



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Examensarbete

Kandidatnivå

HT 2010

Styrelsens strategiska roll i företags innovationsprocess

Författare

Sadde Ali

Carl-Johan Lindörn

Simon Mortazavi

Handledare

Matts Kärreman

Förord

Vi vill härmed tacka följande personer som har gjort denna studie genomförbar:

Stefan Persson, *VD Studentlitteratur AB*

Magnus Wall, *VD Farina AB*

Anders Möller, *VD Krafringen Nät AB*

Björn Ridhammar, *VD Sydsvenskan Tryck AB*

Vi vill även tacka vår handledare Matts Kärreman.

Lund, 6 januari 2011

Sadde Ali

Carl-Johan Lindörn

Simon Mortazavi

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Styrelsens strategiska roll i företags innovationsprocess.

Seminariedatum: 13 januari 2011

Ämne/kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Sadde Ali, Carl-Johan Lindörn och Simon Mortazavi

Handledare: Matts Kärreman

Fem nyckelord: Innovationsprocess, medelstora och stora företag, strategi, styrelse, corporate governance.

Syfte: Syftet med vår uppsats är att försöka få en djupare förståelse för vilken roll styrelsen, i olika stora och medelstora företag, kan tänkas ha inom företagets innovationsprocess.

Metod: För att samla in kvalitativ data har vi intervjuat fyra verkställande direktörer för fyra olika medelstora och stora bolag. Intervjumetoden har varit semistrukturerad för att respondenten skulle kunna få vara med och styra intervjun. Uppsatsens ansats är utav abduktiv form vilket har gjort att teorin har anpassats efter empirin under uppsatsens gång.

Teoretiska perspektiv: Vår teoretiska referensram består av följande teorier: agentteorin, styrelsebetende, resursberoendeteorin, styrning genom olika typer av ägandeskap samt teori som belyser begreppen innovation och strategi.

Empiri: I denna studie har vi undersökt fyra företag verksamma i olika branscher. Följande företag har studerats: Studentlitteratur AB, Sydsvenskan Tryck AB, Kraftringen Nät AB och Farina AB.

Resultat: De företag vi studerat har alla en innovationsprocess och styrelsens har varit involverad i denna. Vi har upptäckt att styrelser vanligtvis bidrar till denna process genom att fungera som beslutorgan vid utformningen av strategiska mål som berör företagets utveckling och innovation.

Abstract

Title: The board's strategic role in corporations' innovation process.

Seminar date: January 13, 2011

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UCP) or ECTS-cr).

Authors: Sadde Ali, Carl-Johan Lindörn and Simon Mortazavi

Advisor/s: Matts Kärreman

Key words: innovation process, mid-size and large corporations, strategy, the board of directors, corporate governance.

Purpose: The purpose of this paper is to try to get a deeper insight in what role the board, in large and mid-size corporations, may have within the innovation process.

Methodology: In order to collect empirical data we interviewed four executive directors in four various mid-size and large corporations. The interview method has been semi-structured so that the respondent could take part in steering the process. The approach of the essay is of an abductive manner, which means that the theoretical knowledge has been adapted from the empirical findings during the work process.

Theoretical perspectives: Our theoretical frame of reference contains the following theories: Agency Theory, Behavioral Theory of the Firm, Resource Dependency Theory, Management through different types of ownership along with theories that elucidate the concepts of innovation and strategy.

Empirical foundation: In this essay we have been studying four corporations operating in various industries. The following corporations have been studied: Studentlitteratur AB, Sydsvenskan Tryck AB, Krafringen Nät AB och Farina AB.

Conclusions: The corporations we studied, all have an innovation process, and in all cases the board has been involved in this process. We have discovered that boards usually contribute to this process by working as a decision-making body in the modelling of strategic goals that affect the corporation's development and innovation.

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
1.1	Problemdiskussion	7
1.2	Syfte	9
1.3	Frågeställningar	9
1.4	Avgränsningar	10
1.5	Disposition	11
2	Metod	12
2.1	Metodansats	12
2.2	Vetenskaplig ansats	12
2.3	Kvalitativa semistrukturerade intervjuer	13
2.4	Val av fallföretag	14
2.5	Val av respondenter	14
2.6	Primär- och sekundärdata	15
2.7	Val av teori	15
2.8	Analysmetod och studiens resultat	16
2.9	Validitet och reliabilitet	17
2.10	Källkritik	19
3	Teoretisk referensram	21
3.1	Innovation och innovationsprocess	21
3.2	Strategi	23
3.2.1	Olika typer av strategier	23
3.2.2	Strategiska perspektiv	24
3.3	Innovation en del av strategiarbetet	25
3.4	Styrelsebetende – En beteendeteori av styrelser och bolagsstyrning	26
3.4.1	Begränsad rationalitet	27
3.4.2	Tillfredställande beteende och problemsökande	28
3.4.3	Rutinmässigt beslutsfattande	28
3.4.4	Den dominanta koalitionen	29
3.5	Resursberoendeperspektivet	29
3.6	Agentteorin	30
3.6.1	Hur löses agentproblemet?	30
3.6.2	Styrelsen och agentteorin	31
3.6.3	Ägarstruktur och beteende	32
3.7	Styrning genom olika typer av ägandeskap	33
3.7.1	Koncern med "självstyrande företag"	33
3.7.2	Koncern med "företag som affärsområden"	34
3.7.3	Familjeägda bolag	34
4	Empiri	35
4.1	Studentlitteratur AB	35
4.1.1	Bakgrund	35
4.1.2	Intervju – VD Stefan Persson	35
4.2	Sydsvenskan Tryck AB	39
4.2.1	Bakgrund	39
4.2.2	Intervju - VD Björn Ridhammar	39
4.3	Krafringen Nät AB	42
4.3.1	Bakgrund	42
4.3.2	Intervju - VD Anders Möller	43
4.4	Farina AB	46
4.4.1	Bakgrund	46
4.4.2	Intervju - VD Magnus Vall	46

5	Analys	49
5.1	Styrelsens uppgifter och sammansättning	49
5.1.1	Aktiv eller inaktiv styrelse.....	49
5.1.2	Vem sitter i styrelsen?.....	49
5.2	Strategi	52
5.2.1	Strategiska perspektiv.....	52
5.2.2	Vem utformar de långsiktiska strategierna i företagen?.....	54
5.3	Innovation	57
5.3.1	Finns det en innovationsprocess i företagen?.....	57
5.3.2	Är innovation en del av strategiarbetet?.....	59
6	Slutsatser	61
6.1	Begreppet innovationsprocess	61
6.2	Styrelsesammansättning	61
6.3	Styrelsens roll i innovationsprocessen	62
6.4	Metodologiska reflektioner	63
6.5	Förslag till vidare forskning	64
	Källförteckning	65

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

1 Inledning

1.1 Problemdiskussion

Innovation har blivit en viktig process i många företags strategiska arbete och det strategiska arbetet i ett företag utgör en av styrelsens huvuduppgifter, både enligt olika teorier och enligt svensk kod för bolagsstyrning (Knight, 1967; Svensk kod för bolagsstyrning, 2010). Då kopplingen mellan innovationsprocessen i ett företag och styrelsens agerande ej tidigare har behandlats i en större omfattning finner vi ett intresse i att studera både teoretiska och empiriska data för att utröna om det finns något samband mellan de två forskningsområdena.

Vad en styrelse bör arbeta med i ett företag är ett hett ämne inom forskningsområdet corporate governance. Tricker (2009) delar in styrelsens ansvar i fyra huvudkategorier: Skapa tillförlitlighet hos aktieägare, strategiformulering, övervakning/kontroll av VD:s aktiviteter samt införandet av policys. Denna uppsats ska redogöra för om, och i så fall hur, styrelsen arbetar med innovationsprocesser i företag och det är då framförallt kategorierna strategiformulering och införandet av policys som kommer att studeras. Även kategorin övervakning/kontrollera VD:ns aktiviteter kommer att studeras då vi under arbetets gång kommit fram till att detta kan ha stor påverkan på det innovativa arbetet inom företaget.

	Oppljning av tidigare resultat	Fokus på framtiden
Yttre aktiviteter	Skapa tillförlitlighet hos aktieägare	Strategiformulering
Inre aktiviteter	Övervaka/kontrollera VD:ns aktiviteter	Införandet av policys

Styrelsens uppgifter (Tricker, B., *Corporate Governance*, 2009, p. 120)

Skillnaden mellan strategiformulering och att inrätta policys i ett företag kan tyckas vara liten. Båda tillvägagångssätten innebär fokusering på framtiden och att säkerställa att organisationen är på väg åt rätt håll. Skillnaden är dock att strategiformulering är till för att hantera yttre faktorer runt om företaget medan införandet av policys är för internt bruk (Tricker, 2009). Inom forskningsområdet corporate governance är det dock omtvistat hur mycket av strategiarbetet som vilar på företagsstyrelsen. Farma och Jensen (1983) väljer att dela upp ett företags strategiarbete i fyra olika steg och lokaliserar olika delar av ansvaret till såväl styrelse som företagsledning. I fråga om vem som utför det strategiska arbetet i ett företag syftar författarna på att det i varje organisation finns en beslutsprocess som kort består av; initiativ, godkännande, genomförande och övervakning. De olika parternas deltagande kan hänföras till dessa olika faser, vilket vi beskriver närmare i vår teoretiska referensram.

Problem med styrning och kontroll uppkommer när ägandet sprids i ett företag. Avvikande intressen och olika tillgång till information mellan dels företagsledning och ägare, men även mellan styrelse och ledning, skapar målkonflikter inom företaget vilket kan affektera styrelsens roll i företags innovationsprocess. Inom agentteorin, som tas upp i vårt teoriavsnitt, behandlas denna typ av problematik.

Hur ett företag allokerar sina resurser och processen bakom utvecklingen av dem är av största betydelse för ett företags långsiktiga fortlevnad och framgång (O'Sullivan, 1998). Som beskrivet ovan hävdar Tricker (2009) att det är styrelsens ansvar att formulera företagets strategi. Då en framgångsrik innovationsprocess måste uppfattas i hela organisationen är det intressant att kartlägga styrelsens roll i detta, på grund av att strategiarbete är en av deras huvuduppgifter enligt teorin men även på grund av att det tenderar att vara otydligt vem som egentligen utför det i praktiken.

För att ett företags innovationsprocess ska vara framgångsrik krävs det att hela organisationen arbetar aktivt med detta. På så sätt är det inte enbart en strategi utan även något som måste implementeras på flera olika sätt i en organisation, exempelvis genom företagskultur, resursallokering, organisationens struktur, kontrollsystem och utveckling av nya produkter och tjänster (Knox, 2002).

Strategifrågorna kring innovationsprocessen för oss vidare in på begreppet innovation. Innovation är idag inte bara ett omtalat diskussionsämne utan även ett mångtydigt begrepp. De flesta av oss förväntar sig mer än bara ett nytänkande hos ett företag för att vi ska kunna klassificera det som innovativt. Vi refererar oftast till detta nytänkande inom företaget som en värdeskapande process där fördelar frambringas för såväl bolaget själv som för samhället i allmänhet (Knight, 1967). Det kan innebära organisationsutveckling, produktutveckling, nytänkande, effektivisering, sammanlänkandet av olika befintliga uppfinningar/idéer, kort sagt finns det väldigt många innebörder och infallsvinklar på begreppet innovation.

Vi delar uppfattningen, med många andra, om att innovation är ett besvärligt begrepp som kan skapa förvirring med dess olika förklaringar. Vi har dock utifrån vår teoretiska referensram kommit fram till en användbar definition som vi hoppas läsaren kan uppfatta som praktisk och begriplig: *"Innovation är skapandet eller förädlingen av resurser och processer som genererar värde för såväl företaget som för omgivningen"*. Denna tolkning har vi motiverat närmare i teoriavsnittet.

1.2 Syfte

Syftet med vår uppsats är att försöka ta reda på vilken roll styrelsen, i olika stora och medelstora företag, har inom företags innovationsprocess. Genom våra empiriska resultat är vi intresserade av att ta reda på hur styrelserna påverkar och arbetar med detta innovationsarbete i praktiken och samtidigt se om det finns några skillnader mellan eller likheter med vad den valda teorin säger.

1.3 Frågeställningar

Vi har arbetat med följande frågeställningar:

- *Vilken betydelse har styrelsen för innovationsprocessen i de utvalda företagen?*
- *På vilka olika sätt arbetar styrelsen med innovationsarbetet inom företaget?*

1.4 Avgränsningar

Vi har i denna uppsats valt att avgränsa oss till företagsstyrelsen samt till denna aktörs roll i företagets innovationsprocess. En komplikation med att behandla begreppet innovation är att innebörden varierar från företag till företag. På så sätt är det svårt att mäta, kartlägga och bedöma hur väl företag arbetar med innovation. Vi vill därmed informera läsaren om att uppsatsen har som syfte att redogöra för hur styrelser kan tänkas arbeta med denna process inom ett företag, inte bedöma hur deras roll i innovationsprocessen påverkar företagets ekonomiska prestation. Vi har även blivit medvetna om att det är svårt att framställa ett företags innovationsarbete som en entydig process då denna process, likt definitionen av innovation, kan skilja sig markant företag emellan. För att vi skall kunna behandla den empiri vi har tagit del utav har vi valt en bred definition av innovation och innovationsprocess. Detta har gjort det möjligt att jämföra de olika företagen trots att de agerar inom helt skilda branscher har olika antaganden om vad innovation kan innebära.

Vidare undersöks förhållanden mestadels i medelstora företag (50-250 anställda) men även i ett större företag. Vad gäller mindre företag tror vi att företagsledningen i allt större utsträckning själva sitter i styrelsen vilket skulle innebära att styrelsen och företagsledningen blir som ”en och samma grupp”. Bob Tricker (2009) stärker detta argument då han påpekar att det är svårt att särskilja styrelsen från ledningen i små företag, då dessa oftast består av samma personer. Vi anser därför att stora och medelstora företag är mest lämpade för vår undersökning i hopp om att styrelsens medlemmar kommer såväl inifrån som utifrån företaget. För att göra undersökningen genomförbar, dels av tidsmässiga skäl men även av rent praktiska, har vi valt att geografiskt begränsa oss till fyra företag i Malmöregionen.

1.5 Disposition

- *Inledning:* Här ges en kort bakgrund och introduktion till ämnet. Utifrån detta skapas en problematisering som leder fram till uppsatsens syfte och de frågeställningar vi finner väsentliga. Vi tar även upp och beskriver de avgränsningar som vi valt att göra.
- *Metoddel:* Inledningsvis beskriver vi vilken undersökningsmetod vi valt att använda oss av. Vi diskuterar även uppsatsens reliabilitet, validitet, källkritik och den teori vi kommer att bearbeta samt de kriterier vi använt vid val av företag.
- *Den teoretiska referensramen:* I denna del går vi in på djupet i de teorier vi valt att använda oss av samt beskriver mer utförligt begreppen strategi, innovation och innovationsprocess. Denna del ska förhoppningsvis ge läsaren tillräckligt med teoretiskt underlag för att sätta sig in i den kommande analysen.
- *Empiri:* I empiriavsnittet behandlar vi det intervjumaterial som vi samlat in under våra olika fallstudier och det ges även en kort bakgrund till de företag vi besökt. Dessa resultat kommer sedan tillsammans med den valda teorin att behandlas i uppsatsens femte del, analysen.
- *Analys:* I analysen bearbetas det insamlade empiriska materialet med hjälp av de teoretiska modellerna vi valt att använda oss av. Vi har försökt att göra detta utan att påverkas av våra värderingar eller idéer så att läsaren själv skall kunna dra slutsatser utifrån analysen.
- *Slutsats:* I denna del är det våra egna tankar som lyfts fram och vi har på bästa sätt försökt att dra våra egna slutsatser kring problemdiskussionen och frågeställningarna. Vårt resonemang resulterar i både empiriska, teoretiska och metodologiska slutsatser. Avslutningsvis presenterar vi förslag på vidare forskning.

2 Metod

2.1 Metodansats

Inom företagsekonomisk forskning finns det två väsentliga forskningsinriktningar; det kvantitativa och det kvalitativa tillvägagångssättet (Bryman & Bell, 2005). Den kvantitativa ansatsen har som syfte att samla in data i form av siffror medan den kvalitativa är mer deskriptiv till sin karaktär. Den sistnämnda metoden beskriver en föreliggande situation och tillåter forskaren att fördjupa sig i ett ämnesområde utan de ytligheter och standardiseringar som förekommer vid en kvantitativ undersökning (Jacobsen, 2002). Bryman och Bell (2005) menar att kvalitativa studier sällan har som mål att generalisera resultat. Syftet är snarare att förstå och ge förklaringar till begrepp samt fenomen.

