



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

Kandidatuppsats 2011

Styrelsearbete i nystartade innovationsföretag

– vad karaktäriserar framgångsrikt styrelsearbete under de första verksamhetsåren?

Handledare: Claes Svensson

Författare: Ellen Ekblom
Johan Hemberg
Astrid Hollmén

Förord

Vi vill passa på att tacka alla de som har ställt upp för att möjliggöra denna uppsats. Vi vill ägna ett särskilt tack till våra respondenter Roland Görtz och Anders Cederberg på Scalae AB samt Gregory Batcheller och Thomas Eriksson på Preelumina Diagnostics AB. Det har varit mycket lärorikt att studera hur styrelsearbetet fungerar i praktiken.

En mycket viktig resurs för oss har varit Prof. Claes Svensson, som har agerat handledare och därigenom givit oss värdefulla råd på vägen, tack Claes!

Lund 26 maj 2011

Ellen Ekblom

Johan Hemberg

Astrid Hollmén

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Styrelsearbete i nystartade innovationsföretag- vad innebär framgångsrikt styrelsearbete under de första verksamhetsåren?
Seminariedatum:	1 juni 2011
Ämne/kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, företagsekonomi, 15 högskolepoäng
Författare:	Ellen Ekblom, Johan Hemberg, Astrid Hollmén
Handledare:	Claes Svensson
Fem nyckelbegrepp:	Corporate governance, Innovationsföretag, Styrelse, Nystartade företag, Styrelsearbete
Syfte:	Uppsatsen har till syfte att undersöka hur styrelsearbetet har sett ut i nystartade innovationsföretag. Då det utförts relativt få undersökningar inom detta område, hoppas vi även kunna lägga grund för framtida forskning.
Metod:	Kvalitativ data har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. En iterativ ansats har valts.
Teoretiska perspektiv:	Utifrån befintliga teorier för bolagsstyrning har en teoretisk referensram skapats.
Empiri:	Empirin bygger på material från fyra stycken genomförda intervjuer med styrelseordförande och vd i två företag. Det empiriska resultatet visar på hur styrelsearbete ser ut i nystartade innovationsföretag.
Slutsats:	Studien bekräftade att informellt arbete är positivt för en styrelse i nystartade innovationsföretag. Utöver detta visade det sig även att styrelsearbetet är engagerat, framförallt i det operativa arbetet. Det har även framkommit att styrelsens sammansättning är viktigt för att tillgodogöra företaget nödvändiga resurser.

Abstract

Title:	Corporate governance in innovative start-ups- what defines successful corporate governance during the first years of operation?
Seminar date:	1th of June 2011
Course name:	FEKK01, Bachelor Thesis in Business Administration, 15 ECTS
Authors:	Ellen Ekblom, Johan Hemberg, Astrid Hollmén
Advisor:	Claes Svensson
Five key concepts:	Corporate governance, Innovation companies, Board of directors, Start-ups, Work process
Purpose:	This essay aims to examine how the work of the Board is exercised through the early stage of innovation companies. Relatively few studies have been made in this area wherefore we hope to lay the foundation for future research.
Methodology:	Qualitative data has been collected through semi-structured interviews. An iterative approach has been used.
Theoretical perspectives:	The theoretical framework has been created based on existing theories concerning corporate governance.
Empirical foundation:	The empirical data consist of four different interviews made with the chairman and CEO in two different companies.
Conclusions:	The study confirmed that informal work is positive for a board in the early stage of innovation companies. In addition, it also appeared that the board was engaged, especially in the operative work. It has also emerged that the composition is important to utilize necessary resources for the company.

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.1.1. Bolagsstyrning – då och nu	1
1.1.2. Styrelsens roller	2
1.1.2.1. Kontrollerande styrelse.....	2
1.1.2.2. Styrelsen som serviceorgan	3
1.2. Problematisering	3
1.3. Syfte	4
1.4. Disposition	5
2. Metod.....	6
2.1. Ansats	6
2.2. Forskningsstrategi	6
2.3. Undersökningsdesign	7
2.4. Val av teorier	8
2.5. Primär- och sekundärdata	9
2.6. Undersökningens metod.....	9
2.7. Konstruktion av teoretisk referensram	10
2.8. Val av företag	11
2.9. Val av respondenter	12
2.10. Studiens trovärdighet	12
2.10.1. Extern reliabilitet	13
2.10.2. Intern reliabilitet.....	14
2.10.3. Extern validitet.....	14
2.10.4. Intern validitet	14
2.11. Källkritik	14
2.12. Kritisk granskning av metod.....	15
3. Teori	16
3.1. Agentteorin	16
3.1.1. Kontrollerande styrelse.....	16
3.2. Resource Dependency teori	17
3.2.1. Styrelsen som serviceorgan	18
3.3. Teorier kring styrelsens sammansättning.....	19
3.3.1. Antal styrelseledamöter.....	19
3.3.2. Ledamotens bakgrund	19
3.3.3. Outsiders i styrelsen	20
3.3.4. Sociala band mellan Styrelseledamöter och VD	21
3.4. Teorier kring arbetets karaktär	22
3.4.1. Styrelsens engagemang och åtagande.....	22
3.4.2. Formella strukturer för arbetet	22
3.5. Teoretisk referensram	23
4. Empiri	25
4.1. Presentation av fallföretag	25
4.1.1. Scalae AB.....	25

4.1.2. Preelumina Diagnostics AB	26
4.2. Empiriska resultat från Scalae AB.....	26
Styrelsens sammansättning	27
4.2.1. Antal styrelseledamöter.....	27
4.2.2. Styrelseledamöternas bakgrund	27
4.2.3. Outsiders i styrelsen	29
4.2.4. Sociala band mellan styrelseledamöter och vd	30
4.2.5. Styrelsens engagemang och åtagande.....	30
4.2.6. Formella strukturer för arbetet	31
4.2.7. Styrelsens roll.....	33
4.3. Empiriska resultat från Preelumina Diagnostics AB	34
Styrelsens sammansättning	34
4.3.1. Antal Styrelseledamöter	34
4.3.2. Styrelseledamöternas bakgrund	35
4.3.3. Outsiders i styrelsen	36
4.3.4. Sociala band mellan styrelseledamöter och VD.....	36
4.3.5. Styrelsens engagemang och åtagande.....	37
4.3.6. Formella strukturer för arbetet	37
4.3.7. Styrelsens roll.....	39
5. Analys.....	41
5.1. Styrelsens sammansättning	41
5.2. Arbetets karaktär	44
5.3. Styrelsens roll	46
6. Slutsats	49
6.1. Studiens resultat	49
6.2. Förslag till vidare forskning.....	52
7. Litteraturförteckning	53
7.1. Böcker	53
7.2. Offentligt Tryck.....	53
7.3. Vetenskapliga artiklar.....	54
7.4. Muntliga källor	56
8. Bilagor	57

1. Inledning

I det inledande kapitlet ger vi läsaren en bakgrund till det valda ämnet. Bakgrunden leder fram till problemdiskussion och problemformulering. Därefter presenteras uppsatsens syfte samt disposition.

1.1. Bakgrund

1.1.1. Bolagsstyrning – då och nu

Bolagsstyrning som fenomen, eller corporate governance som är dess engelska benämning, har funnits lika länge som företag förekommit i historien. Som forskningsområde är dock bolagsstyrning relativt nytt; inte förrän under senare delen av 1900-talet började man formulera teorier och publicera tidskrifter inom ämnet. Till följd av de stora skandalerna under 2000-talets början, kring bland annat Enron och Worldcom i USA, har bolagsstyrning nu även fått ett allt större utrymme i massmedia. (Tricker, 2009, s. 17-27) Nedan följer den definition av bolagsstyrning som vi har valt att hålla oss till i denna uppsats:

“...a set of relationships between a company’s board, its shareholders and other stakeholders. It also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives, and monitoring performance, are determined.” (OECD, 2004)

I Sverige regleras styrelsens arbete bland annat i Aktiebolagslagens åttonde kapitel. Man har utöver denna lagstiftning även tagit fram en rad formella riktlinjer för styrelsens arbete i ”Svensk kod för bolagsstyrning”, vilken alla börsnoterade bolag är förpliktade att följa. Koden kompletterar Aktiebolagslagen och annan offentlig reglering genom att den ställer högre krav på vad som anses vara god bolagsstyrning (Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, 2011). Rapporteringen av styrelsens arbete regleras i Årsredovisningslagen (ÅRL, 6:6).

Vidare kan man konstatera att medialt fokus ofta legat på belöningsystem och dess utformande trots att forskningen omfattar fler perspektiv än så. Till en början fokuserade forskningen främst på större bolag i USA och Storbritannien, vilket resulterade i att agentteorin dominerade. Agentteori behandlar de eventuella problem som kan uppstå mellan en principal och en agent, där principalen är överordnad agenten. Inom bolagsstyrning

förklarar teorin främst en potentiell intressekonflikt mellan ägare och ledning. Det kan till exempel röra sig om olika åsikter kring hur företagets vinst ska disponeras, då ägare vanligtvis önskar att erhålla avkastning på investerat kapital i form av utdelning, medan ledningen hellre ser att vinster återinvesteras i företaget. Senare forskning har dock kommit att fokusera allt mer på små och medelstora företag vilket har tillfört nya skolor inom bolagsstyrning.(Tricker, 2009, s. 7-17) Ett exempel på detta som kommer att beskrivas närmare i uppsatsen är det resursberoende perspektivet Detta perspektiv menar att styrelsens uppgift är att förmedla resurser till företaget, i form av en administrativ förbindelse till omvärlden.

Den här uppsatsen kommer att skrivas med utgångspunkt i nystartade innovationsföretag. Med detta syftar vi på företag som präglas av innovation och där majoriteten av företagets resurser läggs på forskning och utveckling. Nystartat syftar till att företagen befinner sig i utvecklingsfasen och varit verksamma i högst tio år

1.1.2. Styrelsens roller

Styrelsens roller behandlas på olika sätt i litteratur om bolagsstyrning. Denna uppsats kommer utgå från två roller, en kontrollerande styrelse och styrelsen som serviceorgan. (Gabrielsson och Winlund, 2000) Vi valde detta synsätt då dessa två roller betonar en viktig skillnad i hur en styrelse kan arbeta. De utgör därför en god grund för en dynamisk analys.

1.1.2.1. Kontrollerande styrelse

Ett synsätt inom bolagsstyrning är att styrelsens huvudsakliga uppgift att vara kontrollerande. Detta innebär att de ska granska ledningens arbete och se till att företaget sköts inom lagens ramar. Detta är något som stöds av agentteorin och dess förespråkare. Som tidigare nämnts, behandlar agentteori de eventuella problem som kan uppstå mellan en principal och en agent, där principalen är överordnad agenten. I denna uppsats kommer utgångspunkten vara att styrelsen är principal till ledningen. (Fama och Jensen, 1983) Vissa forskare behandlar strategi som en egen kategori inom styrelsens roller. Den definition som vi har valt att hålla oss till i denna uppsats delar upp strategiarbetet som en del av både den kontrollerande rollen och styrelsen som serviceorgan. (Gabrielsson och Winlund, 2000)

1.1.2.2. Styrelsen som serviceorgan

Som ett kompletterande synsätt till styrelsens kontrollerande roll, hittar man i litteraturen ofta teorier kring styrelsen som ett serviceorgan. Serviceinriktningen kan knytas samman med teorier kring resursberoende, eftersom styrelsen enligt båda teorierna förväntas tillföra företaget med resurser, något som kommer behandlas senare i uppsatsen. Utgångspunkten i teorierna kring styrelsens roll som serviceorgan är att styrelsen bland annat förväntas bidra med kompetens och utvidga företagets nätverk. Detta i sin tur förväntas bidra till ökat värdeskapande och stöd i företagets utveckling. (Gabrielsson och Winlund, 2000)

1.2. Problematisering

Som nämnts ovan, fokuserade forskningen inom bolagsstyrning huvudsakligen på de stora och etablerade företagens styrelsearbete (Huse, 2000), vilket troligtvis är till följd av det faktum att nystartade företag ofta har passiva styrelser vars existens huvudsakligen är en följd av lagliga förpliktelser (Gabrielsson, 2007).

Vi tror dock att det i denna fråga finns anledning att skilja på mindre etablerade företag, och mindre nystartade företag av innovationskaraktär. Bristande finansiering, nätverk, branscherfarenhet och juridiskt kunnande resulterar ofta i att de första verksamhetsåren hos innovationsföretag karaktäriseras av en hög grad av osäkerhet. (Nesheim, 2000, 2-6) Dessutom kännetecknas dessa företag ofta av att vd:n saknar erfarenhet av företagsledning samt att långsiktig strategisk planering sällan existerar (Berry 1998). Följaktligen står nystartade innovationsföretag inför en såväl strategisk som operativ utmaning, vilket också påverkar vilken roll, och vilket arbetssätt, styrelsen i dessa företag har. Vidare är vår uppfattning att en väl fungerande styrelse potentiellt skulle kunna underlätta dessa utmaningar och således bidra till företagets framgång. Även om styrelsens arbete verkar vara förhållandevis negligerat i mindre företag, anser vi följaktligen att det kan vara meningsfullt att undersöka dess arbete i nystartade, mindre företag. Till följd av denna diskussion fokuserar uppsatsen på styrelsearbetet i innovationsföretag under de första verksamhetsåren.

Vi har valt att studera företag som förfarande, enligt egen utsago, befinner sig i början av livscykeln. För att kunna analysera vad framgångsrikt styrelsearbete innebär, har vi valt att studera så kallade success stories. Begreppet syftar i detta sammanhang till att företaget har ett erkänt bra styrelsearbete. I denna fråga har vi utgått från rekommendationer. De första

verksamhetsåren för innovationsföretag karaktäriseras, enligt diskussion ovan, av hög grad av osäkerhet och bristande struktur. Därför är det både intressant och relevant att undersöka vilka faktorer som ligger bakom ett framgångsrikt styrelsearbete i denna fas.

Tidigare studier har ofta analyserat styrelsen med utgångspunkt i styrelsens demografi eller den roll som styrelsen haft i företaget, något som även diskuterats ovan. Det demografiska perspektivet undersöker framförallt styrelsens sammansättning och vilka egenskaper som tillförs styrelsen. Det kan till exempel röra sig om antalet ledamöter, vilken relation de har till företaget, deras bakgrund samt även eventuella vänskapsband dem emellan. (Pettigrew, 1992) Vi anser dock att det ofta saknats en analys av hur själva arbetsprocessen har sett ut och vi har därför valt att inkludera detta i vår uppsats. Vi har däremot inte uteslutit varken styrelsens demografi eller roll, då vi anser att alla faktorer påverkar varandra.

För att kunna studera arbetsprocessen är det intressant att se styrelsen ur ett beteendeperspektiv. En analys utifrån detta perspektiv möjliggör en djup förståelse för vad som ligger bakom styrelsens beslut. (Pettigrew, 1992) Detta kan bland annat innefatta att analysera arbetets karaktär, till exempel genom att undersöka vilka rutiner som etablerats och graden av engagemang. Idag menar dessutom många forskare på att forskningen i större omfattning bör fokusera på arbetsprocessen då det finns en risk att man går miste om information kring viktiga faktorer som påverkar styrelsens funktion när man endast ser till styrelsens demografi. Man menar på att felaktiga slutsatser kring framgångsrika styrelser riskerar att dras om arbetsprocessen utelämnas helt. (Gabrielsson och Winlund, 2000)

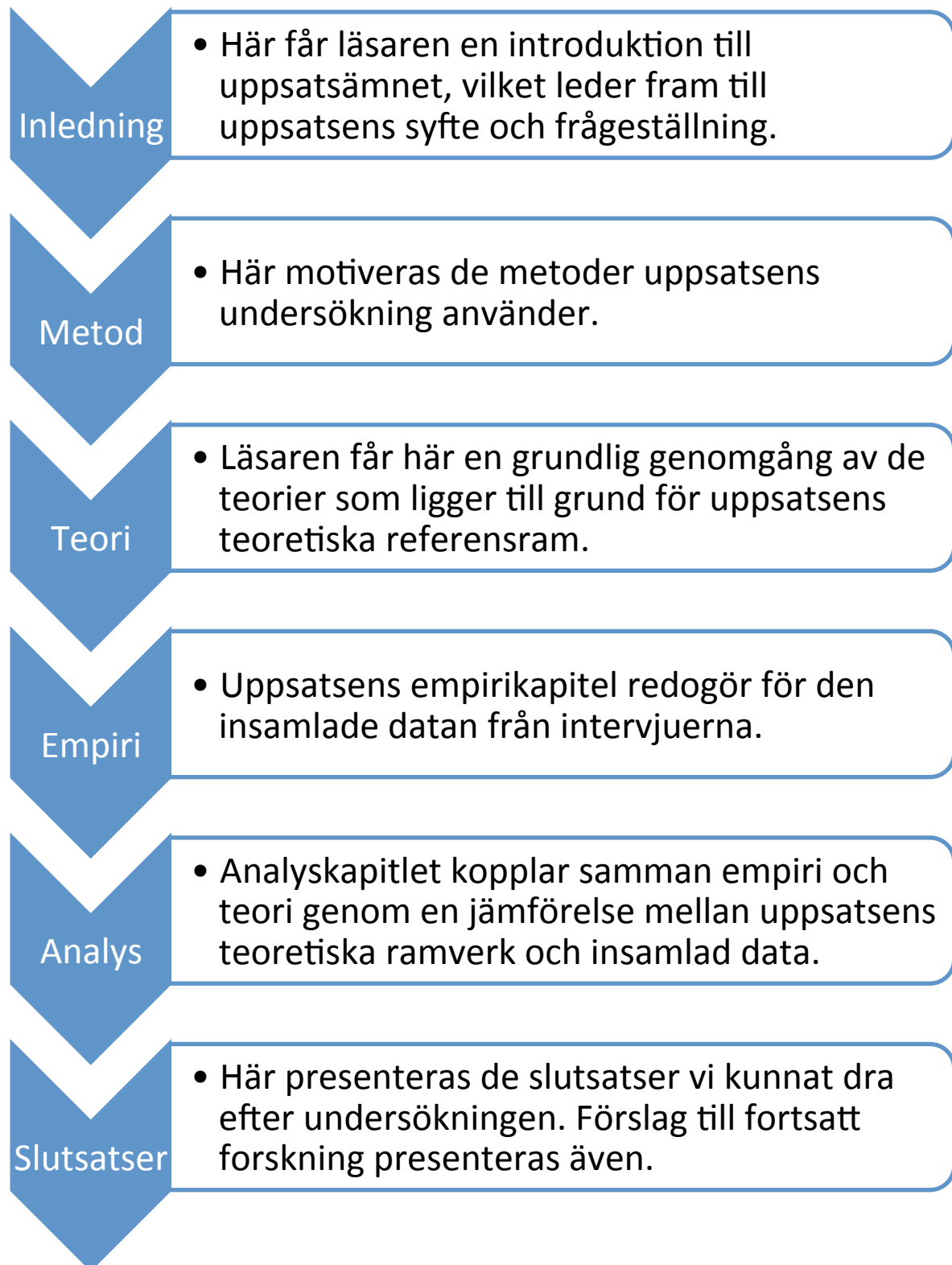
Till följd av ovanstående diskussion har vi valt frågeställningen:

Hur har en framgångsrik styrelse arbetat i innovationsföretag under de första verksamhetsåren?

