



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hantering av övergången från ägarledning till ägarstyrning

Entreprenörens och styrelsens roll

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT-2018

Kandidatuppsats

Linus Liljeqvist, 921120-4376

Victor Rundström, 950819-2219

Handledare: Johan Jakobsson

Acknowledgements:

Vi vill tacka hela StyrelseAkademien Västsveriges styrelse för vägledning och engagemang under studiens gång, utan era lärdomar och nätverk vore studien inte möjlig att genomföra. Ett extra tack till ordförande Rigmor Öberg som genom personlig handledning har bidragit med både tid, kontakter och värdefulla insikter.

Ett stort tack till alla deltagande bolag och sakkunnige som låtit sig intervjuas av oss. Vi tackar för er tid och kunskap som möjliggjort denna studie.
En studie är aldrig större än de man studerat.

Vi vill även tacka vår exceptionella handledare Johan Jakobsson som med entusiasm och genuint engagemang bidragit till rådgivning och varit ett stöd när än det har behövts.

Till sist vill vi tacka våra respektive partners för visat tålamod, oräkneliga korrekturläsningar och stöd i detta arbete.

Tack.

Nyckelord:

Ägarledning, Ägarstyrning, Entreprenörens roll, Styrelsens roll, Ägardirektiv, Entreprenöriell kontroll, Rollspecialisering.

Källreferens:

Liljeqvist, L och Rundström, V (2018) *“Hantering av övergången från ägarledning till ägarstyrning - Entreprenörens och styrelsens roll”*. Kandidatuppsats. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Göteborg: Handelshögskolan.

© Linus Liljeqvist och Victor Rundström, 2018

Abstract

As small firms grow, and complexity increases, firms can go through a transition from being owner-managed to professionally managed. Owner-managed refers to a state where there is a clear connection between the ownership and firm management. The transition to professionally managed partly entail a more professional spread of competence in management, actual use of a board of directors, externally recruited board members, and externally recruited CEOs. This change affects the role of the entrepreneur within a firm as well as the use of the board of directors as a tool for management.

This study aims to deepen the understanding of the transition, thereto the roles of the entrepreneur and board of directors. The research questions are therefore defined as follows: *How do firms handle the transition from owner-managed to professionally managed?* and *Has an owner-directive existed and which role could this play in the transition?* To answer the question a qualitative multiple case study using mainly a deductive approach has been performed. Three firms as well as an expert within the subject has been interviewed using semi-structured interviews structured through a operationalization of the theory.

The study shows that the management of the transition has a connection with the roles of the board of directors and the entrepreneur. Ergo, rather than being a fixed process with clear steps, the transition is dependent on how the involved parties acts. Looking at the entrepreneurial role we see a dependence on their understanding and ability to put the needs of the firm in focus and separate their personal attachments to the firm. But even if the entrepreneur has an understanding of the firms needs and takes adequate measures, the inability to separate one's different roles and implement transitional measures in practice still is a complicating issue during the transition.

The study also shows that the role of the board of directors is based on predicates during its establishment as well as it is dependent on the composition and board-type. It seems that entrepreneurial control has an impact on what role the board of directors will come to play in the firms transition. It's also shown that an owner-directive document is a good starting point for firms before the transition is initiated and can be a useful tool for separating the entrepreneur's personal attachment from the firms functionality.

The findings in this study provides applicable knowledge for consultants, entrepreneurs and company founders among others. In this respect, a theoretical and empirical understanding is provided, both as to the effects of the entrepreneurs understanding and bond to the company on the transition, as well as the predicates for the board of directors to become a useful tool in the transition. Accordingly, these insights provide injunctions concerning the role of the entrepreneur and board of directors that can assist firms in managing the transition from being owner-managed to professionally managed.

Sammanfattning

Det finns små bolag som närmar sig ett skede då komplexiteten ökar och de kan behöva övergå från ägarledning till ägarstyrning. I ägarledda bolag föreligger bland annat tydliga band mellan ägandet och förvaltningen. Förändringen kan delvis innebära en mer professionell kompetensfördelning inom förvaltningen, bruk av styrelse, externa ledamöter, och extern VD. Övergången förändrar entreprenörens roll i bolaget och även i vilken grad styrelsen används som ett verktyg.

Studien ämnar bidra till tidigare forskning genom att fördjupa förståelsen för entreprenörens och styrelsens roll i bolags hantering av övergången från ägarledning till ägarstyrning. För att göra detta ställs följande frågeställningar: *“Hur hanterar bolag övergången från ägarledning till ägarstyrning?”* och *“Har ett ägardirektiv funnits och vilken roll kan det i så fall ha i övergången?”*. Denna flerfallsstudie har en kvalitativ forskningsansats med ett deduktivt förhållningssätt och tematisk kodning av empirin, med vissa induktiva inslag. Tre bolag och en sakkunnig har undersökts med hjälp av semistrukturerade intervjuer vars intervjuguide var uppstrukturerad genom operationalisering.

Studien visar att övergångens utformning har samband med entreprenörens och styrelsens roll. Snarare än att vara en fast process är övergången alltså beroende av parternas hantering. När vi ser till entreprenörens roll föreligger ett beroende av dennes förståelse och inställning till att sätta bolagets intressen i fokus samt att separera sitt personliga band till bolaget. Men även om entreprenören har en förståelse för bolagets behov och tilltar adekvata åtgärder, så är entreprenöriell kontroll och oförmåga till rollseparation en försvarande omständighet för att faktiskt applicera övergångsrelaterade aspekter i praktiken.

Studien visar också att styrelsens roll och förmåga att fylla relevanta funktioner i bolaget grundar sig i förutsättningarna vid upprättandet, däribland hur den komponeras och vilken styrelsetyp det blir. Här framgår också entreprenöriella kontrollen som en gemensam faktor för den roll styrelsen kommer fylla. Därtill är ägardirektivet en potentiell startpunkt innan bolag påbörjar sin övergång. Ägardirektivet kan även vara en utgångspunkt för att separera entreprenörens egen person från bolaget.

Fynden i denna studie bidrar till applicerbar kunskap delvis för konsulter, entreprenörer och företagsgrundare. I detta avseende erbjuds en teoretisk och empirisk förståelse för effekterna som entreprenörens förståelse och förhållande till bolaget har på övergången samt förutsättningar för styrelsen att bli ett verktyg. Dessa insikter tillförser alltså uppmaningar gällande entreprenörens och styrelsens roll som kan bidra till bolags förmåga att hantera övergången från ägarledning till ägarstyrning.

Innehållsförteckning

Abstract	3
Sammanfattning	4
Innehållsförteckning	4
Inledning	7
Frågeställning	8
Syfte	9
Avgränsningar	9
Teoretisk referensram	10
Ägarledning och ägarstyrning	11
Definition av ägarledning	11
Definition av ägarstyrning	11
Övergång från ägarledning till ägarstyrning	12
Entreprenörens roll	13
Begränsad rationalitet och tillväxtbegränsningar	13
Motiv	14
Styrelsens roll	14
Styrelsetyper i småbolag	15
Styrelsekomposition	17
Ägardirektiv	17
Ägardirektivsstruktur	17
Syfte med ägardirektiv	18
Metod	20
Forskningsansats	20
Deduktivt teoretiskt förhållningssätt	20
Kvalitativ ansats	21
Flerfallstudie	21
Val av fallstudie och respondenter	21
Forskningsprocess	22
Datainsamling	23
Primärdata	23
Sekundärdata	25
Analys av data	25
Studiens kvalitet	26
Metodbegränsningar	27
Etiska överväganden	28
Empiri	29
Sakkunnig	29

Bolag X	32
Bolag Y	34
Bolag Z	37
Analys	40
Bolag X	40
Övergång: ägarstyrning med tydliga band till entreprenören	40
Entreprenörens roll: ledarskapsförmåga och förståelse för styrning	40
Styrelsens roll: den förstående styrelsen	41
Ägardirektiv: vägledande och utgångspunkt för styrelsearbete	42
Bolag Y	43
Övergång: ägarledning och extern VD:s bidragande till struktur	43
Entreprenörens roll: entreprenöriell kontroll och rollseparation	43
Styrelsens roll: entreprenörsdriven komposition och struktur genom ordförande	44
Ägardirektiv: ägarens intentioner och styrelsens strategiarbete	46
Bolag Z	46
Övergång: i övergången från ägarledning till ägarstyrning	46
Entreprenörens roll: framtvungad specialisering och upprättande av struktur	47
Styrelsens roll: ägarkomposition och den förstående styrelsen	47
Ägardirektiv: passivitet och upprättande av styrningsarbete	48
Bolagens hantering av övergången	48
Entreprenörens roll	49
Styrelsens roll	50
Ägardirektivets existens och roll	51
Slutsats	52
I Hur hanterar bolag övergången från ägarledning till ägarstyrning?	52
II Har ett ägardirektiv funnits och vilken roll kan det i så fall ha i övergången?	54
Teoretiskt bidrag	54
Managerial implications	55
Studiens begränsningar	55
Framtida forskningsfrågor	56
Referenser	56
Bilagor	60

1. Inledning

Inledningen ämnar introducera studiens forskningsområde och problematisera relevant tidigare forskning inom övergången från ägarledning till ägarstyrning. Efter inledningen motiveras studiens två forskningsfrågor: "Hur hanterar bolag övergången från ägarledning till ägarstyrning?" och "Har ett ägardirektiv funnits och vilken roll kan det i så fall ha i övergången?", detta med hänsyn till tidigare studier inom området. Sedan beskrivs studiens syfte, att särskilt utreda entreprenörens och styrelsens roll i hanteringen av övergången. Till sist beskrivs också hur studien kommer avgränsas.

Akademiker, samhällsaktörer och yrkesaktiva beskriver SMEs (small- and medium-sized enterprises) som en viktig källa för tillväxt och ekonomisk utveckling i samhället (OECD 2017) därtill framlägger tillväxtverket (2018) att drygt 99 procent av alla bolag i Sverige är SMEs samt att de bidrar till mer än 50% av sysselsättningen i näringslivet. De är alltså en viktig bidragande faktor till ekonomin likväl som välfärden i Sverige och det finns fog för att studera deras drift. I studiens fall studeras särskilt deras övergång från ägarledning till ägarstyrning, då hanteringen av denna är av relevans för förmågan att professionellt bedriva verksamhet (Greiner 1997; Barnes och Hershon 1989).

Många små bolag som enligt OECDs (2018) definition består av 1-49 anställda och vissa medelstora bolag med 50-249 anställda bedrivs genom ägarledning, det finns då tydliga band mellan ägandet och förvaltningen (Johansson och Lewin 1992). De är ofta styrda och kontrollerade av antingen familj eller ett fåtal entreprenörer och tenderar att ha en relativt enkel uppbyggnad med ett mindre upplevt behov av formella styrningsstrukturer och processer (Clifford 1973). Som exempel förstår inte många småbolag enligt Teksten et. al. (2005) varför eller hur styrelsen ska spela en roll i bolagsstrukturen, vilket bland annat kan bero på att användningssätt av styrelse inte är lagstiftat (ABL 2005:551).

