedömde vi att risken skulle vara stor för att sådan utrustning skulle komma att hämma informanterna i intervjusituationen, varför vi valde bort det alternativet.

3.3.1.5 Tid och plats för intervjuerna

Vi har låtit informanterna besluta om tid och plats för intervjuerna. Detta har dels varit en praktisk fråga (i annat fall hade vi sannolikt inte fått några intervjuer), dels har vi kunnat få helt och hållet ostörd tid med informanterna då dessa avsatt tid då de inte har varit upptagna av någonting annat. Inga andra personer har heller varit fysiskt närvarande under intervjuerna. Intervjuerna har dessutom ägt rum i informanternas vardagliga arbetsmiljö, vilket vi tror har fått intervjupersonerna att känna sig mer avspända och därmed villigare att öppet svara på frågor.

Intervjuerna med CFO respektive VD för CellaVision ägde rum på CellaVisions kontor i Lund. Intervjuerna med informationsansvarig respektive VD för Skånemejerier ägde rum på företagets huvudkontor i Malmö. Intervjun med styrelseordföranden i Skånemejerier ägde rum i hans hem och tillika huvudsakliga arbetsplats, hans gård utanför Munka-Ljungby. Intervjun med CellaVisions styrelseordförande genomfördes som telefonintervju.

Telefonintervjun genomfördes genom att vi tre som intervjuade, samlade på samma plats, ringde upp informanten på den tid som vi avtalat sedan tidigare.

Telefonintervjun skiljde sig inte nämnvärt från de andra intervjuerna trots att vi hade haft farhågor om att det skulle bli svårare att få utförliga svar på våra frågor. Detta kan förstås hänga samman med att intervjupersonen verkade ha stor vana av olika typer av intervjusituationer. Att vi gick miste om den icke-verbala kommunikationen är självklart en nackdel, men inte avgörande för den typ av undersökning vi har genomfört.

3.3.1.6 Intervjuer av personer i ledande ställning

De intervjupersoner vi har valt att intervjua innehar samtliga en ledande ställning i sin organisation, antingen som styrelseordförande, verkställande direktör eller som högre chef. Andersen menar att det finns anledning att förvänta sig att intervjuarrollen kommer att se annorlunda ut vid intervjuer av dessa personer i ledande ställning än om intervjupersonerna hade varit personer med lägre status (Andersen 1998). Andersen beskriver personer i ledande ställning på följande sätt:

[Personer] som sitter på ledande positioner är i stort sett personer med speciella kvalifikationer på många områden. De har mycket ofta en högre utbildning, och vi kan utgå från att de vid sidan om sin intellektuella kapacitet – som antagligen ligger över genomsnittet – också har personlighetsdrag (dispositioner) som skiljer dem från den vanliga befolkningen. De är mycket aktiva och artikulerade, och när de suttit på sin position under en viss tid blir de vana vid att få uppmärksamhet och respekt, att få föra talan, ta initiativ, ge order och fatta beslut. (Andersen 1998, s. 176)

Konsekvenserna av dessa egenskaper, att intervjupersonen försöker att dominera och styra intervjun, leder enligt Andersen till att man som intervjuare måste anstränga sig extra hårt med förberedelser samt att genast ta initiativet och försöka behålla detta. Andersen rekommenderar även att man är två som intervjuar eftersom man då lättare kan styra intervjuerna. (Andersen 1998)

Vi upplevde inte i något fall att våra intervjupersoner försökte styra intervjuerna. Däremot var intervjupersonerna uppenbart vana att uttrycka sina ståndpunkter, vilket fick till följd att efter ett tema eller en fråga hade presenterats svarade informanten generellt sett väldigt utförligt på såväl frågan som på besläktade frågeställningar. Det var då bra att vara flera intervjuare närvarande som kunde styra tillbaka samtalet.

3.3.2 Sekundärdata

Förutom våra primärdata, intervjuerna, har vi samlat in sekundärdata från bland annat företagets hemsidor och årsredovisningar. Dessa data har främst tjänat som viktigt bakgrundsmaterial för att kunna ställa initierade och relevanta frågor, men också för att kunna jämföra informationen som givits i intervjuerna med informationen som skriftligen kommuniceras till omvärlden.

3.4 Tillvägagångssätt vid analys av intervjuerna

De sex olika ljudupptagningarna har lyssnats igenom ett flertal gånger. Vid första avlyssningstillfället delades intervjuerna upp i korta avsnitt på mellan en och fem minuter med hjälp av stödanteckningar. Varje intervjuavsnitt sammanfattades med hjälp av ett fåtal relevanta stödord och tidpunkterna i inspelningen som markerade början respektive slutet för varje avsnitt noterades. Stödorden bestod ibland av ett snävt samtalsämne (till exempel "relationen mellan ordförande och VD"), ibland av en intervjufråga som ställdes under avsnittet och i några fall av ett citat som upplevdes som intressant.

De sex intervjuerna har i referatdelen sammanfattats var för sig. Detta upplägg underlättar för jämförelser, både mellan företagen och mellan nivåer inom ett och samma företag. Det gör det också lättare för andra att i efterhand använda materialet för att göra egna jämförelser och dra egna slutsatser.

Med i varje sammanfattning finns de delar av intervjuerna där informanterna avsiktligt leddes in på direkta frågor om målsättningar för verksamheten (inklusive strategier, visioner och liknande) alternativt själv initierade en diskussion kring samma eller närliggande teman. För denna urvalsprocess användes de stödanteckningar som har nämnts ovan, men flera kontrollavlyssningar av hela materialet genomfördes för att reducera risken att missa relevant information.

Halvorsen påpekar att kvalitativ analys inte är lika formaliserad som analys av kvantitativa data (1992). Likväl har vi eftersträvat att systematiskt finna, tolka och jämföra de olika teman som intervjuerna innehåller. Det är detta arbete som lagt grunden för våra slutsatser.

De sammanfattade intervjuavsnitten granskades, sattes i relation till varandra och tolkades ur ett helhetsperspektiv. För varje avsnitt som bedömdes ha ett förklaringsvärde med avseende på frågeställningen ställdes frågan: "Vilka funktioner fyller organisatoriska mål i sammanhanget?". I intervjusvaren kunde vi skönja att det bildades vissa mönster och vi försökte sätta ord på de teman vi såg växa fram. I analysdelen återfinns de teman som tydligt kunde beläggas med utgångspunkt i intervjusvaren.

4 Presentation av fallföretag

4.1 CellaVision AB

Företaget, som vi hädanefter i uppsatsen endast kommer att referera till som "CellaVision", har sitt huvudkontor i forskningsparken Ideon i Lund. De har cirka 50 anställda; cirka 40 i Lund och övriga anställda är fördelade på filialer i USA, Kanada och Japan (Intervju Wennerholm 10-05-04). Omsättningen för företaget var år 2008 strax över 100 miljoner kronor och balansomslutningen var strax över 96 miljoner kronor (allabolag.se 10-05-19). CellaVision utvecklar och säljer hårdvara och mjukvara för automatiserad och digitaliserad mikroskopanalys av vätskor i medicinskt syfte. De sjukhus som köper företags produkter hävdas kunna spara in på personal och manuellt arbete. Det är också möjligt att sprida den av mikroskopet samlade informationen digitalt och i realtid. (CellaVisions hemsida 10-05-19)

Företaget är, som namnet avslöjar, ett aktiebolag. Vid tiden för denna uppsats tillkomst handlas dess aktie på aktiemarknaden First North (allabolag.se 10-05-19), men inom kort kommer företaget i stället att listas på Small Cap-listan (Intervju Wennerholm 10-05-04). Den största ägaren av företaget är H&B Capital LP med 17,1 % av aktierna och CellaVisions grundare, Christer Fåhraeus, är den fjärde största ägaren med 10,1 % av aktierna.

4.2 Skånemejerier

Med sitt huvudkontor och största mejeri beläget i Malmö är Skånemejerier en mycket stark aktör på den skånska marknaden för mejeriprodukter. De har cirka 590 anställda och möjlighet att kalla in ytterligare 30 till 40 personer vid perioder med hög arbetsbelastning. Omsättningen är strax under 3 miljarder kronor och

balansomslutningen är strax över 1,3 miljarder kronor. (Skånemejeriers årsredovisning 2009) Förutom mjölk och andra mejeriprodukter - som exempelvis smör, filmjölk och ost - besitter företaget även bland annat de välkända varumärkena "ProViva" och "Bravo" (Skånemejeriers hemsida 2010-05-19). Strategin för att få sina mejeriprodukter sålda är att i marknadsföringen trycka på att mjölken kommer från lokala bönder. Detta genomförs med hjälp av en kampanj som kallas "Bonden bakom mjölken" (Intervju Forslid 10-05-12). Ett inslag i denna kampanj är bland annat möjligheten för konsumenter att kunna gå in på Skånemejeriers hemsida och där finna samtliga mjölkbönder med bild, kort beskrivning och några snabba fakta om gården. Skånemejeriers ägarstruktur ser lite speciell ut, då det är en ekonomisk förening. Ägarna är de cirka 600 mjölkbönderna som är företagets leverantörer (Skånemejeriers hemsida 10-05-19).