1.3. Syfte

Uppsatsen har till syfte att undersöka hur styrelsearbetet har sett ut i nystartade innovationsföretag. Då det utförts relativt få undersökningar inom detta område, hoppas vi även kunna lägga grund för framtida forskning.

1.4. Disposition



Figur 1.2 beskriver uppsatsens disposition

2. Metod

I följande kapitel redogörs och motiveras uppsatsens metod. Val av ansats, forskningsstrategi, undersökningsdesign, primär och sekundärdata, och undersökningens metod presenteras. I avsnittet beskrivs även konstruktion av teoretisk referensram samt val av företag och respondenter. Kapitlet avslutas med en kritisk granskning av undersökningens trovärdighet och uppsatsens källor.

2.1. Ansats

I valet av ansats skiljer man ofta mellan induktion, iterativ ansats och deduktion. En induktiv ansats utgår från undersökningens empiri och genom denna tas teorier fram. Forskare som använder sig av denna ansats förväntas göra undersökningar utan förutfattade meningar om resultatet, för att på ett effektivt vis beskriva verkligheten. En deduktiv ansats utgår istället från teorin, och resultatet blir således en jämförelse mellan teori och empiri. Dess syfte är att förstärka och bekräfta teorin. En ansats av detta slag förutsätter att teorin förklarar verkligheten. (Bryman och Bell, 2005)

Undersökningens syfte är att utreda hur en framgångsrik styrelse arbetar i nystartade innovationsföretag. Eftersom forskning redan utförts inom detta område kommer befintliga teorier att ställas mot empirin. Uppsatsens ansats är således delvis deduktiv. Detta stämmer dock inte överens med hela syftet för uppsatsen, då avsikten även är att lägga en grund för framtida forskning inom områden där befintliga teorier brister. Uppsatsens ansats är således iterativ, då den pendlar mellan deduktion och induktion. (Bryman och Bell, 2005) Den iterativa ansatsen anser vi lämpa sig väl eftersom det finns tidigare studier vars resultat är intressanta att testa på ett fåtal utvalda styrelser i en djupgående studie och därmed möjliggöra en komplettering av befintliga teorier.

2.2. Forskningsstrategi

Då vi i denna uppsats har ämnat svara på de frågor som sällts i syfte och problematisering har vi behövt ställa frågor av utredande karaktär och informationen vi erhållit har även i vissa fall behövt tolkas. Vi har efterfrågat både djupgående och nyanserad information och därför har vi kommit fram till att en kvalitativ undersökningsstrategi passat bäst för undersökningen.

Kvalitativ forskningsstrategi har blivit en allt vanligare strategi. Denna strategi fokuserar framförallt på ord snarare än siffror. Vidare betonar strategin även ett tolkande synsätt vilket gör observationer och intervjuer till vanliga undersökningsmetoder. En kvalitativ forskningsstrategi karaktäriseras av hur individen uppfattar och tolkar verkligheten. (Bryman och Bell, 2005)

I den kvantitativa forskningsstrategin används, till skillnad mot den kvalitativa, ofta enkätundersökningar vars resultat ska vara jämförbara med varandra. Fördelen med denna metod är att den ofta ger en skarp avgränsning. Det ligger även i den kvantitativa analysens natur att den är möjlig att återskapa för att kunna jämföra resultat från tidigare undersökningar. (Bryman och Bell, 2005) Detta har dock inte varit uppsatsens syfte. Vidare har vi ansett att en kvantitativ forskningsstrategi inte skulle ge lika djupgående och flerdimensionella resultat som en kvalitativ. Därför har vi valt en kvalitativ forskningsstrategi.

2.3. Undersökningsdesign

Bryman och Bell (2005) definierar undersökningsdesign som ett slags ramverk för insamlande och analys av data. Valet av undersökningsdesign speglar således problemformuleringen. För att effektivt kunna besvara vår problemformulering, som har en utredande karaktär, har vi valt att utföra en fallstudie som omfattar två styrelser. De utvalda objekten kommer jämföras för att identifiera eventuella skillnader och likheter. Fallstudier är enligt Merriam (1994, s. 24-27) en undersökningsdesign som analyserar en specifik företeelse som valts ut då den är extra intressant. Bryman och Bell (2005) redogör även för de vanligaste kontexterna inom vilka fallstudier ofta sker; en organisation, en plats, en person eller en händelse.

Designen tillåter en detaljerad och intensiv analys, och lämpar sig bäst då fokus ligger på beskrivning av processer snarare än kausalitet. Då uppsatsens syfte inte är att visa på samband eller ta fram empiriskt generaliserbara slutsatser, utan istället redogöra för en detaljerad beskrivning av styrelsens arbete, finner vi fallstudie som undersökningsdesign mest lämplig. (Merriam, 1994, s 43-49)

Ovanstående resonemang stämmer även överens med de kriterier som Yin (2003, s. 19-56) argumenterar för lägger grunden till en fallstudie: 1. Syftet är att besvara frågor av "hur" och "varför"- karaktär. 2. Det är inte möjligt att manipulera beteendet hos respondenterna. 3. Man

vill inkludera hela kontexten inom vilken studien tar plats. 4. Gränsen mellan kontexten och själva studien är oklar.

I vår undersökning är de flesta frågor av "hur" och "varför" karaktär. Ett exempel på detta är frågorna som beskriver arbetsprocessen: "hur uppfattar du att styrelsens arbete har förändrats över tiden?" Och "hur vill du beskriva styrelsens engagemang?". Vidare är det även svårt att skilja variablerna från kontexten i vår undersökning, då det till exempel kan vara svårt att avgöra vad som faller inom ramen för företagskultur respektive arbetssätt.

Fallstudier kan vara såväl kvantitativa som kvalitativa, det senare är dock vanligast. En kombination av de båda kan även förekomma (Merriam, 1994, s. 24-26). För att kunna göra en djupgående analys kommer uppsatsen fallstudie domineras av kvalitativa metoder.

Fallföretagens styrelsearbete kommer i analysen att jämföras för att se vilka likheter och skillnader som går att urskilja. Trots att endast två styrelser har studerats är vår uppfattning att en intressant och målande bild av hur styrelsearbete ser ut i nystartade innovationsföretag kan ges.

2.4. Val av teorier

I uppsatsen presenteras teorier som vi har ansett vara relevanta för en studie av det valda området. De valda teorierna har efter en genomgång sammanställts till en teoretisk referensram som sedan tillämpas på empirin.

Teoridelens uppbyggnad kan liknas vid en tratt. Till en början redogörs för mer allmänna teorier kring bolagsstyrning, till exempel agentteorin och resource dependency teorin. Därefter vinklas teorigenomgången allt mer mot uppsatsens fokusområde. Teorierna som används är huvudsakligen hämtade från vetenskapliga artiklar vilka har publicerats i ansedda tidskrifter inom bolagsstyrning. Efter en omfattande litteraturstudie har ett antal artiklar valts ut för att ligga till grund för den teoretiska referensramen. I största möjliga mån har artiklar med fokus på nystartade företag, innovationsföretag, småföretag och entreprenörsföretag använts eftersom uppsatsen syftar på att undersöka nystartade innovationsföretag.

Angående teorier kring styrelsens roll anser vi att dessa är av betydelse vid undersökning av hur arbetssättet har påverkat vilken roll styrelsen har. Vår uppfattning är att styrelsearbete

lägger grunden för vilken roll styrelsen har. Vi finner det därmed relevant att inkludera dessa teorier i vår undersökning. Teorier som behandlar styrelsens sammansättning används då vi anser att sammansättningen är relevant för vad styrelsen har möjlighet att tillföra och hur den kommer att arbeta. I likhet med styrelsens roll, är vår uppfattning i denna fråga att styrelsens sammansättning utgör en viktig utgångspunkt vid analys av styrelsearbetet. Därför har vi även valt att inkludera dessa teorier i vår studie. Slutligen redogör vi för teorier kring arbetets karaktär. Dessa teorier utgör en ram för hur, var och när styrelsearbetet utförs och är därför ett intressant perspektiv att inkludera.

2.5. Primär- och sekundärdata

Ofta skiljer man mellan två olika typer av data, primärdata och sekundärdata. Primärdata syftar på data som är insamlad direkt från de undersökningsobjekt som undersökningen är ämnad att utreda. På så sätt kommer insamlingen av data vara anpassad för exakt den frågeställning som ska besvaras. Datainsamlingen kan ske via intervju, observation eller enkät. Sekundärdata avser data som är framtagen av andra forskare till tidigare studier. Både primär- och sekundärdata kan vara av antingen kvalitativ eller kvantitativ karaktär. (Merriam, 1994, s. 117-130)

I uppsatsen har primärdata samlats in via intervjuer. De sekundärdata som använts är i huvudsak hämtad från vetenskapliga artiklar vilka grundar sig på tidigare forskning inom bolagsstyrning. I detta sammanhang benämns artiklar ofta som processdata. (Halvorsen, 1992, s 72)

I uppsatsen har data från tidigare forskning använts för att konstruera den teoretiska referensramen. Denna sekundärdata har bidragit med värdefull information rörande styrelsearbete och har förenklat arbetet med att utforma antaganden kring hur verkligheten ser ut. Primärdata har samlats in genom intervjuer för att besvara uppsatsens specifika problemformulering rörande styrelsearbetet. (Merriam, 1994, 101-117)

2.6. Undersökningens metod

Vi har efterfrågat information som är både grundlig och nyanserad vilket har medfört att kvalitativa intervjuer ansetts vara ett lämpligt tillvägagångssätt för vår underökning. Andra undersökningsmetoder som existerar är till exempel observationer eller att samla in

sekundärdata. Att dessa metoder inte har valts beror på svårigheten med att få tillgång till lämplig data så som styrelseprotokoll, samt att vid observationer få närvara vid styrelsemöten.

Till skillnad från kvantitativa intervjuer tillåter kvalitativa intervjuer en mer anpassningsbar intervjuprocess. Då en kvalitativ intervju genomförs kan intervjun röra sig i olika riktningar utan att hindras av en förutbestämd ram. Respondenten tillåts prata relativt fritt och tar ofta upp ämnen som han/hon anser är relevanta. Detta är fördelaktigt då fokus i intervjun vanligtvis hamnar på sådant som är betydelsefullt för studien. Däremot måste frågorna vara anpassade efter problemformulering och syfte så att inte svaren blir alltför utsvävande.

Det är vanligt förekommande att kvalitativa intervjuer delas upp i semistrukturerade och strukturerade intervjuer. Semistrukturerad intervju betyder att frågorna som ställs utgår från en intervjuguide, däremot kan frågornas ordningsföljd variera. Vanligtvis är frågorna allmänt formulerade vilket möjliggör utrymme för uppföljande eller kompletterade frågor. En ostrukturerad intervju är mer fritt utformad jämfört med en semistrukturerad intervju. Intervjun utgår från ett tema eller röd tråd och frågorna är informellt ställda. Intervjun liknar därmed ett samtal. Gällande frågeföljd och frågeformulering skiljer det sig åt beroende på vem som intervjuar. (Bryman och Bell, 2003)

I vår uppsats har vi funnit det lämpligast att utföra semistrukturerade intervjuer. Detta beror på att vi önskat få svar på en del konkreta frågeställningar angående styrelsearbete samtidigt som vi har velat ha möjlighet att ställa följdfrågor och låta intervjupersonen ta upp det som han/hon anser viktigt. En ostrukturerad intervju ansåg vi skulle vara för osäkert för ändamålet, då risken med en sådan var att vi inte skulle få svar på frågorna i över huvud taget.

Våra intervjuer har varit av djupgående karaktär. En djupintervju syftar på att få en djupare förståelse och insikt i ett ämne, vilket vi anser passar uppsatsens syfte (Bryman och Bell, 2003).

2.7. Konstruktion av teoretisk referensram

Uppsatsens teoridel redogör för relevanta teorier inom fokusområdet. En del av artiklarna som berör bolagsstyrning generellt har inte varit fokuserade på nystartade innovationsföretag. I och med att uppsatsen blir mer detaljerad har teori hämtas från forskning som fokuserat på nystartade företag, entreprenörsföretag och företag inom innovationsbranschen.

Inledningsvis i teoriavsnittet redogörs för allmänna teorier kring bolagsstyrning och vilken roll styrelsen har. Därefter redovisas teorier som berör styrelsens sammansättning. Sist belyser uppsatsen teorier som grundar sig i arbetets karaktär. Sammanfattningsvis redogör teoridelen för dominanta teorier inom bolagsstyrning och styrelsearbete. Utifrån dessa teorier har den teoretiska referensramen konstruerats.

Det är viktigt att påpeka att den teoretiska referensramen inte är tagen direkt från tidigare forskning. Istället har vi lagt samman olika teorier för att sedan konstruera ett ramverk som skall testas mot empirisk data. Då forskningen inte är så omfattande kring styrelsens arbetsprocesser i nystartade innovationsföretag var detta det mest adekvata tillvägagångssättet för området som studeras. Den teoretiska referensramen är således ett antagande om hur verkligheten ser ut.

2.8. Val av företag

I uppsatsen studeras nystartade företag av innovationskaraktär. Dessa begrepp är till sin natur relativa och behöver en närmare beskrivning. Vi menar att ett ungt företag har varit verksamt i högst tio år, grundaren/grundarna ska fortfarande vara aktiva i företaget, ska inte vara börsnoterat och företaget ska själv anse sig vara i ett tidigt stadie. För att uppfylla kriteriet för att vara ett innovationsföretag ska verksamheten fokusera på innovation, forskning och utveckling.

Vid val av fallföretag avgränsade vi oss till företag i Skåne-regionen, framförallt då vi ville möjliggöra intervjuer i ett personligt möte. De två fallföretagen som valts är Preelumina Diagnostics AB (Preelumina) respektive Scalae AB (Scalae). Preelumina är verksamt inom branschen för forskning inom diagnostik och Scalae arbetar med produktutveckling. Företagen passade väl in på våra kriterier eftersom de är innovationsföretag i uppstartsfasen enligt definitionen ovan.

Undersökningen ämnar genomföra en komparativ studie mellan styrelserna i fallföretagen och att göra en djupgående analys av styrelsearbetet. Av den anledningen har vi valt att intervjua både vd och styrelseordföranden, eftersom vi tror att detta ger två olika perspektiv av samma undersökningsområde vilket kommer att gynna uppsatsens syfte.

I praktiken har företagen valts på två olika sätt. Kontakten med Preelumina upprättades genom VentureLab i Lund. Vi efterfrågade företag som har haft en framgångsrik styrelse

under de första verksamhetsåren. Trots att vi fick flera förslag på företag från VentureLab, var det endast Preelumina som valde att ställa upp som fallföretag. Detta medförde att vi även tog kontakt med Färs och Frosta Sparbank för att hitta en framgångsrik styrelse. Banken gav ett antal förslag på företag, av dessa lämpade sig Scalaes profil bäst för uppsatsens syfte.