Men ägarledda bolag kommer till ett stadie där bland annat antalet anställda ökar och bolaget blir mer komplicerat, däribland förhållandet mellan entreprenören och förvaltning (Clifford 1973) samt dennes förmåga att utträta flera roller samtidigt (Barnes och Hershon 1989). Det börjar då som Whisler (1988) och Greiner (1997) uttrycker det krävas mer långsiktig planering och övervakning, ny marknads- och produktkunskap, ny bolagsstruktur, nya finansieringsalternativ samt relevanta nätverk för att fortsätta utveckla verksamheten. I detta skede föreligger en risk att fallera på grund av bristfällig bolagsstyrning eller av att relevanta förändringar inte genomförs (Whisler 1988). Som Teksten, et. al. (2005) uttrycker det sätter småbolags hantering av att etablera sin styrningsform tonen för bolagets fortsatta förmåga att bedriva verksamhet.

För att hantera skedet som nämns ovan kan detta innebära en övergång till ägarstyrning, vilket leder till en mer professionell kompetensfördelning inom förvaltningen av bolaget (Barnes och Hershon 1989). Det kan också innebära ökad användning av styrelse som verktyg (Castladi och Wortman 1984; Whisler 1988; Huse 1994), extern kompetens i form av styrelseledamöter (Castaldi och Wortman, 1984; Fiegner et. al., 2010) eller extern VD (Fiegner et. al. 1996;

Barnes och Hershon 1989). Övergången till ägarstyrning kommer också innebära en förändring av entreprenörens roll (Greiner 1997; Gherhes et. al. 2016). Ägarbilden förändras, fler personer blandas in i förvaltningen, komplexiteten ökar och kompetensfördelningen blir tydligare, vilket kan göra det svårt för entreprenören att bli samstämmig med de tillkomna i bolagsstyrningen samt att klara av sitt förändrade inflytande i bolaget (Huse 1996; Huse 1998; Mase 1972).

Det kan vid övergången också bli problematiskt att vidareförmedla motiv, bolagets kärnvärden, önskade finansiella mål och önskat risktagande (Fiegener et. al. 1996; Brandinger 2010), ett verktyg som ämnar försäkra denna förmedling är enligt Brandinger (2010) ägardirektivet, som han menar bredvid ABL kan bidra till tydliggörande av ägarviljan.

I denna studie kommer "*övergången från ägarledning till ägarstyrning*" att utredas. Denna brytpunkt diskuteras i litteraturen med olika definitioner som kommer tas i beaktning (Whisler, 1988; Barnes och Hershon 1989; Greiner 1997). Barnes och Hershon (1989) beskriver övergången från lågutvecklade bolag med fokus på överlevnad till tillväxtbolag med fokus på tillväxt. Whisler (1988) beskriver istället övergången från entreprenöriell till professionell styrning och Greiner (1997) behandlar en övergång från det att grundaren huvudsakligen är fokuserad på att skapa och sälja en ny produkt snarare än organisatoriskt- och ledningsarbete, till att det blir en mer funktionell organisationsstruktur och specialiserad arbetsfördelning. Gemensamt är att smidigheten i övergången ofta har en direkt effekt på möjligheterna att fortsatt driva och managera bolaget (Whisler 1988; Barnes och Hershon 1989; Greiner 1997).

Bolagsstyrning har enligt Lavelle (2002) kommit mer och mer i strålkastarljuset. Speciellt efter flertalet skandaler i storbolag under 1990- och 2000-tal som haft sin grund i bristfällig styrning och granskning. I ett allt hastigare affärsklimat har läxan lärts att välfungerande bolagsstyrning är av stor vikt. Detta strålkastarljus har till stor del legat på storbolag, men Huse (1998) uttrycker att även småbolag är relevanta att fokusera på då även deras bolagsstyrning är av stor vikt för deras verksamhet. God styrning och övergång till ägarstyrning har alltså betydelse att studera då det är en av de avgörande faktorerna för lyckad drift av SMEs (Greiner 1997), dessa bolag bidrar till en väsentlig del av dagens och framtidens sysselsättning likväl som tillväxt och ekonomisk utveckling i samhällen OECD (2017).

1.1. Frågeställning

Det finns små bolag som närmar sig ett skede då komplexiteten ökar och de kan behöva övergå från ägarledning till ägarstyrning. I ägarledda bolag föreligger bland annat tydliga band mellan ägandet och förvaltningen. En övergång till ägarstyrning kan delvis innebära en mer professionell kompetensfördelning inom förvaltningen samt bruk av styrelse, externa ledamöter, och extern VD. Övergången förändrar entreprenörens roll i bolaget och i vilken grad styrelsen används som ett verktyg. Därför ämnar studien bidra till tidigare forskning genom att fördjupa förståelsen för entreprenörens och styrelsens roll i bolagens hantering av övergången från ägarledning till ägarstyrning. För att göra detta ställs följande primära forskningsfråga:

I *Hur hanterar bolag övergången från ägarledning till ägarstyrning?*

Ett verktyg som ämnar försäkra bolagets riktning och vision vid övergången är enligt Brandinger (2010) ägardirektivet. I ett ägardirektiv ställs ändamålet med ett bolag fast och syftet är att redogöra för hur bolaget ska styras i enlighet med ägarnas intentioner (Hagström 2010). Det är även ett styrdokument som styrelsen ska förhålla sig till vid förvaltningen. Ägardirektivet kan därför vara av relevans att studera i samband med övergången. Forskning har genomförts inom offentlig sektor (Henningson 2017) men liknande forskning om ägardirektiv inom privata bolag är betydligt mindre omfattande och enbart redogjort för av ett fåtal aktörer så som Brandinger (2010) och Blom et. al. (2012). Ytterligare insikter i ägardirektivet kan vara till nytta för de ägare och bolag som genomgår en övergång från ägarledning till ägarstyrning, även för konsulter, jurister och rådgivare vars kunder implementerar eller jobbar med ägardirektiv. För att se till dess potentiella roll i övergången ställs därför följande sekundära forskningsfråga:

II *Har ett ägardirektiv funnits och vilken roll kan det i så fall ha i övergången?*

1.2. Syfte

Syftet med arbetet är att utreda entreprenörens och styrelsens roll i övergången från ägarledning till ägarstyrning. Med studien ämnar vi därmed fördjupa förståelsen för hur denna övergång hanteras. Resultaten är relevanta både för forskare och konsulter inom området, men även entreprenörer och företagsgrundare som befinner sig eller kommer att befinna sig i denna övergång. Syftet är också att redogöra för ifall ägardirektiv har varit inblandat och i så fall vilken roll det har spelat.

1.3. Avgränsningar

Övergången från ägarledning till ägarstyrning avgränsas till definitioner av de båda begreppen samt till effekter i övergången. Entreprenörens roll begränsas till rationalitet, motiv, tillväxtbegränsningar, entreprenörens kontroll samt specialisering. Styrelsens roll är begränsad till komposition, funktioner och styrelsetyp. Studien ser till hur styrelsens och entreprenörens roll hanteras i bolag som genomgår en övergång och ämnar inte hantera hur dessa roller påverkar bolagets resultat eller ekonomiska situation. Andrahandsdata i form av bolagsinformation begränsas till anställningstal och omsättning för att bland annat visa på tillväxtstadie och möjliggöra triangulering. Studien ämnar inte klargöra en brytpunkt med ett fast antal anställda och omsättning då en övergång ska äga rum utan snarare hanteringen av övergången.

2. Teoretisk referensram

Referensramen är ämnad att behandla övergången från ägarledning till ägarstyrning för att kunna besvara frågeställningarna, varav den första är hur bolag hanterar övergången. Referensramen börjar med ägarledning och ägarstyrning där de båda begreppen behandlas. Därefter tas relevanta steg och företeelser upp i övergången från ägarledning till ägarstyrning. De komponenter av övergången som kommer vara i fokus är Entreprenörens roll vari dennes relation till bolaget, begränsad rationalitet och motiv tas i beaktning. Därefter avhandlas Styrelsens roll där fokus främst är på styrelsens funktion, styrelsetyper i småbolag och styrelsekomposition. För att besvara den andra forskningsfrågan gällande ägardirektivets potentiella roll i övergången tas även de vanligaste strukturerna och syftena upp med ägardirektiv.

För att utforma den teoretiska referensramen med tydlig koppling till problematisering och syfte, samt för att skapa en rättvisande illustration av referensramens struktur, har figuren nedan utformats av forskarparet. Figuren ämnar ge en överblick och visa på de aspekter som valts att behandla i denna studie. Den är en röd tråd genom arbetet och dess struktur kommer utöver referensramen genomsyra arbetets empiri, analys och slutsats. Figuren är baserad på den teoretiska referensramen och är alltså till för att bidra med struktur i studien.

Figur 1. Entreprenörens och styrelsens roll i övergången.



Sammanställd av: Linus Liljeqvist och Victor Rundström (2018-04)

Modellens pilform ämnar illustrera en övergång vari varje komponent har en inverkan i hanteringen. Valet av komponenter går i linje med introduktionens problematisering av övergången samt problemformuleringen, alltså att utreda bolagets hantering av övergången från ägarledning till ägarstyrning med fokus på entreprenörens roll och styrelsens roll. Högst upp i modellen finns den överspännande delen av övergången som är (2.1) övergången från ägarledning till ägarstyrning. Bolaget startar i ägarledning på vänsterkanten och övergången symboliseras av rörelsen åt höger och ägarstyrning. Under denna generella övergången har två underliggande komponenter valts ut. (2.2) Entreprenörens roll går från, i vänsterkant, generell

arbetsroll till, i högerkant, specialiserad arbetsroll. (2.3) Styrelsens roll går från, i vänsterkant, ett juridiskt krav till, i högerkant, ett funktionellt verktyg. För att besvara andra forskningsfrågan utreds även (2.4) Ägardirektivet inverkan under övergången.

2.1. Ägarledning och ägarstyrning

Det föreligger i litteraturen ingen gemensam definition av de skeden i bolag som kommer utredas i studien, det vill säga ägarledning och ägarstyrning. Definitionen varierar beroende på vad som är av specifikt intresse för respektive forskare. Ytterligare en anledning är att samma fenomen kan ha olika benämningar på engelska och svenska, det föreligger nämligen flertalet definitioner som i stor utsträckning liknar det svenska begreppsparat. Denna studies intresse ligger i att undersöka hur övergången från ägarledning till ägarstyrning sker i form av främst entreprenörens roll och styrelsens roll, men också ägardirektivets roll i viss bemärkelse. Med detta i åtanke är nedan nämnda aspekter i forskningens definitioner relevanta att inbegripa i definitionen av ägarledning och ägarstyrning.

2.1.1. Definition av ägarledning

Ett ägarlett bolag måste enligt Nielsen och Lekvall (2010) inte betyda att ägaren som driver den dagliga verksamheten också är den enda ägaren, det kan också vara flera ägare. I fallet av ägarledd verksamhet är *“det avgörande om den eller de som är huvudägare till företaget också arbetar i företaget och svarar för den dagliga ledningen av verksamheten”* (Nielsen & Lekvall 2010 s. 13). Detta tenderar innebära att styrelsen enbart är en formalitet bestående av minimikravet i Aktiebolagslagen (2005:551), en styrelseledamot och en suppleant. Johansson och Lewin (1992) definierar ägarledd verksamhet likartat. De menar att det i ägarledda bolag ofta finns tydliga band mellan ägandet och förvaltningen av bolaget. Bolagsstämmans och styrelsens roller kan smälta samman, samma person kan sitta som styrelseledamot och VD samtidigt som denne besitter stora delar av ägandet.