5 Intervjureferat

I följande del presenteras informanterna och relevanta delar av intervjuerna återberättas och sammanfattas. Ingen uttrycklig teori har tillämpats på datan, vilken har sammanställts utan avsiktlig tolkning från författarna till denna uppsats. På detta sätt ges läsaren möjlighet till egen reflektion och att eventuellt komma till alternativa insikter än vad uppsatsförfattarna har gjort.

5.1 Yvonne Mårtensson, VD för CellaVision

Yvonne Mårtensson har varit CellaVisions VD sedan 1998. I grunden har hon en civilingenjörsexamen i industriell ekonomi från Linköpings universitet och har därefter jobbat inom medicintekniska bolag.

Yvonne Mårtensson säger att det övergripande målet med CellaVision är att göra företagets produkter (automatiserad mikroskopi inom framförallt blodanalys) till en standard på marknaden, vilken främst består av blodlaboratorier i Europa, Nordamerika och Japan. Hennes roll i företaget är "helt enkelt att få en produkt på marknaden".

En av Mårtenssons huvuduppgifter är att vara en balanserande kraft i förhållande till företagets intressenter. "VD:ns dilemma" är att sitta mellan två grupper (styrelse och ledningsgrupp) som fungerar olika och ibland vill olika saker. Det händer även att ägare ställer direkta krav på styrningen av bolaget som förutsättning för en investering; krav som inte bara berör nivån på avkastningen. Om Cellavisions grundare, Christer Fåhrens, och hans inflytande säger Mårtensson att hans enda krav

är att det ska utvecklas nya produkter. För honom är det viktiga "att ligga i framkant" vad gäller tekniken. Vidare poängteras vikten av att inte fara med osanning till media eller att bygga sina investerrelationer på luftslott.

När samtalet styrs in på beslutsfattande framhäver Mårtensson det höga tempot på CellaVision och att hon själv därför får fokusera mycket på just "hastigheten". CFO Johan Wennerholms devis att "hastighet kan aldrig ersätta riktning" måste emellertid till sist gälla. Med glimten i ögat säger hon sig i hög grad delegera kunskapen om "riktning" till denne och understryker vikten av arbetsdelning i ledningen.

En allmän medvetenhet om "riktning" i organisationen upplevs som mycket viktig. Än så länge går det bra att få ut viktig information till alla anställda eftersom man fortfarande inte är fler på CellaVision än vad som kan jämföras med en skolklass. I takt med att företaget växer måste man emellertid utveckla mer och mer sofistikerade informationsflöden, vilket komplicerar arbetet. Risken ökar då att människor kommer att känna sig överkörda för att de inte tycker sig ha fått tillräcklig information.

De övergripande målen för CellaVision tar ledningen och styrelsen gemensamt fram genom strategiarbetet. En gång om året arrangeras ett strategimöte i vilket både styrelse och ledning deltar. Inför mötet har ledningsgruppen förberett ett underlag innehållande en prognos för de tre kommande åren och de åtgärder som måste vidtas för att infria prognosen. Beslut fattas på basis av prognosens rimlighet, varpå ledningen får i uppgift att utarbeta en budget för ett år framåt med utgångspunkt i den antagna prognosen. När budgeten införs är det upp till varje funktionschef att bryta ner de övergripande målen i delmål som är relevanta för respektive avdelning. Varje anställd ska efter detta arbete förstå "vilken pusselbit" som han eller hon

representerar i verksamheten. Denna nedbrytningsprocess kan vara svår, men har blivit mer genomtänkt under senare tid, då den relativt nytillsatta personalchefen är en "processfascist" som är "extremt duktig" på denna typ av arbete.

5.2 Johan Wennerholm, CFO för CellaVision

Johan Wennerholm är en relativt ny medlem av ledningsgruppen i CellaVision, då han började på företaget 2007. Han besitter en ekonomexamen från Lunds universitet och har stor praktisk erfarenhet av ekonomifunktioner, bland annat från Tetra Pak.

Om organisatoriska mål säger Johan Wennerholm att de sätts gemensamt av ledningsgruppen. Beträffande ansvarsfördelningen menar Wennerholm att "Yvonne [Mårtensson] och jag vet allt, medan de andra i ledningsgruppen kan sina områden". En viktig kraft som påverkar kvalitetsmål för verksamheten är amerikanska myndigheten FDA, Food and Drug Administration, som i USA kontrollerar all försäljning av de typer av produkter som CellaVision jobbar med. I detta granskningsarbete ingår det att företagen ska specificera kvalitetsmål, vilka kan vara både mjuka och hårda. Som exempel anger Wennerholm antal försäljningar och antal klarade projektdeadlines.

Det svåraste i Wennerholms roll som beslutsfattare är enligt honom själv organisationsförändringar. Till synes små saker, till exempel var varje enskild individ ska sitta efter ett lokalbyte, är sådant som tar mycket mer tid och energi än vad man kan ana på förhand.

Något som Wennerholm trycker hårt på är vikten av trovärdighet i alla uttalanden och löften i samband med kommunikation av mål. "Det är helylle" kring hela CellaVision, vilket Wennerholm uppskattar mycket.

Förslag på övergripande mål för verksamheten förmedlas av ledningsgruppen till ett årligt strategimöte, där också styrelsen medverkar. Då mals marknadsprognoser och annat för de kommande tre åren ner till siffror som sammanställs och senare ligger till grund för budgetering. Detta gör att man har en bra uppfattning om utfallet, såvida inte finanskriser, askmoln eller något annat "lägger lock på allt".

På frågan om varför det är viktigt att ha en konkret målbild säger Wennerholm att man inte behöver budgetera på kontonivå, utan att det intressanta helt enkelt är att veta vad som "är planen". Varför är det viktigt att ha en plan? Som exempel nämner Wennerholm att försäljningsnivåer avgör hur och när man ska rekrytera ny personal. Om den planerade försäljningen inte uppnås kan företaget inte anställa. Både de finansiella målen och kvalitetsmålen utvärderas kontinuerligt.

5.3 Lars Gatenbeck, styrelseordförande i CellaVision

Lars Gatenbeck har suttit på styrelseordförandeposten sedan 2002. Efter att i grunden ha tagit en läkarexamen och skaffat sig bred erfarenhet både kliniskt och från läkemedelsbranschen arbetar han nu som så kallad riskkapitalist. Förutom sin post i CellaVisions styrelse sitter han som styrelseordförande och styrelseledamot i många fler bolag, vilka några av dem äger aktier i CellaVision. Genom att han verkar i dessa andra styrelser representerar han totalt sett cirka 23,9 % av företagets ägande. Ett av dessa andra bolag är det tidigare nämnda H&B Capital LP (CellaVisions hemsida 10-05-19).

Lars Gatenbeck ser sin roll i företaget som att vara representant för alla ägare. Han säger att planen för CellaVision har varit att först och främst bli en ledande aktör inom sin nisch mot mikroskopering av blodanalys. När bolaget har uppnått detta och blivit lönsamt finns vägarna öppna för att eventuellt gå in på "andra arenor" i form av marknader för mikroskopering inom patologi och cytologi.

Enligt Gatenbeck är det viktigt att som företag vara målstyrt, men i CellaVision har man varit försiktig med att kommunicera målsättningar till yttre intressenter. Anledningen är att man inte vill bygga förväntningar som man inte sedan kan matcha. Gatenbeck säger att många bolag har gått ut med löften som har varit svåra att uppfylla. Det betraktas som "otroligt viktigt" att man i stället kan överraska och överträffa andras förväntningar. En följdfråga blir om det inte finns en risk att människor får en otydlig bild av vad CellaVision står för, eftersom man valt att hålla en låg profil utåt. På detta svarar Gatenbeck att det finns en sådan risk och att många troligtvis har upplevt CellaVision som lite tråkigt och återhållsamt, men att bolaget idag är väldigt uppskattat just för att man har kunnat hålla vad man har lovat. Kommunikationen till externa parter kommer vidare att öka i takt med den pågående börsnoteringen av bolaget på Small Cap-listan. Huvudanledningen till listbytet är att investerare ska kunna handla aktier i CellaVision utan att "köpa grisen i säcken".