Företagens profil skiljer sig något från varandra. Preeluminaa verksamhet kretsar dagsläget kring forskning, vilket innebär att de saknar försäljning, och således kräver kapitalstarka ägare. Scalae däremot ägs och leds av företagets grundare och har haft försäljning från starten. Denna skillnad är viktig att poängtera då det finns en risk att ägarstrukturer och finansiella resultat i viss utsträckning påverkar styrelsearbetet. Vår uppfattning är dock att en jämförelse fortfarande är möjlig då båda fallföretagen är såväl nystartade som av innovationskaraktär, och därmed står inför liknande utmaningar.

2.9. Val av respondenter

Då uppsatsens syfte är att undersöka hur en styrelse arbetar i nystartade innovationsföretag har valet av respondenter varit väl genomtänkt. För att skapa största möjliga objektivitet har både vd och styrelseordförande intervjuats. Vi tror att det ger en nyanserad och dynamisk bild av hur styrelsearbete uppfattas då fler perspektiv tas in.

När respondenter valdes i Scalae uppstod ett dilemma då nuvarande styrelseordföranden valdes in först 2009. Dessförinnan saknade Scalae externa styrelsemedlemmar under tre års tid. Under de tre första verksamhetsåren hade Scalae en extern ordförande som vi inte har haft möjlighet att intervjua. Dock anser vi att detta inte kommer att ge någon avgörande effekt på resultatet då övriga respondenter kunnat beskriva hur styrelsearbetet såg ut under dessa år. Vår uppfattning är att denna beskrivning är trovärdig.

I Preeluminas fall existerade inga problem i denna fråga. Respondenterna hade suttit i styrelsen sedan starten, och kunde ge en god beskrivning av styrelsearbetet.

2.10. Studiens trovärdighet

I frågan om kvalitativ analys har värdet av att mäta reliabilitet samt validitet ifrågasatts av många forskare. Detta beror på att grunden till dessa mått på kvalitet, enligt den kvantitativa skolan, ligger i att göra stora mätningar. Ett stort antal mätningar ligger i den kvantitativa

analysens natur och medför därför en problembild vid diskussion kring kvalitativa undersökningar. Dock har begreppen adapterats för att möjliggöra tillämpning även på kvalitativ analys. Reliabilitet och validitet är uppdelad på extern respektive intern. (Bryman och Bell, 2003)

Extern reliabilitet syftar vanligtvis till möjligheten att replikera undersökningen. Detta är ett svårt kriterium att uppfylla vid fallstudier då det är omöjligt att frysa den sociala omgivningen som rådde när den första studien utfördes. För att kunna replikera ursprungsstudien krävs att kommande forskare i största möjliga mån lever sig in i den sociala situation som var gällande vid denna tidpunkt. Annars kommer inte den nya studien vara jämförbar med den ursprungliga studien.

Intern reliabilitet syftar på hur många observatörer som närvarar då det empiriska materialet inhämtas. Detta är av relevans då olika människor uppfattar en situation på olika vis. Gällande intern validitet anses denna få hög relevans vid kvalitativ analys eftersom den syftar till hur väl observationer överensstämmer med de teorier som finns. Då en kvalitativ analys är mer djupgående är det i större utsträckning möjligt för forskaren att säkerställa en hög grad av överensstämmelse mellan observation och verklighet. (Bryman och Bell, 2003)

Gällande extern validitet är det viktigt att skilja på empirisk generalisering och teoretisk generalisering. Empiriskt är det ointressant att diskutera extern validitet vid en kvalitativ studie. När det gäller teoretisk generalisering finns det dock stora möjligheter att uppnå extern validitet. (Yin, 2003, s. 37-38)

Hur reliabilitet och validitet har säkerställts i uppsatsen förklaras nedan.

2.10.1. Extern reliabilitet

Då det i undersökningen har genomförts en kvalitativ studie är det svårt att säkerställa dess reliabilitet. Det beror på att reliabiliteten bygger på att studien ska kunna genomföras igen av en annan undersökare. Med tanke på vilken typ av företag som har studerats är det stor risk att det har skett förändringar vid tidpunkten för en eventuellt uppföljande studie. Reliabiliteten är därmed låg.

2.10.2. Intern reliabilitet

Den interna reliabiliteten är säkerställd på flera sätt. Tre observatörer på plats vid intervjutillfället vilket medför att alla har kunnat skapa sig sin egen uppfattning av de svar som gavs. Intervjuerna spelades även in och har därefter transkriberats. Intervjuerna spelades in, vilket gjorde att intervjuarna kunde fokusera på intervjun. Vid de tillfällen då det har uppstått oklarheter kring det insamlade materialet har en andra kontakt upprättats med respondenterna. Vid de tillfällen då tolkning av svaren har varit nödvändig har det förts en diskussion inom gruppen för att uppnå konsensus om svaret.

2.10.3. Extern validitet

Den kvalitativa analysens natur medför svårigheter vad gäller den externa validiteten rent empiriskt då studien endast har genomförts på två styrelser. Det är istället mer relevant att diskutera uppsatsens teoretiska generaliserbarhet. Yin (2003, s. 37-38) ger exempel på hur en kvalitativ studie kan uppnå teoretisk generaliserbarhet genom att studiens resultat går att generalisera inom de avgränsade teoriernas ram. Det är inte uppsatsen syfte att skapa en generell teori kring styrelsearbete. Dock hoppas vi att den genererar intressanta hypoteser kring ämnet och kan komma ligga till grund för framtida forskning. Dessutom hoppas vi att uppsatsen tillför befintliga teorier nya perspektiv. Sammanfattningsvis är vår uppfattning att teoretisk generaliserbarhet kommer att uppnås.

2.10.4. Intern validitet

Den interna validiteten tenderar att bli hög vid kvalitativ analys. I uppsatsen har insamlandet av det empiriska materialet analyserats och jämförts med den teoretiska referensramens antaganden vilka bygger på teorier kring styrelsearbete i nystartade innovationsföretag. Eftersom insamlad empirisk data anses ha hög intern reliabilitet, och observationerna stämmer väl överens med tidigare forskning, anser vi att studien har hög intern validitet.

2.11. Källkritik

Gällande sekundärdata har vår huvudsakliga källa till information varit vetenskapliga artiklar publicerade i välkända facktidskrifter som berört ämnet bolagsstyrning och nystartade innovationsföretag. Förutom artiklar har vi hämtat information från ett flertal böcker skrivna av välkända författare inom området. Dessa böcker har bland annat rekommenderats av

professorer vid Lunds universitet samt ingått som kurslitteratur, varför vi ansett dem vara trovärdiga och tillförlitliga källor. Slutligen har vi även använt lagboken och svensk kod för bolagsstyrning som sekundärdata.

Vårt val av sekundärdata anses ha hög trovärdighet och kvalitet. Det är dock fortfarande viktigt att ifrågasätta källans relevans för uppsatsen då inhämtad sekundärdata kan ha betonat andra ämnen än de som ligger till grund för vårt syfte (Halvorsen, 1992, s. 67-72). I vår studie av sekundärdata har vi funnit många artiklar som behandlat styrelsearbete i mindre företag, i företag av entreprenörskarakter samt innovationsföretag. Vi är medvetna om att det kan finnas skillnader i styrelsearbete mellan dessa olika typer av företag, vilket vi även anser att läsaren bör vara medveten om. Hänsyn har tagits till tänkbara skillnader och vi har i största möjliga utsträckning försökt välja information som har varit relevant för vår uppsats.

2.12. Kritisk granskning av metod

Vald metod har ansetts lämplig för uppsatsens syfte. Vi finner det dock relevant att kritiskt granska studiens tillvägagångssätt för att framhålla trovärdigheten.

Den teoretiska referensramen är baserad på tidigare studier inom området, men med anledning av den korta tidshorisont och de begränsade resurser uppsatsen skrivits under finns det viss risk att relevant material oavsiktligt har undgått i litteraturstudien. Detta skulle möjligen föranleda problem vid den teoretiska generaliserbarheten av referensramen.

För att hitta företag som har haft en framgångsrik styrelse har vi gått efter rekommendationer. Vi är medvetna att vårt val av företag därmed bygger på en viss subjektivitet. Gällande vårt val att göra en fallstudie kan det ifrågasättas att vi enbart valt två fallföretag. Detta beror på den snäva tidsram vi haft för uppsatsen samt svårigheter att få tag på lämpliga fallföretag. Vi har dock ansett att två fallföretag har räckt för den djupanalys vi ämnat göra. Däremot är det inte säkert att valda fall är representativa för alla nystartade innovationsföretag vilket innebär att läsaren bör ha i åtanke hur pass generaliserbart studiens resultat är.

Gällande vårt val att göra kvalitativa intervjuer kan det vara relevant att poängtera svårigheten i att jämföra svar på frågor av ”hur” och ”varför”- karaktär. Det kan anses vara lättare att jämföra kvantitativa undersökningar än kvalitativa undersökningar och möjligheten att göra en jämförande analys kan därmed ifrågasättas. Efter genomförandet av intervjuer ansåg vi dock att svaren går att jämföra med varandra, då många resonemang har varit återkommande.

3. Teori

I följande kapitel presenteras de teorier inom bolagsstyrning som ansetts varit relevanta för uppsatsen. Kapitlet börjar med en beskrivning av övergripande teorier, som agentteorin och resource dependency teori, och fortsätter därefter med redogörande för teorier kring styrelsens sammansättning och arbetets karaktär. Teorierna resulterar i uppsatsens referensram vilken presenteras både i text och i bild.

3.1. Agentteorin

Agentteorin beskriver ett förhållande mellan två parter där den ena, principalen, är överordnad den andra, agenten. Inom bolagsstyrning används teorin ofta för att beskriva förhållandet mellan ägare, styrelse och företagsledning. Enligt agentteorin handlar inte alltid agenten i linje med principalens bästa, till följd av en intressekonflikt. En vanlig intressekonflikt mellan ledning och ägare är till exempel frågan om hur företagets vinst ska disponeras. Agenten kan även utnyttja sin position som verkställande organ, något som kallas ”moral hazard”. Det finns således en risk att företagsledningen till exempel väljer att gå in i projekt med onödigt stor affärsrisk, då det är företagets pengar de förvaltar, och inte privata. (Tricker, 2009, s. 220-223)

Teoretiskt stöd för betydelsen av styrelsens övervakningsfunktion som en form av engagemang är rotat i agentteorin (Jensen och Meckling, 1976). Styrelsens roll enligt detta perspektiv är att minska företagets agentkostnader. Agentkostnader uppstår vid delegering av strategiskt beslutsfattande och minskas genom att styrelsen utövar beslutskontroll över ledningen. Begreppet innebär att styrelsen övervakar ledningens beslutsfattande och prestationer. (Fama och Jensen, 1983)

3.1.1. Kontrollerande styrelse

En styrelses huvuduppgifter enligt 4§ ABL är:

”Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter.

Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation.

Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter eller till andra, skall styrelsen handla med omsorg och fortlöpande kontrollera om delegationen kan upprätthållas.”

När styrelsen har en övervakande roll kommer detta i uppsatsen kallas för en kontrollerande styrelse. En styrelses kontrollerande roll regleras i aktiebolagslagen, citerad ovan, vilket gör det naturligt att detta perspektiv haft stort fokus i tidigare forskning. Teorier kring styrelsens kontrollerande roll har dock visat sig vara mindre relevanta vid analys av styrelsearbetet i nystartade innovationsföretag då dessa företag ofta behöver mer stöd än kontroll, och ofta är i behov av stora nätverk. (Gabrielsson och Winlund, 2000) Tidigare forskning har dessutom kunnat påvisa att styrelser i nystartade innovationsföretag ofta negligerar den kontrollerande rollen (Grundeir och Talaulicar, 2002).

Teorier kring den kontrollerande rollen menar, som nämns ovan, att styrelsens funktion är att säkerställa att företagsledningen inte överträder sina befogenheter. Detta leder således till att styrelsen får en djupare roll än endast kontrollerande, eftersom många beslut som tas av ledningen kommer vara direkt avgörande för företagets framtid. Kontrollen blir därigenom en del av strategiarbetet. I mindre företag kan det dessutom finnas vissa svagheter i informationsflödet från ledning till ägare, till följd av icke existerande formella rapporteringssystem. Styrelsen har där en viktig roll att se till att informationen förmedlas till ägarna. (Huse 1995) Eftersom mindre företag vanligtvis har begränsad tillgång till humankapital är styrelsens funktion som länk till det externa ofta viktigare än att godkänna och granska strategiska beslut, en diskussion som fortsätter nedan (Gabrielsson och Winlund, 2000).

3.2. Resource Dependency teori

Trots att agentteorin är det vanligaste perspektivet att studera styrelser ifrån, har ibland Resource Dependency teori (RDT) visat sig vara ett mer framgångsrikt perspektiv för att förstå styrelsearbetet (Hillman et al., 2009).

I RDT betraktas styrelsen som ett styrande organ som förbinder företaget med omvärlden. Styrelsen anses vara en viktig källa till diverse resurser som kan vara företaget till nytta för att uppnå sitt syfte. RDT betonar vikten av styrelsens förmåga att bilda nätverk, skapa kontaktytor, ge legitimitet och underlätta kommunikation i interna relationer. När ett företag studeras utifrån ett RDT perspektiv värderas inte bara styrelseledamotens befintliga nätverk, här tas även hänsyn till den personliga kompetensen hos ledamoten. Ledamöter värderas således utifrån såväl personliga som professionella erfarenheter. (Pfeffer och Salancik 1978)

På senare tid har RDT teorier kompletterats med teorier kring företags sociala nätverk, vilka menar på att sociala förbindelser är av stort värde för företaget. (Carpenter och Westphal, 2001; Westphal, 1999) Teorier som berör sociala nätverk visar även att dessa förbättrar sammanhållningen och utbytet av information (Gulati och Westphal, 1999). Med ett RDT fokus betonar man även att styrelsen har en viktig roll i att vara rådgivande till ledningen, denna diskussion fortsätter nedan (Mace, 1971).

3.2.1. Styrelsen som serviceorgan

Som nämns ovan, är det vanligare att styrelser i mindre företag är av servicekaraktär, snarare än kontrollerande. Detta beror på att ledningen ofta saknar viktig erfarenhet och kompetens, vilket man kan tillgodogöra sig genom styrelsen.

En utav de oftast förekommande serviceuppgifterna är att fungera som rådgivare åt ledningen, vilket syftar till ett värdeskapande där ledamöternas kompetens och erfarenheter ligger till grund. Enligt studier inom detta område kan en rådgivande styrelse bidra till snabbare beslutsprocesser, samt förbättra beslutens kvalitet. Detta stödjer även teorier kring hur externa ledamöter kan vara till fördel för företaget, eftersom de till exempel kan bidra med kompetens och nätverk, något som kommer behandlas nedan. (Minichilli och Hansen, 2007) Att vara rådgivare har visat sig vara det vanligaste sättet att agera för styrelser i nystartade innovationsföretag (Grundeir och Talaulicar, 2002).

Clarysse och Bruneel (2007) delar in behoven hos nystartade innovationsföretag i tre kategorier: finansiellt, nätverk och coachning. Att bistå med nätverk handlar om att förmedla relevanta kontakter, vilket diskuterats ovan. Det finansiella behovet grundar sig ofta i det faktum att riskfyllda projekt är svåra att finansiera med vanliga banklån. Begreppet coachning kan liknas vid rådgivning, som diskuterades ovan, då båda begreppen inbegriper vägledning inom områden där företagsledningen saknar kompetens eller erfarenhet.

3.3. Teorier kring styrelsens sammansättning

3.3.1. Antal styrelseledamöter

Beroende på om det är ett publikt eller privat aktiebolag, ställer lagen olika minimikrav på antalet styrelseledamöter. Kraven som ställs finner man i 8 kap ABL:

”Ett aktiebolag skall ha en styrelse med en eller flera ledamöter.” (1§ 8 kap.)

”I ett publikt aktiebolag skall styrelsen ha minst tre ledamöter.” (46§ 8 kap.)

Forskningen inom bolagsstyrning har ofta fokuserat på hur antalet styrelseledamöter påverkar styrelsens arbete. En del teorier menar att mindre styrelser är att föredra, medan andra hävdar att fler styrelseledamöter bidrar till mer omfattande värdeskapande. För mindre företag kan en större styrelse vara fördelaktigt då företaget följaktligen får större tillgång till kompetens och expertkunskap i sin närhet, vilket ökar det totala kunnandet. (Gabrielsson, 2007)

Det finns dock studier som även visar på motsatsen, att styrelser med färre ledamöter ökar företagets värde på ett mer effektivt sätt. Detta kan bero på det så kallade ”free rider” problemet, vilket syftar till att incitamenten för att anstränga sig och göra ett bra jobb försvinner i större styrelser då varje styrelseledamot i högre grad förlitar sig på de andra styrelseledamöternas arbete. Vidare har man kunnat visa att det finns en risk att fler styrelseledamöter leder till att styrelsen får svårare att komma överens och uträtta någonting meningsfullt. (Kim et al., 2010, s. 48-49) Enligt ”free-rider” problemet, är chansen större att varje styrelseledamot känner sig ansvarig för företaget, och således anstränger sig mer, i en mindre styrelse.