Whisler (1988) använder istället begreppet det *“entreprenöriella bolaget”* på ett liknande vis som det ägarledda beskrivs här. I Whislers (1988) definition beskrivs arbetsstilen som *“jack-of-all-trades”*; beslutsfattandet som i händerna hos en eller ett fåtal individer; utvärderingar som informella; och det strategiska arbetet likväl som interna kontroller beskrivs som bundet till entreprenören. Barnes och Hershon (1989) använder ungefär samma definition för att beskriva ett *“lågutvecklat bolag”* vars främsta problem är överlevnad. I deras definition är ledarstilen individualistisk; kontrollen personlig; organisationsstrukturen informell; och VD:s roll innefattar direkt interaktion med anställda och operativa processer.

2.1.2. Definition av ägarstyrning

Ägarstyrning innebär istället att entreprenören inte längre beblandar och besitter alla roller, alltså en mer *professionell kompetensfördelning* inom förvaltning av bolaget (Barnes och Hershon 1989). Det betyder delvis att den riktning som produceras av entreprenören nu måste förmedlas innan det kan operationaliseras. Ägarstyrning kan också innebära ökad användning av *styrelsen som verktyg* (Castladi och Wortman 1984; Whisler 1988; Huse 1994) *extern*

kompetens i form av styrelseledamöter (Castaldi och Wortman, 1984; Fiegner et. al., 2010) eller *extern VD* (Fiegner et. al. 1996; Barnes och Hershon 1989).

Whisler (1988) använder begreppet “professionellt styrd” istället för ägarstyrning där beslutsrollerna beskrivs som delegerade med formella regler; arbetsstilen är specialiserad; utvärderingar är systematiska; och interna kontrollen och strategiska arbetet beskrivs som definierade och frånkopplade från entreprenören. Barnes och Hershon (1989) har en liknande definition för att beskriva ett “tillväxtbolag” vars primära problematik är hantering av tillväxt. De beskriver ledarskapsstilen som integrerad och kollaborativ; organisationsstrukturen som specialiserad; kontroll uppbyggd på kostnadsplatser och policies; och VD:s primära uppgift består i att hantera specialiserade chefer.

2.1.3. Övergång från ägarledning till ägarstyrning

Larry E. Greiner (1997) presenterar i sin text *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, en övergripande modell för företagsutveckling. Aspekter som organisationsstorlek, ålder samt tillväxtriktning används tillsammans för vad Greiner kallar för evolutions- och revolutionsstadier för att illustrera ett bolags utveckling. Evolutionsstadie syftar till lugnare perioder där endast mindre förändringar behövs för att upprätthålla tillväxt. Greiner påpekar även att tillväxt inte går att se som linjärt och att perioder av turbulens är oundvikliga. Dessa turbulenta tider kallas för revolution stages på grund av dess tendens att omvälva ledningspraxis i organisationen. I denna utveckling så identifierar Greiner fem faser och vilken typ av evolution och revolution som leder utvecklingen i varje fas. De faser som främst går att länka till ägarledning och ägarstyrning är fas ett, respektive fas två. (Greiner 1997)

I fas 1 hittar vi organisationens födelse där fokus ligger på att skapa en produkt och söka marknad för denna. Fasens evolution består av fyra karaktärsdrag (Greiner 1997):

- Grundaren är huvudsakligen fokuserad på att skapa och sälja en ny produkt snarare än organisatoriskt- och ledningsarbete.
- Kommunikationen i organisationen är informell och frekvent.
- Arbetsersättning är modest och utlovade ägarförmåner är vanligt.
- Kontrollprocessen består främst av feedback från kunder.

Den typ av revolution som sker i denna fas är ledarskapskrisen. Denna revolution kommer till följd av fasens natur i form av fokus på grundaren. I takt med att organisationen växer uppstår problem i att hantera organisationen genom den informella struktur som är dominerande i denna fas. Att agera som förr är inte längre hållbart. Hur ska uppstruktureringen se ut och hur ska den implementeras? Detta är de centrala frågorna i revolutionen under fas ett. (Greiner 1997)

De organisationer som överlever revolutionen kommer till fas 2. Denna fas identifieras av:

- Funktionell organisationsstruktur och specialiserad arbetsfördelning.
- Implementerade standarder för incitament, budgetar och arbete.
- Ökning av formalitet i kommunikation och framväxande hierarki.

- Separering av riktningssättande ledning och operativ ledning utkristalliseras.

Det finns alltså tydliga likheter mellan de presenterade faserna och ägarledning och ägarstyrning. I detta synsätt kan alltså övergången mellan dessa ses som en revolution och ledarskapskrisen är synonym med denna. (Greiner 1997)

2.2. Entreprenörens roll

Barnes och Hershon (1989) uttrycker att när entreprenören blandar in professionell styrning av bolaget ser denne andra försöka styra och ta över bolaget vilket kan vara frustrerande. Men det är affärsmässigt rimligt att separera entreprenörens privata aspekter från bolagets bästa. Historiskt lutar sig entreprenöriella bolag mycket på familje- och personlig psykologi snarare än på affärslogik. Entreprenöriell kontroll utövas ofta direkt och ihärdigt. Det baseras på stora ägarandelar, genom att jobba i styrelsen och genom inblandning operativ styrning. Vid entreprenöriell kontroll finns det en risk för att andra aktörer utanför entreprenörens familj och nära inte beaktas i samma utsträckning som de beaktas vid ägarstyrning (Barnes och Hershon 1989).

2.2.1. Begränsad rationalitet och tillväxtbegränsningar

Herbert A. Simon (1957) skriver att: *“Det är omöjligt för en enskild isolerad individ att i sitt beteende uppnå någon högre grad av rationalitet. Den mängd av alternativ han måste granska är så stor och den information han skulle behöva för att uppskatta dem så omfattande att det är svårt att föreställa sig ens en approximativ rationalitet i objektiv mening”* (s. 130). Att människor inte agerar fullständigt rationellt är ett påstående som få motsätter sig, men det intressanta i Simons text är att han menar att det är omöjligt att ens närma sig rationalitet.

Definitionen som Simon (1957) ger av rationalitet är uppdelat i tre delar. A) Se de föreliggande alternativen samtidigt i översikt. B) Identifiera de konsekvenser som kan komma till följd av varje alternativ. C) Använder ett värdesystem som kriterium vid valet av alternativ. Fullständig kunskap om konsekvenser är ouppnåeligt så fullständig rationalitet är redan här omöjligt i praktiken. Det Simon (1957) betonar är den problematik som finns för administratören eller företagsledaren att se till att relevant kunskap finns där beslutet ska tas.

Insamling av kunskap och information om alternativ inför beslut är både en tids- och resurskrävande process (Simon 1957). Detta innebär att det uppstår en trång sektor när en enskild individ tar på sig den, enligt Simon omöjliga uppgiften, att försöka fatta rationella beslut. Gherehes et. al. (2016) menar att det är föga förvånande att tillväxtbegränsningar uppstår i små ägarledda organisationer då entreprenören lätt blir försjunken i de dagliga operativa besluten. Whisler (1988) påpekar ett liknande problem där extremt höga eller näst intill omöjliga krav ställs på entreprenören i bolag som nått gränsen för den trånga sektor som rationellt beslutsfattande enligt Simon (1957) är.

Ytterligare en tillväxtbegränsande aspekt är den stora avsaknaden av affärsplanering i små bolag. Trots affärsplaneringens många funktioner så finns det både de som ser den som ett riktningsskapande strategidokument, men även de som ser den som enbart ett kosmetiskt dokument (Gherehes et. al. 2016).

2.2.2. Motiv

Många studier fokuserar på att undersöka ägarintressen utifrån finansiella motiv, men litteraturen argumenterar också för motiv såsom expertis eller professionell motivation (Huse 1994). Barnes och Hershon (1989) menar däremot att det även finns mer djupt rotade motiv än opersonliga affärsmässiga, speciellt i fallet av ägarledda bolag. Motiven hos entreprenören i ägarledda bolag är ofta starkt knutna till bolagets fortlevnad, men det kan också handla om arv, ägande och viljan att behålla sitt uppbyggda bolag eller verk i bekantas händer. Motiven för entreprenören kan alltså innefatta viljan att hålla kvar vid kontroll över bolaget; engagera personer de litar på eller känner i bolaget; eller få en kontinuitet i utsträckningen av sitt bolagsengagemang. Detta kan komma i konflikt med de förändringar som övergången till ägarstyrning innebär. (Barnes och Hershon 1989)

Enligt Fiegner et. al. (1996) är vidareförmedling av motiven - till inträdande makthavare i bolaget gällande bolagets historia, filosofi och strategi - avgörande för en lyckad maktbalans och fortsatt utveckling av bolaget.

2.3. Styrelsens roll

I små aktiebolag kan styrelsen vara en ren juridisk formalitet bestående av en person och en suppleant (ABL 2005:551). Denna styrelse behöver inte utföra något egentligt styrelsearbete. Grey (2009) beskriver detta fenomen som skenbyråkrati, vilket innebär att den formella byråkratin och dess regler är fastställda men att de inte används i praktiken. När entreprenören tillika styrelseordförande samtidigt är operativt ansvarig, så finns det tendenser till att styrelsens roll inte aktiveras. Men när företaget växer brukar styrelsen behöva bli en desto viktigare del av bolagsstyrningen och därmed få en mer reell funktion. (Blom, Kärreman och Svensson 2012; Castaldi och Wortman 1984).

Styrelser kan uppfylla flera viktiga funktioner. De brukar enligt Mace (1972) i praktiken bidra med råd och vägledning, ha en disciplinär funktion på ledningen och vara tillgängliga vid olika kriser. Men det finns också flertalet andra funktioner som styrelsen kan ha, exempelvis att välja och överse VD; assistera bolag i strategi- och policyutformning; skapa kontinuitet i ledarskapet; bidra med expertis; medla i ägarfejder och bidra med en seriös bild utåt (Ford 1992). Som Castaldi och Wortman (1984) påpekar varierar funktioner av en styrelse mellan varje bolag och de säger att det finns vissa generellt accepterade funktioner som styrelsen besitter, varav vissa går i linje med Fords förslag:

- etablera objektiva och breda policier;
- välja ledning;
- bejaka bolagets kapital och godkänna förändringar i dem;
- garantera styrelsens egna duglighet;
- granska ledning och deras team;
- ta en aktiv roll i viktiga beslut;
- granska alla relevanta beslut som operativa ledningen fattar;
- skydda ägarnas intressen;
- bidra med ekonomisk, teknisk och styrningsexpertis i beslutsprocesser;
- bidra med legal och finansiell kompetens.