Då uppsatsen har som mål att identifiera och beskriva viktiga faktorer som kan tänkas påverka styrelsens roll i organisationers innovationsprocess, har vi valt att angripa våra problemformuleringar utifrån den kvalitativa metoden. Vi är medvetna om att begreppet innovationsprocess kan uppfattas som aningen komplext. Därför skulle en kvantitativ studie, i form av exempelvis en enkätundersökning, hindra oss från att nå ett nödvändigt djup i det vi avser att undersöka. För att på ett mer meningsfullt och effektivt sätt nå uppsatsens syfte anser vi att en kvalitativ fallstudie ger oss möjligheten att illustrera och utveckla de teorier som återspeglar den föreliggande situationen. Till skillnad från det kvantitativa angreppssättet möjliggör den kvalitativa strategin tolkningar och beskrivningar av den sociala verkligheten. Genom djupgående intervjuer vill vi nå kunskap med inställningen att verkligheten skapas i våra upplevelser (Bryman & Bell, 2005).

2.2 Vetenskaplig ansats

Två huvudsakliga metoder används vid val av ansats, deduktiv och induktiv metod. En deduktiv metod kännetecknas av att hypoteser formuleras från befintlig teori som sedan ligger till grund för den empiri som samlas in. Genom att utgå från teori som formulerats av andra forskare kan man få mer objektivitet i sin forskning. Kritiken som riktas mot den

deduktiva metoden är att forskaren kan gå miste om nya upptäckter då denne endast riktar in sig på sekundärdata som är relevant för studien (Syll, 2001). Till skillnad från det deduktiva angreppssättet tar den induktiva metoden sin utgångspunkt i empirin, med syfte att skapa ny teori. Denna datainsamlingsmetod bygger på att forskaren med öppet sinne ger sig ut i verkligheten för att samla in samt strukturera information, som ska ligga till grund för utveckling av teorier. Eftersom studiens resultat endast grundar sig på empiri från en specifik händelse eller grupp av människor finns det en risk att forskaren kategoriserar information som mer eller mindre relevant (Jacobsen, 2002).

Inom ramen för vår uppsats finner vi det inte nödvändigt att förhålla oss strikt till någon av dessa två ansatser. Vi har under arbetets gång insett att vi inte helt och hållet kan förbinda oss till den induktiva processen. Genom att utgå från förutbestämda teorier för att analysera vårt empiriska material riskerar vi att missa företeelser som faller utanför teorierna. Då flera intressanta samband har uppstått under uppsatsens fortskridande har nya teorier använts. Studiens tillvägagångssätt kan således varken karaktäriseras som en renodlad induktiv eller deduktiv ansats. Istället använder vi oss snarare av ett mellanting kallat abduktion. Den så kallade abduktiva ansatsen var inte ett aktivt val utan visade sig vara det tillvägagångssätt som passade studiens utformning. Detta angreppssätt innebär att vi har utgått från valda teorier för att bearbeta det empiriska materialet och sedan i viss grad bytt ut de i förväg valda teorierna till andra teorier som vi ansett vara mer applicerbara på det empiriska materialet (Jacobsen, 2002). Två teorier som tillkommit i efterhand är agentteorin och teorin om olika typer av ägandeskap.

2.3 Kvalitativa semistrukturerade intervjuer

Uppsatsen utgår från data som samlats in genom kvalitativa intervjuer. Intervjuer är det vanligaste tillvägagångssättet vid kvalitativ forskning. Kvalitativa intervjuer möjliggör en fri och flexibel undersökning av intervjuobjektet. Metoden syftar till att undersöka vad intervjuobjektet tycker är väsentligt och relevant. Svaren blir mer utförliga och möjligheten att kunna kontakta samma person vid ett flertal tillfällen finns (Bryman & Bell, 2005). Kvalitativa intervjuer delas in i två olika huvudtyper, ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer. Ostrukturerade intervjuer liknas ofta vid ett vanligt samtal mellan den som intervjuar och intervjuobjektet. Intervjuobjektet får samtala fritt och intervjuaren ställer endast följdfrågor om det behövs. En semistrukturerad intervju berör

ämnen som intervjuaren inför mötet har fastställt. Intervjuaren har konstruerat en intervjuguide med frågor som oftast ställs i en viss följd. Då uppsatsen har ett specifikt och avgränsat syfte föredras det att man använder sig av en semistrukturerad intervjumetod för att kunna behandla specifika frågeställningar. En mer strukturerad intervjumetod gör det även enklare att kunna jämföra insamlad data mellan olika intervjuobjekt, vilket är fallet vid flerfallsstudier (Bryman & Bell, 2005).

2.4 Val av fallföretag

Vi har i vår undersökning valt att begränsa oss till fyra privatägda företag som är verksamma inom olika branscher. De företag som har studerats är av olika storlek, dock har vi undvikit företag som är för små. Således har företag studerats som är medelstora eller större. Ett medelstort företag är enligt EU-kommissionen med gränserna 50-250 anställda samt en årsomsättning på max 50 miljoner euro och/eller vars balansomslutning inte överstiger 43 miljoner euro (EU-kommissionen, 2010).

Vad gäller mindre företag tror vi att företagsledningen i allt större utsträckning själva sitter i styrelsen och på så sätt blir det svårt att undersöka vem som gör vad i företaget. Vidare har vi riktat in oss på företag belägna i Malmöregionen för att kunna göra intervjuerna på plats. Dessutom finner vi att tillgången på medelstora företag i detta område är stort vilket underlättar vår geografiska indelning. Efter råd från vår handledare har vi kommit överens om att en begränsning till fyra företag är lämpligt då utrymme kan ges för att studera likheter och skillnader men även betona egenheter hos företagen. Våra studieobjekt som faller inom ramen för dessa ovanstående kriterier utgörs av: Studentlitteratur AB, Sydsvenskan Tryck AB, Krafringen Nät AB samt Farina AB.

2.5 Val av respondenter

I urvalet av intervjuobjekt var vår ambition att finna någon på en högre nivå inom företaget som har god inblick i både styrelse- och ledningsarbetet. Valet föll på respektive företags verkställande direktörer då vi var intresserade av att ta reda på hur styrelsens arbete uppfattas av VD:n snarare än att undersöka vad styrelsen själva tycker eller tror att de arbetar med. Vi bedömde även tillförlitligheten och giltigheten i det insamlade materialet som viktiga faktorer när vi skulle välja ut de mest lämpade intervjuobjekten.

VD:n är möjligtvis en av få personer i företaget som både har insyn i styrelsens arbete och i företaget på operationell nivå. I vissa fall förekommer det att VD:n i företaget även har en plats i företagets styrelse. Hur detta kan ha påverkat studiens resultat har vi beaktat när analysen genomförts.

2.6 Primär- och sekundärdata

Data kan kategoriseras i två grupper, primär- och sekundärdata. Information som undersökaren själv samlar in för en specifik undersökning benämns primärdata medan sekundärdata är information insamlad av andra än undersökaren (Jacobsen, 2002). En kombination av dessa två skapar ofta en mer rättvisande bild och underlättar för forskaren att finna svar på sina frågeställningar (Bryman & Bell, 2005).

Uppsatsens primärdata utgörs av de personliga intervjuer som genomförts med representanter från de valda företagen samt av den dokumentation som de tillhandahållit oss. De kvalitativa intervjuerna utgör grunden för att kunna vidareutveckla det teoretiska ramverket och är således vår viktigaste datainsamling.

Insamling av sekundärdata gjordes för att få insikt i uppsatsämnet och består främst av vetenskapliga artiklar och tryckt litteratur inom ämnena bolagsstyrning, strategi och innovation. Artikeldatabaser som ELIN, LOVISA och Googles Scholar har använts flitigt med *corporate governance**, *innovation**, *board** och *styrelsearbete** som några av de främsta sökorden. Vidare har vi även fått vägledning från vår handledare angående relevant sekundärdata.

2.7 Val av teori

Teori som har valts ut riktar sig mot att bemöta syftet och uppsatsens problemformulering. Då det tidigare ej har funnits någon teori som kopplat samman styrelsers roll i företags innovationsprocesser har teori delvis valts utifrån insamlad empiri. Teori har även tillkommit för att kunna olika begrepp som använts frekvent och vars definition är väsentlig för att förstå uppsatsens kontext. Exempelvis utreds betydelsen av begreppen innovationsprocess och vad en strategi är för något. Samtidigt har vi förtydligat sambandet mellan innovation, strategi och styrelsearbete då denna tes ligger till grund för uppsatsens syfte.

Vi har valt att fördjupa oss i och ta upp teori som beskriver hur styrelser agerar och bortser från teori som uppger hur de bör agera. Anledningen till detta är att vi inte syftar till att betygsätta styrelser eller komma fram till hur effektiva de är. Med anledning av detta har en beteendeteori angående styrelser och bolagsstyrning framställts i uppsatsen. Vi anser att denna teori skildrar hur en styrelses verklighet kan se ut på ett upplysande och nytänkande sätt.

Resursberoendeperspektivet handlar om tron på att inget företag klarar sig på egen hand, utan ständigt behöver resurser som ett eller flera andra företag har. Styrelsen har en stor roll i detta då styrelseledamöterna ses som länkar till nya marknader och nätverk. Då detta kan ses som ett sätt för styrelser att utveckla, förädla och få tillgång till nya resurser och på så sätt utveckla en innovationsprocess, anses denna teori vara lämplig.

I större aktieföretag där ägandet oftast är mer utspritt kan det uppstå svårigheter för ägarna att få direkt inflytande över ledningens beteende. Vidare utses styrelsen av principalerna för att handla i deras intresse. Detta gör det intressant att studera för vems syften bolagets egendom utnyttjas. Genom att analysera styrelsens roll i en angelägen strategifråga som innovation kan vi förhoppningsvis med stöd av agentteorin observera avvikande intressen mellan ägare och företagsledning, exempelvis i form av riskattityd och placeringshorisont. Vad gäller styrelsens roll i beslutsfattandet av företagets innovativa arbete kan informationsasymmetrin mellan parterna vara en annan viktig dimension att studera. Eftersom styrelsen generellt innehar mindre information än bolagets ledning ser vi att paralleller mellan agentteorin och styrelsens roll i innovationsprocessen kan dras.

2.8 Analysmetod och studiens resultat

Vi har i vår analys identifierat styrelsens roll i företagets innovationsprocess, detta har gjorts utifrån vårt insamlade empiriska material. Det empiriska materialet har analyserats med hjälp av vår teoretiska referensram. Analysen följer en struktur som härstammar från det empiriska materialet, först och främst analyseras styrelsers uppgifter och sammansättning, sedan dess strategiska uppgifter och slutligen dess medverkan i företagets innovationsprocess. Vi anser att denna struktur underlättar för läsaren att följa med i vårt resonemang och att det lättare går att återkoppla till det empiriska materialet.

Resultatet från analysen behandlas i uppsatsens slutsats. Analysen har resulterat i slutsatser som kan förklara om och hur styrelsen arbetar med innovationsprocessen i ett företag.

2.9 Validitet och reliabilitet

En undersökning är enligt Jacobsen (2002) en metod som ska hjälpa forskaren att samla in empiri. Olika metoder har skilda tillvägagångssätt vilket skapar medvetenhet om att brister eller felaktigheter kan förekomma. Vid bedömning av företagsekonomisk forskning syftar Jacobsen (2002) främst på två kriterier som empirin måste uppfylla, reliabilitet och validitet.

Reliabilitet, det första kravet, fokuserar på vilken tillförlitlighet och pålitlighet som råder vid en undersökning (Jacobsen, 2002). Frånvaron av slumpmässiga fel innebär att mätningen varken ska påverkas av dess omständigheter eller av vem som utför den (Lundahl & Skärvad, 1999). Mätningen måste med andra ord gå att lita på.

I vårt fall bör vi ställa oss frågan om en intervju vid en senare tidpunkt skulle ge oss ungefär samma resultat som vid det första tillfället. Genom användning av samma metod och mätinstrument tror vi att åsikterna och således även resultatet inte skulle skilja sig åt markant vid ett senare undersökningstillfälle. Undersökningen kan i detta hänseende klassificeras som tillförlitlig. Vi är dock medvetna om att andra faktorer kan leda till åsiktsskillnader, såsom exempelvis tidsperspektivet mellan intervjutillfällena samt om väsentliga verksamhetsförändringar skulle verkställas inom företagen.

För att uppfylla reliabilitetskriteriet har vi haft som målsättning att på ett fullständigt vis beskriva undersökningsprocessens alla faser så att andra forskare kan göra studien på nytt. Även intervjuguide bifogas för att ge en överblick av vårt tillvägagångssätt vid intervjutillfällena. Intervjusamtalen har spelats in och sedan skrivits ut för att minska risken för feltolkningar och missförstånd. Samtidigt utesluter vi inte att vi kan ha påverkat den som låtit sig bli intervjuad. Fenomenet kallas för intervjuareffekten och kan i vissa fall leda till att resultaten i större mån avspeglar hur intervjuaren har uppträtt snarare än det vi avsett att mäta (Jacobsen, 2002). För att undvika detta och minimera risken för att ge olika stimuli, har vi som mest varit två intervjuare under samma undersökningstillfälle.

Vi var medvetna om att en öppen personlig intervju skulle innebära en längre tid med respondenten vilket har ställt krav på oss att planera våra frågor noggrant i syfte att få genomtänkta svar. Vidare har vi överlag låtit respondenten styra intervjun så mycket som möjligt och undvikit alltför ledande frågor. Vi har medvetet valt att ej skicka ut frågorna i förväg till våra respondenter för att undvika inövade svar. Slutligen tror vi att tillförlitligheten är god då alla tre författare har varit involverade i studiens samtliga delar. Varje författare har deltagit i minst två intervjuer och vår handledare har löpande granskat vårt material.

Med validitet syftar Jacobsen (2008) på huruvida mätinstrumentet har förmågan att mäta det som var avsett att mätas. Det centrala begreppet fokuserar på studiens giltighet. Lundahl och Skärvad (1999) delar upp validitetsbegreppet i två delar, inre och yttre validitet. Den inre validiteten redogör för uppsatsens koppling mellan teori och empiri medan den yttre behandlar frågan om studiens resultat är generaliserbart och går att applicera i andra sammanhang (Lundahl & Skärvad, 1999). För att fånga den genomsnittliga uppfattningen om styrelsens roll i innovationsprocessen och ge studien ett större djup, hade vi möjligtvis behövt vända oss till fler företag. Uppsatsens tidsram uteslöt tyvärr den möjligheten. Vi anser överlag att studien håller hög inre validitet då våra intervjuobjekt i allra högsta grad är relevanta för uppsatsens syfte och frågeställningar. Respondenterna, som vi valt ut, har god branschfarenhet vilket givit oss goda förutsättningar att erhålla relevant information. Vi bedömer vidare att dessa inte har något motiv för att vara oärliga och uppge felaktig information som kan leda till snedvridna resultat. Den inre validiteten förstärks ytterligare då samtliga företag och respondenter har tillåtit oss att publicera deras namn. Vi som författare har därav ingen möjlighet att förvränga de empiriska materialen utan att detta uppmärksammas av företagen.

Ett större urval av intervjuobjekt hade eventuellt kunnat ge studien större tillämplighet men risken är samtidigt att skilda meningar och åsikter avsevärt skulle kunna försvåra processen med att bearbeta materialet. Genom direkta intervjumöten med en central aktör inom företaget tycker vi att goda förutsättningar har skapats för att skapa en helhetsbild av fenomenet. En hög inre giltighet har även kunnat bibehållas genom att såväl vi som respondenten tilldelats möjligheten att förtydliga resonemang och utbyta tankegångar.

Den externa giltigheten handlar om i vilken utsträckning det går att generalisera resultat från en undersökning. En kvalitativ undersökning är enligt Jacobsen (2002) svår att generalisera. Jacobsen (2002) menar att den yttre validiteten inte är lika relevant i kvalitativa undersökningar då den främsta uppgiften i dessa studier inte är att mäta något med siffror och tal.

Vi är väl medvetna om att studien som görs är relativt liten vilket begränsar oss från att dra slutsatser på en bredare population. Eftersom vi inte statistiskt kan säkerställa att våra resultat kan göras gällande för en större grupp företag hoppas vi att undersökningens resultat kan fungera som en form av förundersökning för en större studie. Vårt syfte med undersökningen är att utifrån vår teoretiska referensram kartlägga samband och skillnader vad gäller styrelsens roll i innovationsprocessen mellan de utvalda företagen. Slutsatser kommer att dras utifrån dessa specifika fallföretag med förhoppning om att resultaten kan vara applicerbara på likartade företag eller branscher. Eventuellt skulle en kvantitativ metod ha lett till en ökad generaliserbarhet men samtidigt anser vi att uppsatsens syfte nås bättre genom att analysera tankarna bakom svaren från våra kvalitativa intervjuer.

2.10 Källkritik

För en forskare är det ytterst betydelsefullt att ständigt kunna lita på de källor som används, både vad gäller aktualitet och tillförlitlighet. Kritik måste riktas mot de källor och svagheter som dessa kan utgöra i relation till uppsatsens ändamål (Jørgensen & Rienecker, 2008).

Jørgensen & Rienecker (2008) påpekar betydelsen av källans trovärdighet. Författarna menar att forskaren måste förhålla sig kritisk till källorna som används för att kunna säkerställa dess tillförlitlighet. Lundahl och Skärvad (1999) är inne på samma spår och förklarar att en källas trovärdighet kan granskas genom att först hitta och kontrollera den, sedan kritiskt granska källan för att bedöma dess sanningshalt.