Studier av styrelsearbete har visat på att styrelser i mindre företag oftast har relativt få styrelseledamöter, mellan tre och sju är vanligast. Dock hävdar Gabrielsson (2007), att det är fördelaktigt att ha fler styrelseledamöter i mindre bolag.

3.3.2. Ledamotens bakgrund

Det är av betydande värde att tillsätta en styrelse som innehar den kompetens som är relevant för företaget. Sammansättningen beror på flera faktorer där typ av företag och vilken mognadsfas företaget befinner sig i har betydelse. En välfungerande styrelse behöver dels en hög grad av specialkunskap, men även allmän förståelse för företagande är viktigt. (Forbes och Milliken, 1999)

Kunskapsstyper kan delas in i två olika kategorier, funktionell kunskap respektive företagsspecifik kunskap. Den första är av mer allmän karaktär där legal-, redovisnings-, marknadsförings-, finans- och allmän makroekonomisk kunskap är viktiga egenskaper. Den andra lägger mer värde vid specialkunskap och företagsspecifik kunskap. Genom att styrelsen innehar båda komponenterna ökar företaget sin möjlighet till nätverk som kan vara till stor hjälp när det krävs nya finansiärer eller vid informationsinsamling som är vital för företaget. (Anaconda och Caldwell, 1988)

Den företagsspecifika kunskapen syftar ofta till att personen ska besitta detaljerad information om företaget, dess produkter, processer och om interna problem i företagsledningen. Forskning har kunnat påvisa att ledamöter med den företagsspecifika kunskapen hanterar strategisk beslutsfattning på ett effektivt vis. Det kan till exempel röra sig om vägledning i diversifieringsfrågor eller uppköp av andra bolag. Hur uppdelningen mellan företagsspecifik och allmän kunskap ska vara viktad beror på företagets natur. Vissa företag är av naturliga skäl mer beroende av stöd i legala eller redovisningsfrågor, medan andra istället behöver mer specialiserad rådgivning som berör deras specifika produkt eller tjänst. (Forbes och Milliken, 1999)

I en undersökning som utfördes på nystartade bioteknikföretag i Frankrike visade det sig att styrelsen i denna typ av företag ofta bestod av äldre personer med erfarenhet av att starta företag. Även ledamöter med en MBA (Master of Business and Administration) och goda kontakter med banker, konsultfirmor och riskkapitalbolag visade sig vara fler till antalet i denna typ av bolag. (Catherine et. al., 2004)

Senare forskning har allt mer intresserat sig för just arbetsprocessen och dess vikt för att förädla den kunskap och de nätverk som styrelseledamöterna besitter. Utan ett tillfredställande arbetssätt kommer inte kunskapen kunna tillvaratas. (Roberts et. al. 2005)

3.3.3. Outsiders i styrelsen

En av styrelsens huvudsakliga uppgifter är att fungera som en länk mellan ägare och ledning och därmed kontrollera så att ledningens arbete och beslut sker i enighet med ägarnas intresse. Då styrelseledamöter i mindre företag ofta även är ägare av företaget (så kallade insiders) fungerar dock inte detta i praktiken. Styrelser i mindre företag har därför länge setts som passiva entiteter vars huvudsakliga syfte är att uppfylla legala förpliktelser utan möjlighet att varken bidra till, eller påverka ledningens beslut. (Gabrielsson 2007) Tidigare forskning har

kunnat påvisa att företag kan motverka passivitet och ineffektiv kontroll från styrelsen genom att inkludera fler så kallade outsiders. En outsider kan definieras som en person som varken är ägare av företaget eller är engagerad i företaget operativt. I mindre företag är denna person ofta någon med nära anknytning till branschen så som en banktjänsteman, eller en nära vän till vd:n. (Gabrielsson 2007)

Förekomsten av outsiders i styrelsen anses även påverka styrelsens möjligheter till övervakning och kontroll (Gabrielsson 2007). De har dessutom visat sig vara mindre benägna att bilda allianser med ledningen (Fama och Jensen, 1983). Outsiders i styrelsen anses även ha förmågan att skapa värde för företaget genom deras expertkunskap och kontakter, speciellt om brist på ekonomiska resurser hindrar företaget från att söka hjälp från utomstående konsulter. Detta gäller särskilt för nystartade innovationsföretag där det har visat sig vara av betydande relevans med outsiders som har branschkontakter och expertkunskap. (Minichilli och Hansen, 2007 samt Clarysse et al., 2007)

3.3.4. Sociala band mellan Styrelseledamöter och VD

Tidigare forskning har visat att det är negativt när det finns starka sociala band mellan ledningen och styrelsen (Fama och Jensen, 1983; Hirsch et al., 1987). Enligt Westphal J. (1999) är detta ett vanskligt påstående. Hans undersökning omfattade 243 vd:ar och 564 utomstående ledamöter, och resultatet i undersökningen visade på att sociala band mellan styrelseledamöter och vd många gånger kan vara positivt. Det är vanligt att forskare utgår ifrån att styrelsen i huvudsak bidrar till företagets värdeskapande genom att ha en övervakande roll, men majoriteten av det som är skrivet kring bolagsstyrning hävdar att det finns bättre sätt att tillgodogöra sig styrelsens kompetens. Därför är det av stor vikt att de ledamöter som antas till en styrelse har de egenskaper som man förmodar leder till mest relevant output. Modellen för oberoende styrelse fokuserar i huvudsak på hur sociala band mellan vd och styrelse minskar styrelsens inblandning i beslutsfattandet på grund av att övervakningen minskar. (Westphal, 1999)

Westphal J. (1999) tar istället ansatsen att styrelsen kan komma att ha en större roll i beslutsfattandet och vara mer aktiva som en rådgivande instans om det existerar sociala band mellan vd och styrelse. Forskning som stödjer denna teori visar att en person som ska söka hjälp eller råd ofta känner sig skamsen men existerar det personliga band mellan två individer minskar denna känsla och underlättar därför denna kunskapsöverföring. (Rosen, 1983)

3.4. Teorier kring arbetets karaktär

Efter att ha redogjort för teorier kring styrelsens sammansättning och roll, fokuserar detta avsnitt på arbetets karaktär. Det inkluderar styrelsens engagemang och åtagande, samt de formella strukturer och riktlinjer som finns för att effektivisera arbetet.

3.4.1. Styrelsens engagemang och åtagande

Teorier kring styrelsens sammansättning argumenterar bland annat för att styrelseledamöternas bakgrund, kompetens och relation till företaget är av betydelse för den roll som styrelsen har inom företaget. Vad dessa teorier bortser från är dock hur ledamöternas kompetens realiserar på ett effektivt sätt i styrelserummet. Ledamöternas kunskap, erfarenheter och färdigheter är av mindre betydelse om deras roll i styrelserummet är passiv, det vill säga om engagemanget är lågt och åtagandena få. (Gabrielsson och Winlund, 2000)

Minichilli et al. (2009) för ett liknande resonemang och definierar engagemang och åtagande som den tid ledamöterna ägnar åt förberedelser inför styrelsemötena samt graden av engagemang i diskussioner vid styrelsemöten. Begreppet förberedelse syftar i detta sammanhang till huruvida ledamöterna i förväg sätter sig in i de ämnen som man vet kommer tas upp vid styrelsemötet, för att i beslutsprocessen aktivt kunna bidra med relevanta åsikter och information. Engagemang i diskussioner avser ledamöternas aktiva engagemang vid styrelsemöten och viljan att bidra till konstruktiva diskussioner.

Resultat från tidigare studier i mindre företag visar på att styrelsens engagemang och åtagande är positivt korrelerat till rådgivning, nätverkande och deltagande i strategiarbete. Således är engagerade och involverade styrelseledamöter en förutsättning för att styrelsen ska kunna ta sig an en servicebaserad roll på effektivt sätt (Minichilli et al., 2009; Gabrielsson och Winlund, 2000).

3.4.2. Formella strukturer för arbetet

De formella strukturerna för styrelsearbetet sätter ramarna för beslutsfattandet genom att de till exempel bestämmer hur, var och när styrelsemöten hålls. Begreppet innefattar även funktioner så som protokollförande och utvärdering av styrelsearbetet. Generellt har tidigare studier visat att ju fler formella strukturer som finns, desto bättre blir styrelsens arbete. Dessa studier har dock främst fokuserat på etablerade företag, eftersom de i allt större utsträckning hunnit etablera formella strukturer. De formella strukturerna är dessutom framförallt en

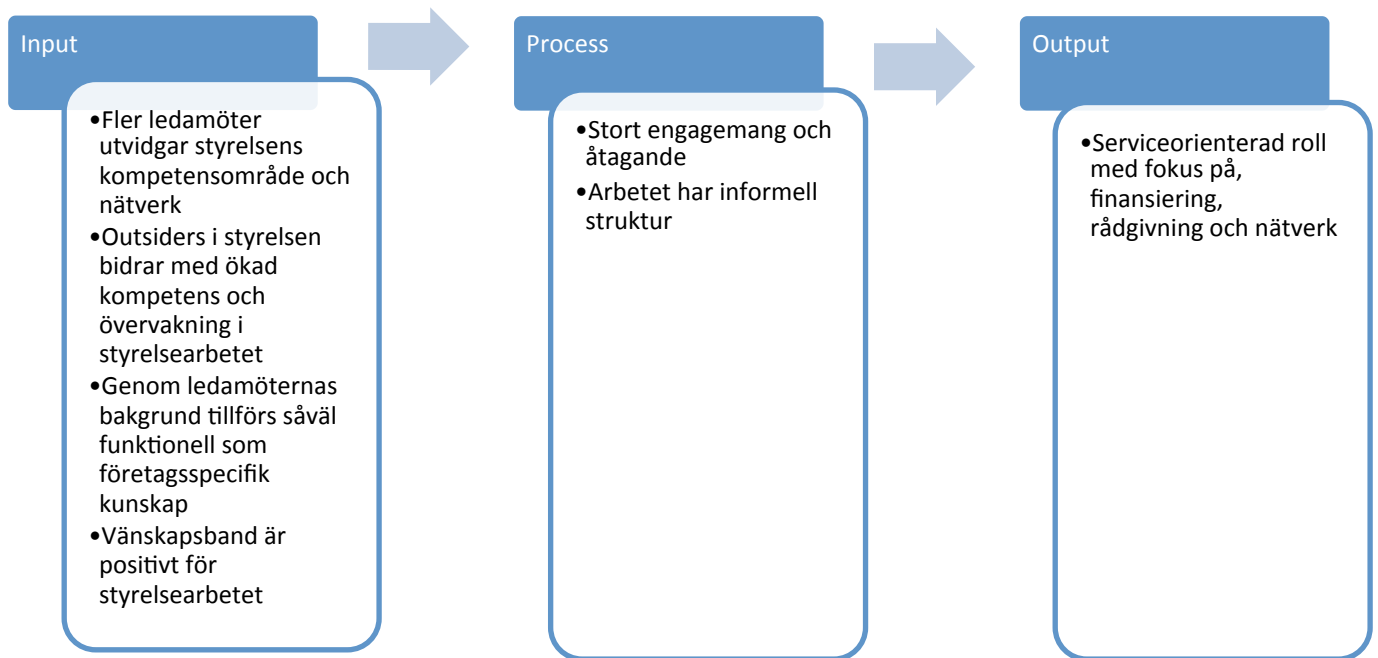
förutsättning för styrelsens roll som effektivt kontrollorgan, då denna roll bland annat kräver många och regelbundna styrelsemöten. Man kan däremot konstatera att vissa aspekter av de formella strukturerna, så som regelbundna möten och protokollförande, inte är av lika stor vikt för styrelsens roll som serviceorgan. Detta eftersom många av de rådgivande uppgifter som styrelsen har i denna roll tar plats utanför styrelserummet (Gabrielsson och Winlund, 2000). Därmed är det troligt att styrelsen i nystartade innovationsföretag har ett styrelsearbete av en mer informell karaktär.

Med informell karaktär menas att styrelsen även kommunicerar utanför styrelserummet, det kan vara över telefon, via mail eller över en lunch (John et al., 2005). Det bör dock tilläggas att även fast arbetet är av mer informell karaktär i denna typ av företag så är frekvensen på styrelsemötena också hög i uppstartsfasen (Rosenstein 1988).

3.5. Teoretisk referensram

Ovanstående genomgång av teorier har lett oss fram till en teoretisk referensram som kommer ligga till grund för den empiriska undersökningen i nystartade innovationsföretag. Utgångspunkten är att en framgångsrik styrelse i den här typen av bolag kommer vara övervägande serviceorienterad. För att styrelsen skall kunna agera tillfredsställande som serviceorienterad krävs det att styrelsen består av outsiders, styrelsen ska vara relativt stor och ledamöternas bakgrund bör vara anpassad för ändamålet. Vänskapsband i styrelsen ökar dess rådgivande roll. Trots att sammansättningen stämmer överens med denna bild av den optimala styrelsen är det inte givet att en sådan styrelse är framgångsrik. En framgångsrik styrelse kräver att dessa egenskaper tas till vara på. Detta sker i huvudsak genom vilket sätt styrelsen arbetar på. Följande antaganden gör vi kring arbetets karaktär hos en framgångsrik styrelse i nystartade innovationsföretag:

- Styrelsearbetet har informell struktur
- Styrelseledamöternas engagemang och åtagande är avgörande för arbetet



Figur 3.1 beskriver olika faktorer som ökar styrelsen framgång i nystartade innovationsföretag.

4. Empiri

I detta avsnitt redogör vi vår uppsats empiri. Först presenteras fallföretagen Preelumina Diagnostics AB och Scalae AB. Presentationen avser att ge läsaren en grundläggande bild av fallföretagens historia och verksamhet. Vidare presenteras det empiriska resultatet från genomförda intervjuer. Detta avsnitt avser att ge läsaren en mer djupgående bild av företagets styrelsearbete under de första verksamhetsåren. Avsnittet är i likhet med uppsatsens teoretiska referensram uppdelat efter styrelsens sammansättning, arbetets karaktär och styrelsens roll.

4.1. Presentation av fallföretag

4.1.1. Scalae AB

Scalae AB (Scalae) grundades år 2005 i Skåne av Anders Cederberg (Anders) och Peter Arndt (Peter) vilka båda har lång och gedigen erfarenhet av produktutveckling från flera branscher. Anledning till att företaget grundades var att dessa såg ett behov för industrin att kunna arbeta med affärsnytta och utveckla produktutvecklingsbranschen. Redan år 2003 väcktes idén till Scalae och tillsammans med ett Västeråsföretag fanns en möjlighet att starta ett nytt företag. Anders och Peter hade dock en option att köpa loss företaget och gjorde en management buy out år 2005, då den nuvarande affärsidén och budskapet realiserades. Redan första året omsatte företaget nästan fem miljoner kronor. Anders är och Peter äger 50 procent var i företaget och Anders är VD och Peter marknadschef.

Scalae har vuxit snabbt och är idag ett av Sveriges mest kompletta produktutvecklingsföretag där fokus ligger på att utveckla innovativa och lönsamma produkter till deras kunder. Scalaes medarbetare besitter kompetens inom teknik, management och design och kan därmed på ett effektivt sätt skapa nya och innovativa produkter. Många av företagens projekt är helhetsåtaganden där företaget har fullt ansvar för slutresultatet. Företaget jobbar i både egna lokaler och ute hos kund. Scalae har 46 anställda varav 36 är produktutvecklare. År 2009 visade Scalae en nettoomsättning på 41 miljoner kronor.

Styrelsen i Scalae bestod från starten av tre styrelsemedlemmar men av olika anledningar bestämdes det att ta in en till styrelsemedlem år 2010. Idag består följaktligen styrelsen av

fyra personer där Roland Görtz sitter som styrelseordförande sedan år 2009. Både Anders och Peter sitter med i styrelsen. Scalae blev utnämnt till gasellföretag av Dagens Industri år 2008, 2009 och 2010.

4.1.2. Preelumina Diagnostics AB

Preelumina Diagnostics AB (Preelumina) är ett innovationsföretag inom branschen för diagnostik och arbetar för att hitta ett effektivt sätt att förutse och diagnostisera havandeskapsförgiftning samt att utveckla botemedel för sjukdomen. Visionen är att genom detta förbättra kvinnors hälsa. Företaget grundades år 2008 i Lund av en gynekolog och en forskare i samarbete med LUAB och New Bio. Preelumina var aktivt redan tidigare och vann år 2007 Lunds Universitets Innovationspris men då inte i bolagsform. En kort tid efter start tillträdde nuvarande vd:n Thomas Eriksson in i företaget. Han hade varit med i from av projektledare redan tidigare. Thomas Eriksson har mer än 15 års erfarenhet av att leda företagsutveckling, sälj och marknadsföring, huvudsakligen inom diagnostik och medicinsk teknik.

Preelumina har sedan starten 2008 utrett orsakerna som ligger bakom havandeskapsförgiftning och dessutom hittat en unik behandlingsmetod som är under utveckling. Denna metod skulle kunna bli den första behandlingen mot själva sjukdomen och inte bara dess symptom.