Vid valet av relevanta funktioner för ett bolags styrelse är det viktigt att matcha med bolagets behov och förmågor (Ford 1992). Det är också relevant att vid utformning av styrelse titta på bolagets storlek, geografi, industri, komplexitet med mera. Däremot är den viktigaste variabeln var i sin livscykel bolaget befinner sig, då det för varje stadie finns unika behov och utmaningar som bör tas i beaktning vid utveckling av styrelsestruktur och vid valet av styrelseledamöter (Teksten et al. 2005). De stadier som är aktuella för studien har behandlats under avsnitt 2.1. Ägarledning och ägarstyrning. I en undersökning av 180 småbolag gjord av Teksten et al. (2005) så är ett tillväxtbolags, i övergång till ägarstyrning, mest använda styrelsefunktioner:

- kapitalanskaffning,
- kontrollerande funktion;
- fullföljande av lagkrav,
- nätverk,
- specialiserad expertis,
- konfliktmedling,
- godkännande av större investeringar,
- uppköp och försäljning av tillgångar,
- bidragande till kredibilitet,
- samt bidragande med energi och externt perspektiv.

Styrelsens roll kan också influeras mycket av förändring i bolaget och dess miljö, den kan även påverkas av ägares och intressenters inflytande över styrelseprocesser, -strukturer och -sammansättning. (Huse 1998)

2.3.1. Styrelsetyper i småbolag

Det är enligt Huse (1998) en utmaning att forska på processer inom och utanför styrelsen eftersom de ofta innehåller aspekter som tillit, känslor och personliga relationer. Men det går att konkretisera vissa relevanta dimensioner i småbolags styrelser. Huse (1998) utformar olika former av styrelser baserat på parametrarna *oberoende* (independence) och *ömsesidigt beroende* (interdependence), vilket utgör den grad som ledning och styrelseordförande är separerade, antalet ledamöter i styrelsen samt graden av familje-, affärs- och vänskapsrelationer mellan styrelse och ledning. Utifrån parametrarna utläses nedan fyra olika styrelsetyper:

Figur 2. Oberoende och ömsesidigt beroende i styrelser.



Källa: Huse (1998)

- (1) "*laissez-faire styrelsen*" karakteriseras av lågt oberoende och lågt ömsesidigt beroende. Detta är ofta någon form av pappersstyrelse, en juridisk nödvändighet. Denna styrelsen representerar inte några ägare och är inte inblandade i ledningen. Bolag med "*laissez-faire styrelser*" kommer ha lägre prestationer.
- (2) *Den oberoende styrelsen* har högt oberoende och lågt ömsesidigt beroende och har både finansiellt och psykologiskt oberoende ledamöter. Denna styrelse övervakar och kontrollerar ledningen å ägarens vägnar eller åt externa intressenter. Denna typen definierar ofta sin roll som att anställa, kompensera och sparka ledningen. De är sällan uppskattade av ledningen och det föreligger ofta en ömsesidig känsla av att den andra parten inte förstår bolagets bästa. Oberoende styrelser överlever ofta inte i ägarledda bolag då entreprenören inte kommer söka fördela styrningen med styrelsen.
- (3) *Den förstående styrelsen* har lågt oberoende och högt ömsesidigt beroende. Denne delar ledningens värderingar och åskådningar. Deras relation karakteriseras av tillit, solidaritet och reciprocitet. Ledningen anses vara den viktigaste intressenten. Styrelsen kommer alltså stötta ledningen och sällan gå emot dess beslut. Detta är den typ av styrelsen som entreprenören ofta ter sig till.
- (4) *Den deltagande styrelsen* har högt oberoende och högt ömsesidigt beroende. Denna styrelsetyp kan stödja ledningen i beslutsfattande och nätverkande samt övervaka ledningen å intressenters vägnar. Deras ömsesidiga beroende kommer bidra till att entreprenören lyssnar till deras råd och kritik.

2.3.2. Styrelsekomposition

Huse (1994) menar att det i styrelsekompositioner är relevant att titta på attribut såsom mängden interna/externa ledamöter, ledamöters ägarandelar av bolaget och storleken av styrelsen. Castaldi och Wortman (1984) tar upp mer kompetensorienterade dimensioner av relevans vid kompositionen av småbolags styrelser:

Den första är *Ägarens kapital* vilket innefattar ledamöter som har ett substantiellt personligt intresse i bolaget. I småbolag är detta en faktor som skyddar ägarintresset. Förslagsvis bör en ledamot vara av detta slag förutsatt att denne besitter relevanta kompetenser.

Det andra är den *tekniska expertisen* vilken definieras som styrelseledamotens särskilda kompetens som kan bidra till bolagets försök att maximera resursanvändningen. Detta kan vara en värdefull aspekt i småbolags styrelser som kompletterande input till ledarskapet. Minst en ledamot inifrån eller utifrån bör ha teknisk expertis.

Management erfarenhet inbegriper den nivå av erfarenhet och nivå av tjänstgöring som ledare besitter vilket kan innefatta erfarenhet inom bolaget men som föredragsvis har erfarits utanför bolaget. Detta är av speciell relevans i småbolagsstyrelser då ledarinkompetens är en av de primära anledningarna till att småbolag går i konkurs. Denna kvalitet bör besittas hos två ledamöter, en inifrån och en utifrån bolaget.

Dimensionen *speciell ekonomisk tjänst* definieras som extra bolagskompetens som besitts av ledamöter. Detta kan innefatta juridisk talang, relevanta finanskontakter, statliga kontakter och andra liknande attribut. En juridiskt kunnig och en finansiellt orienterad borde sitta i styrelsen och bidra med sin kompetens och nätverk.

Den femte och sista dimensionen *Bred ekonomisk specificering* är ett brett attribut som delvis mäts i utbildningsbakgrund hos ledamoten och dess acceptans hos statliga, akademiska och privata aktörer. Denna aspekt ökar i relevans med ökad komplexitet och tillväxt i bolag och minst en sådan ledamot bör rekryteras utifrån.

2.4. Ägardirektiv

I ett ägardirektiv ställs ändamålet med ett bolag fast (Hagström 2010). Det är ett styrdokument där ägarna i ett bolag bland annat kan uttrycka sin gemensamma bild av bolaget och dess framtida riktning (Brandinger 2010).

2.4.1. Ägardirektivsstruktur

Strukturen på ägardirektiv kan ha olika utgångspunkter såsom (1) *ägarprioriteringar*, (2) *affärsidén* eller (3) *styrkort* (Business scorecard). Modellerna kan också kombineras i olika kombinationer (Brandinger 2010).

(1) Utgångspunkt i ägarens prioriteringar kan ha mer långsiktiga och vägledande komponenter (a), utdåna ägarens förhållande till bolaget (b), redogöra för mer områdesspecifika aspekter av företagandet (c).

(a) Mer långsiktigt och övergripande kan ägardirektivet, med bakgrund i motiven till uppstarten av företaget, redogöra för företagets önskade position inom ett visst tidsspänn. Detta med förutsättningen att redogörelsen inte kommer i konflikt med styrelsens strategiarbete. Bolagets huvudsakliga inriktning och dess värderingar är också relevanta vägledande aspekter.

(b) Ägarens förhållande till bolaget kan klargöras, det vill säga vilken roll ägaren ska ha och till vilken nivå denne ska ersättas. Detta är en relevant aspekt för att undvika konflikter och otydliga förhållanden inom bolaget.

(c) Mer områdesspecifika aspekter som ägare kan ha intresse av att klargöra genom nyckeltal eller riktlinjer är prioriteringar inom bolaget såsom tillväxt eller lönsamhet; riskhantering och risknivåer; finansiering; produktförnyelse; och bolagsstruktur.

(2) Med affärsidén som utgångspunkt tillkommer ett fokus på marknader att vara verksamma på; produkter/tjänster för de olika marknaderna; hur produktionen och organisationen ska struktureras i stora drag; samt en tyngd vid avgörande ekonomiska aspekter och mål för bolaget.

(3) En struktur baserad på styrkort är mer detaljerat och konkret. Nyckeltal och mätbara parametrar ligger till grund för beslut. Långsiktiga finansiella mål (omsättning, lönsamhet, soliditet, marknadsandelar etc.); kundperspektiv (kundnöjdhet, kundkategorier m.m.); medarbetarperspektiv (Rekrytering och bibehållande av personal, personalomsättning m.m.); processer (genomloppstider i produktion; kvalitetskrav etc.).

2.4.2. Syfte med ägardirektiv

Ägardirektiv kan vara tydliggörande av (1) *ägarens intentioner*, (2) *en utgångspunkt i styrelsens strategiarbete*, (3) *en naturlig plattform i valberedningens arbete* samt (4) *långsiktigt vägledande för en operativt aktiv ägare*. (Brandinger 2011)

(1) Ägardirektiv möjliggör för ägare att uttrycka sitt ansvar och engagemang. Vid fall av en spridd ägarbild med många ägare kan det vara fördelaktigt med en uttryckt ägarvilja utöver aktiebolagens krav på värdeskapande för aktieägaren. Det kan visa sig vara en nödvändighet vid ett fåtal ägare för att skapa samstämmighet kring bolagets riktning, tillväxttakt och riskexponering.

- (2) Ägardirektiv preciserar ägarnas intentioner med bolaget på lång sikt och kan vara en förtydligande utgångspunkt i styrelsens strategiarbete när de ska utföra sitt arbete. Ägardirektivet och ägarviljan kan genomsyra både strategiplaner från styrelsen och även affärsplaner från ledningen; därmed vara genomgående i hela bolagets arbete.
- (3) Valberedning har som syfte att tillsätta en styrelse som kan uppfylla ägarens intentioner. Ägardirektivet kan då vara en passande utgångspunkt för att tillsätta en maximalt lämpad styrelse.
- (4) Som ägare med både operativa och strategiska roller i ett bolag kan de operativa frågorna ta överhand och målen för företaget komma före målen för ägarna. Ett vägledande dokument i form av ett ägardirektiv är lämpligt även i detta fall.

3. Metod

Syftet med denna studie är en fördjupad förståelsen för övergången från ägarledning till ägarstyrning, särskilt med fokus på entreprenörens och styrelsens roll. I metoden beskrivs de val som har gjorts under studiens gång och hur vi förhållit oss till forskningsprocessen för att uppnå syftet och besvara forskningsfrågorna. Metoden är i stora drag uppdelad i tre delar: 3.1-3.3 förhållningssätt för att besvara forskningsfråga vari forskningsansats, flerfallstudie och forskningsprocess behandlas; 3.4-3.5 hantering av data där datainsamling och analys av data tas upp; och 3.6 där vi tar upp aspekter av det kritiska förhållningssättet till studien. Här behandlas studiens kvalitet, metodbegränsningar och etiska överväganden. (Observera att det kritiska förhållningssättet även behandlas i 6.2 studiens begränsningar)

3.1. Forskningsansats

Syftet med studien är som nämns ovan att fördjupa och vidga förståelsen för övergången från ägarledning till ägarstyrning, med ett fokus på entreprenörens och styrelsens roll. För att uppnå syftet ställs forskningsfrågan: *Hur hanterar bolag övergången från ägarledning till ägarstyrning?* Då arbetet även ämnar utreda ägardirektivets potentiella roll så har också följande forskningsfråga ställts: *Har ett ägardirektiv funnits och vilken roll kan det i så fall ha i övergången?*

3.1.1. Deduktivt teoretiskt förhållningssätt

För att besvara frågeställningar har ett deduktivt förhållningssätt applicerats där den teoretiska grunden för studien primärt byggts upp på teorier kring övergången från ägarledning till ägarstyrning, entreprenörens roll, styrelsens roll och ägardirektiv. Gällande övergången från ägarledning till ägarstyrning behandlas främst teorier som innehåller definitioner av de båda begreppen samt eventuella effekter i övergången. Här ingår bland annat Nielsen och Lekvalls (2010) resonemang kring ägarledning, men mest framträdande är Barnes och Hershon (1989), Whisler (1988) och Greiner (1997) som diskuterar olika bolagsstadier och styrningens roll i övergångar däremellan.