I uppsatsen har vi valt att referera till aktuell och relevant sekundärfakta vars information ska spegla uppsatsens ämnesområde. För att garantera sekundärkällornas kvalitet och giltighet har vi i största möjliga mån använt oss av forskningsartiklar samt väl erkänd ekonomisk litteratur vars författare har varit verksamma inom, för uppsatsen, aktuella

forskningsområden. Den stora mängden information har varit svår att värdera vilket gett oss anledning att förhålla oss kritiska till de olika källorna. För att belysa ämnesområdet från olika håll har vi försökt ta del av så många synpunkter som möjligt. Lundahl och Skärvad (1999) menar själva att det kan vara svårt för forskaren att skilja fakta från författarens personliga syn på ämnet. Vi har varit medvetna om att sekundära källor kan vara subjektiva och därför varit försiktiga med att förlita oss på all information som författarna utgivit. Genom att använda oss av flera källor för att kunna jämföra olika resonemang, hoppas vi även att personliga synvinklar och skildringar har kunnat utjämnas varandra. Vad gäller metodlitteraturen har vi använt oss av ett flertal böcker och författare för att få olika aspekter vid val av metod. Att vi använder oss av en större mängd källor bör även ha ökat tillförlitligheten i vår uppsats.

Vad gäller primärdata, våra personliga intervjuer, anser vi att materialet är väsentligt då de intervjuobjekt vi vänt oss till i allra högsta grad är involverade i det vi studerar. Förvisso är personerna valda efter vårt eget omdöme och utifrån våra befintliga kunskaper. Därmed finns det en risk att intervjuobjekten inte är fullt representativa för vår studie vilket kan leda till en snedvridning i vårt empiriska material.

Vi har slutligen även beaktat risken för att låta våra egna åsikter eller värderingar påverka studiens resultat och därför kritiskt granskat varandra under uppsatsens gång.

3 Teoretisk referensram

3.1 Innovation och innovationsprocess

I en företagsmiljö som förändrar sig i allt snabbare takt och samtidigt drar till sig fler och fler aktörer räcker det inte längre med att endast ”göra saker på rätt sätt”. Då konkurrensen markant har ökat mellan såväl företag som mellan branscher kan styrelsers strategiarbete inte enbart kretsa kring ett kortsiktigt tänkande som ofta bottnar i kostnadsfördelar. Genom att istället vara uppmärksam på förändringar samt nya anpassningssätt kan företag skapa unika konkurrensfördelar, som förutom att skära ner på kostnaderna, även kan skapa långsiktigt värde. Företagens innovativa förmåga att ständigt anpassa sig till en föränderlig omvärld har blivit allt viktigare och syftar istället till att ”göra de rätta sakerna” (Knox, 2002).

Att definiera ”innovation” kan vara problematiskt och inte alltför sällan finner vi olika föreställningar om begreppets innebörd. Somliga nöjer sig med en begränsad definition och betraktar innovation som skapandet av något nytt vilket leder till förändringar. Samtidigt förväntar sig många att det ”nyskapande” även genererar ekonomiskt värde för företaget i form av vinster eller kostnadsfördelar. Andra går längre och menar att det innovativa arbetet inom ett företag även bör leda till en fördel för samhället. Enligt denna uppfattning räcker det alltså inte med ett nytänkande som introduceras på marknaden i form av en produkt eller tjänst, utan resultatet av det förnyande ska även kunna leda till en godtagbar förbättring i samhället (Ramirez & Tylecote, 2006).

Knox (2002) menar att det är viktigt att hålla isär begreppen invention (uppfinning) och innovation. Medan det förstnämnda behandlar införandet av nya produkter och teknologier på marknaden så är kontentan av innovation att genom en nyskapande lösning kunna tillföra värde för kunden (Knox, 2002). En inrotad vanföreställning är att innovationer har positiva konsekvenser vilket inte alltid är fallet. En nyutvecklad produkt eller tjänst kan likväl påverka sin omgivning på ett negativt sätt. Att generera nya idéer och implementera dessa i praktiken behöver inte alltid innebära att företaget får en komparativ fördel eller att samhället i stort accepterar den nyskapande förändringen (Knight, 1967).

Förmågan att på ett nyskapande sätt åstadkomma värde för sin omgivning utmärker sig som en bidragande faktor till ett företags prestation och kan därmed på sikt karakteriseras som en komparativ fördel (Balkin, Markman & Schjoedt, 2001). Huse, Neubaum & Zahra (2000) utvecklar resonemanget och anser att ett aktivt innovationsarbete kan leda till att företag erhåller oprövade men lönsamma affärsmöjligheter vilket kan ge upphov till nya intäktströmmar.

Att vara kundorienterad är förmågan att skapa överlägset värde för kunden vilket uppnås med viljan att sträva efter de företeelser som kunder värderar högst. Detta i sin tur uppnås oftast genom att ständigt försöka hitta bättre lösningar än sina konkurrenter (Knox, 2002). Det här påståendet understryker att en innovation inte behöver vara något nytt som ska produceras utan kan likväl innebära en modifiering av en redan användbar lösning (Van Kleef & Roome, 2007).

Med stöd av ovanstående upplysningar och klargöranden föreslås följande definition på begreppet: *"Innovation är skapandet eller förädlingen av resurser och processer som genererar värde för såväl företaget som för omgivningen"*.

Processen bakom en färdigställd produkt eller tjänst är viktig att belysa. Det innebär att innovation inte bara är en slutprodukt utan även ett kreativt utvecklingsarbete. Det är en process, från idégenerering till att det når kunden på marknaden, som leder fram till mervärde och en slutprodukt (Ekvall, 1988).

Vedin (1995) påpekar att det finns ett stort antal olika innovationsprocesser vilket gör det svårt att använda begreppet. Istället föreslår han uttrycket *innovationsarbete* som en förklaring till den process som kännetecknar ett företags nyskapande. Enligt Vedin (1995) kan det här arbetet delas in i två delar, tekniktryck och behovssug. Tekniktryck går ut på att företag försöker hitta en effektiv användning för en redan förvaltd idé eller teknik, medan behovssug innebär att företag utgår från ett utpräglat köpbehov eller en efterfrågan från marknaden.

Då idéer behöver formas och bearbetas för att slutligen nå marknaden i form av en innovation väljer vi att definiera innovationsprocessen som: ”*En strategisk process inom ett företag där nya idéer genereras och sedan implementeras i syfte att stärka organisationen och skapa värde*”.

3.2 Strategi

Strategi är ett mångfacetterat begrepp som ofta förekommer i dagens medier. Det finns många olika definitioner av innebörden av begreppet men vi har fastnat för den definition Alfred Chandler myntade 1962, då denna är koncis och samtidigt förklarar begreppet på ett tydligt sätt:

“Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.” (Besanko, Dranove, Shaefer, Shanley, *Economies of Strategy*, sid. 1, 2010)

3.2.1 Olika typer av strategier

Strategi handlar alltså om företags långsiktiga mål och hur företag skall gå tillväga för att uppnå dessa. I *Strategic Management in Action (2008)* delar Coulter in de olika strategierna i tre huvudgrupper:

3.2.1.1 Funktionella strategier

Ett företags funktionella strategier innefattar strategier för de olika avdelningar som vanligtvis finns i ett företag, exempelvis marknadsföring, FoU, produktion och personal. Det är framförallt kortsiktiga strategier som genomförs och beaktar hur ett företags olika avdelningar ska agera för att på effektivast möjliga sätt stödja de mer övergripande strategierna, såsom konkurrensstrategier och företagsstrategier (Coulter, 2008).

3.2.1.2 Konkurrensstrategier

Beslut och strategier angående hur ett företag ska konkurrera i en specifik bransch kännetecknar konkurrensstrategier, besluten berör oftast enklare strategival. Ett exempel är olika differentieringsstrategier som behandlar hur företag försöker skilja sig från sina konkurrenter för att på så sätt locka till sig ett unikt segment. Ett företag kan konkurrera på två olika sätt, antingen genom ett lågt pris eller genom att erbjuda ett högre värde åt kunden än vad konkurrenterna gör. Konkurrensstrategier kan även innefatta hur ett

företag ska gå tillväga för att förvalta och utveckla en resurs till en konkurrensfördel (Coulter, 2008).

3.2.1.3 Företagsstrategier

Övergripande företagsstrategier berör långsiktiga mål som syftar till att visa vad företaget ska uppnå i framtiden. Det är sedan med hjälp utav konkurrens- och funktionella strategier som företaget uppnår dessa mål. Företagsstrategier är till skillnad från de andra strategierna övergripande och gäller för hela företaget. Övergripande strategier som påverkar hela företaget kan exempelvis vara beslut om val mellan horisontell eller vertikal integrering eller om företaget ska ingå i ett strategiskt partnerskap. Även beslut kring diversifiering behandlas i företagsstrategier och huruvida företaget ska expandera genom att ta sig in på nya marknader (Coulter, 2008).

3.2.2 Strategiska perspektiv

I Organisation, Ledning och Processer har författarna valt att behandla strategi i tre olika perspektiv: det analytiska perspektivet, processperspektivet samt det kritiska perspektivet (Alvesson, Sveningsson, 2007).

3.2.2.1 Det analytiska perspektivet

Det analytiska perspektivet beskriver strategibegreppet som att ledningen lägger upp en plan och formulerar företagets mål för att kunna ta till vara på de resurser och den kompetens företaget besitter, utnyttja marknadsmöjligheter, bemöta samhälleliga förpliktelser samt arbeta efter ledningens värderingar och aspirationer (Alvesson, Sveningsson, 2007). Det handlar alltså om att vikten läggs på planering och förberedelser. Alvesson och Sveningsson (2007) lyfter fram två olika strategiska metoder för att uppnå konkurrensfördelar utifrån detta perspektiv.

Det första innebär att företag med hjälp utav en branschanalys kan lägga upp en strategi för hur företaget skall positionera sig. Genom att sänka sitt pris eller differentiera sig menar författarna att företag kan nå en högre avkastning än konkurrenterna på marknaden och på så sätt skapa sig konkurrensfördelar. Den andra strategiformen inom det analytiska perspektivet är resursbaserad strategi, vilken handlar om att företag som förfogar över en värdefull resurs kan uppnå konkurrensfördelar om de kan utnyttja och ta till vara på resursen på ett effektivt sätt (Alvesson, Sveningsson, 2007).

3.2.2.2 Processperspektivet

Processperspektivet handlar till skillnad från det analytiska perspektivet om hur strategier växer fram i praktiken. Strategier måste ständigt förändras och anpassas efter situationen. Att planera allt in i minsta detalj är omöjligt då världen och omgivningen är i konstant förändring. Istället för att lägga energi och resurser på strategisk planering bör företag satsa på att bygga upp en infrastruktur som kan tackla förändringar på ett effektivt sätt. Alvesson och Sveningsson (2007) poängterar även vikten av att implementera och uppmana till strategiskt tänkande. Detta bör genomsyra företaget då det enligt detta perspektiv resulterar i strategisk utveckling.

3.2.2.3 Det kritiska perspektivet

Det sista perspektivet som tas upp är det kritiska perspektivet av strategi. Sett ur detta perspektiv handlar strategi om hur människor ser på sig själva och vilka möjligheter/kunskaper dem har och kan bidra med, strategi ses som en sorts ideologi. Anställda som har en viss strategisk kunskap kan klassas som strateger vilket ökar deras status och handlingsförmåga. Strategisk kunskap är något som företaget lägger stor tyngd på och kan leda till både sociala och politiskt samhälleliga konsekvenser. Istället för att lägga tyngden på teorier och modeller flyttas fokus mot strategi och strategisk ledning såväl som handlingar (Alvesson, Sveningsson, 2007).

3.3 Innovation en del av strategiarbetet

Strategiska beslut utgår från det tillstånd som organisationen befinner sig i när besluten tas. När beslutsfattare i en organisation fattar ett strategiskt beslut är det omöjligt att veta redan då om beslutet är riktigt taget. Ofta fattas beslut utan att beslutsfattaren innehar all den information som krävs för att kunna ta ett rationellt beslut, likväl måste beslut tas trots att osäkerheten kan vara stor. En strategi med mål att stödja innovationsprocessen i en organisation är på så sätt subjektiv och en tolkning av hur beslutsfattarna uppfattade beslutssituationen när beslutet togs. Dock är en innovativ strategi så pass mycket mer än bara ett beslut, det är en kedja av beslut som tas till följd av att osäkerheten i innovationsprocessen avslöjas. För att en innovativ strategi ska fungera ska den påvisa möjligheter och tillvägagångssätt som tidigare inte varit kända i en organisation. Resursallokering som även det är beroende av strategiska beslut har i allra högsta grad betydelse för hur väl en organisations innovationsprocess fungerar. En innovativ

resursallokering betyder att organisationer införskaffar resurser och allokerar dessa under hög osäkerhet och utan att i förväg veta om det kommer att generera högre värde för organisationen (O'Sullivan, 2000).

“Innovation is a quest into the unknown. It involves searching and the probing and reprobing of technological as well as market opportunities. With hindsight, much effort is spent travelling down blind alleys.” (Teece, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1996, sid. 194)

Ett företag som använder sig av en innovativ strategi ställs inför två osäkerheter; produktiv osäkerhet och osäkerhet från konkurrenter. Produktiv osäkerhet innebär att företag måste omvandla de allokerade resurserna till användbara kapabiliteter innan företaget vet om de kommer generera någon lönsamhet. Osäkerheten från konkurrenter uppkommer då även konkurrenter kan ha möjlighet att innovera och till och med göra detta på ett mer framgångsrikt sätt (O'Sullivan, 2000).

Det är viktigt att poängtera att en innovativ strategi som fungerar för ett specifikt företag möjligtvis inte behöver fungera i ett annat företag. Strategierna kan se ut på många olika sätt beroende på vilken bransch ett företag befinner sig i. På samma sätt förväntas sambandet mellan bolagsstyrning och innovationsprocesser variera mellan olika sociala miljöer. Ekonomiska och organisatoriska faktorer påverkar vem som tar investeringsbeslut, vilka investeringar som görs och hur avkastningen från dessa investeringar allokeras på nytt (O'Sullivan, 2000).

3.4 Styrelsebetende – En beteendeteori av styrelser och bolagsstyrning

Det finns behov av att utreda hur beteendeteorin av styrelser och bolagsstyrning kan tillämpas inom forskningsområdet. Den motsatta och välkända principal-agent-teorin har förenklats som mål att undersöka kontroll- och incitamentsystem och hur styrelsen ska arbeta för att minska agentkostnader. Beteendeteorin syftar i sin tur till att tydliggöra hur olika beteendeprocesser fungerar i och utanför styrelserummen, för att på så sätt komma fram till vad det är som gör en styrelse effektiv. Teorin innebär att styrelsen arbetar mer med att lösa koordinationsproblem, komplexitet och osäkerhet i samband med strategibeslut snarare än att behandla konflikter mellan olika intressenter, vilket principal-

agent-teorin åsyftar. Styrelser definieras som ett problemlösande institut vars uppgift är att reducera komplexitet, skapa trovärdighet och generera samarbete och koordination mellan företagets intressenter. Samtidigt beskrivs företaget som koalitioner av intressenter vars målsättning skiljer sig från varandra. Styrelsens roll blir då att organisera de olika intressenternas mål och kontrollera att organisationen uppfyller de mål som den största koalitionen har angett (Ees et. al., 2009).

Med hjälp av A Behavioral Theory of the Firm från år 1945 har författarna Hans van Ees, Jonas Gabrielsson och Morten Huse i artikeln "A behavioral theory of boards and corporate governance" försökt skapa ett ramverk för hur en styrelse arbetar och processerna kring beslutsfattandet. Detta är ett alternativt synätt på corporate governance som vi finner intressant att belysa då det är en beskrivande teori som förklarar hur styrelser arbetar. Först och främst beskrivs fyra olika koncept som ligger till grund för hur styrelsens arbete kan beskrivas. Det är begränsad rationalitet (bounded rationality), tillfredställande beteende och problemsökande (satisficing and problemistic search), rutinmässigt beslutsfattande (the routinization of decisionmaking) och den dominanta koalitionen (the dominant coalition) (Ees et. al., 2009).

3.4.1 Begränsad rationalitet

Begreppet innebär att beslutsfattare i en organisation upplever begränsningar i sin förmåga att ta upp tillräckligt mycket nödvändig information för att lösa komplexa frågor. Företag löser detta genom att applicera förenklade beslutsregler då det är näst intill omöjligt för beslutsfattare att ta in all den komplexa information som krävs för att fatta ett rationellt beslut. Dock kan detta i sin tur resultera i ineffektivitet då kompetensen hos beslutsfattarna begränsas genom redan skrivna eller oskrivna regler om hur beslutsfattande ska gå till. Styrelser hanterar alltså osäkerhet och ofullständig information genom rutinmässigt beslutsfattande. Rutinerna uppkommer antingen från något som styrelseledamoten har lärt sig från tidigare beslutsfattande eller från organisationens minne. Om ett företag har löst ett liknande problem tidigare är det mycket möjligt att företaget väljer att angripa det nya problemet på liknande sätt. Därav är det intressant att se på en styrelses rutiner kring beslutsfattande och informationsprocess. Det är också av intresse att undersöka styrelsemedlemmarnas tidigare uppdrag och erfarenheter för att få en uppfattning om hur tidigare beslut har tagits (Ees et. al., 2009).