Interna säljmål, budgetar, produktlanseringar med mera har emellertid intagit en mer central roll i verksamheten. Detta är viktigt för att medarbetare ska kunna förstå sin roll i bolaget. Ett exempel på hur man märker av ambitionen att vara målorienterad är hur man i kafferummet visar upp diagram för antalet sålda instrument och liknande.

Att ha en tydlig målbild är viktigt för glädjen och stoltheten i organisationen. CellaVision har gjort en resa från att vara en renodlad teknikerorganisation - där upplevelsen av framgång var störst när man provkörde ett nytt instrument - till att bli en kommersiell kraft där man förstår att "meningen med affärsverksamhet" ytterst är att kunna sälja produkter och generera avkastning till ägarna så att företaget kan överleva. Detta gör att nyckeln till framgång blir att övergå till att kommunicera väldigt mycket säljmål.

En sista fråga berör graden av medvetenhet om övergripande målsättningar på lägre nivåer i företaget. Är denna kunskap avsedd för andra personer än corporate governance-aktörer? Gatenbeck menar att det är en svår uppgift att få övergripande mål att genomsyra hela organisationen, särskilt i större bolag. Det ideala - säger Gatenbeck - är att ha en organisation med "full alignment", det vill säga när alla i organisationen inklusive dess ägare "vet vad som gäller", men styrelsens uppgift är inte att dirigera exakt hur detta ska ske.

5.4 Björn Sederblad, VD för Skånemejerier

Björn Sederblad har i grunden en utbildning i agronomi från Uppsala och har därefter huvudsakligen jobbat inom den agrara världen där han haft flertalet tjänster, bland annat som VD. Till Skånemejerier kom han 2003 där han började som produktionschef, blev sedan säljchef och till sist VD för företaget.

Björn Sederblad försöker vara en modern VD. Han ser ledningsgruppen för Skånemejerier som ett fotbollslag och sig själv som coachen. Samtidigt vill han gärna vara med och "göra mål". På frågan om hur mycket coachen kan påverka lagets riktning svarar han att han finns där för att inspirera och hålla uppe tempot eftersom "de som tränar mest har lättast för att vinna".

Hur gör man för att motivera anställda att träna hårt? Här anges först bra lön, personlig utveckling och ett växande CV som anledningar, men med invändningen att "det är inte pengar som driver de här människorna", utan att leva upp till personliga målsättningar och att lyckas. Svaret summeras med meningen att man helt enkelt "vill ha en plats i laget".

När samtalet kommer in på organisatoriska målsättningar är Sederblad noga med att poängtera att Skånemejeriers strategi sätts av styrelsen. Det betraktas som "oerhört

viktigt" att strategin inte läggs i händerna på tjänstemän. Koncernledningen närvarar på strategimöten men "har förstånd att hålla tyst". Företagsledningen får frågor av styrelsen men har inte rösträtt och kan inte lägga sig i själva besluten.

På samma sätt måste man gå till styrelsen när man märker att målbilden behöver korrigeras; det styrelsen har fattat beslut om "är en bibel". Att ha en tydlig målbild är viktigt även om man inte kan nå alla målen. Det viktigaste enligt Sederblad är att man har "kommit överens tillsammans och bestämt vart man ska".

En fråga berör varifrån styrelsen får sina intryck i samband med att de utformar strategin. Sederblad tror att styrelsen tar väldigt mycket intryck från olika håll, framförallt från ägare. Exempelvis sitter ordförande Anders Olsson "nog i telefon i en timme varje kväll" och får därigenom in många tankar och åsikter från de mjölkbönder som äger Skånemejerier. Även om styrelsen aldrig får vara operativ blir de "operativt insatta" genom att prata med ledning och ägare, säger Sederblad och tillägger att det är troligtvis inte går att vara en bra strateg utan att vara operativt insatt.

Hur väl medvetna är personalen om strategiska och övergripande mål? Sederblad betonar att det är koncernledningens ansvar att förmedla denna typ av information, men att det handlar om prioriteringar. Att muntligen informera och föra en dialog med varje anställd är tidskrävande. Även om exempelvis produktionspersonal "måste veta vart vi ska" finns det ingen mening med att förmedla i detalj hur detta ska ske. Medarbetarenkäter pekar emellertid på att man har förbättrat sig inom Skånemejerier på denna punkt, säger Sederblad.

5.5 Anna Forslid, informationsansvarig på Skånemejerier

Anna Forslid är utbildad veterinär, vilket hon också har jobbat som i 22 år. Under dessa år har hon bland annat varit så kallad länsveterinär, arbetat med utbildning på Bollerups naturbruksgymnasium och hållit i kurser för djurägare. Hon är relativt ny på Skånemejerier och befinner sig i processen att strukturera upp och forma sin avdelning som hon vill ha den.

Skånemejeriers vision och strategi passar Anna Forslid. Konkret innebär dessa inte minst att hon jobbar med att hjälpa till med att förbättra ekonomin ute på gårdarna hos mjölkbönder, vilket är engagerande eftersom hon ständigt befinner sig i kontakt med andra människor och får bidra till att lösa många olika typer av problem. På frågan om varifrån hon får direktiv för hur hon ska arbeta hänvisar hon direkt till företagets strategi, vilken hon upplever som tydlig. Skånemejerier är "det lilla påhittiga mejeriet" som ska jobba för en god lönsamhet på gårdarna. Mycket av arbetet - "vad man kan och inte kan göra" - kommer till sist ner till ren ekonomi och budgetansvar.

Forslid är tydlig med att vision och strategiska mål är något som utformas självständigt av styrelsen, men att det inte är svårt att ta till sig av och jobba efter dessa. Hon säger att det är lätt att ha visioner och mål, men att den verkliga utmaningen handlar om "fotarbetet", det vill säga att fundera ut hur man ska gå tillväga för att arbeta mot målsättningarna.

Medvetenhet om övergripande mål och strategi inåt i organisationen är ganska bra, menar Forslid, men tillägger att det alltid kan bli bättre. Man använder bland annat ett intranät för att få ut information om övergripande frågor, vilket mycket handlar om att värna om företagskulturen eller "den mentala arbetsmiljön", som Forslid uttrycker det. Samtidigt understryker Forslid vikten av att medarbetarna själv är

aktiva i att ta del av informationen och att medvetenhet till stor del bygger på hur intresserad man är.

Det är viktigt att de anställda har insikt i vart företaget är på väg, dess strategi och målsättningar, eftersom det - menar Forslid - hjälper den enskilde att förstå och förklara sin roll i företaget, vilket leder till en mer engagerad arbetsinsats. Känner de som arbetar långt ner i hierarkin - på golvet i produktionen och så vidare - att de gör skillnad för slutresultatet? Forslid säger att hon tror att vissa kan känna det, men att vissa definitivt inte känner så eftersom de "inte ens har tänkt tanken". De människor som inte har tänkt tanken går helt enkelt dit på morgonen "för att de har ett jobb".

Den grupp som är mest beroende av information av vad Skånemejerier står för upplevs vara konsumenterna, då dessas förtroende är fundamentalt för företagets överlevnad. Forslid påpekar vidare att konsumenterna visade sin makt då Arla för en tid sedan försökte konkurrera ut Skånemejerier genom att bland annat betala detaljhandelskedjorna för att byta hyllsystem. Ett starkt varumärke föranledde dock ett "jättetryck från konsumenterna", vilket räddade Skånemejerier från att bli utkonkurrerade. En naturlig följdfråga handlar om i vilken grad det är en medveten strategi att få förhållandet till Arla att framstå som "David mot Goliat". "Det är absolut en medveten strategi", säger Forslid.

5.6 Anders Olsson, styrelseordförande i Skånemejerier

Anders Olsson är bonde sedan barnsben. Uppsatsförfattarna besöker honom på hans bondgård utanför Munka-Ljungby och får ett varmt mottagande, en generös intervju liksom en guidad rundtur på gården. Förutom sitt ordförandeskap i Skånemejerier har han även styrelseuppdrag i andra styrelser, exempelvis i LRF (Lantbrukarnas Riksförbund) Skåne. Eftersom Skånemejerier är en ekonomisk förening som ägs av

mjölkbönder sitter Anders Olsson, så att säga, på tre stolar: som styrelseordförande, som ägare och som leverantör.

I egenskap av styrelseordförande ser Anders Olsson som sina främsta uppgifter att vara lagledare i styrelsen, att företräda ägarnas kollektiva intressen samt att bära det yttersta ansvaret för Skånemejerier. Om det sistnämnda betonas att VD:n inte får göra något som inte är sanktionerat av styrelsen och de målsättningar som har satts upp genom strategiarbetet. Vikten av integritet framhäver Olsson när han säger att han och VD:n "aldrig får bli kompisar".