Den teoretiska grunden för entreprenörens roll baseras främst på bunden rationalitet (Simon 1957), motiv (Huse 1994; Barnes och Hershon 1989; Fiegner et. al. 1996), tillväxtbegränsningar (Gherehes et. al. 2016), entreprenöriell kontroll (Barnes och Hershon 1989) samt specialisering. Även om specialiseringen är en del av entreprenörens roll i empiri, analys och slutsats så behandlas denna i teorin främst under övergången från ägarledning till ägarstyrning, detta för att specialiseringen strukturellt är integrerad i bolagens stadier. Den teoretiska grunden för styrelsens roll baseras på teorier kring styrelsekomposition (Huse 1994; Castaldi och Wortman 1984), -funktioner (Ford 1992; Castaldi och Wortman 1984; Teksten et al. 2005) och -typer (Huse 1998). Teorier för ägardirektiv är begränsad i sitt utbud och bygger främst på Brandinger (2010; 2011). Begränsade utbudet av forskning på ägardirektiv kommer speglas i utrymmet som ägardirektivet har i studien.

3.1.2. Kvalitativ ansats

Metoden ämnar att uppfylla syftet vilket i denna studie är att fördjupa förståelsen för övergången från ägarledning till ägarstyrning och inte att pröva en specifik hypotes, därför krävs inte något mer omfattande statistiskt underlag. Bryman och Bell (2014) menar att forskningsfrågornas utformning vittnar om huruvida en studie är kvalitativ eller kvantitativ. Studiens forskningsfrågor är av en utredande och förklarande karaktär, något som är ett kännetecken för en kvalitativ forskningsansats. Studien ämnar att djupgående beskriva och analysera utvalda fall och därmed möjliggöra isolering av överspännande mönster i bolagens hantering av övergången.

På grund av teorins natur och vilken typ av data studien behandlar så utförs en kvalitativ studie med deduktiv ansats (den deduktiva ansatsen behandlas vidare under analys av data). En kvalitativ metod beskrivs som en studie som är ordfokuserad snarare än sifferfokuserade (Bryman och Bell 2014). Eftersom denna studies empiri nästan är helt befriad från numerisk data och studien ämnar genomföra djupgående analyser av fallbolagen, blir en kvalitativ metod ett naturligt val. En nackdel är att bredden av personer som nås i en kvalitativ studie ofta blir mindre än den mängd som går att nå med ett kvantitativt förhållningssätt. Däremot är kvaliteten och insynen av informationen mer relevant för studiens förmåga att dra slutsatser som besvarar forskningsfrågorna än vad kvantiteten av svar är (Bryman och Bell 2014).

3.2. Flerfallstudie

Vi har valt att utforma denna studie som en flerfallstudie för att på djupet kunna studera hantering av övergången. Flera fall bidrar med möjligheten att jämföra fallen med varandra och därmed öka generaliserbarheten i analys och slutsats (Bryman och Bell 2014). Valet av förhållningssätt har inneburit att studien fokuserat på tre bolag och med hjälp av dessa ämnar hanteringen av övergången beskrivas snarare än att abstrakt försöka förklara den. Denna inriktning har gjort att studiens perspektiv i mångt och mycket utgår från entreprenören (då de är dessa i bolagen som intervjuats). Det är värt att notera att små bolag är individuella och hanteringen av övergången är snarare bunden till entreprenörens och styrelsens roll än vad den är till vissa processuella steg, vilket kommer behandlas i analys och slutsats. Att se på flera fall ökar därmed möjligheten att se mönster mellan bolagens hantering.

Flerfallstudien innebär att vi fått tillgång till subjektiva upplevelser och att vi har kunnat använda oss av dessa för komparativa analyser fallbolagen emellan. Subjektiviteten innebär även ett möjliggörande av analyser av attityd i förhållande till övergången. (Bryman och Bell 2014)

3.2.1. Val av fallstudie och respondenter

Urvalet som tillämpats i denna studie är baserad i huvudsak på StyrelseAkademiens medlemskår, däribland finns företagsledare, ägare och styrelseledamöter. De är Europas näst största styrelseinstitut och arbetar ideellt för ägar- och styrningsfrågor samt för att professionalisera bolagsstyrningen i Sverige. Givet syftet att utreda hur bolag hanterar

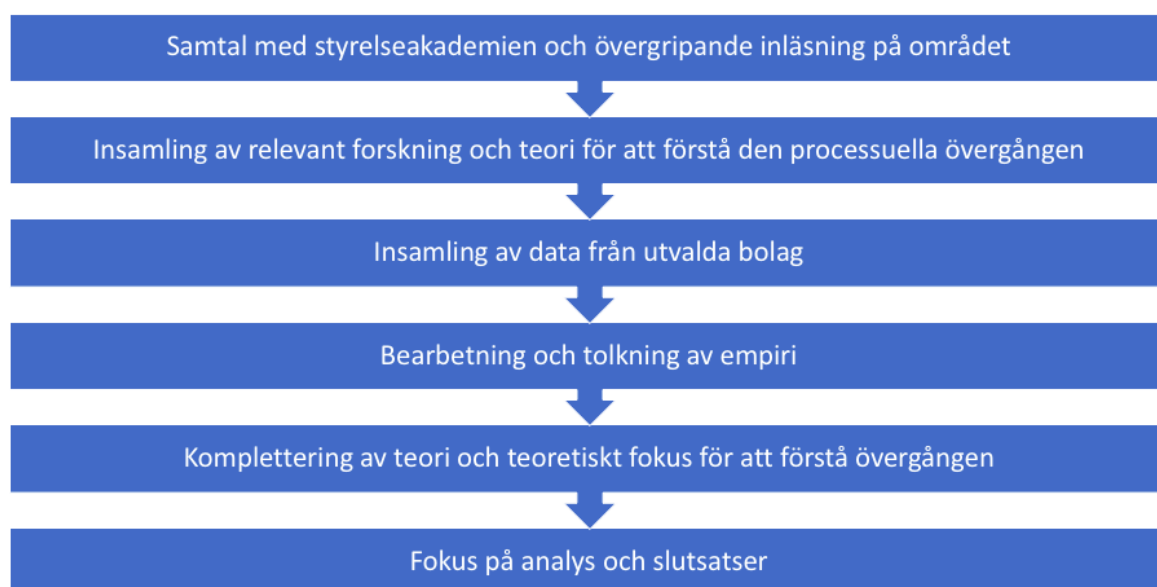
övergången från ägarledning till ägarstyrning så har medlemmar i StyrelseAkademien, vilka är i övergången till ägarstyrning valts ut och tillfrågats. Urvalet är därmed icke-slumpmässigt och syftesspecifikt (Bryman och Bell 2014). Det karaktäriseras också av det som Bryman och Bell (2014) beskriver som ett snöbollsurval då StyrelseAkademien bidragit med kontakter och tillgång. I studien har entreprenörer från tre olika bolag intervjuats samt en sakkunnig som arbetar som konsult inom området. Bolagen har valts på grund av deras olika stadier i övergången samt skillnaden i ägar- och ledningsformer. De personer som valts ut för intervjuer i bolagen har varierat i sin roll men huvudfokus har varit att de ska ha varit den som drivit, eller driver bolaget. Alla intervjuade är delägare i sina respektive bolag, i två av fallen har de även varit VD, och i två fall grundare till bolaget.

3.3. Forskningsprocess

För att illustrera och ge en överblick i denna studie har vi valt att skapa figur 3. Här beskrivs denna studies tillvägagångssätt och process. Forskningsprocessen har i största möjliga utsträckning utformats för att skapa klara och tydliga kopplingar mellan problem, syfte, teori, metod, empiriskt material och slutsatser.

Under det första steget utfördes en pilotintervju med en representant från StyrelseAkademien där en generell diskussion om företagsledning fördes. Samtidigt söktes övergripande information och källor som skulle kunna vara användbara i senare stadium. Med hjälp av denna information utformades frågeställningarna. Efter detta inleddes insamling av tidigare forskning på området, relevant teori och sammanställning av dessa. Detta i samarbete med handledare. Därefter genomfördes insamling av empiri med hjälp av intervjuer i de utvalda fallbolagen som togs fram i samarbete med StyrelseAkademien. I nästa steg har den insamlade empirin bearbetats, sammanställts och tolkats. Därpå inleddes ett kompletteringsarbete av den teoretiska referensramen och ett preliminärt analysarbete. Detta för att i så stor utsträckning som möjligt bidra till en konsistens mellan insamling, tolkning och analys. Som exempel var motiv först en egen del i teorin och resterande delar av studien, men efter kompletteringen integrerades denna del i entreprenörens roll. I sista steget så låg fokus på att sammanställa analysen och genomföra en komparativ analys av fallbolagen. I samband med detta skrevs slutsatserna som en sammanfattande och avslutande del av arbetet - knutna till tidigare forskning och med ett fokus på att skapa en stark relevans för området management, särskilt bolagsstyrning.

Figur 3. Studiens forskningsprocess



Sammanställd av: Linus Liljeqvist (2018-04)

3.4. Datainsamling

Studien använder sig av både primär- och sekundärdata för att kunna besvara hur bolag hanterar övergången från ägarledning till ägarstyrning. Stor del av empirin kommer från primärdata i form av intervjuer vilket diskuteras nedan, medan sekundärdata används för att både möjliggöra triangulering och för att visa på bolagets stadie.

3.4.1. Primärdata

Vid utredning av övergången krävs inblandade personers uppfattning av övergången och därför kommer intervjuer att användas för att samla in primärdata. Intervjuer är en god källa till primärdata. Med hänsyn till syftet har vi givit respondenterna en så stor frihet som möjligt att uttrycka åsikter, tolkningar, upplevelser och kontexter i enlighet med Bryman och Bell (2014) som anser att detta är ett passande förhållningssätt för att få en djupare förståelse för en respondent. En intervju tillåter även förståelse för komplexa tankar och kulturell inverkan på vad som var avgörande i bolagets övergång. Det är också möjligt att få respondenten att tänka tillbaka på erfarenheter i relation till forskningsområdet. Intervjuer kan vara djupgående och bygga på strävan att beskriva faktorerna: vad, varför och hur för att sedan tolka resultat utifrån sammanhang och kontext. Detta stämmer väl överens med studiens behov av dataunderlag då studien ämnar få en fördjupad förståelse för entreprenörens och styrelsens roll i hantering av övergången från ägarledning till ägarstyrning (Jacobsen 2002; Bryman och Bell 2014).