Preelumina har 15 anställda. Företaget ägs av samma personer som grundade företaget och dessutom av investerare som tillkommit, till exempel företagsänglar, institutionella ägare och individuella investerare. Styrelsen i Preelumina består av fem personer där Greg Batcheller sitter som styrelseordförande. Vd Thomas Eriksson sitter inte i styrelsen.

4.2. Empiriska resultat från Scalae AB

Följande empiri är hämtad från en intervju med vd och styrelseledamot Anders Cederberg (Anders) och en intervju med styrelseordförande Roland Görtz (Roland). Anders startade företaget tillsammans med Peter Arndt (Peter) år 2005 och har suttit som styrelseledamot sen dess. Roland tillsattes som styrelseordförande våren 2009. Innan detta hade han ingen kontakt med företaget.

Styrelsens sammansättning

Vid intervjuerna redogör Anders för styrelsens sammansättning. Sammansättningen har sedan 2005 förändrats ett flertal gånger, styrelseordförande har bytts ut två gånger och en ledamot har tillkommit. Peter och Anders, företagets grundare, sitter båda som ledamöter ända sedan dess att företaget registrerades som aktiebolag år 2005. I dagsläget arbetar Anders även som vd i Scalae och Peter som marknadschef. Under Scalaes två första verksamhetsår satt Jan Nilsson (Jan) som styrelseordförande, men han avgick år 2007 på grund av för hög arbetsbelastning. Jan var aldrig anställd i företaget. Mellan åren 2007 och 2009 hade Scalae ingen extern ordförande, utan posten tillsattes av Anders. Man ansåg emellertid att en extern ordförande var önskvärt och följaktligen tillsattes Roland som styrelseordförande våren 2009. Mikael Eldblom (Mikael) sitter som styrelseledamot sedan år 2010. Varken Mikael eller Roland är, eller har varit, anställd i företaget.

4.2.1. Antal styrelseledamöter

I dagsläget har Scalae fyra ledamöter i styrelsen och såväl Roland som Anders anser att detta är ett bra antal. Anders uppfattning är att man mellan 2007 och 2009, då endast han själv och Peter satt i styrelsen, hade för få ledamöter. Detta resulterade i förlorad kompetens och bristfällig struktur i styrelsearbetet, då de tenderade att ha alltför operativt fokus. Anders och Roland är överens om att man i dagsläget inte är i behov av fler styrelseledamöter. Att ta in fler ledamöter skulle snarare bidra till ostrukturerade styrelsemöten. Vidare, är Rolands uppfattning att ett jämnt antal resulterar i ett problem vid röstning, då styrelseordförande har utslagsröst vid jämnt resultat. Han anser dock inte problemet vara tillräckligt omfattande för att man ska ta in ytterligare en ledamot.

4.2.2. Styrelseledamöternas bakgrund

Anders hävdar att samtliga ledamöter i Scalae AB har erfarenhet av att arbeta inom högteknologiska branscher. Själv är han utbildad civilingenjör i elektroteknik och har tidigare arbetat som konsult, främst med att leda projekt inom teknikutveckling. Som tidigare nämns startade han företaget tillsammans med Peter år 2005 och har sedan dess arbetat som verksamhetschef och vd. Peter är utbildad högskoleingenjör. Även han har tidigare arbetat som konsult inom produktutveckling.

Vid intervjuerna redogör Roland inledningsvis för sin egen bakgrund som doktorand inom teknisk fysik vid Lunds Universitet. Efter att ha undervisat i fem år arbetade han sedan som utvecklingschef på det medicintekniska företaget Gambro. Vidare har Roland även arbetat som vd i ett företag som tillverkar värmepumpar. Under dessa år lyckades han genom betydande omstruktureringar vända företagets negativa resultat, sedan flertal år tillbaka, till vinst.

Mikael har en civilekonomexamen inom internationell marknadsföring och har haft ett flertal ledande befattningar inom Electrolux. Idag är Mikael verksam och delägare i Svenska Konsulthuset AB, där han arbetar med att införa effektiva försäljningsprocesser och öka engagemang och initiativtagande inom företag.

Både Roland och Anders argumenterar för att ledamöternas bakgrund har påverkat vad styrelsen kunnat bidra med i företaget. De anser att samtliga styrelseledamöter visar ett större engagemang i frågor som rör deras eget kompetensområde.

Vid intervjuerna poängterar såväl Roland som Anders vikten av att kompetensmässigt komplettera varandra i en styrelse, för maximal nytta. Anders hävdar att även om han själv har ett affärsmässigt tankesätt, så omfattar hans kompetensområde i huvudsak teknisk utveckling. Således har Mikaelns bakgrund gjort att han varit en stor tillgång i marknadsföringsmässiga frågor, samt frågor som rör engagemang och motivation hos de anställda. Ett exempel ges i form av följande citat:

”Mikael är också en otrolig tillgång och jag kan alltid ringa honom om jag har några problem. Jag tyckte till exempel att hela säljorganisationen förlorade fokus i april, och det blev rätt så tufft. Då kunde jag ringa till honom och fråga hur jag skulle agera. Det finns ju sådana regler att har du taskigt med affärer, kortsiktigt, kan du kicka lite på säljarna så får du in mer, men det håller ju inte långsiktigt. Ingen tycker att det är kul. Utan man måste jobba på ett mer coachande och stödjande sätt. Det kunde han hjälpa till med på ett bra sätt.”

Både Roland och Anders hävdar att samtliga ledamöter visar ett större engagemang i frågor som rör det egna kompetensområdet. Roland påpekar även att detta faktum oftast är positivt, så länge engagemanget inte är nere på ”skruv och mutter”. Uttalandet syftar på risken att som styrelse agera för operativt.

Att skilja på operativt arbete och strategiarbete är något Rolands tidigare styrelseerfarenheter innefattar. Detta har medfört, enligt Roland, att han kunnat dra en skarpare linje och visa på skillnaden mellan operativt arbete och styrelsearbete. Han anser även att han genom sin bakgrund utvecklat en god förmåga att se saker ur ett långsiktigt och resultatriktat perspektiv. Hans uppfattning är dock att ledamöternas grundinställning och personlighet påverkar styrelsearbetet i större utsträckning än bakgrund, även om personligheten givetvis förädlas av erfarenheter.

4.2.3. *Outsiders i styrelsen*

Som nämns ovan, hade Scalae inga outsiders i styrelsen mellan år 2007 och 2009. När en ny styrelseordförande skulle tillsättas våren 2009, var det första kriteriet, enligt Anders, att denne skulle vara outsider. Han såg ett flertal problem i avsaknaden av outsiders, vilket följande citat belyser:

”Det tar bort en del av fokusen. Det är så många operativa frågor i ett bolag att vi märkte att vi gled isär, vi fick olika vyer och olika horisonter. Styrelsen kan ju då hålla ihop bolaget på ett helt annat sätt, så man vet vart man är på väg.”

Även Roland för ett liknande resonemang. Han argumenterar för att outsiders bidragit till att styrelsen kunnat ha en mer övergripande syn på företaget. Hans uppfattning är även att han har kunnat bidra med nya synvinklar på problem som diskuterats vid styrelsemöten i och med att han själv inte arbetar i företaget.

Vidare argumenterar Anders även för man lyckats tillgodogöra sig nya kompetensområden, genom att ta in outsiders, vilket resulterat i dynamiska diskussioner i styrelserummet. Hans uppfattning är även att man genom att ha outsiders i styrelsen ökar bolagets trovärdighet, vilket potentiellt även kan underlätta finansieringsfrågor. Outsiders i styrelsen har ställt högre krav på kontroll, vilket resulterat i att man anställt en controller på heltid och således fått bättre ordning på ekonomin. Anders uppfattning är att det ökade kravet på kontroll är en konsekvens av att outsiders i styrelsen bär samma ansvar som ägarna. Även Roland delar denna uppfattning, och redogör för hur han, som extern styrelseordförande, infört en punkt på agendan där man vid varje styrelsemöte går igenom huruvida lagstadgade skatter är betalda. Han anser att detta är ett enkelt sätt för honom att upprätthålla en kontroll över företagets ekonomiska situation.

4.2.4. Sociala band mellan styrelseledamöter och vd

Enligt Anders existerar sociala band mellan samtliga ledamöter. Hans uppfattning är att det i princip är omöjligt att arbeta så pass intensivt utan att utveckla vänskapsband. Det är dock endast mellan honom och Peter som vänskapsband existerade innan det att företaget startades. Anders tror att detta har resulterat i ett gott arbetsklimat dem emellan. Han beskriver deras förhållande lite som ”Yin och Yang”; de kompletterar varandra. Vilken påverkan de övriga sociala banden haft på styrelsearbetet har Anders svårt att avgöra. Hans uppfattning är, som konstaterat, att arbetets karaktär gör att sociala band förefaller sig naturligt. Han förhåller sig skeptisk till att dessa band påverkat styrelsearbetet märkvärt. Om så dock skulle vara fallet, är hans uppfattning att de endast förbättrat arbetsklimatet och ökat flexibiliteten.

Roland argumenterar för att inga vänskapsband existerar, hans uppfattning är att relationerna är helt yrkesmässiga. Han påpekar dock att det är ett vänskapligt klimat i styrelsen. Även Roland har svårt att se att detta skulle påverka styrelsearbetet.

Sammanfattningsvis förhåller sig både Roland och Anders skeptiska till att vänskapsband på något vis skulle påverka styrelsearbetet.

4.2.5. Styrelsens engagemang och åtagande

I frågan om engagemang och åtagande är Anders och Roland rörande överens: styrelsen i Scalae har visat ett stort engagemang och varit mycket tillgänglig. De hävdar båda att samtliga ledamöter förbereder sig genom att gå igenom eventuella beslutsunderlag som skickas ut innan styrelsemöten för att på optimalt vis bidra i diskussioner. Anders tillägger även att styrelsen, på grund av det stora engagemanget, oftast är tillräckligt informerad redan innan styrelsemöten och att man inte alltid behövt skicka ut dokument i förväg.

Vidare berättar Anders att han kunnat ringa samtliga styrelseledamöter när som helst, i vilken fråga som helst. Han har aldrig behövt känna rädsla inför att en fråga skulle vara ”korkad”, eller olämplig, vilket resulterar i att han anser att arbetsklimatet är mycket bra. Mellan 2005 och 2007, då Jan satt som styrelseordförande, såg situationen i princip likadan ut. Trots att där många gånger fanns en brist på tid, visade Jan ett stort engagemang och var relativt tillgänglig.

Rolands åsikt skiljer sig dock till viss del. Han anser, liksom Anders, att styrelsen varit mycket engagerad och tillgänglig. När han ombeds beskriva styrelsens engagemang hävdar han dock att det ofta tenderar att bli för operativt, vilket följande citat belyser:

”Ja, alltså en styrelse ska ju vara informerad om vad som sker, men kanske inte delta i det dagliga arbetet. Och det händer ibland. Då kan vissa finesser med en styrelse försvinna. För när du inte deltar i ett arbete, men ändå är positivt intresserad, så kan du sitta på avstånd och titta på fenomen och sedan ta upp det på styrelsemöte, att det här skulle vi kanske göra på det här viset. Om du ramlar in operativt i någonting så kanske du inte ser de stora dragen”

Gränsen mellan styrelsearbete och operativt arbete har således inte alltid varit självklar, allra minst under de allra första verksamhetsåren. Roland anser att styrelseledamöterna idag snarare skulle kunna minska sitt engagemang. Han tror dock att detta kommer ske naturligt, i och med att man i allt större utsträckning etablerar riktlinjer och rutiner för det operativa arbetet. En mognadsfråga, tillägger han, och Scalae har redan kommit en bit på vägen.

4.2.6. Formella strukturer för arbetet

I Scalae har man idag fyra ordinarie styrelsemöten per år, ett per kvartal. Såväl Anders som Roland hävdar dock att styrelsen under de första verksamhetsåren haft betydligt fler än så, vilket anses behövdes. När vi till Anders ställer frågan vad som påverkar frekvensen av styrelsemöten svarar han att det i princip tillkallats till ett styrelsemöte så fort det ”hänt någonting”. Såväl med dagens styrelse, som under den tid då Jan var ordförande, har möten varit relativt lätta att boka. Oftast har det för Anders räckt med ett telefonsamtal till samtliga ledamöter. Roland hävdar dock att det i Scalae finns en risk att styrelsearbetet blir för operativt, om det konstant tillkallas styrelsemöten. Han anser att fyra möten per år hade räckt, och poängterar istället vikten av att vd:n får ”bolla idéer” med styrelsen innan han eller hon fattar ett beslut. De operativa besluten bör således inte hamna på styrelseagendan.

En gång per år har alltid en styrelsekonferens ägt rum och dessa har pågått under tre dagar. Styrelsen har då gått igenom årets händelser och diskuterat prognoser för kommande år. I samband med detta har det även valts att hålla bolagsstämma. Anders anser att detta har varit ett effektivt sätt att sammanfatta året som gått, men även blicka framåt.

Styrelsemötena har alltid hållits i samma byggnad som kontoret ligger i, med undantag för styrelsekonferensen som ofta har hållits i Ängelholm.

Vid möten finns en agenda som har sett likadan ut under alla Scalaes verksamhetsår. Hur pass styrande denna varit råder det delade meningar om. Roland hävdar att den ibland varit alltför styrande. Det har till exempel funnits situationer då styrelsen gått igenom hela agendan, som har cirka 15 punkter, för att konstatera att endast 4 av dem var aktuella. Roland hade i denna fråga hellre sett att det valdes ut 4 till 5 punkter som var ständigt återkommande, för att placera resten under ”övrigt”. Som nämns ovan, har Roland redan förändrat agendan i viss mån, då han infört en punkt där styrelsen kontrollerar att lagstadgade skatter är betalda. Anders hävdar istället att agendan inte styrt styrelsens arbete märkvärdigt eftersom de flesta frågor som tas upp vid styrelsemöten är av så pass operativ karaktär att man inte kunnat placera dem under någon av punkterna på den förbestämde agendan. I och med att styrelsens arbete utvecklas till att bli mindre operativt, tror han att agendan kan komma till allt större användning. Således, menar både Roland och Anders att den agenda som finns, inte är särskilt väl utformad för att fullfölja sitt syfte.

Roland och Anders är rörande överens om att den informella kontakten styrelseledamöter emellan har varit stor. Roland anser dock överlag att den minskat i jämförelse med år 2009, då han tillsattes. Idag besöker Roland Scalaes kontor med jämna mellanrum, och talar med Anders över telefon minst två gånger per vecka. Roland och Anders kommunicerar även mycket via e-post. Vid de informella mötena tas dock inga styrelsebeslut som egentligen skulle diskuterats i styrelserummet, utan det har snarare handlat om vägledning i operativa frågor och förankring av beslut som sedan tas av vd:n. Anders värderar denna kontakt högt, och menar på att Roland, i och med hans tillgänglighet, varit en stor tillgång för företaget. Vidare, anser han att den informella kontakten då Jan satt som styrelseordförande inte var lika stor, främst på grund av tidsbrist.

Då Roland och Anders ska beskriva styrelsens arbetssätt väljer båda ord som: stödjande, lyssnande och aktiv. Anders anser att styrelsen arbetar sakligt och att arbetsklimatet är mjukt. Roland menar dock på att styrelsen ibland tenderar att diskutera och analysera i för stor omfattning, vilket kan vara en nackdel då arbetsklimatet blir alltför mjukt.

Varken Roland eller Anders kan se något behov av att utvärdera styrelsens arbete. De har i samband med styrelsekonferensen kunnat blicka bakåt i tiden och diskutera vad styrelsen lyckats med, och lyckats mindre bra med, under året som gått.

Då Roland får frågan ifall det finns någonting han önskar tillägga kring frågan om arbetets struktur, svarar han:

”Ja det man kan säga är väl att i den här typen av bolag, som är i början av sin karriär, så är inte styrelsearbetet formaliserat. Även om det är formaliserat på pappret.”

4.2.7. Styrelsens roll

I frågan om styrelsens roll i företaget menar Anders på att strategi, kontroll, finansiering, nätverk och rådgivning, har alla spelat lika avgörande roller. Om man ser till de förändringar som skett sen starten 2005, konstaterar Anders att de på senare tid ställt betydligt högre krav på kontroll. I samband med att Mikael tillsattes som styrelseledamot fick Scalae dessutom tillgång till ett stort nätverk av affärskontakter. Anders menar på att styrelsen i dagsläget, tack vare tidigare erfarenheter och kompetens, har mycket goda förutsättningar att arbeta med strategifrågor.

Roland ger konkreta exempel på vad styrelsen lyckats åstadkomma under den tid han suttit som ordförande. Han har personligen sett till att såväl Anders som Peter påbörjat ett mentorsprogram där båda fått tillgång till ett stort nätverk av entreprenörer i Skåne-regionen. Roland har även genom sin bakgrund ett brett nätverk av bankkontakter vilket Scalae haft stor nytta av. Som nämns ovan har styrelsen dessutom börjat ställa högre krav på kontrollen i företaget, då det anställts en professionell controller på Rolands begäran. Vidare berättar Roland att strategidiskussionerna ofta handlat om vilka kunder som föredras att Scalae erhåller tjänster till, samt på hur företaget ska växa. Roland betonar vikten av att ”skynda långsamt”, och menar på att man ibland tappat långsiktigt fokus och fokuserat på snabb tillväxt i alltför stor omfattning. Styrelsen har då fått påminna företagsledningen om att tillväxt inte är allt. Man har även kunnat spendera alltför mycket tid på att analysera föregående kvartals resultat, istället för att blicka framåt. I dessa frågor har styrelsen agerat rådgivande, som en slags mentor, hävdar han.