Den nuvarande strategin utgår från styrkan hos Skånemejeriers varumärke, att jobba med partners och att det finns utrymme för tillväxt för företaget. Olsson säger att strategiska mål utformas i en process genom en dialog mellan koncernledning och styrelse. I slutändan är det styrelsen som fattar beslut om de övergripande målen för Skånemejerier, vilket ofta kan vara svårt. Ett skäl till detta är att alla människor idag enligt Olsson är "väldigt splittrade" eftersom "allting rör sig och allting går så snabbt".

Utformningen av målsättningar påverkar Olsson själv genom att "plocka fram det goda i varje ledamot i styrelsen" och understryker att styrelsens uppgifter innebär ett lagarbete. Ibland hamnar man dock i situationer "då man måste peka med hela handen".

Om vikten av att kommunicera målsättningar säger Olsson att ägarna är den viktigaste målgruppen. Informationen överförs både via intra- och extranät och man har utarbetat ett ägardirektiv som "alla ska kunna ställa upp på" för att tydliggöra målsättningar till ägare och kunna mäta graden av framgång. Målen är uttryckta i finansiella termer för att vara konkreta, mätbara och möjliga att följa upp så att

ansvar kan utkrävas. Det viktigaste med målsättningar är att man är överens om vad man ska jobba mot, då man "inte kan lyckas med allt som man rör vid".

6 Funktionerna hos organisatoriska mål

I följande kapitel redovisas och tolkas intervjumaterialet med hjälp av citat och återberättande av relevanta delar med hänsyn till frågeställningen. Tre övergripande funktioner hos organisatoriska mål identifieras och analyseras med hjälp av olika teoretiska infallsvinklar.

6.1 Kontroll - ett agentteoretiskt perspektiv

I detta avsnitt tolkas organisatoriska mål som en kontrollmekanism för företagets ägare. Relationen mellan ägare och företagsledning kan betraktas som ett agentteoretiskt problem som utgår från att principalen (i detta fall ägarna) respektive agenten (VD och koncernledning) drivs av helt eller delvis motstridiga intressen. De potentiella problemen som kan uppkomma när ägande och kontroll av företaget sköts av olika parter är väldokumenterade (Mallin 2004). Delegering av kontroll över företaget från ägare till styrelse och ledning ger upphov till en asymmetri av information mellan grupperna. Ägarna kan således aldrig ha full insyn i huruvida företagsledningen agerar i deras bästa intressen, men de kan försöka reducera denna risk med hjälp av olika metoder.

Agentteorin förutsäger att ägarna kommer att sträva efter att överbrygga den risk som är förknippad med asymmetrisk information. Vi menar, med utgångspunkt i det empiriska materialet, att det är rimligt att hävda att företag formulerar en tydlig målbild delvis för att ägare ställer explicita eller implicita krav på information från företaget. Generellt görs detta - åtminstone i teorin - genom att anlita en styrelse vilken fungerar som kontrollorgan. I fallföretagen verkar agentproblematiken - eller

åtminstone medvetenheten om denna - som mest påtaglig i Skånemejerier. Båda de intervjuade styrelseordförandena liksom Skånemejeriers VD Björn Sederblad understryker vikten av tydlighet och integritet i rollfördelningen. Anders Olsson, Skånemejeriers ordförande, säger vidare att han och VD:n på grund av sina poster "aldrig får bli kompisar".

6.1.1 Ägarna på halsen

Anders Olsson, styrelseordförande i Skånemejerier, har daglig kontakt med ägarna, vilka är de mjölkbönder som även är föreningens leverantörer. Man använder även både intranät och extranät för att öka transparensen i företaget. VD Björn Sederblad uttrycker sig enligt följande om informationsflödet mellan styrelse och ägare:

De [styrelsen] har ju ägarna på halsen kan man säga... de är inte på mig så mycket, de här 550 bönderna... men det är klart att när de har synpunkter så ringer de till de här bönderna som sitter i styrelsen... så min ordförande, han sitter nog i telefon i en timme varje kväll tror jag och han får ju väldigt mycket intryck från ägarna, direkt hur... vad de tycker... sen behöver man ju inte bry sig om det i och för sig, en del av dem är ju heltossiga, så att åsikterna kan ju vara helt åt skogen. (Björn Sederblad, VD för Skånemejerier)

Ordföranden tros alltså sitta i telefon omkring en timme varje kväll och föra en dialog med ägarna. Hur får dessa reda på att styrning och kontroll sker i enlighet med deras intressen? Bland annat genom att föreningen aktivt kommunicerar den målbild som företagsledningen har i uppdrag att jobba efter. De mål för verksamheten som styrelsen har ställt upp i samband med strategiarbetet används för att försäkra ägarna om att deras intressen blir tillgodosedda.

6.1.2 Ägardirektiv tydliggör målsättningar

Ägarna ses - från ett styrelseperspektiv - som den mest prioriterade gruppen för information om mål och utan denna information vore det svårt för ägare att utöva

kontroll över företaget. Dessa mål, tillägger Anders Olsson, styrelseordförande i Skånemejerier, är uttryckta i finansiella termer för att kunna utvärderas och för att man ska kunna ställa de ansvariga, ytterst sett VD:n, till svars för resultaten.

Vår största målgrupp [för kommunikation av mål] är ju ägarna va... som då ehm... kollektivt äger vår förening... och där har vi ju varit förutseende och tagit fram ett ägardirektiv... och ett ägardirektiv som då ehm... alla ska kunna ställa upp på... och för att då kunna tydliggöra målsättningar.
(Anders Olsson, styrelseordförande i Skånemejerier)

Det upplevs viktigt att se till att alla ägare kan "ställa upp" på direktivet så att var och en känner att de i någon mån kan utöva kontroll över Skånemejerier. Ägarna söker alltså, genom att specificera en önskad målbild, försäkra sig om att man i företaget arbetar i enlighet med deras intressen. Styrelsens utvärderingar fungerar som garantier för att VD och företagsledning inte agerar kortsiktigt och opportunistiskt.

En vanlig tanke bland förespråkare för agentteorin är att ägarna ofta står för långsiktighet i målbilden medan företagsledningen vill arbeta mer kortsiktigt (SOU 2004:47, s. 164-165). Anders Olsson betonar flera gånger att balansgången mellan kortsiktiga och långsiktiga syften märks tydligt i styrelsearbetet, vilket även bekräftas av Lars Gatenbeck, styrelseordförande i CellaVision.

Det råder inget tvivel om att Skånemejeriers ägare har ett behov av att känna till företagets målbild, för att reducera den osäkerhet och risk som är förknippad med ansvaret att delegera kontroll över företaget till andra aktörer. Kommunikationen av en målbild är emellertid inte bara relevant som en försäkran till nuvarande ägare om att företaget drivs i deras intressen, utan bildar även ett underlag för framtida investerare att bedöma bolagets potential och trovärdighet. Föreställ dig att du sitter i styrelsen för ett företag och att en potentiell investerare en dag ringer upp och

frågar dig vad som är målet med företaget sett över en femårsperiod. Vad frågar denna person egentligen om? Om du svarar att företaget inte har några mål skickas en signal om att en eventuell investering i företaget är förknippad med stor osäkerhet. Eller som Lars Gatenbeck, styrelseordförande i CellaVision uttrycker det, kommunikationen av mål "bygger förväntningar". Investeraren vill främst veta vilka förväntningar om avkastning man som ägare kan ha på företaget.

6.1.3 Inte köpa grisen i säcken

Även på CellaVision märker man av ett behov av att vara tydliga i kommunikationen till ägarna. Samtidigt poängterar samtliga tre informanter i företaget vikten av att inte lova mer än vad man kan hålla och att trovärdighet är ett ledord för bolaget. Johan Wennerholm, CFO på företaget, menar att "det är helylle" kring bolaget och VD Yvonne Mårtensson framhäver på samma sätt att man inte kan bygga sina investerrelationer på luftslott. Oavsett vilket kommer man i framtiden att vara tvungen att öka informationsflödet till externa intressenter, då företaget håller på att börsopteras på Small Cap-listan.

Att styra mot exempelvis finansiella mål, och att kommunicera... blir ju mer nödvändigt som börsbolag då för transparensen... att aktieägare... man ska veta på något sätt... man ska inte köpa grisen i säcken om man köper en CellaVision-aktie... man ska veta vad det är... vad bolaget håller på med och vad bolaget... eh... vart man kan gå och vart man vill gå helt enkelt. (Lars Gatenbeck, styrelseordförande i CellaVision)

Hur vet ägarna att de målsättningar som kommuniceras är genuina, det vill säga att de står för något som ledning och styrelse faktiskt arbetar mot? De båda styrelseordförandena i fallföretagen förklarar sina roller i termer av att representera alla ägare. Styrelsens uppgift är - åtminstone i teorin - att verka i ägarnas kollektiva intressen genom att sätta ramar för och kontrollera företagsledningen, men då uppstår genast frågeställningen om varför ägarna kan förvänta sig att styrelsen

verkligen gör så. Detta resonemang kan sägas mynna ut i ett "dubbelt" agentproblem eftersom ägarna på något sätt även måste utvärdera styrelsens arbete.