3.4.2 Tillfredställande beteende och problemsökande

Detta koncept beskriver att beslutsfattare ofta nöjer sig med att ta beslut som endast leder till hyfsat bra resultat, snarare än att leta efter det optimala beslutsalternativet. Detta motsäger principal-agent-teorin som innebär att aktörer ständigt vill vinstoptimera och uppträda opportunistiskt.

På så sätt är beslut inte det optimala sättet att lösa problem på. Dock kan besluten spegla ambitionsnivån i företaget. Ambitionsnivån bestäms i sin tur av företagets historia och dess sociala omgivning. Samtidigt är beslutsfattare mer benägna att lösa aktuella problem med kortsiktiga lösningar än att se framåt för att upptäcka potentiella svårigheter. Likväl kan det dröja innan en organisation uppmärksammar ett problem, oftast inträffar det när ett av företagets mål inte har blivit uppfyllt. När ett problem väl har uppmärksamrats bearbetas det genom att beslutsfattare använder sig av rutinmässiga metoder som det skrevs om ovan (begränsad rationalitet). Problemet anses vara löst när företaget återigen klarar sina mål eller att företaget har sänkt sina mål till den nivå som gör nuvarande lösning acceptabel (Ees et. al., 2009).

3.4.3 Rutinmässigt beslutsfattande

Det tredje konceptet påminner om begränsad rationalitet. Begreppet innebär att styrelsemedlemmar arbetar utifrån rutiner som har byggts upp med tiden. Andra liknande begrepp är performance programs och standard operating procedures. Rutinerna uppkommer från organisationen i form av dess erfarenheter, kunskap, kultur, kapabiliteter och beslutsfattare. Rutinmässigt beslutsfattande är både bra och dåligt för organisationen, det inger en stabilitet och kontroll i organisationen, samtidigt som det kan förhindra styrelsemedlemmar att utnyttja sin fulla kompetens. Det ska även tilläggas att dessa rutiner kan förändras genom olika inlärningsprocesser, exempelvis genom trial-and-error-metoder. Inlärningsprocesser hos styrelsemedlemmar sker genom procedurer och regler för problemlösning, informationsinsamling och beslutsfattande. Sammanfattningsvis förlitar sig styrelsen på regler och procedurer som är framtagna från tidigare erfarenheter (Ees et. al., 2009).

3.4.4 Den dominanta koalitionen

Detta perspektiv beskriver att en organisation kan liknas vid ett komplext politiskt system med agenter som är organiserade i koalitioner. Olika sammansättningar av koalitioner påverkar organisationens beslut och målsättningar. Om koalitioner har olika mål i organisationen löses detta genom politiska förhandlingar snarare än genom olika incitamentprogram. Utifrån de politiska förhandlingarna uppkommer organisationens mål. Detta synsätt skiljer sig från annan forskning inom området som menar att målen implementeras först och därefter sker förhandlingar om målkonflikter. Styrelsen har en viktig roll i denna process, då det är denna process som bidrar till organisationens målformulering. Det är just denna roll som är av intresse för denna uppsats snarare än vad det är för målformuleringar som faktiskt definieras. Enligt teorin är styrelsens uppgift att försöka få de olika koalitioner att samarbeta eller att sammanställa en koalition som är störst så att denna får sin vilja igenom. Styrelsen ska samtidigt värna om organisationens bästa. Frågan är då vad som är det bästa för organisationen? Frågan går inte att besvara utan att se på organisationens omgivning och dess intresser. Då omgivningen och företagets intresser förändras, förändras samtidigt kriterierna för vad som är bäst för företaget (Ees et. al., 2009).

3.5 Resursberoendeperspektivet

Resursberoendeperspektivet är baserat på antagandet om att varken något företag eller någon organisation kan klara sig helt på egen hand. Tanken är att alla företag är beroende av resurser som finns i dess omgivning och som ens konkurrenter till stor del förfogar över. På grund av detta väcks intresset inom organisationer att skapa relationer och samarbeten med konkurrenter för att få ta del av dessa resurser som i sin tur är väsentliga för att företaget skall kunna utvecklas (Alvesson & Svenningsson, 2007). Oftast när företag skapar sig ett nätverk med samarbetspartners gäller det att företaget har något i utbyte. Är utbytet av resurser eller kunskap ömsesidigt kan det leda till långsiktiga partnerskap som gynnar båda parter.

Om utbytet däremot inte är ömsesidigt finns det en risk att ett företag blir mer beroende av sin partner än vad partnern är av företaget, vilket leder till ett maktövertag. Risk för opportunistiskt utnyttjande uppstår och företaget med ett övertag kommer med all sannolikhet att försöka utnyttja situationen. Därför kommer företag som hamnar i denna situation, hela

tiden att sträva efter att bli mindre beroende av sina konkurrenter genom att sakteliga försöka överta den resurs och/eller implementera den kunskap företaget fått i utbyte i sitt företag. Det finns även en annan sida av myntet då företag, istället för att jobba för att bli mindre beroende av en partner, försöker få sina partners att bli mer beroende av dem själva (York University, 2010). Detta kan självklart ske även om utbytet till en början är ömsesidigt.

Inom Corporate Governance ses resursberoendeperspektivet som en del av strategiarbetet där styrelsemedlemmarna har möjligheten att knyta an företaget till dess omgivning och med hjälp utav olika strategier nå nya marknader och erhålla fler resurser (Tricker, 2009).

3.6 Agentteorin

Principal-agent problematiken uppstår i ett aktiebolag då ägarna separeras från det operationella arbetet i företaget och på så sätt får svårt att övervaka vad som sker. Agentteorin behandlar det egenintresse som kan finnas hos aktörer verksamma i företaget och problematiken som uppstår då detta egenintresse skiljer sig från ägarnas intressen (Mallin, 2004). Aktieägarna som benämns principaler har som uppgift att engagera agenten (ledningen) genom att delegera arbete till denna uppdragstagare. För att säkerställa sin förmögenhet vill principalerna försäkra sig om att agenterna arbetar i rätt riktning och tar tillvara på ägarnas intressen. Eftersom agentteorin antar att båda parterna är nyttomaximerande skapas det intressekonflikter då företagsledningen istället för att värna om ägarnas mål arbetar för sin egen ekonomiska nytta (Alvesson & Sveningsson, 2007).

3.6.1 Hur löses agentproblemet?

Intressekonflikten som kan uppstå mellan principalerna och agenterna, baserat på det faktum att de kan drivas av olika saker, ger upphov till så kallade agentkostnader. Dessa kostnader kan hänföras till kontrakt som måste upprättas och bevaras i syfte att skydda principalens intressen (Tricker, 2009).

Blom, Kärreman och Stafsudd (Alvesson & Sveningsson 2007) belyser två sätt som kan skydda principalerna från agentproblemet; införande av incitamentsprogram samt utövande av formell kontroll. Incitamentsprogram har som mål att förena principalens och

agentens intressen, på så sätt blir agenten belönad om denne uppfyller principalens intressen. Med hjälp av en prestationsbaserad belöning kan den riskbärande principalen säkerställa att agenten arbetar på ett sätt som skapar avkastning till principalerna. Exempel på incitamentsprogram kan vara att ledningen i ett företag innehar aktieposter i företaget och på så vis skapas ett gemensamt intresse med principalerna (Berk & DeMarzo, 2007).

Formell kontroll innebär att ägarna tar på sig en aktivt övervakande roll. Med stöd av lagstiftning, revision och bolagskoder vill man påverka ledningens beteende genom att utöva kontroll över deras arbete (Alvesson & Sveningsson, 2007). Det är dock svårt och kostsamt att kontrollera agenten eftersom principalen inte besitter samma information som agenten och därmed inte med säkerhet kan veta vad denna gör (Berk & DeMarzo, 2007). De olika styrningsmekanismerna samt agentkostnaderna dessa medför är situationsspecifika vilket innebär att de inte hade funnits om agenten skulle arbeta på ett exemplariskt sätt, det vill säga som tillgodoser principalens intressen (Tricker, 2009).

3.6.2 Styrelsen och agentteorin

Enligt Farma och Jensen (1983, i Alvesson & Sveningsson 2007) tar ledningen initiativ till beslut och genomför resursutnyttjande förslag medan styrelsens aktiviteter består av att ratificera ledningens initiativ samt utvärdera ledningen. Beslutsfattandet i organisationer är enligt författarna uppdelat för att begränsa företagsledningens möjlighet att verka i egenintresse. Med en övervakande funktion ska företagets styrelse se till att ledningens arbete stämmer överens med ägarnas mål (Mallin, 2004). Detta förutsätter att ledamöterna har det generella ansvaret att påverka strategiska beslut i aktieägarnas intressen (Tricker, 2009).

I sammanhang som Corporate Governance är det vanligt att ägarna i form av principaler ska delegera arbete till sin uppdragstagare (Mallin, 2004). Anledning till osäkerhet kring ledningens vilja att maximera ägarnas avkastning kan hänföras till informationsutbyte mellan företagets aktörer. Tricker (2009) förklarar att det finns ett asymmetriskt informationsflöde mellan uppdragsgivaren och uppdragstagaren. Ett problem uppstår då den ena parten har olika handlingsalternativ om företagets angelägenheter som den andre inte kan observera. Detta informationsövertag skapar ett maktförhållande mellan parterna

som den ena kan utnyttja för att berika sig själv. I teorin benämns denna informationsasymmetri för adverse selection och paralleller dras ofta till ledningen som i förhållande till både aktieägarna och styrelse besitter överlägsen information om företagets potential (Berk & DeMarzo, 2007).

Intresseavvikelser kring utnyttjandet av bolagets egendom kan även uppstå mellan ledamöterna i styrelsen. I styrelser där sammansättningen till stora delar består av oberoende medlemmar kan potentiella konflikter som angår företagets kapitalanvändning uppstå. En opersonlig ekonomisk relation till företaget kan innebära bristande engagemang för att maximera ägarnas avkastning. Dessa skiljaktiga motiv och stridande mål kan stå i kontrast till ägarnas krav och skapa ett agentproblem (Berk & DeMarzo, 2007).

3.6.3 Ägarstruktur och beteende

Ett sätt att betrakta medlemmarna i ett företag, så som företagsledare, ägare eller styrelseledamöter, är att se dem utifrån de olika intressen dem företräder. Dessa olika aktörer har sina egna logiker och handlar utifrån skilda bakgrunder och positioner. Med utgångspunkt från ovan beskrivna agentteori, som förklarar att ägaren i större verksamheter inte kan övervaka allt som händer i företaget, är det av intresse att se hur relationen mellan ägarstruktur och beteenden kan se ut i ett bolag. Utifrån de mål och möjligheter principalen kan tänkas ha i företaget går det att urskilja olika ägarbeteenden och intressen. Alvesson och Sveningsson (2007) delar upp ägarnas beteende i två olika begrepp. Beroende av sitt personliga engagemang och ansvar i bolaget kan en delägars beteende kategoriseras som antingen voice (aktiv) eller exit (passiv). En aktiv ägare är engagerad i företagets verksamhet och utövar, genom att exempelvis göra sin stämma hörd på bolagsstämman, ett stort inflytande för att påverka företagsledningen. Ett passivt ägarskap syftar på ägare som inte är delaktiga i verksamheten genom att ta det ansvar som ägarskapet medför. Denna typ av ägare är framförallt intresserade av den kortsiktiga lönsamheten och baserar sitt beteende på om de är nöjda eller inte med den avkastning andelarna inbringar. En missnöjd aktieägare behåller sällan sin andel i företaget. Tendensen till ett visst ägarbeteende visar sig vara starkt beroende av företagets ägarstruktur. Ägare med substantiella aktieinnehav har större möjligheter att få igenom sina ståndpunkter och påverka ledningen genom sin röststarka förhandlingsposition. Ett

koncentrerat ägande leder till att ett aktivt beteende uppmuntras. Tvärtemot kan ett spritt ägandeskap försvaga existensen av makt och inflytande inom företaget. Mycket tyder på att ägare med en mindre ägarandel har mindre möjligheter att påverka företaget i en viss riktning. Frånvaron av majoritetsägare hotar därmed också det aktiva ägarbeteendet (Alvesson & Sveningsson, 2007).

3.7 Styrning genom olika typer av ägandeskap

I boken *Corporate Governance* förklarar Tricker (2009) hur olika ägandeskap av företag kan påverka styrningen och kontrollen. Han väljer att dela in styrning av olika företag i sex olika genrer: styrning i koncerner, styrning i familjeägda bolag, styrning av privatkapitalbolag, styrning av joint ventureföretag, styrning av intresseorganisationer och styrning av partnerskap. Vi har valt att gå djupare in på de två första av dessa genrer då de redogör hur dotterbolag styrs av dess koncernbolag, samt hur familjeägda bolag påverkas av dess ägare.

Styrning inom koncerner delar Tricker (2009) vidare in i två olika typer: styrning i koncerner där företagen är "självstyrande" samt styrning i koncerner där företaget fungerar som divisioner.

3.7.1 Koncern med "självstyrande företag"

I denna koncernform arbetar varje dotterbolag för sig som ett självstyrande bolag och sköter på egen hand affärer, resursallokering och instiftar även egna policys. Styrelserna i dessa bolag får en mycket stor ansvarsroll då det är via dessa som moderbolaget och aktieägarna kan få en viss kontroll i bolagen. Då dotterbolagen i många koncerner kan tänkas arbeta i olika branscher och besitter olika kunskap väljer koncernledningen ofta att ta med chefer från de olika dotterbolagen i styrelserna, för att på så sätt få in så mycket kunskap och erfarenhet som möjligt (Tricker, 2009).

3.7.2 Koncern med ”företag som affärsområden”

Ett annat tillvägagångssätt för att få kontroll över bolagen i en koncern är att man delar in bolagen i olika divisioner eller affärsområden. Koncernens resurser allokeras sedan ut till de olika divisionerna. Koncernen tar även hjälp av olika kontrollsystém för att styra och övervaka de olika divisionerna och får på så sätt en bra överblick i organisationen. Styrelserna i de olika dotterbolagen tappar sin styrförmåga och handlingskraft och resultatet blir snarare att företagen ses som olika varumärken än som enskilda bolag (Tricker, 2009).

3.7.3 Familjeägda bolag

Många företag idag är eller har någon gång varit familjeägda. Oftast är det en privatperson som startar ett företag eller en verksamhet och tar hjälp av sin nära omgivning. Företagets uppstartsfas är en mycket kritisk process för företagets överlevnad. Förvaltningen samt styrningen av företaget är svårt att särskilja och är snarare hopflätade i en och samma process. Ansvaret för strategiformulering, inrättandet av policys och den interna organiseringen ligger helt hos ägarna. Om företaget lyckas ta sig igenom denna fas och börjar ”slå rot”, då växer oftast ett behov av att få in ytterligare kompetens i företaget. Det kan handla om kompetens i form utav kunskap inom finansiering, marknadsföring eller en person med ett stort kontaktnät. Ju mer ett företag växer desto större blir behovet utav mer kunskap och expertis (Tricker, 2009).

Då många familjeföretag som växt sig stora går i arv, tenderar familjerna att förflyttas längre ifrån företaget då nästkommande generationer inte alltid vill jobba med det som deras föräldrar gjorde. Ett vanligt skede i många familjeägda företag är att familjemedlemmarna går olika vägar inom företaget. Tricker (2009) delar in familjeägare i två kategorier: ledande ägare och icke-ledande ägare. De ledande ägarna är ägare som är engagerade och jobbar med utvecklingen i företaget. De icke-ledande ägarna tänker endast på avkastningen och vill få ut så mycket som möjligt. Detta kan skapa oroligheter i företag då en eventuell nyinvestering eller strategiförändring kan leda till att parterna vill gå skilda vägar.

4 Empiri

4.1 Studentlitteratur AB

4.1.1 Bakgrund

Studentlitteratur AB är ett av Sveriges största bokförlag inom kurs- och facklitteratur. De har för närvarande cirka 3500 titlar som är skrivna av cirka 4000 forskare och lärare runt om i världen. De har differentierat sig genom att rikta in sig på områden såsom läromedel för grundskola och gymnasium, kurslitteratur för universitet och facklitteratur för yrkesverksamma (Studentlitteratur AB, 2010). Företaget grundades på 1960-talet och hade då som huvudverksamhet att förse universitetsstudenter med kurslitteratur till låga priser. VD:n Bertil Bratt blev ägare till hela företaget år 1973 och idag ägs företaget till hundra procent av hans två barn (Studentlitteratur AB, 2010). Dess starka position på universitetsmarknaden har under de senaste åren gjort det naturligt för företaget att expandera på nya marknader, företaget har framförallt vuxit inom läromedel för grund- och gymnasieskola. Samtidigt är det värt att nämna att Studentlitteratur AB gjorde sitt bästa resultat någonsin år 2009 med en omsättning på 211 miljoner kronor och med ett årligt resultat på 17 miljoner kronor. Styrelsen i företaget består utav nuvarande VD Stefan Persson samt elva externa ledamöter. Majoriteten av de externa ledamöterna har även styrelseuppdrag i andra företag (Studentlitteratur AB, *Årsredovisning 2009*).