Liknande resonemang understryks av Anders, som beskriver styrelsens funktion med liknelsen av en mentor. Som nämns ovan har styrelsens arbete tidigare tenderat att vara för operativt. Anders tror dock att styrelsens roll kommer att bli allt mer strategisk, i och med att bolaget växer. Under Scalaes första verksamhetsår, med Jan som styrelseordförande, var styrelsens roll i huvudsak rådgivande. På grund av tidsbrist kunde denna roll inte ske i samma utsträckning som idag.

4.3. Empiriska resultat från Preelumina Diagnostics AB

Efter intervjuer med vd, Thomas Eriksson (Thomas), och styrelseordförande, Gregory Batcheller (Gregory), på Preelumina har följande empiriska resultat inhämtats. Thomas har varit med som projektledare från starten och när det blev aktuellt att tillsätta en vd blev Thomas utvald. Preelumina som bolag bildades år 2008. Dessförinnan var Preelumina en forskningsgrupp från Lunds Universitet. Gregory tillsattes som styrelseordförande cirka sex månader efter att bolaget bildades vilket blev från och med räkenskapsåret 2009.

Styrelsens sammansättning

Sammansättningen i Preeluminas styrelse har varit stabil ända sedan företaget bildades. Styrelsen består av representanter från olika håll. Den institutionella ägaren har en plats i styrelsen, det har även en av företagsänglarna. Forskarna som också är delägare har en plats i styrelsen, de besitter även suppleantplatsen, sedan är det en representant från LUAB. Styrelseordförande är Gregory som även har köpt in sig i företaget. Alla representanter har varit med mer eller mindre från det att Preelumina blev avknoppat från A1M Pharma. Så fort investerarna hade satsat pengar i företaget ville de ha plats i styrelsen och det var naturligt att forskarna som hade grundat företaget också hade en plats i styrelsen. Gregory tillsattes i styrelsen på grund av det faktum att han hade tidigare erfarenhet av innovationsföretag samt att han sedan tidigare kände Thomas Eriksson. Suppleanten är den enda i styrelsen som är anställd i företaget. Sammansättningen är bestämd av årsstämman och grundar sig i vilka kompetensbehov Preelumina har ansetts ha.

4.3.1. Antal Styrelseledamöter

Gregory tror inte att antalet ledamöter har någon större effekt på hur styrelsen arbetar. Han påpekar också skillnaden mellan familjeföretag och den här typen av innovationsföretag. I familjeföretag tror han det är vanligare med små passiva styrelser, vilket inte är det vanligaste för innovationsföretag. Enligt Gregory har innovationsföretagen helt andra kompetensbehov i form av forskare, finansiering, innovationssystem och hjälp att hitta en bra ledning. Behoven hos ett innovationsföretag medför att en typisk styrelse hos denna typ av företag ofta är omkring fem till åtta personer. Gregory tycker att det är bra med en stor styrelse eftersom det ger en bredd av kompetens. Olika personer hanterar även frågor på olika sätt vilket medför att en större styrelse får ett vidare perspektiv.

4.3.2. Styrelseledamöternas bakgrund

Styrelsen i Preelumina är sammansatt för att på bästa möjliga sätt tillfredsställa de behov som ett nystartat innovationsföretag har. Alla som sitter i styrelsen har olika bakgrund och bidrar på sitt sätt till den helhet av kompetens som styrelsen besitter. Det skiljer sig också väsentligt åt, mellan styrelseledamöterna, vilken erfarenhet de har av styrelsearbete.

Gregory som är ordförande har själv en bakgrund som advokat i Kanada. Han kom till Sverige år 1998 och tog en master i ”European Union Law”. När han var färdig med sin masterutbildning startade han tillsammans med en professor från mastersprogrammet en advokatbyrå och började arbeta med läkemedelsföretag och nystartade företag som fokuserade på högteknologi. I och med kontakten och arbetet med den här typen av bolag fick han många förfrågningar angående att sitta med olika styrelser. Snart blev Gregory intresserad av styrelsearbete och han tillsattes i ett antal företags styrelser. Thomas Eriksson var en bekantskap i företagsmiljön och det var så Gregory kom i kontakt med Preelumina.

Representanten från LUAB har en bakgrund med ekonomiutbildning i botten. På senare år har hon arbetat med affärsutveckling. Hon är även engagerad i flera styrelser och har erfarenhet av styrelsearbete sedan tidigare. En av ledamöterna kommer från diagnostikbranschen och har stor erfarenhet av denna bransch på den kommersiella sidan. Hans erfarenhet av styrelsearbete är stor, dels har han suttit i styrelser för likande bolag men även för större företag. Dock har han inte några andra styrelseuppdrag parallellt med det i Preelumina

En av styrelsemedlemmarna har erfarenhet av revision då han arbetar som revisor. Genom sitt arbete har han blivit bevandrad i många olika slags företag, framförallt familjeföretag och holdingbolag.

Det är även viktigt att nämna forskaren som sitter med i styrelsen. Forskaren har ingen tidigare erfarenhet av styrelsearbete, vilket Gregory poängterar med detta citat:

”The scientists have no experience, of companies or boards, at least not that they show.”

Gregory påpekar även värdet av att ha en diversifierad styrelse och hävdar att erfarenhet inom många olika kompetensområden är ovärderligt för en styrelse i ett innovationsföretag. En diversifierad styrelse har förenklat både det långsiktiga arbetet, men även i det operativa. Den

styrelsemedlem som tidigare arbetat i branschen för diagnostik har varit till stor hjälp gällande att bygga relationer med större kommersiella företag.

4.3.3. Outsiders i styrelsen

Som tidigare nämns är det endast suppleanten som är anställd i företaget och han är därmed den enda i styrelsen med operativt ansvar. Dock är majoriteten i styrelsen aktieägare och verkar som insiders på så vis. Gregory är av åsikten att det skapas ett större engagemang när styrelseledamöterna har ett ägande i bolaget. De enda som erhåller styrelsearvode i Preeluminas styrelse är dem som är outsiders i styrelsen. Gregory fortsätter dock att poängtera vikten av en extern styrelses roll i ett litet företag. Med tanke på att denna typ av företag har väldigt begränsad tillgång till interna resurser blir den kompetens som styrelsen besitter mycket värdefull.

4.3.4. Sociala band mellan styrelseledamöter och VD

Gregory inleder med att berätta att det finns vänskapsband, framförallt betonar han att arbetsmiljön är mycket vänskaplig. Preeluminas vd Thomas och styrelseordförande Gregory var vänner sedan tidigare. Detsamma gäller för några av investerarna. Investerarna har i sin tur tillsatt ledamöter som Thomas också har haft sociala band med sedan tidigare. Gregory hävdar också att arbetet i styrelsen har medfört att de har blivit goda vänner, både inom styrelsens och med övriga på företaget.

Existerande vänskapsband har haft en central del i sammansättning av Preeluminas styrelse. Med det menar Gregory framförallt att det nätverk en person besitter är väldigt betydelsefullt när det gäller att föra samman människor som kan föra företaget framåt. Vidare säger han att det inte är någon som sitter i styrelsen som är där endast men anledning av att de är ”buddy” med någon. Alla som sitter i styrelsen är där eftersom de har något att tillföra och det faktum att de är bekanta är oavsiktligt. Existerande sociala band tror både Gregory och Thomas endast har påverkat styrelsens arbete på ett positivt sätt vilket följande citat av Gregory belyser:

“I think it is only positive. I mean it helps people to be more collaborative, more flexible. So yes, it is only positive.”

Sammanfattningsvis går det att säga att både Thomas och Gregory ställer sig positiva till vänskapsband mellan styrelseledamöter.

4.3.5. Styrelsens engagemang och åtagande

När vi bad Gregory att beskriva styrelsen engagemang fick vi följande svar:

“I think it is very good, very high. We have a very high commitment to the company. And only the so called external members of the board are paid a so called fee to be on the board. So that means only one or two. The rest are not compensated at all. So I would say that the level of commitment is very high.”

Thomas skickar inte ut något veckobrev för att informera styrelseledamöterna och det finns inte heller något behov av detta då de flesta i styrelsen har regelbunden kontakt med honom. Styrelseledamöterna är överlag väl förberedda inför ett möte. De tillfällen då det skall tas beslut av mer omfattande karaktär skickas det ut beslutsunderlag i förväg som alla förväntas läsa, vilket också verkar vara fallet. Ett undantag nämns och det gäller de finansiella rapporterna som skickas ut, som flertalet ledamöterna inte verkar lägga ner vidare stor möda på. Det är nämligen så att alla förlitar sig på att han med revisorsbakgrund upptäcker om det är något som ser annorlunda ut.

Det är otvivelaktigt att styrelseledamöterna visar ett större engagemang för frågor som berör det egna kompetensområdet. Enda gångerna Gregory har upplevt nackdelar med detta är gällande forskarna som tenderar till att fokusera för mycket på det rent vetenskapliga. De har svårt att förstå det affärsmässiga i det hela. Detta har dock förändrats över tiden. I och med att företaget har genomgått ett antal nyfinansieringar har de lärt sig att det finansiella är ett viktigt fokus.

4.3.6. Formella strukturer för arbetet

I Preelumina har man idag ungefär sex styrelsemöten per år, ibland fler, och så har det sett ut sedan starten. Gregory anser att det är viktigt att ha många styrelsemöten, speciellt i ett litet nystartat företag där det är mycket på gång hela tiden. Han säger att det krävs input från styrelsemedlemmarna när företaget är litet och sårbart för att företaget ska lyckas och påpekar att det inte är ovanligt med upp till åtta styrelsemöten per år för ett nystartat företag. När vi frågar vad som påverkat frekvensen på styrelsemötena säger Gregory att det är det faktum att Preelumina är ett litet företag där mycket händer och behovet finns att reagera och assistera. Gregory tycker att antalet styrelsemöten varit tillfredsställande även om han tycker att de är

väldigt många till antal. Detta anser han dock varit nödvändigt. På frågan om styrelsemötena legat på regelbundna tider svarar Gregory:

”Well, it is quite ad hoc. You know, normally you would schedule these kind of meetings for six months or an even longer period of time. But, in our company we do not do that, and that is because our CEO is not used to work in that way. So he tends to call a board meeting on a much more ad hoc basis.”

Gregory påpekar att han på senare tid har försökt starta en process för att strukturera upp mötena, så att de schemaläggs tidigare för att kunna underlätta planeringen.

Styrelsen i Preelumina följer alltid en agenda för varje styrelsemöte som formellt sätt Gregory bestämmer. Dock är agendan relativt standardiserad och ser ungefär likadan ut för varje styrelsemöte. Den ”skickas bara ut” enligt Gregory. Däremot kan innehållet på varje punkt på agendas variera från gång till gång och punkterna är öppna för diskussion. Under åren har Gregory arbetat för att arbetet kring agendan ska vara mer formellt. Han vill gärna att arbetet struktureras upp i framtiden.

Nästan alla Preeluminas styrelsemöten sker i Lund, på kontoret, men ibland har man även haft telefonmöten. Det har inte skett några formella styrelsemöten utanför styrelserummet men däremot har styrelsemedlemmarna mycket informell kontakt vilket detta citat belyser:

”Yes, all the time, probably daily.”

Vidare understryks det av följande uttalande:

”I mean, in a small company like this there is really no distance between anybody at all. Whether it is owners, founders, management, it is all very close, and there is continual communication.”

Även Gregory har haft informell kontakt med vissa av styrelsemedlemmarna och så har det alltid varit. Denna kontakt har främst skett via email och telefon men även via personliga möten. Ibland har Preelumina särskilda möten gällande strategi och finansiering där Gregory brukar medverka. Gregory tror att denna informella kontakt kommer att öka i takt med att fler saker händer i företaget och hävdar att företaget inte hade fungerat utan en intensiv informell kontakt.

4.3.7. Styrelsens roll

I frågan om styrelsens roll menar Gregory att finansiering är en avgörande faktor. Detta beror på att finansiering är ett ständigt problem för denna typ av företag eftersom de inte ännu genererar några vinster. Följande citat av Gregory belyser detta:

“In these kinds of development companies, you only have money going out the door, you have no revenue coming in and you are just spending money all the time. And therefore you need money all the time. You always have to have your eye on the next financing.”

Gregory beskriver även hur de externa finansiärerna påverkat styrelsearbetet. Hans uppfattning är att man i och med dessa har fått ett till intresse att ta hänsyn till; rapportering. Han beskriver situationen enligt följande citat:

“You know, people that have put in substantial amounts of money by definition are quite interested in what is happening. They like to be kept informed and be a part of the decision making on where the company is going, and when the next financing is going to be, and how much it is going to be, and what you are going to spend the money on, and where the exit is going to be and so on.”

Han anser dock inte att detta ökat styrelsens kontrollerande roll, utan det har snarare ställt högre krav på ett väl fungerande informationsflöde mellan styrelse och ledning:

“It is not really an aspect of control, it is just another interest that has to be looked to.”

Vidare betonar Gregory styrelsens rådgivande roll som han menar finns där hela tiden och dessutom är en av hans viktigaste uppgifter som styrelseordförande. Vd Thomas Eriksson konsulterar både Gregory och andra styrelsemedlemmar en eller flera gånger per dag gällande olika frågor.

Beträffande Preeluminas nätverk så har styrelsen bidragit med att utvidga detta, både genom att hitta potentiella finansiärer men också med personer som kan utveckla företaget. Dessutom har styrelsen utvecklat företags kommersiella nätverk.

Strategimässigt har styrelsen enligt Gregory aktivt varit med och utvecklat en företagsstrategi som varit mycket lyckad.

I frågan om styrelsen i Preelumina har en kontrollerande roll säger Gregory att de är en kontrollerande styrelse men menar också att det beror på att de jobbar väldigt interaktivt. Han besvarar frågan på följande sätt:

“We have a very close relationship with the management. We know exactly what is being done, and in terms of decision making it is a very interactive process. So it is not really a question about control it is more like collaboration, and interaction.”

5. Analys

I detta avsnitt ställs undersökningens empiri mot uppsatsens teoretiska referensram. Analysen sker utifrån ett jämförande perspektiv och betonar skillnader respektive likheter mellan de två fallföretagens styrelsearbete. Vi har valt att dela in analysen efter teoridelens tre huvudrubriker för att på ett tydligt vis kunna jämföra relevanta teorier med empirin från undersökningen.

5.1. Styrelsens sammansättning

Som nämns ovan, anser vi att det inte går att analysera styrelsearbetet utan att även analysera styrelsens sammansättning, då sammansättningen lägger grunden för hur styrelsen arbetar och vilken roll styrelsen har i företaget. Nedan följer därför en analys av styrelsens sammansättning.

I uppsatsens teorikapitel presenterades teorier kring styrelsens sammansättning och vilken påverkan denna har på arbetes karaktär. Litteraturen argumenterar ofta för att fler ledamöter ökar företagets samlade kompetens och nätverk, vilket är positivt. Preeluminas styrelse består av fem personer och Scalaes styrelse av fyra, vilket varken kan betraktas som anmärkningsvärt få eller anmärkningsvärt många. Det som kan konstateras är att antalet är fler än minimiantalet vilket ska ses som positivt enligt teorin. Vad som är intressant att betona är att båda företagen anser att de har ett tillfredställande antal medlemmar i styrelsen. Samtliga respondenter anser att ett större antal ökar risken för att styrelsearbete blir rörigt, samtidigt som de är medvetna om att en större styrelse ger tillgång till mer kompetens och större nätverk. Vår uppfattning är att ett större antal styrelsemedlemmar är viktigare för företag som likt Preelumina som är beroende av externa finansiärer då ett större nätverk kan bidra till att hitta dessa.

Det är viktigt att hitta ett lämpligt antal styrelsemedlemmar för att maximera styrelsens engagemang. Som nämnt i teorikapitlet kan för många styrelsemedlemmar leda till att det uppstår ett så kallat ”free rider” problem. Då både Scalaes och Preeluminas styrelser är mycket engagerade enligt empirin tror vi att de har lyckats undvika detta problem.