Trots att asymmetrisk information mer eller mindre alltid existerar mellan aktörer i corporate governance-systemet, kan ägare se till att transparensen är så hög som möjligt. Att ställa krav på att styrelsen kommunicerar och kontrollerar att arbetet följer en tydlig målbild är ett sätt för ägarna att skydda sina intressen.

6.2 Koordination - ett intressenteoretiskt perspektiv

En möjlig tolkning utifrån intervjumaterialet är att formuleringen och kommunikationen av övergripande målsättningar grundar sig i ett behov av att koordinera olika intressegruppers krav och arbetsinsatser, främst inom företaget men även utanför det. I intervjuerna framgår det att det finns en medvetenhet om att det inte endast är ägarintresset som avgör vad företaget står för eller avgör dess öde. Johan Wennerholm, CFO på CellaVision, talar exempelvis om att den amerikanska myndigheten FDA (Food and Drug Administration) ställer krav på att företaget formulerar kvalitetsmål för verksamheten. Anna Forslid, informationsansvarig på Skånemejerier, understryker behovet av att profilera sig mot konsumenternas önskemål. "Annars kan vi ju gå hem", påpekar hon. CellaVisions VD Yvonne Mårtensson talar om vikten av tydlighet och ärlighet i relationen till media och Anders Olsson, styrelseordförande i Skånemejerier, säger att man har en strategi som "bygger väldigt mycket på att jobba med partners".

Med denna tolkning använder beslutfattare information från många olika håll för att värdera och sammanställa de intressen som är relevanta för företagets överlevnad. De organisatoriska målen formuleras alltså med utgångspunkt i ett komplext nätverk av både konvergerande och divergerande intressen. Vad målen representerar är ett hypotetiskt tillstånd där alla intressen - vilka inom corporate governance-systemet

betraktas som relevanta - är tillgodosedda. Man får ett intressentteoretiskt perspektiv på företaget, där behovet av koordination mellan olika parter är stort. Två förgrundsgestalter till intressentmodellen, Evan och Freeman, menar att hela meningen med ett företag är att koordinera olika gruppers intressen (Evan & Freeman i Donaldson & Preston 1995).

6.2.1 "Full alignment" det ideala

Resultatet av processen där information sammanställs och värderas blir alltså ett antal "organisatoriska mål". Dessa blir i sin tur föremål för en nedbrytningsprocess, där syftet är att specificera vad olika parter i organisationen måste göra för att alla relevanta intressen ska kunna tillgodoses. De organisatoriska målen utgör därmed länken mellan de krav som ställs på företaget och de resurser företaget har att tillgå för att möta intressenternas krav.

Vad vi kan göra är ju och skapa så att säga verktyg, och försäkra oss om de övergripande målen... men sen ska ju det här ner, på... liksom ut i hela organisationen... och där är det ju viktigt att vi har koll på att det görs och hur det görs... men kan ju inte gå in och peta i detaljerna i det va.... för det tror jag ofta är ett problem, jag tror många gånger att du i stora organisationer... och det kan man säga att det är också med.... och det handlar ju också rätt mycket om ägarna... alltså det ideala, det är ju när du har 'full alignment': när man har ägare, styrelse, ledning och alla i organisationen vet vad som gäller. (Lars Gatenbeck, styrelseordförande i CellaVision)

Full alignment sker alltså genom att de övergripande målen bryts ner så att de blir meningsfulla för berörda parter. Att uppnå koordination genom nedbrytning av övergripande mål upplevs naturligt nog som svårast i stora organisationer, då man måste utveckla mer och mer sofistikerade informationssystem för att kunna uppnå "full alignment". Nedbrytningsprocessen upplevs vidare inte vara en styrelsefråga - styrelsen kan inte "gå in och peta i detaljerna". Björn Sederblad, VD för

Skånemejerier, fyller i att just detta är ledningens roll: "de ska gå hem till sina människor och förmedla".

6.2.2 Matchning mot övergripande mål

CellaVision är emellertid fortfarande ett relativt litet bolag. VD Yvonne Mårtensson jämför det med en skolklass men tillägger att man måste "skapa sig allt fler processer" i takt med att företaget växer för att få informationsflödet att fungera, vilket komplicerar arbetet. I följande resonemang beskrivs hur man utvecklar allt mer sofistikerade system för att bryta ner bolagets mål i delmål:

Sedan ett år tillbaka har vi en personalchef, och hon är en sådan, eh... processfascist kallar vi henne... hon är extremt duktig på det... så att vi har faktiskt en process nu som följer det där... vi har också då upphandlingssamtal, åtminstone en gång om året så har vi utvecklingssamtal... det har vi alltid haft, men nu är de mer strukturerade... och då ska de här målen som var och en får... de ska ju då naturligtvis matcha det övergripande målet, så att om jag gör de här sakerna så kommer vi hit va... så går hela då... så det är lite genomtänkt faktiskt. (Yvonne Mårtensson, VD för CellaVision)

Varje medarbetares direktiv ska alltså bidra till en kollektiv arbetsinsats som är riktad åt samma håll. Därigenom kan företaget - i bästa fall - fullgöra sina förpliktelser gentemot intressentgrupperna.

I intressentmodellen placeras styrelsen respektive högsta ledningen i centrum för koordinationen av företagets aktiviteter. Detta har motiverats genom att hänvisa till att just dessa aktörer sitter på en unik bredd av kunskap och information om företaget i förhållande till andra intressenter (Hill & Jones 1992). Eller som Johan Wennerholm, CFO på CellaVision, uttrycker det: "Yvonne [Mårtensson] och jag vet allt, medan de andra i ledningsgruppen kan sina områden".

Den tolkning som har redogjorts för i detta avsnitt innebär att företagets prestation är beroende av två fundamentala corporate governance-processer. Först måste styrelse och ledning - enligt intressentmodellens principer - samla in, tolka, värdera och sammanställa information om de intressegrupper som har rätt att ställa krav på företaget och vars motprestationer är relevanta för företagets överlevnad. Den andra processen innefattar överföring av direktiv från styrelse och ledning till övriga i organisationen på ett sådant sätt att intressenternas krav kan tillgodoses. Det som kopplar samman dessa två processer och därmed ytterst koordinerar företagets aktiviteter betraktar vi vara utformandet av övergripande organisatoriska målsättningar. Kort uttryckt bereder den första processen det nödvändiga underlaget för att sätta upp målen, medan den andra processen består i att bryta ner målen för att de ska bli meningsfulla för organisationens alla medlemmar.

6.3 Identitet - ett kulturteoretiskt perspektiv

I följande avsnitt tillämpas kulturteori för att tolka organisatoriska mål som identitetsbyggande faktorer. Perspektivet fokuserar till stor del på effekterna av hur chefer och andra beslutsfattare kan kommunicera mål till lägre nivåer i samband med förändringsarbete.

De informanter - fyra av de sex - som får frågan om huruvida det är viktigt att anställda på lägre nivåer i företaget är medvetna om företagets övergripande målsättningar eller ej, menar genomgående att detta är mycket viktigt. Det betraktas som givet att de anställda bör ha kunskap om "vart vi ska". Dessa svar kan vid första anblicken verka självklara, men vid närmare eftertanke: räcker det inte att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter och att corporate governance-aktörer vet hur deras insatser bidrar till "helheten"? Enligt Björn Sederblad, VD för Skånemejerier, går trots allt människor till jobbet för att de är måna om att bli framgångsrika utifrån sina personliga målsättningar snarare än för att de bidrar till

“helheten”. Eller som informationsansvarig Anna Forslid kort och gott uttrycker det: “De går dit för att de har ett jobb”.