4.1.2 Intervju – VD Stefan Persson

4.1.2.1 Styrelsens uppgifter och utformning

Som nämnts ovan består styrelsen i Studentlitteratur AB av tolv styrelseledamöter. Det är VD:n själv och elva externa ledamöter. Varför det inte finns några andra från företagsledningen i styrelsen besvarar Stefan Persson med att det alltid har varit så. De två personer som äger företaget sitter heller inte i styrelsen. Stefan Persson har själv suttit i styrelsen sedan år 1997, samma år som han blev VD för företaget. I likhet med många andra av ledamöterna i styrelsen har Stefan Persson forskat innan han kom till företaget och har disputerat inom statsvetenskap. Stefan Persson anser att hans huvuduppgift i företaget är att tillsammans med styrelsen formulera mål och sedan se till att företaget uppnår de uppsatta målen. Samtidigt beskriver Stefan Persson att styrelsen framförallt ska

arbeta med ett företags långsiktiga målsättning och utveckling. Den ska även utforma strategier samt se till att det finns tillräckligt med resurser för att företaget ska kunna färdas i rätt riktning. Detta tycker Stefan Persson att Studentlitteratur AB:s styrelse gör på ett bra sätt och tillägger även att styrelsen ska hålla sig borta från den dagliga verksamheten i företaget. VD:n och styrelsen i företaget arbetar efter en årsarbetsplan som fastställer när styrelsen ska ha sammanträden och vad som ska tas upp på dessa. För att upprätthålla kvalitén på styrelsearbetet försöker företaget arbeta mer som ett börsbolag trots att företaget är familjeägt. Både att ha externa ledamöter och att arbeta efter en årsarbetsplan är exempel på detta.

Årsarbetsplanen uttrycker att styrelsen ska ha sammanträde fem gånger per år. Det kan se ut på följande sätt: I januari framförs det preliminära årsbokslutet och förslag till utdelning presenteras. Vidare i april fastställs årsbokslutet, utdelning sker, en bolagsstämma hålls och det görs prognoser för det kommande verksamhetsåret. Någon gång i maj-juni så sker ett marknadsmöte som med hjälp utav SWOT-analyser tar upp hur marknaden utvecklas. Styrelsen försöker utreda potentiella marknader och produkter som kan fungera. VD:n själv informerar styrelsen om projekt som det behövs satsas extra på och vad eller vilka resurser som erfordras framöver i företagens verksamhet. Styrelsen tänker igenom vad som har sagts under de föregående mötena och ett budgetdirektiv utformas i september och fastställs slutligen i december. Budgetdirektivet innefattar ett lönsamhetsmål, närmare bestämt ett procentuellt vinstmarginalmål. Tanken är då att alla stora projekt som ska göras det nästkommande verksamhetsåret ska finnas med i budgetdirektivet.

4.1.2.2 Strategi

Strategiformulering och att fastställa långsiktiga mål är en av styrelsens huvuduppgifter anser Stefan Persson. Tidshorisonten för de olika målen och strategierna är dock viktig att vara medveten om, en medarbetare i företaget som ej arbetar i ledningsgruppen har kortsiktiga mål och är framförallt fokuserad på sina vardagliga uppgifter. De medarbetare som arbetar i ledningsgruppen måste tänka mer långsiktigt, mellan ett till två år framåt enligt Stefan Persson. Sedan har styrelsen en roll som kräver att de planerar och tänker cirka fem år framåt i tiden. Ju högre upp i organisationen de anställda arbetar desto mer tid lägger de på att tänka framåt och planera för företagens framtid. För tillfället har företaget en fastställd plan som sträcker sig fram till år 2013, den omfattar diverse olika

mål så som omsättningsmål, lönsamhetsmål och olika marknadsmål. Alla mål är formulerade mot bakgrund av SWOT-analyser och omvärldsanalyser. På vägen mot de övergripande målen har företaget satt upp delmål för varje verksamhetsår. Stefan Persson poängterar att de inte befinner sig i någon högteknologisk bransch och att företaget försöker arbeta mer evolutionärt snarare än att komma på nya revolutionerande tillvägagångssätt. Företaget försöker arbeta evolutionärt genom att bryta ner de övergripande målen till tio prioriterade fokusområden. De olika fokusområdena kan variera från år till år beroende på hur väl de uppfyller de långsiktiga målen. När nya delmål utformas måste detta kommuniceras till berörda delar i organisationen och för att fastställa att detta sker skickar man ut webbenkäter till de anställda för att ta reda på om man nått ut till dem.

Stefan Persson nämner slutligen att målen som fastställs av styrelsen oftast formuleras av VD:n och företagsledningen, inte av styrelsen själva. Det sker dock en diskussion mellan styrelse och ledning kring de långsiktiga målen då det är styrelsen som genom sitt beslut fastlägger målen. Styrelsen har olika roller beroende på vilka mål det ska beslutas om, ju mer målen speglar ägarnas intresse desto starkare roll har styrelsen när beslut ska fattas, formulering av lönsamhetsmål och utdelning av årets vinst är två exempel på det.

4.1.2.3 Innovation

Studentlitteratur AB verkar inom en förhållandevis konservativ och traditionsbunden bransch med anledning av detta har de valt att arbeta aktivt med nyckelordet ”nytänkande”. För företaget är detta en viktig process och detta ses som en form av differentieringsstrategi. Detta innebär framförallt att försöka söka efter kompetens och kunskap från nya och utforskade miljöer. Företaget deltar exempelvis inte i svenska branschorganisationer och svenska förläggarföreningen utan söker sig istället till England och USA för ny kunskap och kompetens. Innovation är inte enbart något som innefattar en produkts design och utveckling utan något som företaget försöker väva in i hela verksamheten, det kan gälla vilka system som företaget arbetar med eller hur utformningen av avtal med författare går till. Exempelvis är dagens digitalisering av böcker och läsplattors frammarsch något som företaget har arbetat med under de senaste 15 åren. Att redan för 10-15 år sedan se till att ha rättigheterna till att digitalisera författares upplagor har varit ytterst viktigt. Stefan Persson menar på om detta inte hade gjorts i tidigt skede hade det varit ett otroligt svårt och resurskrävande arbete att

omförhandla med författarna för att få lov att digitalisera deras verk. Företaget har cirka 700 titlar som är tillgängliga som e-böcker, dock finns det ingen stor efterfrågan på dem än. Företagets innovationsprocess kretsar kring att skapa pareringsförmåga och flexibilitet i ett tidigare skede så att företaget inte låser sig till endast ett alternativ. Innovation är en viktig del av företagets strategiarbete.

Styrelsens roll i detta arbete kan vara svår att tyda, Stefan Persson beskriver att deras styrelse uppmuntrar innovation, förändring och marknadsanpassning men att dem framförallt bidrar till företagets innovationsprocess genom att se till att korrekta resurser finns i företaget. På styrelsemöten kretsar dock ofta diskussioner angående innovation kring produkters utformning. Företaget satsar samtidigt mycket resurser och är väldigt investeringsbenägna i ny teknik. Det är många medarbetare som arbetar med teknikutveckling i företaget, till och med ovanligt många för att vara i denna bransch påpekar Stefan Persson. *”Det är ju helt enkelt på grund utav att det är svårt att se att internet skulle blekna bort och att digital information gradvis ersätts av tryckt, det är en svår utgångspunkt”.*

En innovationsprocess kan som sagt se ut och verka på flera olika sätt. Stefan Persson beskriver processen om digitaliseringsfrågorna som dök upp i företaget för 10-15 år sedan. I ett tidigt skede släpptes idén fri i företaget och den som ville kunde förmedla sin syn på det hela. Sedan började det sållas bland förslagen, oftast genom att en marknadschef eller vice vd bildar en projektgrupp och utifrån ett marknadsorienterat perspektiv samlar ihop idéerna och väljer ut de förslag som företaget bör satsa på. Idéer som i tidigt skede är decentraliserade centraliseras genom styrelsebeslut.

4.2 Sydsvenskan Tryck AB

4.2.1 Bakgrund

Sydsvenskan Tryck AB var fram till mitten av 90-talet helägt av tidningen Sydsvenskan, då var det endast tidningarna Sydsvenskan och Kvällsposten som trycktes. Tryckeriet är beläget i Malmö och byggdes år 1993. I dagsläget ingår Sydsvenskan Tryck AB, tillsammans med DNEX Tryckeriet AB och Borås Tidning Tryckeri AB i moderbolaget Bold Printing Group AB. Bold Printing Group AB är i sin tur helägt av koncernbolaget Albert Bonnier AB. Bold Printing Group AB är ett av Nordens största tryckeriföretag med en årlig produktion på 700 miljoner tidningar med cirka 40 olika titlar (Bold Printing Group, 2010). Sydsvenskan Tryck AB:s omsättning år 2009 var cirka 300 miljoner kronor som resulterade i en vinst på cirka 33 miljoner kronor (Sydsvenskan Tryck AB, *Årsredovisning 2009*). Tryckeriet är inriktat på att trycka tabloidtidningar och deras största kunder är Sydsvenskan, Kvällsposten, Expressen och Metro Skåne.

Björn Ridhammar är VD i företaget sedan tre år tillbaka, men har arbetat i företaget sedan år 2003. Styrelsen utgörs av Björn Ridhammar och fyra externa ledamöter. De fyra externa ledamöterna består av två fackliga representanter och VD:n och ekonomichefen från Bold Printing Group AB. Även Björn Ridhammar sitter i Bold Printing Group AB:s ledningsgrupp.

4.2.2 Intervju - VD Björn Ridhammar

4.2.2.1 Styrelsens uppgifter och utformning

Styrelsens uppgift i Sydsvenskan Tryck AB är att arbeta med företagets långsiktiga mål, behandla strategiska frågor, ta beslut angående nyinvesteringar och vilka val som måste göras för att företaget ska utvecklas i rätt riktning. Styrelsen jobbar även med de ägardirektiv som kommer ”ovan ifrån” och försöker se till att företaget uppfyller de mål som är satta, samt att styrelsen fastställer en budget som blir företagets framtida riktlinjer. De målen styrelsen jobbar efter är oftast resultatbaserade mål som skapas efter att deras budget har godkänts. Dem jobbar även en hel del med avrapportering och facklig information gentemot Bold Printing Group:s styrelse. Styrelsen har sammanträde fyra gånger om året. På dessa möten går dem igenom hur senaste kvartalet har gått, vilka investeringar dem kan tänkas göra framöver samt att dem diskuterar aktuella projekt och

framtidstankar. Björn Ridhammar beskriver sammanträdena i tre steg: avrapportering, investeringsbeslut och kommande utmaningar. Då stora investeringsbeslut ska fattas, såsom beslut om nya fabriker, gör styrelsen en granskning av investeringsförslaget samt utfärdar en rekommendation som sedan skickas vidare till Bold Printing Group:s styrelse, som i sin tur skickar vidare förslaget till Bonnier AB för att få det attesterat.

4.2.2.2 Strategi

Då de huvudsakliga strategiska målen är resultat- och lönsamhetsbaserade jobbar ledningsgruppen i Sydsvenskan Tryck AB dagligen med olika nyckeltal och uppföljning av dessa. Dessutom rapporteras avvikelser, både positiva och negativa, vidare till Bold Printing Group:s ledningsgrupp. Efter detta jobbar dem vidare med hur de ska kunna hålla fast vid de positiva avvikelserna samt tackla de negativa avvikelserna. Företagets strategiska mål uppdateras minst en gång om året.

Styrelsens arbete och uppgifter påverkas markant av bolagsstrukturen i koncernen. Styrelsen i Sydsvenskan Tryck AB är inaktiv i många hänseenden, speciellt i den organisatoriska utvecklingen och verkar mest som en informationskanal mellan företagsledningen i företaget och resten av koncernen ovanför. Styrelser högre upp i koncernens hierarki bestämmer vad som ska göras i företaget och företagsledningen genomför det. Björn Ridhammar menar på att det lätt blir så i en dotterbolagsstruktur. Samtidigt är den organisatoriska utvecklingen en viktig del av företagets strategiarbete, Björn Ridhammar anser själv att detta är en av hans huvuduppgifter.

När företaget har fått ett antal mål och riktlinjer att jobba efter utformas sedan strategierna för att uppnå dessa i ledningsgruppen. Det går till på så sätt att ledningsgruppen samlas i början på året och har budgeten som bas för vidare arbete. Sedan så tittar dem på resultatet för de senaste månaderna och planerar därefter hur dem skall gå tillväga under det kommande året och utarbetar ett visst antal mål. Dessa mål bryts sedan ner till ett flertal delmål som förmedlas inom hela organisationen. Målen kan handla om allt från personalrelaterade frågor till olika typer av produktions- och effektivitetsmål.

4.2.2.3 Innovation

Björn Ridhammar berättar att Sydsvenskan Tryck AB är en ganska statisk verksamhet där innovation inte är särskilt förekommande: ”... *produkterna ser ut som dem gör, visserligen kan dom förändras och man kan trixa till dom lite och göra dom på olika sätt men i basen är de ju samma.*” Dock står företaget inför ett stort investeringsbeslut som kan komma att förändra hela verksamheten. Då den nuvarande tryckpressen och fabriken snart är avskriven och anses omodern finns det en chans att denna ersätts med en ny fabrik. En sådan investering skulle innebära en mycket effektivare och modernare fabrik som kräver mindre resurser men samtidigt ett helt nytt sätt att jobba på. Detta skulle resultera i en omställning för de anställda både med tanke på att en modern fabrik inte kräver lika mycket personal som en äldre, men även att personalen skulle få nya arbetsrutiner. Denna omställning är en väldigt omfattande innovationsprocess rent tekniskt sett. Utöver val av denna karaktär jobbar Sydsvenskan Tryck AB mycket med personalutveckling. Björn Ridhammar påpekar: ”*det viktigaste vi jobbar med är just personalen och attityden...*”. Företaget har försökt implementera de värderingar ledningen ansett viktigt hos de anställda, dem vill skapa en värderingsstyrd organisation där den viktigaste värderingen är att kunden skall vara i fokus. För några år sedan, när företaget började jobba med denna typ av frågor, försökte ledningen tydliggöra hos de anställda att alla jobbar för en och samma kund i hela huset. Detta gjordes för att implementera gemensamma värderingar även mellan de olika avdelningarna i företaget.

Sydsvenskan Tryck AB har valt att lägga mycket fokus på miljöarbete. Både i form utav ett väldigt bra och utarbetat miljösystem men även genom att företaget jobbar med att arbetsmiljön skall vara så bra som möjligt för de anställda. Detta val har företaget gjort då dem tror att det ger en signal om seriositet samtidigt som företaget innebär en miljömässig belastning på samhället och i och med det måste ta ett visst ansvar. Björn Ridhammar säger ”*Dem senaste åren har vi gjort ett antal miljörelaterade investeringar och det är rätt kul att kunna göra en investering som både betalar sig ekonomiskt och har positiv inverkan miljömässigt.*”

4.3 Krafringen Nät AB

4.3.1 Bakgrund

Krafringen Nät är ett av 16 bolag som ingår i Lunds Energikoncern. Inom koncernen finns det ca 430 anställda och antalet kunder är runt 290 000. Koncernen är idag en av de största energikoncernerna i Sverige och är verksamma i Svartisen i Norge, Nynäshamn i mellersta Sverige samt större delen av södra Sverige. Koncernen ägs av de fyra kommunerna Lund, Eslöv, Hörby och Lomma. Kommunerna fungerar precis som vanliga aktieägare och har förutom avkastningsintresse inte något engagemang i koncernen. Alla de 16 bolagen inom koncernen har samma affärsidé vilket är att vara ett lokalt förankrat alternativ för de som vill ha bra service och närhet till sin energileverantör (Lunds Energi Koncern, 2010). För att lyckas med detta har man valt att behålla de företag som fusionerats och använt deras varumärken, i hopp om att nå den lokala marknaden med intrycket att man är det ”lokala bolaget” och inte ett stort bolag såsom exempelvis Vattenfall och Fortum.

Inom koncernen står Krafringen Nät för ca 75 % av resultatet och jobbar med den så kallade nätverksamheten. Inom detta affärsområde ingår alla nät, det vill säga elnätet, fjärrvärmenätet, gasnätet, optofibernätet och fjärrkylarnätet. Inom företaget finns det i princip bara tjänstemän och detta är ett medvetet val. Det finns väldigt många aktörer som arbetar med att gräva och lägga kablar och konkurrensen är hög på marknaden, därför har Krafringen Nät AB valt att köpa denna tjänst och det är endast en liten del inom företaget som är ett så kallat serviceföretag. Denna verksamhet är dock mycket liten och kommer troligtvis avvecklas i framtiden. Inom Krafringen Nät finns det fem olika varumärken som marknadsförs: Lunds Energi, KREAB, Ringsjö Energi, Krafringen Nät och Höörs Energi. Utöver dessa finns de två andra nätbolagen Kviinge El och Nynäshamns Energi.