Enligt teorier för styrelsearbete ökar antalet outsiders styrelsens kompetens och övervakning. Empirin stämmer överens med teorin i detta fall. Särskilt Roland, styrelseordförande i Scalae, betonar vikten av outsiders. Roland beskriver att outsiders är viktiga för kompetens och framförallt för den övergripande synen på företaget. När styrelsen blir involverad i det dagliga operativa arbetet kan det vara svårt att ta ett steg tillbaka och se arbetet ur ett bredare perspektiv. Detta kan kopplas samman med teorier kring hur fler outsiders ökar styrelsens övervakande roll eftersom dessa på ett mer objektivt sätt kan granska bolaget. Likt teorin tror vi att risken är stor att den övervakande rollen försvinner om endast interna sitter i styrelsen. I Preelumina är majoriteten av styrelsemedlemmarna interna, på så vis att de är aktieägare i företaget och att suppleanten även har operativt ansvar. Gregory, styrelseordförande i Preelumina, poängterar vikten av de interna styrelsemedlemmars engagemang i företaget. Detta är något som vi inte har funnit i litteraturen men som verkar troligt, då Scalae har två interna styrelsemedlemmar och har en mycket engagerad styrelse. Trots att styrelsen i Preelumina till största del består av insiders betonar Gregory att outsiders i styrelsen är viktiga i ett litet företag då företaget har begränsad tillgång till interna resurser. Enligt både empirin och teorin kan således outsiders i styrelsen bidra till ökad kompetens och övervakning.

I uppsatsens teoridel beskriver vi olika slags kunskap som är värdefull för en styrelse, dessa delas in i företagsspecifik kunskap och funktionell kunskap. I fallföretagen har vi kunnat urskilja kunskap inom båda områden. Styrelsemedlemmar med tidigare erfarenheter av styrelsearbete, framförallt styrelseordförande i de båda fallföretagen, har bland annat bidragit med funktionell kunskap kring ledarskap och hur en styrelse bör fungera. Ett tydligt exempel på detta är deras försök till att hitta ett mer effektivt sätt att arbeta med agendan. Den företagsspecifika kunskapen återfinns oftast hos ledamöter som även är anställda i företaget eller har tidigare erfarenheter inom liknande branscher. Ett exempel på detta är Preeluminas styrelseledamot som arbetar som forskare.

Respondenterna poängterar vikten av att ha en styrelse där ledamöterna kompletterar varandra vad gäller kunskap och nätverk. Vidare påstår de att styrelsen fungerar som en förlängd arm av företaget som kan hjälpa till med frågor där företagets interna resurser inte räcker till.

Preelumina har en väldiversifierad styrelse som ger god tillgång till både kompetens och nätverk, alla fem i styrelsen har olika bakgrund och erfarenhet. I Scalae är situationen dock annorlunda. Deras styrelse besitter visserligen mycket kunskap, men tre av fyra personer i styrelsen har en ingenjörsutbildning och tidigare erfarenheter inom högteknologiska

branscher. När Scalae utökade sin styrelse med Mikael, som är civilekonom, medförde detta att Peter fick en mer naturlig kontaktperson i styrelsen då Mikael är mer affärsmässigt inriktad, likt Peter. Vidare, har både Roland och Mikael erfarenhet av tidigare styrelseerfarenhet. Roland poängterar att det har varit värdefullt för arbetet i Scalaes styrelse. Detta stämmer väl överens med vår teoretiska referensram som visar att fler styrelseledamöter ger både större nätverk och mer kompetens. Roland poängterar dock att bakgrunden hos en person i styrelsen inte alltid är mest betydelsefull. Han hävdar att grundinställning och personlighet är två faktorer som spelar minst lika stor roll. Detta anser vi stämmer väl överens med teorier kring arbetets karaktär, då han hävdar att kunskapen måste förädlas i arbetsprocessen. Vi tolkar personlighet och grundinställning som betydande faktorer som påverkar arbetsprocessen och det blir därmed viktigt för att förädla den kunskap som ledamöterna besitter.

Litteraturen kring styrelsens sammansättning argumenterar framförallt för att vänskapsband är positivt för styrelsearbetet och detta presenteras även i den teoretiska referensramen. I både i Scalae och Preelumina existerar vänskapsband, både mellan vd och styrelseordförande samt mellan styrelsemedlemmarna. Företagen är dock av olika åsikter i frågan om vänskapsband är positivt eller inte. I Scalae har Anders och Peter varit vänner redan sen innan företaget grundades, medan vänskapen mellan Anders och Roland är något som utvecklats med tiden. Anders tror att det är svårt att undvika att utveckla vänskapsband när man jobbar så nära varandra. Han anser dock att vänskapsband endast förbättrar arbetet i form av större flexibilitet och en vänskapligare arbetsmiljö. Roland och Anders åsikt i övrigt är att sociala band inte påverkar styrelsearbetet.

Gregory och Thomas i Preeluminas styrelse tror båda att vänskapsband är positivt för styrelsearbetet då samarbetsförmågan ökar. De säger även att vänskapsband har påverkat vilka personer som sitter i styrelsen då de tillsatts genom nätverk.

Vår uppfattning är att det i mindre nystartade företag är oundvikligt att skapa någon form av vänskapsband, och att vänskapsband faktiskt påverkar arbetet i en positiv riktning. Vi tror att vänskapsbanden ökat det informella arbetssättet där styrelsemedlemmar har mycket kontakt med varandra, vilket i sin tur varit av värde för företaget. I enlighet med teorin tycker vi också att vi kan se att vänskapsband påverkar styrelsens engagemang i positiv riktning, förmodligen som en konsekvens av det ökade ansvar man känner gentemot sina vänner.

5.2. Arbetets karaktär

I uppsatsens teorikapitel presenterades teorier kring arbetets karaktär, samt hur dessa påverkar den roll styrelsen har i företaget. Litteraturen argumenterar ofta för att ett stort engagemang från styrelseledamöter kan realisera den kunskap och kompetens de besitter, vilket är positivt för styrelsens roll i företaget.

Teorin poängterar vikten av ett stort engagemang från styrelsen under de första verksamhetsåren, vilket även bekräftas av båda fallföretagen. Samtliga respondenter beskriver, och understryker vikten av, en engagerad styrelse med många åtaganden.

Engagemang definieras i teorin som den tid ledamöter ägnar åt förberedelser inför ett styrelsemöte, samt graden av engagemang i konstruktiva diskussioner vid styrelsemöten. Undersökningens empiri har dock i viss mån pekat på en annan form av engagemang. Samtliga respondenter understryker framförallt vikten av den informella kontakten mellan styrelse och ledning, ett engagemang som många gånger sträcker sig utanför styrelserummet. Ofta använder respondenter sig av ordet ”tillgänglighet”. Det är framförallt genom denna kontakt man kunnat få vägledning i operativa frågor, och kunnat tillgodogöra sig den kompetens och kunskap styrelsen besitter inom företagsledning. Förberedelserna inför styrelsemötena har i båda fallföretagen blivit av mindre vikt, just på grund av den informella kontakten. Oftast är styrelsen redan så pass insatt, att utskick av dokument i förväg blir mindre viktigt.

Enligt teorin är styrelsens engagemang av stor vikt då de effektivt ska ta sig an sin roll i företaget, speciellt då rollen är av rådgivande karaktär. I Preelumina anser båda respondenterna att detta engagemang endast påverkat styrelsens roll positivt. Genom ett stort engagemang har de kunnat vägleda vd:n, Tomas, i frågor han själv saknat erfarenhet. Styrelseordförande på Scalae, Roland, anser dock att engagemang kan medföra en del negativa aspekter. Rolands uppfattning är att styrelsen genom ett stort engagemang och intensiv informell kontakt, har förlorat en viktig aspekt av sitt arbete; att ha överblick över företaget. Genom att i alltför stor utsträckning engagera sig i företagets operativa arbete har styrelsen på Scalae ibland förlorat det långsiktiga perspektivet som framförallt strategiarbetet kräver. Detta strider således till viss del emot vår teoretiska referensram som säger att ett stort engagemang är positivt för styrelsens roll som serviceorgan, eftersom denna roll även innebär

strategiarbete. I detta fallföretag är det mer relevant att argumentera för ett positivt samband mellan engagemang och operativ rådgivning.

Som nämns ovan, har den informella kontakten varit stor i båda fallföretagen, vilket bland annat resulterat i att dokument inte behöver skickas ut innan styrelsemöten. Vd:n har inte heller haft någon regelbunden rapportering till styrelsen, i varken Preelumina eller Scalae. Enligt teorin är formella strukturer för styrelsens arbete av störst vikt då styrelsen ska agera som kontrollorgan. Empirin i denna fråga stämmer således överens med teorin, då styrelsen i de båda fallföretagen främst haft en servicebaserad roll, något som analyseras i vidare omfattning under nästa rubrik.

Teorin understryker även vikten av att ha många styrelsemöten under de första verksamhetsåren. I Preelumina har styrelsen insett detta och respondenterna hävdar att de ibland haft så många som åtta möten per år. Roland anser dock att styrelsen riskerar att bli alltför operativ om frekvensen av styrelsemöten är hög, och tror således att antalet bör minskas i framtiden. Att detta skiljer sig mellan företagen beror förmodligen på att de varit verksamma olika länge, och har utvecklat formella strukturer för det operativa arbetet i olika stor utsträckning. I Scalae finns ambitioner att skapa rutiner för det operativa arbetet, vilket gör att styrelsen kommer ägna sig mindre åt detta område, och färre styrelsemöten krävs. I båda fallföretagen har styrelsemöten tillkallats så fort det har funnits ett behov av styrelsens råd. Således har de inte fasta datum för styrelsemöten, utan de sker slumpvis beroende på hur omständigheterna ser ut. Gregory, styrelseordförande i Preelumina, beskriver att styrelsen genom detta både har kunnat reagera och assistera.

Som nämns ovan, bidrar ett formaliserat arbetssätt till att styrelsen på ett effektivt vis kan agera kontrollorgan, enligt teorin. Vår uppfattning är att fallföretagen fortfarande arbetar med att hitta ett sätt att använda en formell agenda som fullföljer sitt syfte. De agendor som används idag existerar mest till följd av krav från styrelseordförande, och har således varit relativt poänglösa. Styrelseordförande i Scalae, Roland, beskriver till exempel hur styrelsen vid möten har använt sig av en agenda med punkter som ofta saknat innehåll. I Preelumina har det tagits fram en någorlunda standardiserad agenda, vår uppfattning är dock att denna inte följs särskilt väl. Detta eftersom styrelseordförande, Gregory, beskriver hur styrelsen ofta har öppna diskussioner som fallit utanför agendans ram. Vidare, är vår uppfattning i denna fråga att det framförallt är styrelseordförande, i både Preelumina och Scalae, som uttrycker en

önskan om att ta fram en bättre agenda och arbetssätt kring denna, som är speciellt utformad för företaget och aktuella frågor.

Som en förlängning av ovanstående analys kan det diskuteras vilken påverkan styrelseordförandes bakgrund har i frågan om hur pass formaliserat styrelsens arbete är. Båda fallföretagen har en styrelseordförande som arbetar och har arbetat i flera styrelser. Vår uppfattning är att detta har resulterat i att man har kunnat tillgodogöra sig kunskap om hur en styrelse bör fungera. Vid intervjuerna framgick det att ordföranden gjort ett flertal försök till att formalisera styrelsearbetet, med blandade resultat. Respondenterna talade i samband med detta om hur det gick till i andra företag, i jämförande perspektiv, vilket vi anser tyder på att de försökt applicera tidigare erfarenheter i fallföretagen. Detta stämmer väl överens med uppsatsens teoretiska referensram. Som nämnt ovan, menar teorin på att en ledamots bakgrund kan tillföra såväl företagsspecifik som funktionell kunskap. Vår uppfattning är att erfarenheter och kunskaper inom styrelsearbete kan klassificeras som en funktionell kunskap, vilket även diskuterats under föregående rubrik.

5.3. Styrelsens roll

I uppsatsens teoridel presenteras teorier kring vilken roll en styrelse har i företaget. I den teoretiska referensramen, som bygger på resultat från tidigare studier inom samma område, argumenteras för att styrelsens roll i nystartade företag oftast kan liknas vid ett serviceorgan. RDT perspektivet är således lämpligt att applicera på styrelsearbetet i nystartade företag av innovationskaraktär. I denna fråga stämmer uppsatsens teoretiska referensram mycket väl överens med empirin. I såväl Scalae som Preelumina hävdar samtliga respondenter att styrelsens främsta uppgifter är av servicekaraktär.

Scalaes vd, Anders, ansåg att styrelsen har fungerat som en mentor. Styrelseordförande, Roland, gav exempel på vad styrelsen i Scalae åstadkommit: styrelsen har sett till att företagsledningen genomgår ett mentorsprogram, de har tillhandahållit värdefulla bankkontakter samt agerat rådgivande i såväl operativa som strategiska frågor.

I Preelumina argumenterar styrelseordförande, Gregory, för att styrelsen arbetat framförallt med finansieringsfrågor, vilket enligt egen utsago kännetecknar styrelsearbetet hos forskningsbaserade företag. I denna fråga har styrelsen kunnat tillhandahålla ett brett nätverk av kontakter inom branschen för medicinsk diagnostik, framförallt potentiella finansiärer.

Preelumina har genom styrelsen även fått tillgång till ett rikt nätverk av kommersiella kontakter och personer som bidragit till att utveckla företaget. Vidare, har styrelsen i Preelumina agerat rådgivande, framförallt i strategiska frågor men även operativa i viss mån. Vår uppfattning är att samtliga exempel i båda fallföretagen är av servicekaraktär, och således faller inom ramen för teorier kring styrelsen som serviceorgan.

Som nämnt ovan, har respondenterna i båda fallföretagen beskrivit styrelsen som rådgivande. Enligt undersökningens empiri har dock den rådgivande aspekten av styrelsens arbete varit av varierande karaktär. I analysen kring arbetets karaktär konstaterades det att en informell kontakt mellan styrelse och ledning, samt ett stort engagemang, kan resultera i att styrelsens arbete blir av operativ karaktär. I likhet med detta resonemang kan vi nu analysera styrelsens rådgivande roll i företaget genom att särskilja rådgivning i operativa frågor från rådgivning i strategiska frågor. Vi syftar i detta fall på strategiska frågor som frågor av mer långsiktig och icke-föränderlig karaktär, medan operativa frågor är relativt kortsiktiga, föränderliga och hör till den dagliga verksamheten. I såväl Preelumina som Scalae anser vi att rådgivningen många gånger skett på operativ nivå, även om respondenterna ansett att det rört sig om strategisk vägledning. Vi grundar detta påstående i det faktum att styrelsen i både Preelumina och Scalae haft en intensiv informell kontakt mellan ledning och styrelse, som ofta handlat om problem som har uppstått i den löpande verksamheten. Vidare, är vår uppfattning att företagen ibland haft svårigheter att skilja mellan styrelsens och ledningens arbete. Detta har resulterat i att styrelsen ibland haft svårigheter att anta den strategiska rollen, då de av vana är operativa. Fenomenet är framförallt uppenbart i Scalae, där styrelseordförande Roland själv har insett att detta är ett problem:

”Om du ramlar in operativt i någonting så kanske du inte ser de stora dragen.”

Agentteorin definierar en intressekonflikt som kan uppstå då en principal är överordnad en agent. Denna teori har i tidigare studier applicerats på ägare och ledning, för att möjliggöra en djupare förståelse av relationen dem emellan. Agentteorin anses även ligga till grund för teorier som definierar styrelsens roll som kontrollerande. Detta, eftersom risken att ledningen handlar i egenintresse istället för ägarnas intresse enligt teorin ofta resulterar i ökad kontroll från styrelsen.

Tidigare studier har visat på att agentteorin inte är en optimal utgångspunkt vid analys av styrelsens roll i nystartade innovationsföretag, eftersom rollen oftast är mer serviceorienterad

än kontrollerande. Empirin från våra fallstudier visar på olika resultat i frågan om agentteorins relevans, vilket framförallt beror på olika ägarstrukturer. I Scalae finner vi det inte relevant att applicera agentteorin, då där inte finns någon separation mellan ägare, styrelse och ledning. Anders och Peter såväl äger som leder företaget, och sitter även med i styrelsen. Vår uppfattning är att det inte finns någon intressekonflikt mellan dessa roller. Preelumina har istället valt att ta in externa finansiärer i form av företagsänglar, institutionella och individuella ägare, vilket även speglar styrelsens sammansättning. Vi anser således att det i Preeluminas fall är mer relevant att analysera relationen mellan styrelse och företagsledning ur ett agentteori- perspektiv, än i Scalaes. I Preelumina har styrelsen till följd av krav från ledamöter, vilka representerar externa finansiärer, ställt högre krav på informationsflödet mellan företagsledning och styrelse. Gregory beskriver situationen med följande citat:

” You know, people that have put in substantial amounts of money by definition are quite interested in what is happening. They like to be kept informed and be a part of the decision making on where the company is going, and when the next financing is going to be, and how much it is going to be, and what you are going to spend the money on, and where the exit is going to be and so on.”

Enligt egen utsago är detta informationsflöde inte en fråga om ökad kontroll, utan snarare ytterligare ett intresse att ta hänsyn till i styrelsearbetet. Vår uppfattning är att man ännu inte haft några intressekonflikter mellan ägare och ledning, varför man i företaget inte anser att styrelsen haft en kontrollerande roll. Vi tror dock att det i viss mån har upprättats ett starkt informationsflöde mellan ledning och styrelse för att kunna upptäcka eventuella situationer där styrelsen faktiskt finner behov av att agera kontrollerande. En sådan situation skulle till exempel kunna vara att ledningen fattar ett beslut att investera företagets pengar i ett riskfyllt projekt. Att en sådan situation ännu inte uppstått gör att man inte ser styrelsen som kontrollerande. Det är dock viktigt att påpeka att vi inte anser att Preeluminas styrelse är övervägande kontrollerande. Det rör sig snarare om en slags ”verksamhetskontroll” som bygger på regelbunden rapportering och insikt i verksamheten. Vår uppfattning är dock att den relation som beskrivs av såväl ordförande som Vd i viss utsträckning kan klassificeras som kontrollerande.