6.3.1 Glädje och stolthet

I många fall spelar den högsta ledningen en viktig roll i att skapa en dominerande uppsättning värderingar som genomsyrar hela organisationen och främjar vissa typer av beteenden (Bakka, Fivesdal & Lindkvist 2001). Den omedelbara frågan om vilka funktioner som fylls av utformning och kommunikation av mål på företagsnivå bemöter en av informanterna på följande vis:

Både känslan för... glädjen, stoltheten i organisationen och där du går från att vara väldigt mycket av ett utvecklingsföretag och en teknik... teknikerorganisation, där kanske... man upplever att den stora framgången är när du har ett nytt instrument som när du testkör det fungerar... till att du faktiskt börjar förstå att...och det har vi jobbat med jättemycket med de senaste fyra fem åren... hela organisationen... ja men det som egentligen, ytterst är meningen med ett företag är ju att du ska ha produkter som kunder vill ha och är beredda att betala för, så att det de facto kommer in pengar... eh... så att man slipper leva på riskkapital... meningen med affärsverksamhet... det är ju att du ska göra något som det finns efterfrågan... att göra det på ett... produkter som är attraktiva som du kan sälja för ett bra pris så du kan liksom på det viset kan generera avkastning till dem som har investerat pengar... och även snurra pengar liksom så bolaget kan fortsätta den här utvecklingen. (Lars Gatenbeck, styrelseordförande i CellaVision)

Cellavision började - i enlighet med vad Gatenbeck säger - som en “teknikerorganisation”. Framgång upplevdes då vara att testköra ett nytt fungerande instrument. Intressant är VD Yvonne Mårtenssons uttalande om att grundaren, Christer Fåhrens, understryker vikten av att “ligga i framkant” vad gäller teknik- och produktutveckling snarare än att betona lönsamhet. Detta ger möjligen en antydning om hur grundaren har satt sin prägel på företagets kärnvärden.

På senare år har CellaVision emellertid gått från att drivas av själva teknikutvecklingen till att bli en mer kommersiellt driven kraft. Från ett corporate governance-perspektiv underlättas denna övergång, som Gatenbeck senare tillägger, genom att förflytta fokus till att kommunicera säljmål. Med andra ord kan man genom valet av typ av målsättningar påverka hur organisationens medlemmar betraktar sig själva. Företagets identitet - vad man står för och vart man är på väg - förändras i takt med att styrelse och ledning fattar beslut om organisatoriska mål. Att förbättra bolagets lönsamhet blir då synonymt med att förändra kulturen i företaget (Wilkins & Pattersson i Alvesson 2002, s. 24).

Även om organisationens målsättningar ytterst kan ses som direktiv från styrelse eller ledning tycks de kunna fungera i enlighet med vad Alvesson kallar för ett "socialt klister" som ökar känslan av gemenskap, harmoni och ömsesidig förståelse (Alvesson 2002). Enligt Bakka, Fivesdal & Lindkvist är det företagsledningens roll att översätta den strategiska utvecklingen till den dagliga aktiviteten, inte minst genom att signalera "om de värderingar eller mål som prioriteras högt, den 'filosofi' som ska utgöra kärnan i företaget och göra det unikt i förhållande till konkurrenterna" (2001, s. 119).

Beslutsfattarna i CellaVision hade alltså en önskan om att göra bolaget mer kommersiellt och lönsamhetsfokuserat, vilket de iscensatte med hjälp av att bland annat ställa om vilka typer av målsättningar som skulle prioriteras. Enligt Prasad (1993) kan chefer och andra beslutsfattare underlätta en förändring av organisationens kärnvärden genom att med hjälp av symboler skapa positiva associationer kring de önskade värdenas uttryckssätt. Ett exempel på hur detta kan tolkas ha skett på CellaVision är genom utplaceringen av tydliga diagram med antalet sålda instrument i kafferummet.

I ovanstående citat antyds vidare att det är svårt och tidskrävande att förändra medarbetarnas syn på vad som är "meningen med ett företag". Detta handlar enligt den kulturteoretiska infallsvinkeln om att det inte går att förändra de anställdas syn på organisationen utan att förändra de anställdas syn på sig själva.

6.3.2 Organisationsförändringar det svåraste

En av informanterna har här fått frågan om vad som är det svåraste med hans roll som beslutsfattare och berättar följande historia:

Det absolut svåraste... det är organisationsförändringar, absolut svåraste!
Hur... Det är inte bara... för att ta en sån här... vi satt en våning upp... första april ifjol flyttade vi ner hit... förhandlade om alla priser och sånt... sen så... det är klart... ända tills vi skulle... 'var ska jag sitta?' 'Och var hade du tänkt jag skulle sitta?' 'Jag kan inte sitta ute i kontorslandskap.' 'Nä, jag har inte... vill inte sitta bredvid honom, för jag vill inte sitta i något hörn.' Asså... det är grymt! (Johan Wennerholm, CFO för CellaVision)

Organisationsförändringar, även de som utifrån ett styrperspektiv ofta betraktas som rena strukturförändringar, är ofta svåra eftersom de kan ge upphov till en klyfta mellan medlemmars självbild och deras roll i organisationen (Eilam & Shamir 2005). Hur man upplever sig själv skapar förväntningar inför hur man bör bli bemött av andra människor i företaget. När dessa förväntningar inte matchar verkligheten uppstår konflikt och förvirring, till synes utan rationella motiveringar, som i ovanstående exempel.

Att kommunicera mål kan - som uttolkat av första citatet i avsnittet - påverka hur människor i organisationen betraktar sig själva. Även Skånemejerier arbetar aktivt med att öka medvetenheten om övergripande mål hos de anställda och enligt medarbetarenkäter har man förbättrat sig på denna punkt. VD Björn Sederblad säger att den som jobbar på företaget "måste veta vart vi ska", även om alla inte i detalj kan

känna till hur. Informationsansvarig Anna Forslid uttrycker explicit att detta handlar om att värna om företagskulturen och att det ingår i "den mentala arbetsmiljön".

6.3.3 Förstå sin roll i företaget

I följande meningar utreder informanten varför hon anser det vara viktigt för anställda "på golvet" i företaget att känna till företagets strategi och övergripande mål.

Vet man om vad företaget... ehm... har för vision och vilken strategi som man ska nå målen... så... det är ju det... att kunna förstå för den enskilde medarbetaren vad det är... den insats jag gör, den ska kunna, liksom... man ska kunna förklara det... alltså, man ska kunna förstå ens roll i företaget... och har man då klart för sig strategin, och visionen och vart man är på väg så tror jag att man, ehm... man gör ett... både ett eng... mer engagerat jobb.
(Anna Forslid, informationsansvarig på Skånemejerier)

Medlemmar av organisationen ska alltså kunna förklara sina roller i ett "större perspektiv", vilket leder till ett mer engagerat jobb. Detta trots att Forslid tror att många av dem inte känner att de kan påverka slutresultatet. Attityden illustrerar att styrelse och ledning kan bygga en bro mellan individens uppfattning om sig själv och hans bild av organisationen genom att kommunicera övergripande mål. De organisatoriska målen ger här upphov till en känsla av enhet och samhörighet, vilket resulterar i en mer engagerad arbetsinsats.

I detta avsnitt har vi tillämpat det kulturteoretiska perspektivet för att tolka organisatoriska mål som en bärare av den ledande uppsättning av värderingar som ger upphov till vad som anses vara företagets identitet. Att formulera och kommunicera "rätt" mål för styrelse och ledning blir därigenom en fråga om att reglera förhållandet mellan människors självuppfattning och deras roll i organisationen.

7 Diskussion och slutsatser

De sätt på vilka målsättningar utarbetas och kommuniceras från ledningar respektive styrelser verkar påverka organisationer på flera plan. I denna uppsats har vi försökt visa att begreppet "organisatoriska mål" kan belysas från fundamentalt olika teoretiska referensramar och vi tror varken det är nödvändigt eller önskvärt att försöka sammanfatta dessa olika dimensioner under en gemensam beteckning. Risken är att svaret på frågeställningen "varför utformar organisationer mål?" reduceras till vaga eller innehållslösa generaliseringar utan analytisk kraft.

Formuleringen av organisatoriska mål har i analysen beskrivits som en kontrollmekanism för ägare, som ett verktyg för att koordinera intressen med resurser och inte minst som en identitetsbärare för organisationens medlemmar. De radikala skillnaderna mellan dessa perspektiv illustrerar de organisatoriska målens flerdimensionella och svårfångade natur. Vi tvivlar heller inte på att det finns fler möjliga tolkningar av begreppet.

Så länge det finns en tydlig separation mellan ägande och kontroll av företag finns det incitament för ägare att verka för ständigt ökade insynsmöjligheter och transparens. Detta innebär - förutsatt att formuleringen och uppföljningen av en konkret målbild kan betraktas som en kontrollmekanism för ägare - att behovet av att tala om organisationer i termer av "mål" består. Från ett agentteoretiskt perspektiv ligger det emellertid inte i ledningens intresse att reducera den oundvikliga asymmetrin i information mellan ägare och ledning. Detta eftersom det skulle innebära inskränkta valmöjligheter för ledningen. Däremot ligger det i ledningens

intresse att ge ägarna intryck av en hög transparens, eftersom ledningen ständigt är beroende av ägarnas förtroende. Resonemanget öppnar för frågeställningen om huruvida formuleringen och kommunikationen av olika "målsättningar" kan ge företagsledningen ett sätt att - åtminstone kortsiktigt - behålla ägarnas tillit utan att bli utsatt för allt hårdare bevakning.