Information om intervjuerna

Som nämnts i urval har tre intervjuer ägt rum med entreprenörer i tre olika bolag och en intervju har ägt rum med en sakkunnig inom området. I tabellen nedan ges relevant data gällande intervjuerna.

Figur 4. Intervjuinformation

	Bolag X	Bolag Y	Bolag Z	Sakkunnig
Antal intervjuer	1	1	1	1
Datum	2018-04-17	2018-04-24	2018-05-02	2018-04-17
Längd	55 min	60 min	45 min	50 min
Antal frågor	15	15	15	15

Sammanställd av: Linus Liljeqvist (2018-05)

Intervjuerna ägde rum mellan vecka 16 och 18 under 2018, detta efter att introduktion och referensram hade sammanställts. Alla intervjuer varade i 45-60 minuter. Variationen i längd beror på var enskilda respondents förhållningssätt och förståelse för frågorna, även på vissa mindre avbrott i intervjuerna för att hämta vatten och liknande. Alla fyra intervjuer kan anses vara lika uttömmande då alla i slutändan tillfredsställde studiens empiribehov för att besvara forskningsfrågorna, däremot var vissa respondenter mer benägna till att dra anekdoter och behövde även vissa förtydliganden av frågor för att svara på det som eftersöktes utefter referensram, syfte och forskningsfrågor. Bolag X var det största bolaget som intervjuades med omkring 80 anställda och 125 mkr i omsättning. De grundades 2003 och sysslar med drift och underhåll av fastighetsrelaterade system. De är främst belägna i Göteborg. Bolag Y har 8 anställda och en omsättning på 20 mkr. De grundades 1988 och sysslar främst med inköp och försäljning av havsdjur. De är belägna i Göteborg men har även försäljning i andra delar av Sverige och till viss del i Europa. Bolag Z har enligt entreprenören 25 anställda och en omsättning på knappt 20 mkr. De grundades 2007 och arbetar främst med avloppsrelaterade tjänster. De är också belägna i Göteborg. Sakkunnige har själv bedrivit bolag och bedriver nu bolag med inriktning mot upprättande av ägarstyrning, implementering av extern VD samt upprättande av ägardirektiv.

Intervjustruktur

Med samtliga respondenter har semistrukturerade intervjuer använts, vilket innebär att vissa förbestämda frågor ligger till grund för intervjun, att deras ordningsföljd kan variera och att frågorna är mer generella i sin natur. Strukturerade intervjuer används för att standardisera frågande och registrering av svar där en förbestämd intervjuguide används, vilken innefattar en fastslagen struktur där samma frågor ställs till alla intervjuobjekt. Vid en semistrukturerad intervju behöver däremot inte frågorna vid utförandet exakt spegla utformningen av intervjuguiden (Bryman och Bell 2014). Frågorna till intervjun har tagits fram genom operationalisering av teorin för att säkerställa frågornas relevans för arbetet och för att enklare kunna analysera respondenternas svar utifrån referensramen och i operationaliseringens skrivna parametrar (se bilaga 1 och 2). Operationalisering innebär att referensramen definieras som relevanta mätområden för studien, utefter dessa mätområden formuleras sedan intervjufrågor som går att härleda till teoretiska referensramen. Detta ökar kopplingen mellan

teori, empiri, analys och slutsats; därmed också förmågan att besvara forskningsfrågan (Bryman och Bell 2014). Det finns två typer av respondenter i denna studie och därför har två operationaliserade intervjuguides utformats. En som använts vid intervju av entreprenörer och bolag (bilaga 1) och en för intervju av sakkunnig (bilaga 2).

Utöver intervjuguidernas frågor kan relevanta följdfrågor ställas som är specifika för respektive respondent. Intervjuguidens huvudsakliga syfte skapar alltså i studiens fall struktur som underlättar vid själva intervjutillfällena för att behandla studiens huvudsakliga teman. (Bryman och Bell 2014) Den kommer också kunna användas vid bearbetning, jämförelse och analys (Lind 2014). Det är däremot viktigt att de olika intervjuerna innehåller liknande ordval och frågeställningar för ökad replikerbarhet och konformabilitet. (Bryman och Bell 2014)

Frågorna vid intervjutillfällena var i huvudsak av öppen karaktär, vilket innebär att det inte finns givna svarsalternativ. Respondenten får möjligheten att svara med egna ord vilket betyder att utrymme lämnas för svar som intervjuaren inte förutsett, egna reflektioner och reaktioner. Ytterligare fördel med öppna frågor är att det inte leder respondenten i någon utsatt riktning, på så sätt blir svaren personliga och baserade på den tillfrågades erfarenheter, kunskaper och tolkningar (Bryman och Bell 2014).

3.4.2. Sekundärdata

Bakgrundsinformation om deltagande bolag inhämtas från Retriever Business Database. Syftet med denna data är att ge komplementär information till intervjusvaren, delvis för att få en helhetsbild i empiri och analys men också för att möjliggöra triangulering och därmed kunna ställa intervjusvaren emot databasens information för att se hur det överensstämmer. Så kallad triangulering möjliggörs alltså, vilket diskuteras vidare under studiens kvalitet. (Bryman och Bell 2014)

3.4.3. Analys av data

Intervjuerna transkriberades efter genomförande, något som möjliggjordes av att intervjuerna spelats in. Detta möjliggör även upprepade lyssningar av intervjuer och minskar risken för att viktig information går till miste eller missuppfattningar uppstår (Bryman och Bell 2014). Därefter kategoriseras transkriberat material utefter följande faktorer med utgångspunkt från teorin: övergång, entreprenörens roll, styrelsens roll och ägardirektiv. Detta för att jobba efter samma struktur som teorin samt för att det anses vara en lämplig uppdelning av empiri och analys för att besvara syfte och frågeställning.

En deduktiv metod med tematisk kodning har varit utgångspunkten i analysen, detta innebär att med utgångspunkt i teoretiska referensramen har empirin kategoriserats i lämpliga underrubriker såsom entreprenörens och styrelsens roll. På detta sätt har en grund och en måttstock skapats för analys av de tre bolagen var för sig, men även för en komparativ analys. En deduktiv metod innebär vanligtvis ett upprättande av en hypotes som sedan prövas mot empirin för att se om denna kan bekräftas eller avfärdas (Bryman och Bell 2014). Även om ingen formell hypotes har upprättats i denna studie ser vi fortfarande att den deduktiva teorin

är den som väglett analysen. Dels då den teoretiska referensramen legat som ett generellt mått varefter empiri har analyserats, men även då empirin har fått ligga till grund för prövning av teorin. Något som även visar på det deduktiva tillvägagångssättet är operationaliseringen av intervjufrågorna (se bilaga 1 och 2).

Samtidigt som ansatsen har varit deduktiv finns vissa inslag av induktivt agerande, de semistrukturerade intervjuerna har tillåtit utrymme för utveckling av respondenternas egna reflektioner. Teorin har kompletterats efter intervjuerna för att kunna analysera de delar av empirin som inte hade förutsatts. Detta har lett till att det under studien upptäckts nya aspekter såsom begränsad rationalitets inverkan på förmåga att nyttja en applicerad ägarstyrningsstruktur, vilket inte framgick tydligt i teorin men som empirin gett underlag för att analysera och dra slutsatser kring. Denna frihet innebar som nämnt möjligheten att utforska och ställa följdfrågor även på sådant som inte ingick i operationaliseringen av intervjufrågorna.

3.5. Studiens kvalitet

För att ytterligare förstärka det kritiska förhållningssättet till studiens utförande och utformning, samt för att öka trovärdigheten, så kommer studiens kvalitet att behandlas genom en diskussion om fyra variabler: Kredibilitet, Generaliserbarhet, Replikerbarhet och Objektivitet. Genom att fokusera på dessa variabler ämnar också studiens förmåga att besvara forskningsfrågorna stärkas.

Kredibilitet

Kredibilitet syftar till att ge det studerade empiriska fenomenet en rättvis förklaring (Bryman och Bell 2014). Triangulering menar Bryman och Bell (2014) är en metod för att öka kredibiliteten för arbetet. Här har en triangulering skett genom att se till, dels olika bolag, men även till att en sakkunnig inom området har intervjuats och givit exempel och utlåtanden. På detta sätt närmas frågeställningarna från flera olika perspektiv och med olika utgångspunkt. Dessutom har en viss del sekundärdata använts för att kunna ställas och jämföras mot den primärdata vi genererat i intervjuerna.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet är ett latent problem i kvalitativ forskning då fokus ligger på djup snarare än bredd. Detta måste beaktas försiktigt då en studies kontext kan vara avgörande för resultatet (Bryman och Bell 2014). Givet studiens omfattning och tidsbegränsning kan inte statistisk generaliserbarhet uppnås, men för att uppnå en analytisk generaliserbarhet har studien tre fall som djupgående analyserats mot teorin var för sig, för att sedan jämföras mot varandra (Yin 2003). Studiens resultat bör testas och granskas närmare för att vidare se till tillförlitligheten av studiens slutsatser. Flerfallsstudien erbjuder andra forskare tillräcklig grund för att återigen pröva och vidare fördjupa förståelsen för forskningsfrågorna.

Replikerbarhet

För att försäkra oss om trovärdighet i arbetet har intervjuer spelats in och transkriberats. Detta är för att minimera risken för att intervjuaren ska registrera respondentens svar på ett felaktigt

sätt och minska resultatets reliabilitet. Vid tematiseringen av respondenternas svar från intervjun finns alltid en risk att personen inte får med mångtydiga delar av svaren. Dessutom har forskningsprocessen noga beskrivits med både datainsamlingsmetod och analysmetod. På detta sätt ökar vi möjligheterna för någon annan att replikera studien och se ett liknande resultat.

Objektivitet

Fullständig objektivitet är en omöjlighet och därför är det viktigt att författare erkänner detta och agerar i god tro för att minska partiskhet (Bryman och Bell 2014). Då vi har sett mönster mellan tre separata fall så minskar det risken för att vi på ett partiskt sätt har tolkat fenomenet. På ett liknande sätt hjälper intervjun med den sakkunnige att försäkra oss om ett opartiskt tillvägagångssätt. Att det har varit två forskare så har individuella partiskheten minskat. I de fall då en av forskarna har haft någon mån av kontakt med en av forskarna så har den andra lett intervjun. Detta är för att minska reaktiva effekter som kan påverka respondentens svar.

Under en intervju kan övergripande frågor ställas utan att alltid försöka härleda, för att i en högre grad tillåta ett induktivt förhållningssätt. Men då studieförfattarna är nya inom forskningsområdet anses det inte lämpligt att kunna fråga fritt, utan frågorna bör vara så härledda som möjligt till referensram. Detta har en operationalisering hjälpt garantera. I den mån induktivt agerande tagit utrymme genom bland annat respondentspecifika följdfrågor, har referensramen granskats och kompletterats.