6. Slutsats

I slutsatsen redovisas först uppsatsen resultat i ett sammanfattat format. Därefter redogör vi för egna tolkningar av resultatet samt diskuterar huruvida uppsatsen är generaliserbar. Avslutningsvis ges förslag på vad som kan vara intressant för framtida forskning.

6.1. Studiens resultat

Uppsatsens syfte har varit att ta reda på hur framgångsrikt styrelsearbete ser ut i nystartade innovationsföretag. För att möjliggöra en analys har en teoretisk referensram konstruerats med utgångspunkt i tidigare studier inom samma område. I denna har ett antal antaganden formulerats kring styrelsens sammansättning, arbetets karaktär och styrelsens roll. Trots att uppsatsens fokus har varit att undersöka styrelsearbetet har vi funnit det relevantt att inkludera styrelsens sammansättning då vår uppfattning har varit att denna är en viktig utgångspunkt för styrelsearbetet.

Det första antagandet gällande styrelsens sammansättning i nystartade innovationsföretag har varit att antalet ledamöter framförallt avgör vilken kompetens och vilka nätverk företaget får tillgång till. Antagandet innebär att ett större antal ledamöter än minimikravet är positivt. Vidare antas ledamöternas bakgrund också vara avgörande i denna fråga. Vår teoretiska referensram har även inkluderat antagandet att outsiders bidrar med kompetens och ökar övervakningen i styrelsearbetet. Enligt referensramen är vänskapsband mellan styrelseledamöter och ledningen positivt för styrelsearbetet. Arbetets karaktär antas ha en informell struktur och engagemang och åtagande är av stor vikt. Slutligen har referensramens antagande kring styrelsens roll i företaget varit att denna är mer serviceinriktad än kontrollerande. Efter analysen i föregående kapitel konstateras nu att majoriteten av ramverkets antaganden får tydligt stöd i undersökningen, medan stödet för några antaganden visat sig vara mindre.

Det antagande som fick tydligast stöd i undersökningen var antagandet kring styrelsens roll som serviceorgan. Samtliga respondenter beskriver styrelsens arbete som serviceinriktat. Man har genom styrelsens arbete framförallt kunnat tillgodogöra sig nätverk, rådgivning och finansiering. Den rådgivande aspekten av styrelsens arbete har dock ofta skett på en operativ nivå, en diskussion som återkommer nedan. I frågan om styrelsens kontrollerande roll

stämmer referensramen inte, eftersom referensramen uteslöt denna roll. Vi kunde dock i ett av fallföretagen urskilja en form av kontroll som i analysen liknades vid verksamhetskontroll. Vår analys är att detta grundar sig i ägarstrukturen, även denna diskussion återkommer nedan.

Den teoretiska referensramens antaganden gällande styrelsens sammansättning stämde i viss utsträckning. I båda fallföretagen visade sig ledamöternas bakgrund vara av stor vikt eftersom fallföretagen genom denna fick tillgång till såväl kompetens som nätverk. Även ledamöternas personlighet och grundinställning visade sig vara avgörande faktorer då företaget på ett framgångsrikt vis skulle tillgodogöra sig styrelsens kompetens och nätverk. Outsiders bidrog med både kunskap och kontroll, i enighet med uppsatsens teoretiska referensram. Studien visade dock att insiders kunde bidra på likartat vis då en anknytning till företaget ibland kan resultera i ökat engagemang i styrelsearbetet.

Enligt uppsatsens teoridel är det positivt för nystartade innovationsföretag att ha fler styrelseledamöter är minimikravet, vilket även uppsatsens empiri bekräftar. Den teoretiska referensramens antagande understryker vikten av många ledamöter eftersom företaget genom dessa får tillgång till såväl kompetens som nätverk. Empirin visar dock på att fallföretagen är nöjda med det antal de har, då de befärdar förlorad kontroll och ostrukturerade möten ifall antalet ökas. Det rör sig således om ett avvägande mellan ökad kompetens och nätverk, och optimalt styrelsearbete.

I frågan om vänskapsband visar studien att styrelsen i nystartade innovationsföretag ofta utvecklar vänskapsband till följd av det intensiva samarbetet. Detta resulterar i ett gott arbetsklimat, flexibilitet och engagemang. Det är dock svårt att avgöra ifall de vänskapsband som existerar på förhand är extra positiva för styrelsearbetet, eftersom det i princip alltid bildas någon form av vänskapsband. Det är viktigt att poängtera att detta antagande härmed inte förlorat sin relevans i sammanhanget. I vår studie går det dock inte urskilja vilken påverkan de på förhand existerande vänskapsbanden har på styrelsearbetet.

Samtliga antaganden kring arbetets karaktär stämde överens med empirin i vår undersökning. Vikten av engagemang och åtagande nämndes av samtliga respondenter och i båda fallföretagen hade styrelsearbetet en informell struktur. Det kan dock konstateras att det finns utvecklingspotential inom detta område, en diskussion som fortsätter nedan.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att framgångsrikt styrelsearbete i nystartade innovationsföretag är engagerat, informellt och serviceinriktat. Genom en väl anpassad

sammansättning av styrelseledamöter får företaget framförallt tillgång till nätverk och kompetens. Den teoretiska referensramen gav en god övergripande bild av hur styrelsearbetet ser ut i nystartade innovationsföretag, och bidrog till värdefulla insikter i analysen. Enligt vår mening finns det dock vissa aspekter som kan utvecklas för att få en djupare förståelse och mer dynamisk bild av styrelsearbetet.

Efter genomförd undersökning är den övergripande uppfattningen att styrelsearbetet i nystartade innovationsföretag inte är separerat från det operativa arbetet i samma utsträckning som hos till exempel publika aktiebolag. Vår studie visar på ett stort operativt engagemang från styrelsen. Detta har inte diskuterats i uppsatsens teorikapitel där engagemang definieras i form av förberedelser inför styrelsemöten och bidrag i konstruktiva diskussioner vid styrelsemöten. Vi finner det därför relevant att utvidga diskussionen kring engagemang. Ett stort engagemang i det operativa arbetet bör separeras från det formella engagemanget som beskrivits i vår teoretiska referensram där det förstnämnda visat sig karaktärisera styrelsearbetet i nystartade innovationsföretag. Samtidigt har vår undersökning visat på att det finns en poäng med att hålla en viss distans till det operativa arbetet för att kunna vara rådgivare i strategifrågor som kräver ett vidare perspektiv.

Vi har vidare funnit att styrelseordförande uttrycker en önskan om att formalisera styrelsearbetet. Vad som är anmärkningsvärt i denna fråga är att vi inte har kunnat utskilja någon större förändring över tiden vilket vi anser kan tolkas som att framgångsrikt styrelsearbete inte kräver en hög grad av formalitet i denna typ av företag. Det är dock viktigt att poängtera att denna bild kan komma att förändras i och med att företaget går in en annan fas.

Eftersom fallstudien är av kvalitativ karaktär är det intressant att diskutera huruvida uppsatsens resultat är trovärdigt och ifall det är relevant att använda den teoretiska referensramen för framtida forskning på nystartade innovationsföretag. Då vi har iakttagit stor överensstämmelse mellan empirin och den teoretiska referensramen anser vi att den teoretiska referensramen, efter viss modifiering, uppnår en hög teoretisk generaliserbarhet. Vid insamlandet av empiriskt material visade det sig dessutom att båda styrelseordföranden arbetade eller hade arbetat i flera styrelser för liknande bolag. Detta föranledde att de flera gånger gav exempel på hur arbetet fungerade i andra styrelser. Dessa exempel förstärkte i de flesta fall den bild de gav av fallföretagens styrelser, vilket vi anser ger ytterligare stöd åt den teoretiska referensramen.

6.2. Förslag till vidare forskning

I diskussionen ovan framkommer vissa aspekter som kan vara intressanta för framtida forskning. Till att börja med anser vi att uppsatsens teoretiska referensram är intressant att testa i en mer omfattande studie för att närmare utreda dess överensstämmelse med verkligheten.

I studien visade det sig att det saknades regelbundenhet och formella strukturer för styrelsearbetet, medan forskning som fokuserar på styrelsearbetet i etablerade företag hävdar att formella strukturer är viktigt. Vi anser det därför vara av intresse att studera framgångsrika styrelser i etablerade innovationsföretag för att se ifall arbetet har formaliserats. Därigenom kan det utredas huruvida de informella strukturerna endast existerar i utvecklingsfasen.

Vidare inkluderade inte uppsatsens referensram några antaganden kring hur olika ägandeförhållanden påverkar styrelsearbetet, och vår analys har således inte inkluderat detta perspektiv. Framtida forskning bör möjligen inkludera ägardimensionen då vi anser att denna dimension kan ha betydelse för styrelsearbetet.

7. Litteraturförteckning

7.1. Böcker

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

Halvorsen K. 1992. Samhällsvetenskaplig Metod [Methodology for Social Science]. Studentlitteratur: Lund.

Kim, K., Mohr, D., Nofsinger, J., & Kim. *Corporate Governance*, 3d Edition. Pearson Prentice Hall. 2010

Mace, M. L. *Directors: Myth and Reality*. Harvard University Press, Boston, MA. 1971

Merriam, S. B. *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur. 1994

Nesheim, John L. *High tech start-up: the complete handbook for creating successful high tech companies*. The Free Press, 2000

OECD (2004) OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. California: Stanford University Press.

Tricker, Bob. *Corporate Governance –Principles, Policies, and Practices*. Oxford University Press. 2009

Yin, Robert K. *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, cop. 2003

7.2. Offentligt Tryck

Aktiebolagslagen (2005:551)

Årsredovisningslagen (1995:1554)

7.3. Vetenskapliga artiklar

Anacona, D., och Caldwell, D. 1988. Beyond task and maintenance: Defining external functions in groups. *Group och Organization Studies*, 13: 468-494.

Berry, M. (1998) "Strategic Planning in Small High Tech Companies", *Long Range Planning*, vol 31, no 3, pp 455-466

Carpenter, M. A. och J. D. Westphal (2001). 'The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making', *Academy of Management Journal*, 44, pp. 639–660.

Clarysse, B, och Bruneel, J 2007, 'Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator', *R&D Management*, 37, 2, pp. 139-149

Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., & Dalton, D. R. 2002. Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 28: 387–412

Fama, E, F., och Jensen, M, G, 1983, The separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325,

Forbes Daniel P. och Milliken Frances J. Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision Making Groups in *Academy of Management Review*, Vol 24 No. 3 (Jul., 1999). pp. 489-505

Gabrielsson, J. (2007) Boards of Directors and Entrepreneurial Posture in Medium-size Companies : Putting the Board Demography Approach to a Test *International Small Business Journal* 2007 25: 511

Gabrielsson, J., och Winlund, H. (2000). Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of the board's working style on board task performance. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), pp. 311-330

Grundeis, J., och Talaulicar, T. (2002). Company Law and Corporate Governance of Start-ups in Germany: Legal Stipulations, Managerial Requirements, and Modification Strategies. *Journal of Management and Governance* , 6 (1), 1-27.

Gulati, R. och J. D. Westphal (1999). 'Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures', *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 473–506.

Hillman, A. J., Withers, M. C. & Collins, B. J. (2009). *Journal of Management*. Resource Dependence Theory: A Review, 35 (6), s. 1410-1413.

Hirsch, P. M., Michaels, S., och Friedman, R. 1987. "Dirty hands" versus "clean models": Is sociology in danger of being seduced by economics? *Theory and Society*, 16: 317-336.

Huse, M 2000, 'Boards of directors in SMEs: a review and research agenda', *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 4, pp. 271-290

Huse, M. 1995a Aunt, Barbarian or Clan? - about the boards role (In Norwegian) Tante, Barbar eller Klan? –om styrets rolle (Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget)

Jensen, M. G., och Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-350.

Minichilli, A., och Hansen, C. (2007). The board advisory tasks in small firms and the event of crises. *Journal of Management and Governance* , 11 (1), 5-22.

Minichilli, A., Zattoni, A. and Zona, F. (2009). Making boards effective: an empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20, pp. 55–74.

Pettigrew, A. 1992. On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13: 163-182.

Roberts, J., McNulty, & Stiles, P., (2005). Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom. *British Journal of Management* , 16, 5-26..

Rosen, S. 1983. Perceived inadequacy and help-seeking. In B. DePaulo, A. Nadler, och J. Fisher (Eds.), *New directions in helping*, New York: Academic Press. vol. 2: 3-12.

Rosenstein, J., 1988. The board and strategy: Venture capital and high technology. *Journal of Business Venturing* 3 2, pp. 159–170.

Westphal, JD 1999, 'Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties', *Academy of Management Journal*, 42, 1, pp. 7-24

7.4. Muntliga källor

Följande personer har intervjuats:

Anders Cederberg, Scalae AB, VD och styrelseledamot, intervjun genomfördes den 12 maj 2011 kl 11.00-12.00

Gregory Batcheller, Preelumina Diagnostics AB, Styrelseordförande, intervjun genomfördes den 10 maj 2011 kl 18.00-19.00.

Roland Görtz, Scalae AB, Styrelseordförande, intervjun genomfördes den 12 maj 2011 kl 13.00-14.00

Tomas Ericsson, Preelumina Diagnostics AB, VD, intervjun genomfördes den 17 maj 2011 kl 15.00-15.30, telefonintervju.

8. Bilagor

Intervjuguide

Vi vill studera de första verksamhetsåren. Med dessa frågor hoppas vi kunna analysera hur en styrelse arbetar för företaget i utvecklingsfasen.

Bakgrund- Företaget

1. Kan du beskriva vem du är och vilken roll du har i företaget?
2. När startades företaget?
3. Varför startades företaget?
4. Vilka startade företaget?
 - a. Arbetar de fortfarande för företaget?
5. Hur ser ägarstrukturen ut, finns det ägardirektiv?
6. Har det skett några organisatoriska förändringar under de första åren?
7. Hur många anställda har företaget?

Styrelsens sammansättning

1. Har det skett några förändringar i styrelsens sammansättning?
 - a. När?
 - b. Varför?
2. Hur många arbetar i styrelsen och har detta förändrats under tiden?
 - a. Hur har ni kommit fram till att ni ska vara just detta antal?
 - b. Hur många av dessa arbetar i företaget?
 - i. Har detta förändrats under tiden?
 - ii. Kan du ge exempel på hur detta har påverkat styrelsearbetet?
3. Vad har ledamöterna för bakgrund?
 - a. Utbildning
 - b. Arbetslivserfarenhet

- c. Styrelseerfarenhet
- 4. Beskriv hur detta har påverkat styrelsearbetet!
- 5. Existerar det vänskapsband i styrelsen?
 - a. Beskriv er relation!
 - b. Vilka konsekvenser för styrelsearbetet har vänskapsband medfört? (Exemplifiera)
 - i. Har detta förändrats under tiden?

Arbetsprocessen

- 1. Förekommer arbetsordning och styrande är den?
 - a. Har arbetsordningen ändrats över åren?
- 2. Hur ofta har ni haft styrelsemöten?
 - a. Vad påverkar frekvensen av styrelsemöten?
 - b. Har detta varit ett tillfredställande antal?
 - c. Hålls styrelsemöten regelbundet?
 - i. Har detta förändrats under tiden?
- 3. Var har ni haft era styrelsemöten?
 - a. Har ni träffats utanför styrelserummet?
 - i. Har detta förändrats under tiden?
- 4. Hur bestäms agendan?
 - a. Har detta förändrats under tiden?
- 5. Har Du som VD/Styrelseordförande haft informell kontakt med styrelsen?
 - a. Hur har denna kontakt sett ut? (till exempel via telefon, mail eller över en lunch)
 - i. Har detta förändrats under tiden?
- 6. Hur vill Du beskriva styrelsens engagemang i sitt arbete?
 - a. Skickas det ut beslutsunderlag före mötena?
 - b. Skickar VD ut någon form av veckobrev till styrelsen?
 - c. Ge exempel på hur ledamöter förbereder sig inför ett styrelsemöte!

- d. Visas ett större engagemang från ledamöterna för frågor som berör det egna kompetensområdet?
- e. Hur pass tillgänglig anser du att styrelsen har varit och hur har arbetsklimatet varit.?
- i. Har detta förändrats under tiden?
- 7. Utvärderas styrelsens arbete?
- 8. Hur uppfattar du att styrelsens arbete har förändrats under tiden?

Styrelsens roll

- 9. Ge exempel på vad styrelsen har åstadkommit genom sitt arbete, i form av:
 - a. Nätverk?
 - b. Finansiering?
 - c. Strategi?
 - d. Rådgivning?
 - e. Kontroll?
 - i. Har detta förändrats under tiden?