Aktiebolagens alltmer dominerande ställning har lett till att separationen mellan ägande och kontroll är större än någonsin och det tycks inte finnas någon större anledning att tro att avståndet mellan parterna kommer att minska. Detta tyder på att kommunikation och uppföljning av olika mål inom corporate governance kommer att inta en allt mer central roll i framtiden. Det finns självklart fortfarande företagsformer där separationen mellan ägande och kontroll inte är lika tydlig eller rentav obefintlig. Den tolkning som har framlagts i denna uppsats förutsäger att utformningen och uppföljningen av en konkret målbild är mindre väsentlig i sådana företagsformer, exempelvis i familjeföretag.

Det intressentteoretiska perspektivet som tillämpades i ett av analysavsnitten betonade att styrningen av bolag idag är mer komplex än tidigare. Vikten av att ta hänsyn till många andra intressentgrupper än bara företagets ägare när målsättningar och strategier utformas ökar behovet av att utveckla system för att kunna uppmärksamma och värdera olika krav. Alla krav som är relevanta för företagets överlevnad måste rymmas i de organisatoriska målen, samtidigt som de anställdas enskilda arbetsinsatser måste matcha dessa mål. "Full alignment" representerar ett tillstånd när båda dessa villkor är uppfyllda och när företagets resurser följaktligen allokeras så att intressentgruppernas krav kan mötas på ett optimalt sätt. De organisatoriska målen kan betraktas som företagets "centrala nervsystem" och koordinerar ansträngningarna mot intern och extern anpassning. Även denna tolkning ger upphov till förutsägelser. Behovet av koordination är i

allmänhet större i stora företag än i små, liksom i företag som omges av invecklade intressentnätverk. I stora och komplext uppbyggda företag förväntar vi oss tydligare tendenser att profilera sig som "målstyrda" än i mindre företag med enklare strukturer.

Genom att inta kulturperspektivet fann vi slutligen att beslutsfattare högt upp i företag kan använda formulering och kommunikation av övergripande mål som ett sätt att reglera känslan av en gemensam identitet i organisationen. Detta kan ske genom att flytta fokus från en typ av mål till en annan, eller genom att värna om en allmän medvetenhet om övergripande mål, strategier och visioner på alla nivåer i företaget. Processen genom vilken upplevelsen av företagets identitet förändras är troligtvis ofta invecklad och trögrörlig. Utifrån styrperspektivet uppstår det lätt konflikter när försök till organisationsförändringar medför att medlemmar uppfattar spänningar mellan sina egen självbilder och de roller de förväntas inta i företaget. Att förstärka fokuset på den önskade målbilden med hjälp av symbolik kan vara ett sätt att underlätta en avsedd förändring. För vilka typer av företag är behovet störst bland beslutsfattare att arbeta med företagskultur och att skapa en gemensam identitet med hjälp av mål? Rimligen i branscher där man måste differentiera sig genom att bygga associationer till själva företaget snarare än till det som företaget producerar. Generellt bör det också finnas ett större behov av denna typ av arbete i stora organisationer, där hierarkierna är många och man inte kan bygga en sammanhållning med hjälp av personliga relationer i samma utsträckning som i mindre företag.

Vi menar att begreppet "mål" - i rent bokstavlig mening - kan vara missvisande när det tillämpas på hela organisationer. Personer har mål, organisationer har det inte. Uppsatsen inleddes med ett citat av Aristoteles, vilket understryker att mål ytterst

ska betraktas som människans källa till motivation. På ett individuellt plan tycks det inte finnas någon anledning att bestrida ett sådant påstående.

Vi har emellertid inte funnit några skäl att tro att den mest betydande funktionen hos "organisatoriska mål" - som personliga mål - är att fungera som motivation.

Materialet pekar snarare mot att det som benämns organisatoriska mål används som medel för att tillgodose olika gruppers egenintressen. Anställda arbetar för att nå upp till sina personliga målsättningar och för att "lyckas" eller helt enkelt "för att de har ett jobb och behöver tjäna pengar". Utmaningen för chefer och andra beslutsfattare blir därmed att utforma styrsystem där enskilda intressen tillgodoses samtidigt som de gemensamma ansträngningarna pekar åt samma håll.

Lönsamheten kommer oundvikligen att bli lidande om den samling av personliga mål som existerar i en organisation pekar åt andra håll än de organisatoriska målen.

Barnards ställningstagande att individen alltid är företagets främsta strategiska faktor förefaller av denna anledning vara en rimlig hållning.

8 Implikationer för corporate governance

8.1 Corporate governance och organisatoriska mål

Att styra företag genom att kommunicera olika mål är inte oproblematiskt. I takt med utvecklingen mot ett kunskapssamhälle ökar behovet för styrelser och företagsledningarna att kunna hantera risk och osäkerhet i samband med beslut.

Inte nog med att konsekvenserna av att arbeta med organisatoriska mål är mångtydiga och att själva begreppets innebörd är diskutabel. Behovet av att ta hänsyn till varje funktionssätt hos målen tycks även vara kontextberoende och variera från företag till företag. Vetskapen om allt detta öppnar visserligen många möjligheter för högt uppsatta beslutsfattare. Det innebär emellertid också att risken för att oönskade effekter av styrning med hjälp av mål lättare blir synlig, både för beslutsfattaren och för de som avgör hans eller hennes framtida roll i organisationen.

Behovet av att organisatoriska mål fungerar som en kontrollmekanism för ägare är – enligt vår tolkning – beroende av hur relationen mellan drift och ägande i företaget ser ut. Behovet av funktionen som koordinationsverktyg beror på företagets storlek samt av hur komplext nätverket av intressenter är. Att framhäva målsättningar som identitetsfaktorer blir viktigast i de branscher där svårigheten att differentiera sig gentemot konkurrenter är stor. Detta behov föreligger även för stora företag där delar av personalen kanske aldrig har direktkontakt med varandra och andra medel än det personliga mötet krävs för att främja en sammanhållning inåt i organisationen. I dessa fall kan intern kommunikation av "rätt" målsättningar ligga till grund för

byggandet av en slagkraftig organisationsform - och därmed för varaktiga konkurrens fördelar.

Allt detta innebär att det ligger i styrelsers och ledningars intressen att utveckla kriterier med avseende på företagens situationer i förhållande till ovan nämnda faktorer. Det blir - enligt tolkningen - centralt att utreda hur viktigt det är för det enskilda företaget att framstå som "målfokuserat" och i så fall hur man ska uppnå detta. Kunskap behövs om hur styrelse och företagsledning kan anpassa arbetet med att kommunicera visioner, strategiska mål med mera till sin specifika situation. Det kanske visar sig att vissa företag skulle göra bättre ifrån sig genom att hålla en lägre profil i sin iver att utforma och kommunicera mål, då målen skapar förväntningar som kan vara svåra att infria. Arbetet med att utforma och kommunicera mål är dessutom resurskrävande.

Att ha en genomtänkt strategi för hur man kommunicerar olika mål - och varför - kan visa sig avgörande för både lönsamhet och överlevnad i framtidens företag. Vi menar vidare att man - för att kunna jobba mer medvetet och systematiskt med detta område - behöver någon typ av analytiskt ramverk för att förutsäga konsekvenserna av en möjlig strategi. Grunderna för ett sådant ramverk har presenterats i uppsatsen, men säkerligen krävs mer utförliga verktyg. I allmänhet tror vi att moderna företag kan tjäna på att ställa sig frågan "varför sätter vi mål för verksamheten?" både en och två gånger.

8.2 Förslag på vidare forskning

Vi menar att ansatsen att betrakta organisatoriska mål som flerfunktionella skapar förutsättningar för en rad intressanta forskningsuppslag. Inträngande fallstudier i ämnet kan öppna upp för ytterligare fruktbara tolkningar av begreppets funktioner

och därmed bredda praktikers kunskap om konsekvenserna av bolagsstyrning med hjälp av mål.

Utifrån den tolkningsram av ämnet som har presenterats i denna uppsats har ett antal förutsägelser genererats, vilka handlar om skillnader i behov mellan olika typer av företag vad gäller att formulera och kommunicera en konkret målbild. Det bör vara intressant att undersöka vilka typer av företag som idag jobbar mest aktivt med utformning, kommunikation och uppföljning av olika mål på verksamhetsnivå och varför. Frågeställningen kan brytas ner utifrån vilka intressentgrupper kommunikationen riktas mot. Vilka företag arbetar mest intensivt med kommunikation av mål till ägare, till anställda och så vidare? Karaktären på sådana studier tror vi i första hand är breda surveyundersökningar eller strukturerade intervjuer som kan nå en stor mängd företag i olika branscher.