3.5.1. Metodbegränsningar

En begränsning är att många olika industrisegment inte har fångats, detta till följd av brist på tid och resurser. Som exempel finns inga bolag inom it- eller finansbranschen. Studien hade tjänat på att ha ett bredare dataunderlag, med fler intervjuer på varje företag samt fler företag. Studien är också begränsad till bolag i Göteborg med närområde. Men att vi har tre olika bolag i tre olika branscher gör att vi till viss del överkommer begränsningen. En begränsning är däremot att enbart entreprenören från varje bolag har intervjuats och inga styrelseledamöter eller anställda i övrigt. Detta har bidragit till att studien har fokuserat på entreprenörens roll och entreprenörens inverkan på styrelsens roll, snarare än på entreprenörens och styrelsens separata inverkan på övergången. För att överkomma denna begränsning har däremot andrahandsdata gällande bolaget granskats för att komplettera entreprenörens perspektiv. Det har också hållits en intervju med sakkunnig för att komplettera med kunskap gällande både entreprenörens och styrelsens roll i övergången.

En begränsning gällande ägardirektiv är att utbud av litteratur och forskning om ägardirektiv är begränsad likaså tillgång till privata bolags ägardirektiv. Men detta har överkommits genom att av StyrelseAkademien önska att bolag som kommer ligga till underlag för studien också har eller ämnar upprätta ägardirektiv. På så vis har vi fått åtkomst till direktiv i de fall vi har studerat. Ytterligare en begränsning gällande ägardirektiven är att eftersom studien är kvalitativ är det svårt att dra slutsatser om vad som är vanligt förekommande strukturer i ägardirektiv. Detsamma gäller för existens av ägardirektiv i bolag, för att utreda deras existens i privata bolag vore ett kvantitativt förhållningssätt med enkätundersökningar att föredra. Däremot går

det att genom djupgående analys förstå mönster i syftet med direktiven och deras fyllda funktion i bolagen. I denna aspekt är det kvalitativa förhållningssättet i linje för att besvara forskningsfrågan om ägardirektivets existens och roll.

3.5.2. Etiska överväganden

Alla etiska frågor har behandlats med utgångspunkt i skrivelsen *“Forskningsetiska principer”* utgivet av Vetenskapsrådet (2002). Där presenteras fyra huvudkrav för att genomföra en studie etiskt: information, samtycke, konfidentialitet, och nyttjande. Nedan följer på vilket sätt vi har hanterat varje krav i utförandet av denna studie.

“Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte.”

Deltagare har informerats om studiens syfte och frågeställningar i samband med att de tillfrågats. De har även informerats om att allt deltagande är frivilligt och kan avbrytas om så önskas.

“Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan.”

Allt deltagande i denna studie har skett på frivillig basis. Innan en intervjutillfället tillfrågades respondenten om den är villig att bli inspelad. Nekar denne så kommer endast anteckningar föras under intervjun istället.

“Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem.”

Alla företag och personer som deltagit har anonymiserats även om detta inte uttryckligen begärts. Bolagen benämns inte med verkligt namn utan endast fiktiva. Bolag X, Bolag Y, och Bolag Z. Bolagens verksamhetsyfte förenklas och skrivs i viss mån om för att minska möjligheten till identifiering. Alla personer inom organisationen har benämnts med deras titel, arbetsroll eller liknande istället för deras namn.

“Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål.”

Ingen förstahandsdata kommer att spridas utan att vara anonymiserat och ingen data kommer att säljas.

4. Empiri

Empirin ämnar vara underlag för att besvara forskningsfrågorna och uppfylla syftet. Den bearbetas och redovisas genom tematiseringar av transkriberade intervjuer samt genom insamling av data om bolagen. Först redovisas den sakkunnigas utlåtanden, sedan de tre bolagen var för sig. Omfattningen och djupet för var fall är en nödvändighet, delvis för att möjliggöra en utförligare triangulering samt för att öka studiens trovärdighet och generaliserbarhet. För varje bolag presenteras först bolagsinformation och därefter tematiseringar av intervjuerna i samma ordning som teoretiska modellens uppbyggnad, detta för att bibehålla röd tråd och förse ett relevant empiriskt format för första frågeställningen om bolags hantering av övergången. För att tillförse empiri till andra frågeställningen om ägardirektivets potentiella roll redovisas också tematisering av ägardirektivet för varje fall.

4.1. Sakkunnig

Ägarledning och ägarstyrning

Intervjuobjektet ger en definition av ägarledning vari att besitta flera roller samtidigt belyses: *“Ett ägarlett bolag innebär att man sitter på flera roller samtidigt. Man är både ägare, sin egen VD, sin egen styrelse och man är definitivt operativ i sin verksamhet.”*. Vid starten av ett bolag ligger mycket fokus på entreprenören i det ägarledda bolaget, denne gör nästintill allt *“men i takt med att bolaget växer och frågorna blir större så blir det väldigt högt och lågt ... det kan ena stunden handla om större personalproblem ...och i andra stunden kan det handla om färgen på pennor du ska köpa in”*. Som framkommer i citatet så blir det mer och mer spridning på frågorna entreprenören hanterar i takt med att bolaget växer, vilket bidrar till att det tillslut blir *“svårt att navigera i ett ägarlett bolag för ägaren”*.

Det beskrivs att i ett ägarstyrt bolag är rollerna tydligare. Ägaren är betydligt mer medveten om det långsiktiga perspektivet, agerar professionellt som ägare, blandar inte ihop sin ägarroll i den dagliga verksamheten, har ett ägarforum där man diskuterar just väldigt lång sikt. Man har ett aktivt styrelsearbete där man också har strategiska fokuset i det strategiska arbetet och så har man ofta då en extern VD som driver den operativa delen. *“Framförallt skulle jag säga att den ägarstyrda organisationen är väldigt medveten om de olika rollerna och i vilka forum man managerar de olika rollerna”*.

Däremot finns det enligt intervjuobjektet ingen motsägelse i att entreprenören i ett ägarstyrt bolag både är operativt aktiv och aktiv ägare. Så länge man är medveten om de olika rollernas innebörd och att man håller isär dem. Som exempel *“är man medveten om att inte utöva sin ägarmakt i den dagliga verksamheten”*. Två bra exempel är Gekås och H&M. *“Gekås är ett sådant exempel där ägarna är operativa men också är medvetna om att de också jobbar i en ägarstyrd organisation”*. I H&M är majoriteten ägd av familj. Styrelsen och operativa driften styrs förenklat av familj men det verkar inte råda någon förvirring kring rollseparation.

Övergången

För att en övergång från ägarledning till ägarstyrning ska ske behöver entreprenören *“komma till insikten att för att bolaget ska växa så behöver man separera rollerna”*. Det finns däremot en risk för att denna insikt är svår att komma till, delvis med anledning av *“brist på förståelse ... ägare som startar ett bolag är oftast från början entreprenörer och är väldigt hands-on, är väldigt operativa”*. En viktig del i övergången är att skapa ett ägarforum där långsiktiga viljor med bolaget kan avhandlas. Det är också viktigt att *“aktivera sitt styrelsearbete, och att man ska välja styrelsemedlemmar utifrån den fasen som bolaget befinner sig i. Inte bara ta med bekanta för att det känns tryggt”*. Alltså bör bolag definiera sin fas, vilken kompetens som behövs de närmaste åren och rekrytera ledamöter därefter.

Ett av de första organisationsområden som uppstår är ofta personal och HR-frågor. Det uppstår också frågor kring arbetsmiljö, affärssystem, IT-frågor och lagförordningar med mera. Bolag tenderar att avvakta med att anställa eller söka hjälp för att upprätta rutiner och processer förens de når ett stadium då *”man är på toppen, eller till och med håller på att gå ner”*, delvis på grund av att entreprenörerna är upptagna i den operativa styrningen men också för att det inte känns som att det behövs när *”allting går bra”*.

Entreprenörens roll

Ett nystartat företag, menar den sakkunniga, är som ett en bäbis för entreprenören. De behöver konstant tillsyn, näring och det finns alltid en kris att undvika. Vare sig denna kris är ramla ner för en trappa eller göra ett dåligt köp så krävs det ett vakande öga. På samma sätt är fungerar liknelsen med att barnet eller företaget växer. I takt med att barnet växer, minskar behovet av konstant ingripande och matande, och till slut är barnet en egen individ. Hon menar att ett företag genomgår en liknande utveckling. Från det ägarledda bolaget där arbetet är väldigt operativt till det ägarstyrda bolaget där man kan lyfta blicken, låta bolaget stå på egna ben, och fokusera på strategi och vision.

De arbetsuppgifter entreprenörer utför är enligt respondenten en vanlig anledning till problem i ägarledda bolag: *“...från början när ett företag startar så är det ofta entreprenörens roll men med i takt med att bolaget växer och frågorna blir större så kan det vara väldigt högt och lågt.”* Hon beskriver en arbetssituation med en stor bredd i besluten och arbetets detaljnivå. Att entreprenören tar både mer all dagliga operativa beslut och strategi eller riktningssättande beslut. Ett exempel som gavs var följande: *“Det kan vara, den ena gången kan det handla om större personalproblem för att du fått massa personal att ta hand om, och i den andra stunden kan det handla om färgen på pennan som du ska köpa in...”* Dessutom ser hon att detta ökar i samband med att företaget växer. Detta kan alltså leda till att ägarledda bolag blir svårnavigerade för ägaren.

En av de tyngsta hinder är det som kommer till följd av att bolaget har växt till den punkt att personal behövs. Respondenten menar att just personalarbete är en administrativt tung och tidskrävande uppgift och att det är en icke ovanlig källa till frustration bland entreprenörer. Denna frustration menar hon även kommer till följd av entreprenörers förmåga att ta in hjälp

senare än när det kanske hade behövts. Hon menar att man överväger hjälp först när det redan gått för långt snarare än förebyggande i ett tidigt stadie.

Styrelsens roll

En styrelse bör vara komponerad utifrån den utmaning bolaget står inför. *”Står man inför en exportsatsning är det bra med exportkompetens under den perioden. Vill man bygga ett starkt varumärke är det bra med någon som kan varumärkesfrågor”*. Därför är det enligt intervjuobjektet svårt att utan insyn beskriva hur en styrelse ska sättas samman, det beror på bolaget. Men *”man ska inte välja personer man är kompis med, utan personer med relevant kompetens”*. Ofta sitter också entreprenören i styrelsen. Det riskerar ha effekten att *”man inte lyfter den strategiska blicken och inte håller fokus på rätt frågor i styrelsearbetet. Utan att man just blandar för mycket operativa- eller ägarfrågor i styrelserummet”*. Särskilt operativa frågor har en benägenhet att ta plats i styrelserummet. Det kan ofta leda till att bolaget och entreprenören inte får ut lika mycket av sin styrelse och ställer sig negativt till dess funktion. Därför rekommenderas delvis *”att man har med minst två externa ledamöter i en styrelse inte bara för att det innebär ny kompetens, utan för att deras roller delvis kan bidra till att hålla isär frågor - vad är en ägarfråga? Vad är en operativ fråga? Och hjälper entreprenören att hålla ett fokus på strategiska utvecklingen. Det är en viktig roll som de har”*. Därtill bör också styrelsen ha förmågan att utmana entreprenören och inte enbart instämma med dennes beslut: *”en ja-sägande styrelse utvecklar ofta inte bolaget”*.