Anders Douglas Möller har suttit som verkställande direktör i Krafringen Nät AB från att företaget startades för ca sex år sedan. Tidigare har han bland annat jobbat på E-on som både storkundsansvarig och varit engagerad i deras förvärvsavdelning. Anders Möller är civilingenjör och tekniker med inriktning på elkraft, men han har även studerat ekonomi.

4.3.2 Intervju - VD Anders Möller

4.3.2.1 Styrelsens uppgifter och utformning

Styrelsen i Krafringen Nät består av totalt sex ledamöter. Tre av dessa är externa ledamöter från olika kommuner runt om i Skåne, tanken med detta är att företaget vill knyta an till den lokala marknaden. Resterande tre ledamöter är inifrån koncernen varav Anders Möller är en av dem.

Enligt Anders Möller bör en styrelse jobba med framtidsplaner och diskussioner samt bedriva en granskning och uppföljning av dessa. Detta anser Anders Möller att styrelsen arbetar med på ett effektivt sätt inom Krafringen Nät. Styrelsen träffas minst sex gånger per år varav ett av dessa tillfällen är till för strategidiskussioner. Styrelsen är således även delaktiga i företagets strategiformulering men har enligt Anders Möller en mindre aktiv roll på grund av att de flesta ledamöterna har fler bolagsengagemang, antingen har de egna firmor eller är anställda på andra bolag. Vad gäller företagets styrelsearbete är det framförallt Anders Möller, bolagets verkställande direktör, som med hjälp av ledningen ska ta fram en relevant omvärldsbild, vilken vidare ska presenteras till övriga ledamöter. Styrelsen har sedan till uppgift att godkänna de föreslagna målen. Diskussioner, bearbetning och uppföljning med hjälp av avrapporteringar sker kontinuerligt under hela året. Anders Möller påpekar betydelsen av kontinuitet och uppföljning men menar samtidigt att beslutsfattandet är beroende av omvärldsfaktorer och att man därför inte kan binda sig till alltför långsiktiga framtida planer. Avvägningar ska ständigt göras.

4.3.2.2 Strategi

Energipolitik är idag ett globalt ämne som diskuteras flitigt. Anpassning och strategi sker oftast med fokus på framtiden. Några företagsspecifika strategiska mål vill Anders Möller inte nämna men betonar samtidigt att mycket kretsar kring fjärrvärmens och dess framtid. Överlag tycker Anders Möller att det är svårt med långsiktig planering eftersom företaget är starkt beroende av andra aktörer på marknaden, såväl befintliga som potentiellt nya. Framförallt är det lagstiftningen som sätter gränserna och ger riktlinjer. Då beslutsfattandet inte längre sker i Stockholm måste blickarna numera vändas mot direktiven som tas i Bryssel. Anders Möller ger sin syn på saken, *”Vi måste kolla mer mot Bryssel och hur ska vi påverka dem för att fortsätta förvalta vårt kapital på bästa möjliga sätt. Så att de inte kommer för mycket tokiga lagstiftningar...”*.

4.3.2.3 Innovation

För Anders Möller innebär innovation att vara nytänkande. Att strategiskt jobba med förnyelse och anpassning är ett fundament för företagets affärsverksamhet vilket Anders Möller själv fastslår, ”...*det är de framtida intäkterna vi pratar om ju. Så att det är ju jätte viktigt*”. Han tydliggör vidare att då företaget inte har en självständig enhet som ägnar sig åt FoU så handlar det mer om att vara lyhörd och följa upp marknaden, snarare än att göra revolutionerande upptäckter. Krafringen Nät AB köper istället produkter från andra leverantörer. Att vara uppmärksam på vad som händer runtomkring är väsentligt för att kunna hänga med i utvecklingen och detta kräver att man har folk ute, så kallade ”spanare”, som ser långt fram i tiden och snappar upp nödvändig information, förklarar Anders Möller. Genom en exemplifiering förtydligar Anders Möller sitt resonemang: under den senaste tiden pratas det mycket om smarta elnät och att det är upp till företaget att ta reda på vad detta är för någonting samt vad det skulle betyda för Krafringen Nät.

Förutom att lista ut en definition krävs det att företaget bearbetar idén och försöker avgöra om implementeringsfasen är möjlig överhuvudtaget. Anders Möller fastslår att de ekonomiska aspekterna spelar en betydande roll vid beslutsfattandet men hänsyn måste även tas till andra faktorer, såsom exempelvis tidsperspektivet, omvärlden och inte minst etik och moral. Denna typ av arbete klassificerar Anders Möller som innovativt och passar samtidigt på att jämföra sin företagsmiljö med en annan bransch. Likt fastighetsbranschen med ett stort och trögrörligt kapital påpekar Anders Möller att Krafringen Nät, med ett förvaltad kapital på över tio miljarder kronor, måste hantera pengarna på ett försiktigt sätt. Att ta ett nytt steg kan innebära stora förändringar vilket gör att betydelsen av tradition är viktig för företaget. En investering är dessutom oftast väldigt långsiktig i energibranschen vilket påvisar angelägenheten av att vara försiktig. ”*För gör vi en investering i en transformatorstation så ska den stå där i trettio-fyrtio år va och då vill vi veta att grejerna håller*”, säger Anders Möller.

Anders Möller delar gärna med sig av sin syn på innovationsbegreppet och förklarar att utvecklingsarbetet inom företaget inte alltid behöver kretsa kring förnyelse eller förbättring av produkter. Han menar att det främst är moderbolaget som lägger ramverket för hur ”döttrarnas” innovativa arbete ska se ut. Som affärsområdeschef, med en plats i koncernledningen, är Anders Möller själv delaktig i det arbete som plockas fram av moderbolaget. Anders Möller anser att det är mycket som tas upp och diskuteras men att

allt inte förs ner till nätverksamheten. Vad gäller denna så har bolaget själv ett ansvar att utveckla sitt arbete, ”...*exempelvis hur vi ska utveckla våra tariffer eller hur vi ska kabelfiera eller vara kvar som luftledning för att vara rädda om kapitalet så mycket som möjligt i förhållande till de risker det innebär att inte göra det va, det ligger hos oss själva*”.

4.4 Farina AB

4.4.1 Bakgrund

Farina AB hette tidigare Lilla Harrie Kvarn och är Sveriges äldsta företag, med en historia på över 500 år. Företaget bytte namn nyligen då det blev uppköpt av Pågen AB och där står Finn Pahlsson i sin tur som ensam ägare av hela koncernen. Företaget jobbar med framställning av bagerimjöl av vete och råg och producerar cirka 100 000 ton mjöl om året. Detta motsvarar 20-25% av marknaden och Farina AB är Sveriges näst största aktör inom området. Företaget innehar två kvarnar varav den ena är belägen i Göteborg och den andra i Lilla Harrie, en ort strax öster om Kävlinge utanför Lund. Kvarnen i Lilla Harrie har mellan 150 och 200 leverantörer i närområdet, vilket även eftersträvas i Göteborg, då Farina AB på detta sett får en närhet och en bra kontakt med de leverantörer som företaget förlitar sig på.

Varje dag, sju dagar i veckan körs fem till sju ekipage med mjöl från Lilla Harrie till Pågens bagerier i Malmö. Varje transport innehåller ca 35 ton bagerimjöl. Till för något år sedan var Pågen Farina AB:s enda kund, men på senare tid har företaget börjat jobba med några få externa parter vilket har visat sig lönsamt.

4.4.2 Intervju - VD Magnus Wall

4.4.2.1 Styrelsens uppgifter och utformning

Magnus Wall är verkställande direktör i Farina AB och har varit det sedan två år tillbaka. Tidigare har Magnus Wall utbildat sig till ekonom och jobbat inom flera andra livsmedelsföretag, bland andra Nestlé, Findus och Sados. Magnus Wall har även varit anställd på MA System i Lund som säljer supplysystem mellan större företag. Magnus Wall beskriver sin roll i företaget som mycket personlig då det är ett relativt litet företag (50 anställda) och Magnus Wall känner alla anställda vid både namn och familjeförhållanden. I rollen som verkställande direktör på företaget får vederbörande väldigt mycket ansvar och beslutsfattandet kan handla om allt från designen på företagsloggan till vilket typ av lastbilar som skall köpas in.

Styrelsen i Farina AB är inte aktiv utan finns endast som formalia. Detta leder till att de beslut som skall tas, fattas av antingen Magnus Wall tillsammans med Finn Pålsson eller av styrelsen i Pågen AB. I denna styrelse sitter det två externa ledamöter, två fackliga representanter, ägaren Finn Pålsson samt två föredragande från företagsledningen (VD:n för pågens bageridel samt Magnus Wall). Magnus Wall menar att denna styrelse jobbar med det en styrelse bör, vilket är att jobba med strategifrågor, stötta VD:n i de strategiska utmaningarna denne ställs inför och fungera som en dörröppnare för företaget. Att styrelsen består av två externa ledamöter är ett medvetet val i hopp om att man skall få in en annan dimension i diskussionerna som uppstår. Dock påpekar Magnus Wall att han tror att det är svårt för styrelser att vara aktiva i utvecklingen av strategifrågor då styrelsers strategiska kompetens i mindre och medelstora företag ofta är mycket liten. Styrelsen får snarare i uppgift att granska de idéer och frågor, angående strategi, som Magnus Wall tillsammans med Finn Pålsson jobbar fram. Det börjar med en idé som tas upp i styrelsen som sedan formaliseras efter ett godkännande.

4.4.2.2 *Strategi*

Det strategiska arbetet inom Farina handlar huvudsakligen om att vara ute hos kunderna, lära sig kundernas processer och lösa eventuella problem. Företaget vill vara tillgängligt på marknaden och tillsammans med sina kunder utveckla nya koncept berättar Magnus Wall.

De strategiska målen som sätts upp inom Farina AB har föregåtts av en marknadsanalys som är baserad på hur marknaden i Europa ser ut samt hur Pågen AB ställer sig gentemot andra företag i Sverige. Det finns ett flertal långsiktiga strategiska mål inom Farina AB. Ett av dessa mål handlar om, vilket vi talade kort om ovan, att företaget har valt att nå ut till fler externa kunder. Målsättningen med detta är att företaget vill bli störst i Norden inom flera olika segment och då räcker det inte endast med Pågen som kund. Ett annat mål som Farina AB har, är att företaget inte bara skall syssla med produktion av mjöl. Magnus Wall säger ”... vi ska gå in på andra ben och öka förädlingsgraden på våra produkter och skapa en annan intjäning”. Styrelsen har enligt Magnus Wall ingen medverkan i utformningen av dessa strategiska mål men uppskattade och uppmuntrade dessa idéer efter att de hade väckts.

För att följa upp de strategiska målen som företaget har myntat, har Magnus Wall infört ett balanserat styrkort som innehåller ett antal nyckeltal. Två utav dessa nyckeltal är extern försäljning och täckningsbidrag. Dessa nyckeltal granskas sedan en gång i månaden av företagsledningen, för att se hur företaget skall tackla eventuella avvikelser.

Det finns sju kvarnar i Sverige, med endast mjöl som konkurrensmedel, och det är därför viktigt att företaget lyckas positionera sig på något sätt berättar Magnus Wall. I Farina AB har företaget valt att ansvara helt för sina kunders lagringsutrymmen (silos), ansvara för egna transporter mellan siloanläggningarna och bagerilinjerna samt att kunderna inte behöver ta kontakt med företaget då mjölet behöver fyllas på. Detta sker nämligen automatiskt via givare som strategiskt har placerats ut i mjölanläggningarna.

4.4.2.3 Innovation

Enligt Magnus Wall finns det två sätt att se på innovation. Det första sättet handlar om utvecklingen av en helt ny produkt, t.ex. Proviva eller iPhone. En produktutveckling som kräver mycket forskning och resurser. Det andra sättet handlar om att ta tillvara på existerande applikationer och sedan slå samman dessa för att skapa något nytt. Magnus Wall säger: *”Jag tror inte att innovation behöver vara så storslaget och så komplicerat, det behöver inte göras i ett laboratorium som Proviva utan man kan faktiskt hitta lättare sätt att göra väldigt kluriga och unika lösningar”*.

Magnus Wall statuerar även ett exempel på hur Farina AB har jobbat med detta i praktiken. Pågen-gruppen köper idag in en havresubstans för x kr/kg, för tillverkning av ett speciellt bröd. I Pågenkoncernen finns ett företag som heter Oatly och jobbar med framställning av olika drycker baserat på havre. Vid denna produktion uppstår en biprodukt som Oatly måste deponera, det vill säga betala för att göra sig av med. Istället för att göra detta har Farina tagit tillvara på biprodukten, torkat den och löst upp den i mjölform och på så sätt skapat den havresubstans som Pågen behöver till sin brödtillverkning. Genom att Farina tagit tillvara på ”spill” från Oatly och förädlat detta har behovet av denna havresubstans minskat för Pågen.

Styrelsen har enligt Magnus Wall ingen medverkan i denna process då styrelsen, enligt vederbörande, är för långt från den operationella verksamheten. Dock kan styrelsen fungera som en dörröppnare till andra företag i framtiden, menar Magnus Wall.

5 Analys

5.1 Styrelsens uppgifter och sammansättning

5.1.1 Aktiv eller inaktiv styrelse

Först och främst bör det åskådliggöras om styrelsen har en aktiv eller inaktiv roll i respektive företag, det vill säga om styrelsen endast finns där på grund utav formella bestämmelser eller om styrelsen har en funktion i företaget. Vi klassificerar en styrelse som aktiv om de behandlar, utvecklar och/eller fattar beslut som påverkar företaget. Att en styrelse är aktiv bör vara en grundförutsättning för att styrelsen skall ha en betydande roll i företagets innovationsprocess.

<i>Inaktiv eller aktiv styrelse?</i>	<i>Studentlitteratur AB</i>	<i>Sydsvenskan Tryck AB</i>	<i>Krafringen Nät AB</i>	<i>Farina AB</i>
<i>Aktiv/inaktiv</i>	Aktiv	Aktiv	Aktiv	Inaktiv

I Studentlitteratur AB, Sydsvenskan Tryck AB och i Krafringen När AB har styrelserna en viktig funktion i företaget och jobbar aktivt med olika typer av frågor, därav klassas deras styrelser som aktiva. Det enda företag som skiljer sig åt är Farina AB där styrelsen endast finns utav formella skäl och är enligt VD:n Magnus Wall inaktiv. Då styrelsen i Farina AB är inaktiv krävs det att någon annan fyller den funktion som styrelsen annars skulle ha. I detta fall har ägaren Finn Pahlsson axlat denna roll och har stort inflytande över de beslut som fattas inom företaget.

5.1.2 Vem sitter i styrelsen?

Vem som sitter i de olika styrelserna kan ha påverkan på vilka beslut som tas i en organisation. Vår teori om styrelsebetende påvisar att ledamöternas tidigare uppdrag och erfarenheter påverkar beslutsfattandet. Teorin hävdar att beslut som fattas i styrelser oftast är rutinmässiga och att dessa rutiner kommer från styrelseledamöters tidigare uppdrag. Styrelsens sammansättning kan även ha stor betydelse för företagets utveckling och framgång. Resursberoendeteorin, som vi beskrivit ovan, menar att ingen organisation klarar sig på egen hand och därför är det viktigt med utbyten av resurser genom

partnerskap/nätverk. Nyckeln till detta är i sin tur styrelsen där ledamöterna har ett stort kontaktnät som företaget kan ta del utav.

<i>vem sitter i styrelsen?</i>	<i>Studentlitteratur AB</i>	<i>Sydsvenskan Tryck AB</i>	<i>raftringen Nät AB</i>	<i>Farina AB</i>
<i>Ägare</i>				1
<i>VD</i>	1	1	1	1
<i>Externa ledamöter</i>	11	2	3	4
<i>Koncernen</i>		2	2	1
<i>Totala antalet styrelseledamöter</i>	12	5	6	7

5.1.2.1 Studentlitteratur AB

Styrelsen i Studentlitteratur AB består utav 12 ledamöter. Av dessa är en av dem verkställande direktör i företaget och resterande 11 är externa ledamöter. Anledningen till det stora antalet externa ledamöter är att upprätthålla kvalitet i styrelsearbetet. Med detta menas att externa ledamöter kan bidra med kunskap som företaget annars inte skulle kunna ta del av. Detta kan även förklaras med resursberoendeteorin då företaget med hjälp utav externa ledamöterna kan få tillgång till ett stort kontaktnät och skapa större möjligheter till resursutbyten och partnerskap. Dessutom ses en blandning av interna och externa ledamöter som grunden till en trovärdig och effektiv styrelse. De två ägarna till företaget sitter ej med i styrelsen. Enligt Alvesson & Svenningson (2007) innebär ett koncentrerat ägandeskap oftast att ägarna har ett stort inflytande på företaget. Dock är detta motsägelsefullt i Studentlitteratur AB då de två ägarna varken är med i styrelsen eller i företagets operationella arbete. Denna typ av beteende från ägarnas sida kan förklaras då ägarna har ärvt företaget och inte haft någon större inblick i verksamheten sedan tidigare.