9 Källor

9.1 Publicerade källor

Alvesson, Mats (2002) *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications Ltd.

Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2007) "Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm". *Organization Science*, Vol 18, No 4, s. 711-723.

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.

Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur.

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.

Bakka, Jörgen F; Fivesdahl, Egil & Lindkvist, Lars (2001) *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Liber ekonomi.

Barnard, Chester I (2009) *The Functions of the Executive: i svensk översättning*. Liber.

Bell, Judith (1995) *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur.

Besanko, David; Dranove, David; Shanley, Mark & Schaefer Scott (2010) *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2003) *Business Research Methods*. Oxford University Press.

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur.

Donaldson, Thomas & Preston, Lee E (1995) "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". *The Academy of Management Review*, Vol 20, No 1, 1995, s. 65-91. Academy of Management.

Eilam, Galit & Shamir, Boas (2005) "Organizational Change and Self-Concept Threats: A Theoretical Perspective and a Case Study". *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 41, No 4, s. 399-421.

Eneroth, Bo (1994) *Hur mäter man "vackert"?* Grundbok i kvalitativ metod. Natur och Kultur.

Etzioni, Amitai (1960) "Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion". *Administrative Science Quarterly*, Vol 5, No 2, 1960, s. 257-278.

Forsell, Anders & Ivarsson Westerberg, Anders (2007) *Organisation från grunden*. Liber AB.

Georgiou, Petro (1973) "The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm". *Administrative Science Quarterly*, Vol 18, No 3, 1973, s. 291-310.

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.

Hill, Charles W L, & Jones, Thomas M (1992) "Stakeholder-agency theory". *Journal of Management Studies*, Vol 29, No 2, 2007, s. 131-154.

Johansson, Christer; Kullvén, Håkan & Ax, Christian (2009) *Den nya ekonomistyrningen*. Liber.

Kaplan, Robert S & Norton, David P (1999) *The Balanced Scorecard- från strategi till handling*. ISL Förlag AB.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (2009) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur.

Mallin, Christine (2004) *Corporate Governance*. Oxford University Press.

Marshall, John & Adamic, Mattew (2010) "The Story is the Message: Shaping Corporate Culture". *Journal of Business Strategy*, Vol 31, No 2, s. 18-23.

Maynard-Moody, Steven & McClintock, Charles (1987) "Weeding an Old Garden: Toward a New Understanding of Organizational Goals". *Administration & Society*, Vol 9, No 1, 1987, s. 125-142.

Mohr, Lawrence B (1973) "The Concept of Organizational Goal". *The American Political Science Review*, Vol 67, No 2, 1973, s. 470-481.

Morrill, Calvin (2008) "Culture and Organization Theory". *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, Vol 619, No 1, s. 15-40.

OECD (2004) *OECD Principles of Corporate Governance*.

Ouchi, William G (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control". *Management Science*, Vol 25, No 9, s. 833-848.

Perrow Charles (1978) "Demystifying organizations". Sarri, Rosemary C. & Hasenfeld, Yeheskel (red.) *The Management of Human Services*, s. 105-120. Columbia University Press, 1978.

Prasad, Pushkala (1993) "Symbolical Processes in the Implementation of Technological Change: a Symbolic Study of Work Computerization". *The Academy of Management Journal*, Vol 36, No 6, s. 1400-1429.

Pratt, Michael G (2000) "The Good, the Bad, and the Ambivalent". *Administrative Science Quarterly*, Vol 45, No 3, s. 456-493.

Rothbard, Murray N (1997) *The Logic of Action One: Method, Money, and the Austrian School*. Edward Elgar Pub.

Schein, Edgar H (1983) "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture". *Organizational Dynamics*, summer, s. 13-28.

Schein, Edgar H (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Schultz, Majken (1995) *On Studying Organizational Cultures*. Walter de Gruyter.

Simon, Herbert A (1964) "On the Concept of Organizational Goal", *Administrative Science Quarterly*, Vol 9, No 1, 1964, s. 1-22.

Skånemejeriers årsredovisning 2009 (2010).

Smith, Adam (2003) *The Wealth of Nations*. Bantam Dell.

SOU 2004:47 Näringslivet och förtroendet.

Stewart, Thomas A (1999). *Intellektuellt kapital*. Nerenius & Santérus.

Wessén, Elias (1997) *Våra ord: kortfattad etymologisk ordbok*. Nordstedts akademiska förlag.

9.2 Muntliga källor

Forslid, Anna, ansvarig för informations- och ägarfrågor, Skånemejerier. Personlig intervju den 12 maj 2010.

Gatenbeck, Lars, styrelseordförande, CellaVision. Telefonintervju den 5 maj 2010.

Mårtensson, Yvonne, VD, CellaVision. Personlig intervju den 4 maj 2010.

Olsson, Anders, Styrelseordförande, Skånemejerier. Personlig intervju den 10 maj 2010.

Sederblad, Björn, VD, Skånemejerier. Personlig intervju den 12 maj 2010.

Wennerholm, Johan, CFO, CellaVision. Personlig intervju den 4 maj 2010.

9.3 Elektroniska källor

ABBs hemsida:

<http://www.abb.se/cawp/seabb361/06A73D1BA21676C8C12572520039C7DA.aspx>
(2010-05-25)

Allabolag.se:

<http://www.allabolag.se/5565000998> (2010-05-19)

<http://www.allabolag.se/5565000998/verksamhet> (2010-05-19)

CellaVisions hemsida:

<http://www.CellaVision.com/?id=4112> (2010-05-19)

<http://www.CellaVision.com/?id=5480> (2010-05-19)

<http://www.CellaVision.com/?id=5474> (2010-05-19)

Ericssons hemsida:

<http://www.ericsson.com/se/investerare/korthet/strategi.shtml> (2010-05-25)

Skatteverkets hemsida:

<http://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/forforeningarstiftelser/ekonomiskaforeningar.4.18e1b10334ebe8bc80004705.html> (2010-05-29)

Skånemejeriers hemsida:

<http://www.skanemejerier.se/sv/Vara-produkter/Produktkatalog/> (2010-05-19)

<http://www.skanemejerier.se/sv/Om-Skanemejerier/Organisation/> (2010-05-19)

Volvos hemsida:

<http://www.volvocars.com/se/top/about/values/pages/safety.aspx> (2010-05-25)

Bilaga 1 – intervjuguide

Observera att frågorna kommer att anpassas till det specifika företaget, liksom till den intressent som intervjuas.

Inledande frågor:

Personlig bakgrund?

Hur skulle du beskriva din roll i företaget?

Vilka är dina starkaste sidor? Några svagheter?

Vad står företaget för dig personligen?

Inflytande:

Känner du att du i betydande grad kan påverka företagets framtid? Om ja, på vilket sätt gör du detta?

Som VD/ordförande/chef, vad ser du som ditt viktigaste ansvar? Tycker du att du har tillräckliga medel för att påverka på detta område?

Vilka medel används för att motivera anställda att göra ett bra jobb?

Vad är framgång för dig? Vad är din idé om vad som behövs för att göra företaget ännu mer framgångsrikt? Skulle detta vara genomförbart i praktiken?

Skulle du säga att du har stor eller liten flexibilitet i ditt arbete?

Beslutsfattande:

Vad är viktigt att tänka på för dig i samband med beslutsfattande?

Vad är det svåraste med din roll/post? Varför? Ge gärna exempel!

Känner du dig ofta pressad av de krav som ställs på dig i samband med beslut eller råd?

Om ja, vilka typer av krav får dig att känna mest press? Exemplifiera gärna!

Om du någon gång blir osäker inför ett visst beslut, hur agerar du (rådför någon, delegerar, väntar med beslutet)?

Om du behöver delegera, varför delegerar du och till vem?

Kommunikation på bolagsstyrningsnivå

Hur får du direktiv för hur du ska arbeta? Från vem?

Hur går det till när nya strategier utformas?

Utåtriktad kommunikation

Hur vill du/ni att era viktigaste intressenter ska uppfatta företaget? Varför?

Hur går ni tillväga för att attrahera investeringar i företaget?

Organisatoriska mål

Känner du att du kan påverka utformningen av företagets uttalade målsättningar? I så fall, vilka typer av mål kan du påverka?

Är det viktigt att företaget kommunicerar formella mål? Varför/varför inte?

Upplever du att det generellt finns en medvetenhet i organisationen om företagets formella mål och vad de innebär (eller är denna kunskap på något sätt koncentrerad)?

Hur ofta händer det att man inte lyckas uppnå ett uppsatt mål? Vad gör man i så fall?