5.1.2.2 Sydsvenskan Tryck AB

I Sydsvenskan Tryck AB finns det fem ledamöter i styrelsen, två av dessa kommer från moderbolaget Bold Printing Group AB och på så sätt är ägarna representerade i styrelsen. Resultatet av detta blir att ägarna har en stor insyn i företaget och kan framföra sina idéer och planer på ett tydligt sätt, det är ett så kallat koncentrerat ägarskap. Två externa ledamöter är dessutom tillsatta, anledningen till detta kan förklaras med idén om att dessa skall bidra med kunskap och kontakter som företaget ej förfogar över. Sydsvenskan Tryck

AB ingår i Bonnierkoncernen och fungerar snarare som en division än ett eget företag. Visserligen instiftas policys på egen hand och organisationen styrs till stor del utav ledningen, men resursallokering sker mellan de olika dotterbolagen och styrelsen i Sydsvenskan har inte befogenhet att ta särskilt stora beslut.

5.1.2.3 Krafringen Nät AB

Företaget ägs av de fyra kommunerna Lomma, Lund, Hörby och Eslöv. Ägarna är ej representerade i Krafringen Nät AB:s styrelse. Dock har styrelsen tre externa ledamöter som representerar tre av dessa kommuner för att knyta an till det lokala nätverket. Även i detta företag kan vi hitta samband med resursberoendeteorin då externa ledamöter är tillsatta för att, bland annat, skapa ett stort kontaktnät. VD:n Anders Möller samt två representanter från koncernen sitter även i styrelsen. Då koncernen har valt att dela in sina dotterbolag likt divisioner har styrelsens betydelse minskat och de stora besluten fattas inom koncernstyrelsen, det är koncernstyrelsen som sätter ramverket för dotterbolaget. För att koncernen på ett effektivt sätt ska få vetskap om divisionschefernas idéer och tankar är dessa med i koncernledningen.

5.1.2.4 Farina AB

Styrelsen i Farina AB har sju ledamöter som innefattar bland andra företagets ägare och Farina AB:s VD. Dock är denna styrelse inaktiv och finns, enligt Magnus Wall, endast på grund av formella bestämmelser. I stället är styrelsen i Påengruppen AB desto mer aktiv i företagets utveckling och beslutsfattande. Detta kan ses som motsägelsefullt då Farina AB är ett självstyrande bolag inom koncernen, det vill säga företaget sköter sina affärer på egen hand och inför egna policys etc. Därav borde styrelsen spela en stor roll då det är genom denna moderbolaget kan få sin vilja igenom. Vi kan förklara detta fenomen då Magnus Wall tar upp företagets viktigaste frågor direkt med ägaren för hela koncernen. På detta sätt har ägaren full kontroll och en stor insikt i vad som sker i företaget och styrelsens rolls blir då mindre viktig.

5.2 Strategi

5.2.1 Strategiska perspektiv

Strategi handlar om företags långsiktiga mål och hur företag skall gå tillväga för att uppnå dessa. Vi finner det nödvändigt att utröna vilka strategier och val de fyra företagen i vår studie har gjort. Därför har vi valt att inleda analysen med att belysa vilka av de tre olika strategiska perspektiven vi finner att företagen förhållit sig till. Vidare kommer vi även att analysera och ta reda på vem eller vilka det är som fattar de strategiska målen inom dessa företag.

<i>Strategiska perspektiv</i>	<i>Studentlitteratur AB</i>	<i>Sydsvenskan Tryck AB</i>	<i>raftringen Nät AB</i>	<i>Farina AB</i>
<i>Analytiska perspektivet</i>	x	x		x
<i>Processperspektivet</i>			x	
<i>Kritiska perspektivet</i>				

5.2.1.1 Studentlitteratur AB

Det analytiska perspektivet är det perspektiv som genomsyrar företaget mest. Detta kan vi se då det läggs mycket tid och energi på noggrann planering och utformning av långsiktiga strategier. Strategierna som utformas i företaget syftar till att säkerställa bolagets långsiktiga lönsamhet. Ett exempel på detta är att Studentlitteratur AB redan för 15 år sedan kontrakterade rättigheterna till författares digitala upplagor. Samtidigt kan företagets syn på strategi tolkas med ett mer processuellt perspektiv då ledningen försöker implementera ett strategiskt tänkande i hela organisationen.

5.2.1.2 Sydsvenskan Tryck AB

Företagets strategier kretsar kring hur företaget på de effektivaste sättet skall utnyttja sin mest värdefulla resurs: tryckpressen. En aktuell fråga för företaget är huruvida Sydsvenskan Tryck AB ska byta ut sin nuvarande tryckpress mot en ny. Då denna resurs är oerhört viktig för företaget och innebär en enorm investering krävs det att företaget kan prognostisera hur framtiden kommer att se ut. Självklart är det en omöjlighet att ”se in i

framtiden”, men i Sydsvenskan Tryck AB underlättas detta arbete av att branschen är mycket statisk. Detta speglar en resursbaserad strategi inom det analytiska perspektivet.

5.2.1.3 Krafringen Nät AB

I vår undersökning framkommer det att Krafringen Nät AB ansvarar för koncernens nätverksamhet och inte har någon produktion av el. Detta innebär att företaget köper en färdig produkt (el) som de sedan distribuerar lokalt. Företaget har ingen forskning eller utvecklingsavdelning vilket leder till att den utrustning och maskiner som är nödvändiga för företaget, införskaffas på den öppna marknaden. Då företaget i en viss mån är beroende av marknaden blir det viktigt att företaget ständigt uppmärksammar förändringar och skapar en infrastruktur som kan bemöta detta på ett bra sätt. När ett företag jobbar med denna typ av strategier, det vill säga strategier som utvecklas i takt med marknaden, speglar det processperspektivet av strategi. Samtidigt berättar Anders Möller att Krafringen Nät AB ansvarar för och förvaltar ett mycket stort kapital (ca 10 miljarder) vilket kräver att företaget bedriver långsiktig strategisk planering, detta kan vi härleda till ett samband med det analytiska perspektivet. Den stora kapitalförvaltningen belyser även värdet av alternativa handlingsmöjligheter. Följaktligen har inte aktieägare och företagsledning samma krav på bland annat risk och avkastning. I Krafringen Nät AB uppenbarar sig detta i form av företagets traditionsbundna och försiktiga inställning till nya investeringar. I ägarnas intresse måste rationella avvägningar mellan risk och avkastning ständigt göras vilket uppmanar ledningen att vara uppmärksam på företagets planeringshorisont men även att ta tillvara på ägares riskattityd.

5.2.1.4 Farina AB

Farina AB är ett företag vars strategier mestadels kretsar kring deras, för närvarande, enda produkt: bagerimjöl. Strategierna handlar till stor del om hur man på bästa sätt skall öka förädlingsgraden av företagets resurser samt försöka nå fler kunder och marknader med ett ökat produktutbud, i hopp om att bli störst i Norden inom flera segment. Med andra ord kretsar strategierna framförallt kring resursallokering vilket vi kopplar till det analytiska perspektivet. Dock har företagets verkställande direktör Magnus Wall möjligheten att tillsammans med koncernens ägare Finn Pahlsson, formulera företagets mål och strategier. Detta leder till att organisationsförändringar och andra större beslut kan fattas snabbare då Magnus Wall i många fall slipper gå via styrelsen och kan ta dessa beslut själv. Vi kan här se samband med det processuella perspektivet då förutsättningarna för snabbt beslutsfattande finns.

5.2.2 Vem utformar de långsiktiska strategierna i företagen?

I tabellen åsyftar vi att kartlägga vem det är i företaget som utformar de långsiktiga strategierna. Det är alltså inte vem som fastställer dem och det är inte heller vem som implementerar dem utan det är förarbetet till hur strategierna formas. Det är framförallt utformningen av företagsstrategier som frågan avser att belysa. Detta är övergripande strategier som påverkar hela organisationer.

Vem utformar långsiktiga strategier?	Studentlitteratur AB	Sydsvenskan Tryck AB	raftringen Nät AB	Farina AB
Ägare		x	x	x
Styrelse		x		
Företagsledning	x	x	x	x

5.2.2.1 Studentlitteratur AB

Enligt Stefan Persson, företagets verkställande direktör, arbetar styrelsen med utformning av strategier, företagets långsiktiga mål och hjälper företaget på ett bra sätt med resursallokering. Dock nämner Stefan Persson senare att de långsiktiga målen formuleras av honom själv med hjälp utav företagsledningen och försvarar sig med att styrelsen givetvis är med i en senare diskussion angående målen men någon framställning av målen är dem inte delaktiga i. Styrelsens delaktighet skiljer sig beroende på vilka långsiktiga mål det är som ska formuleras. Om målen berör företagets lönsamhet har styrelsen mer att säga till om då de ska ta hänsyn till direktiv från ägare och deras utdelningskrav. Detta är dock inga företagsstrategier då det inte berör andra parter i företaget. Vid företagsstrategier är styrelsen endast med och kodifierar besluten genom att ledningens förslag till strategier läggs fram på styrelsemöten och godkänns.

5.2.2.2 *Sydsvenskan Tryck AB*

Ägare i form av moderbolag spelar en stor roll i Sydsvenskan Tryck AB:s strategiformuleringar. Det kommer direktiv från ägare via moderbolaget till Sydsvenskan Tryck AB:s styrelse, då det inte finns en direkt ägarrepresentant i företagets styrelse. Det sitter familjemedlemmar från Bonnierkoncernen i moderbolagets styrelse och på så sätt sker mycket av diskussionerna kring strategi i moderbolagets styrelse. VD:n i Sydsvenskan Tryck AB, Björn Ridhammar, påpekar att moderbolagets styrelse träffas en gång i månaden för att diskutera bland annat strategier. Samtidigt kan styrelsen i Sydsvenskan Tryck AB formulera mål och strategier, presentera dessa för styrelsen ovanför och sedan få ett godkännande där. Det beror dock på vilka beslut det är som ska fattas. Exempelvis måste styrelsen i Sydsvenskan Tryck AB skicka vidare sina planer på att investera i en ny tryckpress högre upp i bolagsstrukturen, dem har ej själva befogenheten att fatta sådana beslut. En så pass långsiktig och dyr investering som kommer att påverka hela organisationen är ett typexempel på en företagsstrategi. Alltså har både ägare, styrelsen i moderbolaget och styrelsen i Sydsvenskan Tryck AB en roll i företagets utformning av företagsstrategier.

5.2.2.3 *Kraftringen Nät AB*

I Kraftringen Nät AB har styrelsen inte någon större del i formuleringen av de strategiska målen inom företaget. Dessa mål skapas istället utav verkställande direktören Anders Möller och företagsledningen. Vidare så tas dessa mål upp i styrelsen för diskussion samt godkännande. Denna typ av strategidiskussioner sker ungefär en gång per år, det är i samband med detta som styrelsen utformar företagets affärsplan. Den typ av strategier som diskuteras på dessa möten är företagsstrategier, ett exempel på detta kan vara diskussioner kring fjärrvärmens vara eller inte vara. Även om detta inte är företagets största inkomstkälla betyder en eventuell utveckling eller ett avskaffande av fjärrvärme en stor förändring som påverkar hela koncernen.

Aspekten med olika tillgång på information är något som kan beaktas när man gör bedömningen huruvida de långsiktiga strategiska målen formuleras i samförstånd med styrelsen. En möjlig förklaring till denna rollfördelning inom företaget kan handla om den särskilda insyn företagsledare har, som avviker från den kunskap styrelsemedlemmar har tillgång till. Ett asymmetriskt informationsförhållande mellan ledning och styrelse innebär i det här fallet att agenten besitter privat information som ledamöterna inte har.

5.2.2.4 *Farina AB*

Även i detta företag har ägare och moderbolag en betydande roll i formuleringen av företagets långsiktiga strategier. Styrelsen i Farina AB fyller ej någon funktion i företaget, utan det är VD:n Magnus Wall och ägaren av moderbolaget Finn Pålsson som arbetar aktivt med strategifrågor och även styrelsen i moderbolaget är involverade i processen kring företagsstrategier. Anledningen till att styrelsen i Farina AB inte har någon betydande roll inom strategiformuleringen, trots att företaget kan ses som självstyrande, är att Magnus Wall jobbar väldigt nära koncernens ägare. På så sätt behöver inte koncernen kontrollera Farina AB via dess styrelse utan strategiformuleringen tas upp på en högre nivå eller direkt med ägaren.

5.3 Innovation

5.3.1 Finns det en innovationsprocess i företagen?

I de fyra företag som har studerats har det framkommit att innovationsprocess är något som alla företagen arbetar med men samtidigt är det svårt att definiera hur det går till. De har alla en egen uppfattning om vad innovation är för något och att det är bra, eller till och med nödvändigt för långsiktig lönsamhet. Vi har sett exempel på att innovation kan vara en mängd olika företeelser, det kan vara en differentieringsstrategi, att planera i förväg för att hålla så många dörrar som möjligt öppna i framtiden, att allokeras resurser på rätt sätt, att investera i sin personal och deras kompetensutveckling, att använda befintliga resurser på ett nytt sätt eller att ständigt övervaka omvärlden för att kunna vara först med nya tjänster eller produkter. Även vår definition i teoriavsnittet inger ett brett förhållningssätt till begreppet innovationsprocess: *”En strategisk process inom ett företag där nya idéer genereras och sedan implementeras i syfte till att stärka organisationen och förbättra det befintliga.”*

För att utreda om det finns en innovationsprocess i ett företag krävs det mer än att en företagsledare påstår att det finns en. Det krävs en analys av organisationen och hur den ser på sin omgivning. Hur ser företaget på sin bransch? Hur har företaget utvecklats sett ut i ett historiskt perspektiv? Hur hanterar företaget den långsiktiga lönsamheten? Då det inte finns några nyckeltal vars värden kan belysa om det finns en innovationsprocess i ett företag krävs det att vi tolkar företagen utifrån ovan ställda frågor.

<i>Sker det en innovationsprocess i företaget?</i>	<i>Studentlitteratur AB</i>	<i>Sydsvenskan Tryck AB</i>	<i>Craftringen Nät AB</i>	<i>Farina AB</i>
<i>Ja/Nej</i>	Ja	Ja	Ja	Ja

5.3.1.1 Studentlitteratur AB

Branschen som företaget verkar inom är enligt VD:n traditionsbunden och trögrörlig. På så vis är innovation för dem ett sätt att differentiera sig från andra företag i branschen genom att erbjuda ett mer nytänkande förhållningssätt. I förhållande till andra företag i branschen lägger företaget stora resurser på utveckling och ny teknik.

I tidigt skede är företaget observant på hur marknaden kan komma att utvecklas, ett återkommande exempel på detta är företagets rättigheter till digitala upplagor. Nyttänkande är något som uppmuntras i organisationen. Samtidigt beskriver VD:n Stefan Persson att förändringar som sker är en process över en längre period och inget som sker över en natt. De ser nyttänkande som en av sina styrkor. Nya idéer kan komma från flera olika håll, både från medarbetare inom organisationen och från samarbetspartners utanför organisationen. På så sätt kan Studentlitteratur AB:s innovationsprocess beskrivas som ett medvetet val från företagets beslutfattares sida, samt som en vilja att ständigt utvecklas.

5.3.1.2 Sydsvenskan Tryck AB

Tryckeriet har en värdefull resurs som arbetet kretsar kring, det är deras tryckpress. Det är tryckpressens kapacitet som sätter gränserna för vad som är möjligt att åstadkomma i organisationen. Det kan dock effektiviseras runt omkring tryckpressen, anställda kan utbildas, det manuella arbetet som utförs kan rationaliseras, men till slut kommer företaget till den gräns då det inte går att göra mer än att byta ut tryckpressen. I detta scenario befinner sig företaget idag, det krävs en ny tryckpress för att företaget ska kunna utvecklas ytterligare. Viljan att utveckla och investera i verksamheten och till följd av detta omorganisera företaget för att kunna skapa ännu mera värde finns i företaget, i alla fall hos beslutsfattarna. Deras innovationsprocess kretsar kring hur företaget ska lyckas effektivisera sin verksamhet så att kostnaderna minimeras. Detta för att kunna erbjuda ett konkurrenskraftigt pris till kunderna.

5.3.1.3 Krafringen Nät AB

Inom bolaget finns det en övertygelse om att nyttänkande och utveckling har en positiv korrelation med företagets lönsamhet. Att ständigt sträva efter ny kunskap och generera värdeskapande idéer är en målsättning som prioriteras i hela Lunds energikoncern. Krafringen Nät är i sig självt inget bolag som bedriver forskning och utveckling i den bemärkelsen att det finns en separat avdelning som ensam skapar idéer. Företaget köper istället färdiga lösningar från andra leverantörer. Trots detta faktum är företaget kapabelt att framföra ett innovativt arbete genom att arbeta i nära samklang med marknads utveckling. Då energibranschen kännetecknas av en långsiktig investeringshorisont krävs det att bolagen inom branschen har koll på vad som händer på marknaden och i vilken riktning utvecklingen pekar. För att kunna ta del av kundernas behov och tidigare erfarenheter understryker företagets verkställande direktör betydelsen av att involvera kunderna i utvecklandet av nya idéer. Teknologiska möjligheter som ”smarta elnät” måste

ständigt avvägas för att kunna anpassas till de behov och preferenser som finns hos kunderna. Ekonomiska förutsättningar ställs i relation till efterfrågad teknologi. Innovationsprocessen i företaget utmärker sig främst genom en ständigt förekommande interaktion vars syfte är att rikta uppmärksamhet mot de önskemål potentiella kunder har.

5.3.1.4 Farina AB

Företaget är en mjölproducent, vid en första anblick kan det tyckas vara svårt för en mjölproducent att skilja sig från andra aktörer på marknaden. Det är en tämligen homogen produkt som prissätts i korrelation med efterfrågan på världsmarknaden. Trots det har Farina AB lyckats differentiera sig genom att tänka i nya banor. Först och främst försöker företaget differentiera sig genom att kunna säkerställa mjölets kvalitet och ursprung, då dem har nära kontakt med de lokala odlarna. De har även på grund av denna samverkan med lokala företag lyckats ta till vara på restprodukter från OATLY AB, produkter som dem tidigare har köpt in till ett högre pris.

Relationen mellan ägare och VD har även den påvisat fördelar för organisationen då beslutsfattandet kan gå snabbare och på så vis göra det enklare för företaget att reagera på förändringar i omvärlden. Innovationsprocessen i Farina AB kan beskrivas som förmågan att se nya möjligheter, samt att kunna ta tillvara på dessa.

5.3.2 Är innovation en del av strategiarbetet?

Då vi i uppsatsen till stor del talar om innovation och strategi krävs det att vi analyserar sambandet mellan dessa två begrepp. Innovation har vi ovan beskrivit som: *"förädlingen eller skapandet av processer och resurser som genererar värde..."* och strategi har vi bland annat beskrivit som: *"långsiktiga mål och hur man skall gå tillväga för att uppnå dessa..."*.

Om företag skall kunna klara sig i en viss bransch och vara konkurrenskraftiga måste de ständigt utvecklas. För att lyckas med detta krävs både långsiktiga mål och strategier för att lyckas ta till vara på de produkter och resurser som företaget förfogar över. Enligt detta resonemang bör innovation i allra högsta grad vara en del av strategiarbetet, utan utveckling och förädling av resurser blir det nämligen svårt för företag att överleva.

<i>Är innovation en del av strategiarbetet?</i>	<i>Studentlitteratur AB</i>	<i>Udsvenskan Tryck AB</i>	<i>Kraftringen Nät AB</i>	<i>Farina AB</i>
<i>Ja/Nej</i>	Ja	Ja	Ja	Ja

Hos samtliga företag har vi identifierat innovationsprocesser. Dessa processer har skiljt sig åt men dock finns det ett samband mellan dem: de är alla strategier som antingen formulerats utav styrelsen, företagsledningen eller ägarna.

Viljan att utvecklas finns i samtliga studerade företag och deras långsiktiga strategier kretsar kring detta. Hur ska vi ta till vara på våra resurser och utveckla dessa? Hur ska vi expandera på nya och befintliga marknader? Hur ska vi utveckla personalens kompetens? Detta är bara några frågor som vi anser att alla företag tampas med och för att tackla dessa krävs olika strategier. Den gemensamma nämnaren för de olika strategierna är att alla handlar om företagets utveckling, för att öka nyttan för både företaget och kunderna. Det är precis detta som vår definition av innovation beskriver, förädling eller skapandet av resurser och processer för att generera ett värde. Med anledning av detta hävdar vi att innovation är en del av strategiarbetet hos samtliga av de studerade företagen.

6 Slutsatser

Syftet med uppsatsen har varit att ta reda på vilken roll styrelsen har i olika företags innovationsprocess. Vi har ansett att detta har varit intressant att belysa då innovation är ett begrepp som många företag gärna vill förknippa sig med och påstår sig arbeta med. Därav har det krävts att ta reda på hur företag kan arbeta med denna process och huruvida det är en del av strategiarbetet eller inte. Teori har i sin tur belyst styrelsens aktiva roll i företags strategikomponering vilket resulterade i vår syftesformulering.

6.1 Begreppet innovationsprocess

Definitionen av begreppet innovationsprocess har varit avgörande för studiens resultat och vi har i efterhand insett att den förhållandevis breda definitionen medfört att alla företag som strävar framåt, utvecklas eller på något annat sätt förbättras uppfyller kraven för att inneha en innovationsprocess. Detta skulle kunna ses som en komplikation då ”alla företag” passar in, men definitionen har även gjort det fördelaktigt att analysera företag i flera olika branscher, då en innovationsprocess kan se ut på många olika sätt. Ytterligare en effekt av definitionens bredd har varit att företags innovationsprocess inte påverkas av de strategiska perspektiv som ett företag väljer att arbeta efter. Oavsett om ett företag använder sig utav långsiktig planering eller försöker skapa en anpassningsbar organisation existerar en innovationsprocess. Bredden av begreppet har varit nästintill nödvändig då vi valde att låta företagen definiera deras innebörd av innovation samt innovationsprocess.

6.2 Styrelsesammansättning

Ägarstrukturen har visat sig ha betydelse för styrelsens huvudsakliga uppgifter i företag. I de fall där ägarna till företag är icke-ledande, är ägarnas största intresse den årliga avkastningen och styrelsen har i sin tur en mer omfattande roll i beslutsfattandet. Då icke-ledande ägare varken har eller vill ha en inblick i företaget förlitar de sig i högre utsträckning på styrelsen och dess övervakande roll över företagsledningen. Vid ledande ägandeskap är ägarna involverade i beslutsfattandet genom att vara med i styrelsen, vilket enligt teorin om olika typer av ägandeskap och dess påverkan på styrning borde öka styrelsens betydelse i företaget. Samtidigt har vi noterat att i företag där ägare är aktiva

har styrelsen en mer svårdefinierad roll i företaget. Ägarna tenderar att ta en större roll i beslutsfattandet och vi uppfattar det som att styrelsen får mindre betydelse, på grund av att ägarna tar över uppgifter som enligt teorin om styrelsens uppgifter är styrelsens ansvar. Då ägarna har två roller i företaget är det svårt att urskilja om dem agerar som styrelsemedlem eller ägare.

En styrelses sammansättning kan se ut på flera olika sätt och vem som sitter i ett företags styrelse kan påverka vad styrelsen arbetar med. I företag där majoriteten av styrelsemedlemmarna är externa ledamöter har företagsledningen en stor roll i företagets strategiformulering. Detta kan bero på att de externa ledamöterna inte har tillräckligt med information om det operationella arbetet i företaget. På så sätt blir styrelsens funktion i beslutsfattandet att ratificera förslag som företagsledningen lägger fram. I styrelser där majoriteten av ledamöterna är ägare och företagsledare antar styrelsen en liknande roll som en styrelse där majoriteten av ledamöterna är externa. Detta finner vi anmärkningsvärt då en styrelse med ägare och företagsledning borde skapa ett forum för strategiutveckling och beslutsfattande. Förklaringen till att detta inte sker härleder vi till vårt tidigare resonemang om att ägarna har tagit en större roll i beslutsfattandet.

6.3 Styrelsens roll i innovationsprocessen

Att identifiera styrelsens roll i företags innovationsprocess har varit en komplex uppgift. Vi har dock kommit fram till att en grundförutsättning för att styrelsen skall vara involverad i denna process är att styrelsen måste vara aktiv inom företaget. De styrelser som är aktiva inom företag är involverade i den befintliga innovationsprocessen. Detta kan låta som en vågad generalisering men då innovationsprocessen är en process som till stor del handlar om strategier och långsiktiga mål är det oundvikligt för en aktiv styrelse att inte vara med i denna process. Dock kan aktiva styrelser vara involverade på olika sätt. Vi har upptäckt att styrelser vanligtvis bidrar till denna process genom att fungera som beslutsorgan vid utformningen av strategiska mål som berör företags utveckling och innovation. I företag där ägarna är involverade minskar dock styrelsens roll som beslutsorgan då ägarna har mer att säga till om. I dessa fall får styrelsen snarare granska och rekommendera hur ägarna skall gå tillväga med olika mål och strategier, än att vara med vid beslutsfattandet.

6.4 Metodologiska reflektioner

Den intervjuteknik vi valt att använda oss av har visat sig tillfredställande för att kunna besvara våra frågeställningar. Vi har fått ut relevant information från intervjuobjekten utan att vi markant påverkat deras svar. Ibland har diskussionerna svävat ut en aning då intervjumetoden har varit relativt ”lös” och anpassats efter situationen, men detta har i princip endast medfört mer användbar information. Möjligen hade det varit bra och relevant för undersökningen om vi hade intervjuat flera personer inom företagen, för att få bredare och mer rättvisa svar på frågorna. Då ägarstrukturen har haft en viktig roll i vår analys och slutsats hade det varit välbehövligt att intervjua även ägare till de olika företagen. Men då vi endast valde/hann med att intervjua en person blev valet den verkställande direktören och det kändes högst relevant. De företag som vi fått möjlighet att samarbeta med anser vi har varit bra undersökningsobjekt, både storlek- och branschmässigt. Att studera företag i flera branscher har den fördelen att resultatet blir intressant för en bredare målgrupp samtidigt som vi får en större inblick i innovationsprocessers olika utformning. Dock hade det möjligen underlättat för vår studie om företagen agerat i samma bransch. På så sätt hade vi lättare kunnat jämföra och urskilja skillnader mellan företagen. Företag som aktivt arbetade med innovationsprocesser hade med större enkelhet kunnat upptäckas och analyseras.

Att vi valde att använda oss av en abduktiv ansats har varit bra men även utmanande. Det som har underlättat vårt arbete är att vi har kunnat anpassa oss efter vår empiri. De teorier vi använts oss av har varit relevanta och jämförandet med vår empiri har varit möjligt. Det har dock varit svårt att hitta relevanta teorier och modeller, speciellt då vi fann det önskvärt att finna en modell som skulle beskriva vad en innovationsprocess var vilket på så sätt skulle underlätta analysen. Vi anser dock att ansatsen har fungerat då den har varit flexibel och hjälpt oss att få fram ett resultat genom vår analys.

6.5 Förslag till vidare forskning

Vi har i vår studie tagit reda på om styrelser är involverade i företags innovationsprocesser och i så fall hur. Fortsättningsvis skulle det vara intressant att undersöka vad som är effektivast för företaget, ska styrelsen ha en roll i innovationsprocessen eller inte? En följdfråga till detta skulle kunna vara: hur skall denna roll se ut? Det kan även vara intressant att ta reda på huruvida företagets bransch och storlek är av betydelse för styrelsens roll i processen.

Vi begränsade oss något då vi valde medelstora och stora företag som ej var börsnoterade samt att vi valde att behandla flera olika branscher. En studie av en specifik bransch samt jämförelse mellan företag av olika storlek kan vara en idé. Till exempel skulle undersökningen kunna innefatta börsnoterade företag.

Slutligen

Om alla företag innehar en innovationsprocess, kan det då kallas för innovation? Är innovation möjligen ett urholkat begrepp? Må hända att det krävs ett nytt begrepp som belyser företag som utmärker sig.

Källförteckning

- Alvesson, M., Sveningsson, S., (2007). "Organisationer, ledning och processer", uppl. 1:3, Pozkal: Studentlitteratur AB
- Balkin, D., Markman, G., Schjoedt, L., (2001). Governing the innovation process in entrepreneurial firms. *Journal of High Technology*, 12(2): 273- 293
- Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120
- Bell, E., Bryman, A., (2005). "Företagsekonomiska forskningsmetoder", uppl. 1:1, Korotan Ljubljana: Liber AB
- Berk, J., DeMarzo, P., (2007). "Corporate Finance", 2nd edition, Boston: Pearson Education Inc.
- Besanko, D., Dranove. D., Schaefer, S., Shanley. M., (2010) "Economics of strategy", International student version 5:1, Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Coulter, M., (2008). "Strategic management in action", Pearson international edition 4:1, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Ees, H., Gabrielsson, J., Huse, M., (2009). "Toward a Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance", Diss. 2009, University of Groningen, 2009, *Corporate Governance: An International Review* 17(3): 307-319
- Ekvall, G., (1988). "Förnyelse och friktion – om organisation, kreativitet och innovation", Stockholm: Natur & Kultur
- Huse, M., Neubaum, D., Zahra, S., (2000). Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*, 26(5): 947-976
- Jacobsen, D., (2002). "Vad, hur och varför? Om metodval I företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", Lund: Norwegian Academic Press
- Jørgensen, P., Rienecker, L., (2008). "Att skriva en bra uppsats", uppl. 2:1, Korotan Ljubljana: Liber AB
- Knight, K., (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *Journal of Business*, 40(2): 478-496
- Knox, S., (2002). The boardroom agenda: developing the innovative organisation. *Corporate Governance*, 2(1): 27-36
- Lundahl, U., Skärvad, P., (1999). "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", uppl. 3:11, Malmö: Studentlitteratur AB

- Mallin, C., (2004). "*Corporate governance*", New York: Oxford University Press Inc.
- O'Sullivan, M., (2000). The innovative enterprise and corporate governance. *Cambridge Journal of Economics*, 24(1): 393-416
- Ramirez, P., Tylecote, A., (2006). Corporate Governance and innovation: The UK compared with the US and 'insider' companies. *Research Policy*, 35(1): 160-180
- Syll, L., (2001). "*Ekonomisk teori och metod*", Lund: Studentlitteratur AB
- Teece, D., J., (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31(1): 193-224
- Tricker, B., (2009). "*Corporate governance – principles, policies and practices*", New York: Oxford University Press Inc.
- Van Kleef, J. A. G., Roome, N. J., (2007). Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. *Journal of cleaner production*, 15(1): 38-51
- Vedin, B. A., (1995). "*Innovationer – lönsamma och konkurrenskraftiga*", Stockholm: SIFU

Elektroniska källor

- Bold Printing Group, (2010). Om Bold Printing Group. Hämtad 2010-12-28 via <http://www.boldprinting.se/om_bold.php?menu=about>
- Europeiska Kommissionen, (2010). SMF (små och medelstora företag). Hämtad 2010-11-23 via <http://ec.europa.eu/enterprise/glossary/sme_sv.htm>
- Hallvarsson & Halvarsson, (2010). Kollegiet för svensk bolagsstyrning., Svensk kod för bolagsstyrning, Stockholm: Trosa Tryckeri 2010 s. 16, Hämtad 2010-11-23 via <www.bolagsstyrningskollegiet.se>
- Lunds Energi Koncernen, (2010). Fakta om koncernen, Hämtad: 2010-12-22 via <<http://www.lundsenergikoncernen.se/Privat/Om-oss/Om-Lunds-Energikoncernen/Fakta-om-koncernen/>>
- Studentlitteratur AB, (2010). Årsredovisning 2009. Hämtad: 2010-12-15 via <<http://www.studentlitteratur.se/o.o.i.s/66>>
- Studentlitteratur AB, (2010). Historia. Hämtad 2010-12-20 via <<http://www.studentlitteratur.se/o.o.i.s/8793?webbenkat2010=visa>>
- Sydsvenskan Tryck AB, (2010). Årsredovisning 2009. Hämtad: 2010-11-20 via <www.allabolag.se>
- York University, (2010). Resource dependency theory. Hämtad 2010-11-20 via <<http://www.istheory.yorku.ca/resourcedependencytheory.htm>>

Bilaga – Intervjuguide

Temat/Frågor

1. Inledande frågor
 1. Berätta lite om dig själv? Bakgrund, utbildning, tidigare jobb, engagemang.
 2. Hur skulle du beskriva din roll i företaget?
2. Styrelsens uppgifter och utformning
 1. Vad anser du att en styrelse ska arbeta med?
 2. Vad arbetar styrelsen med i ert företag?
 3. Hur ofta har styrelsen sammanträde?
 4. Vad brukar tas upp på sammanträdena?
 5. Hur många från företagsledningen sitter också i styrelsen?
 6. Är detta ett medvetet val?
3. Strategi
 1. Har ni några långsiktiga strategiska mål i företaget? Ge exempel.
 2. Vem formulerar de strategiska målen i företaget?
 3. Hur stor inverkan har styrelsen på detta?
 4. Vem godkänner de långsiktiga strategiska målen?
 5. Hur sker uppföljningen av målen?
 6. Hur ofta utformas nya långsiktiga strategiska mål? Ge exempel.
4. Innovation
 1. Vad betyder innovation för ert företag?
 2. Hur arbetar företaget med att utveckla och förnya sig? Ge exempel.
 3. Har styrelsen någon roll i detta arbete?
 4. Varför/Varför inte?
 5. Hur stimuleras det innovativa arbetet i företaget?
 6. Hur stor roll har styrelsen i detta?
 7. Anser du att innovation är en del av ert strategiarbete?
 8. Är det någon som har ansvar över hur företaget utvecklas och förnyas sig?