I ägarledda bolag är styrelsen betydligt mer rådgivande medan den i ägarstyrda tenderar vara mer exekutiv. I ett tidigt stadie när en styrelse upprättas handlar det *”om att vänja ägaren vid x-antal möten om året, formalia, hålla sig till de frågeställningarna och vara förberedd inför styrelsemötet ...ganska snart behöver man växla upp och fokusera på strategiska frågor”*. Entreprenörer kan vara medvetna om behovet av en styrelse med tenderar ha svårt för att förstå styrelsens exakta funktioner. För att styrelsen ska vara ett verktyg krävs det *”en bra gruppdynamik i styrelsen och ...ordförande bör till exempel, styra upp och säkerhetsställa att alla kommer till tals ...säkerhetsställa att material kommer ut i god tid så ledamöterna är pålästa”*. Det är i ett tidigt stadie också viktigt att ledamöter och ordförande kan vara stöd till och agera bollplank med entreprenören.

Det föreligger också tillväxtbegränsningar vad gäller upprättande av styrelse. I ett tidigt stadie är det ofta *”en process för entreprenören - en entreprenör som aldrig haft ett aktivt styrelsearbete känner ofta ett obehag inför att tillsätta första gången”*. Det kan finnas en uppfattning kring att *”det blir trögjobbat, skulle kosta mycket, och de var lite rädda för vad styrelsen skulle hitta i bolaget för de ville inte lägga upp allting på ytan ...sedan är det ganska många som inte vet hur man tog det första steget”*.

Vad gäller inflytande och beroende mellan styrelse och VD är det viktigt att båda delar kommer i linje med varandra. Ofta är så att *”VD:n är den som är operativt nära verksamheten och förstår den på djupet ...men styrelsen bör ha inflytande och så pass god insikt i företaget och omvärlden att de kan sätta strategiska riktlinjer. Sedan är det oftast VD som gör affärsplanen utifrån det”*.

Ägardirektiv

Den sakkunnige upplever att det är mycket sällan att ägare själva kommer till insikten om att de ska skriva ett ägardirektiv och att det är betydligt vanligare är någon annan ställer detta som krav. Exempelvis skulle det kunna vara en långgivare, en rekryterare eller en ingående styrelse. Hon upplever därtill att det finns en viss tveksamhet till ägardirektiv från entreprenörer. Hon möts ofta av folk som har svårt att se syftet och ser arbetet som onödigt då många redan anser att de har en riktning utstakad i deras medvetande. Hon menar trots detta att ägardirektivet är viktigt för att skapa en långsiktighet och sätta en riktning för bolaget.

Hon menar även att detta blir ännu viktigare i de bolag där det finns fler ägare. Det finns en risk att entreprenörer misstar en fungerande operativ verksamhet för att man är överens i mer strategiska och långsiktiga frågor. Hon exemplifierade genom att berätta om ett företag med fem ägare där ingen gemensam bild av framtiden var framtagen. När detta bolag sedan skulle anställa en extern VD var denne endast kvar i bolaget i fyra månader innan den avskedats. Den sakkunnige menar att detta tydligt berott på bristen av samsyn bland ägarna gjort att: "... *den stackars VD:n sprang mot fem bollar.*"

På frågan vad ett ägardirektiv bör innehålla svarar hon som följer. " *Ja, hur långt är ett snöre. Nej men jag tycker absolut att ett ägardirektiv ska innehålla vision, mission, kärnvärderingar, långsiktig destination - vad är det man vill med företaget, vill man till exempel växa organiskt eller vill man ta in externt kapital och vilka marknader ska det omfattas, och även de finansiella delarna - avkastningskrav, omsättning, riskbenägenheterna givetvis, och även hur man ska - hur ofta ska man ha till exempel ägarforumen.*" Det finns alltså många delar som kan finnas med, samtidigt menar hon att direktivet ska hållas så kort som möjligt för att minimera risken att det inte används i praktiken. Det ska vara lätt att läsa och hitta i.

4.2. Bolag X

Bolaget bedriver drift och underhåll samt installation och diverse fastighetsrelaterade system. Verksamhetsområdet är i huvudsak Göteborg med omnejd.

Figur 5. Retriever Busines Database - Nyckeltal Bolag X

	2017	2016	2015	2014	2013
Anställda	63 (80 idag)	49	32	31	24
Omsättning tkr	124 526	93 669	79 078	54 697	54 960

Källa: Retriever Business Database sammanställt av författare (2018-04)

Styrelse: 6 ledamöter

Grundat: 2003

Övergång

Bolag X har i år 80 anställda och en omsättning på 124,5 mkr vilket på en femårsperiod har ökat från 24 anställda och en omsättning på 54,9 mkr. Både antalet anställda och omsättningen har genomgått en väsentlig tillväxt de senaste fem åren. Deras bolagsstyrning består av en styrelse med sex ledamöter varav två externa ledamöter samt en ledningsgrupp som består av VD, områdeschefer, HR-chef och ekonomichef. Verksamheten under ledningen består av områdeschefer från ledningen, arbetsledare, tekniker och uppdragsutförare.

Vid starten av bolaget 2004 var det endast tre anställda som både utgjorde ägare, styrelse och operativa verksamhet. Fram tills 2017 bestod styrelsen enbart av samma ägare. Andra processer och strukturer har däremot utvecklats under tidsperioden. Under första åren för bolaget förelåg det ett fokus på att debitera och få in pengar i tid. 2007 strukturerades arbetssättet upp genom anskaffning av certifiering för kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Även kultur och värdegrund etablerades tidigt i bolaget. Tills de var 11-12 anställda 2009 *“satt alla runt samma fikabord där alla beslut togs och alla diskussioner, högt och lågt”*. Vid 20 anställda upplevde ägarna behov av att strukturera upp bolaget. På grund av upplevd informationsbrist hos de anställda när de växte så upprättades ett intranät för kommunikation. Rollfördelningen blev tydligare. Personalfrågor uppstod och HR chef tillsattes. För ekonomiska uppgifter användes däremot konsult fram tills 2014 då ekonomichef anställdes. Arbetsfördelningen har idag blivit tydligare och uppgifterna för komplicerade för att delägarna ska kunna vara inblandade mycket själv *“avståndet till mig har blivit helt annorlunda ... vi grundare var arbetsledare ... jag var mentor för många tidigare och pratade teknik. Nu diskuterar jag på generell nivå ... och vi har hjälp med arbetsledning för att hinna med allting”*. För att kunna hantera större komplexitet, fler kunder och garantera viss kvalitet krävdes upprättande av processer vari anställda med speciell kompetens arbetade.

Entreprenörens roll

Intervjuobjektet beskriver en stor skillnad i hans arbetsuppgifter sedan starten tills idag. I starten av bolaget hade han själv ofta arbetsbyxor på sig och *“var ute och skruvade”*, idag menar han att han som VD knappt kan dra i en skruv. Rollen som VD har varit odefinierad och svårtolkad, han har till exempel *“jobbat med besiktningar och sådant på vägen som sedan har fasats ut”*. Han upplever sin kompetens bli mer generell, mindre tekniska aspekter och mer problemhantering som är för omständlig för områdesansvariga, ekonomi- och HR-chef. I VD-rollen innefattas också att jobba *“med kundkontakt, olika nätverk, skapa nya kundrelationer ..., ekonomi ... jag har också en coachande/vägledande roll för anställda i deras arbete”*. Det förefaller även nödvändigt att uppmuntra och hantera personal i större utsträckning, *“alla vill bli sedda och hörda på något sätt ... så jag lägger mycket tid på att bekräfta min omgivning”*.

Styrelsens roll

Styrelsen bestod från start 2003 fram tills 2017 av tre ägare som stod för 90% av ägandet och som även utgjorde operativ verksamhet. Mötena liknas då vid *“resultatmöten”* där enbart ekonomiska rapporter behandlas. Styrelsen består idag av sex ledamöter, varav fyra delägare som tillsammans står för 100% av ägandet. 2017 tillsattes också två externa ledamöter. Tre av delägarna jobbar i ledningen för bolaget och är intimt beblandade med den operativa

verksamheten. De två externa är intagna i styrelsen för att ”*det kan vara bra att få en annan balans i styrelsen*”. Det förelåg en omedvetenhet om faktiska förväntningar på de externa ledamöterna vid tillsättning.

Intervjuobjektet liknar styrelsemöten vid ledningsmöten och ledningsgruppen uttrycks som det viktigaste de har. Entreprenören beskriver styrelsemöten som att ledningsgruppen ”*går på tentamen ... vi blir utfrågade: vad gör vi här och tankarna är någon helt annanstans. Och det blir ju extremt svårt för de andra tre parterna i styrelsen att bidra med någonting*”. Av entreprenören uppfattas styrelsens funktioner vara att kontrollera processer i bolaget, att bidra med branschkunskap och med nätverk. Men detta menar han är svårt. ”*Speciellt i ett sådant bolag vi har, största sensationen i vår bransch är den självborrande skruven för 20 år sedan ... det är extremt låg teknikutveckling i vår bransch ... så det behövs inte mycket stöd från en styrelse*”. Faktiska frågor de hanterar på styrelsemöten är historia, ekonomi, marknad och strategiplaner, vision och mission, VD rapport, kund och uppdragsrelaterade frågor, kundgrupper och -aktiviteter med mera.

Ägardirektiv

Vid frågan om ägardirektiv berättar entreprenören att de för ungefär två år sedan upprättat ett. Syftet vid utformandet var att formulera en gemensam målbild och vision för bolaget. Det fanns en uppfattning om att ägarna var oense om riktningen för bolaget, under upprättande insåg man att diskrepansen inte var så stor som den tidigare upplevts.

Direktivet upprättades under tre workshops med ägarna och med hjälp av en extern konsult. Entreprenören menar att ägardirektivet ligger till grund för det strategi- och marknadsplanering samt att direktivet är underlaget för styrelsearbetet. Ägardirektivet innehåller affärsidé, vart ska bolaget ska ta vägen, tillväxtmål, vinstnivå, affärsområden de ska jobba inom, utredningspolicy, samt styrelsens sammansättning.

4.3. Bolag Y

Bolagets verksamhet består av inköp och försäljning av färska havsdjur och övriga livsmedelsprodukter. Bolaget har sin bas i Göteborg och de flesta återförsäljare finns i Västra Götaland.

Figur 6. Retriever Business Database - Nyckeltal Bolag Y.

	2017	2016	2015	2014	2013
Anställda	-	8	6	5	7
Omsättning tkr	-	26 633	21 022	14 940	13 196

Källa: Retriever Business Database sammanställt av författare (2018-04)

Styrelse: 4 ledamöter

Grundat: 1988

Övergång

Bolag Y har 8 anställda och en omsättning på 26,6 mkr, för fem år sedan hade bolaget 7 anställda och en omsättning på 13,1 mkr. Omsättningen har fördubblats medan antalet anställda har fluktuerat mellan 5 - 8 personer. Deras bolagsstyrning består av en styrelse med fyra ledamöter varav tre stycken är externa och den fjärde är grundaren. Deras ledning består av en extern VD och av grundaren. Verksamheten under ledningen består i sin tur av en som kommer bli produktionsansvarig, en kommande administratör samt produktion, packning och lager.

Vid starten av bolaget var det enbart tre delägare, fadern ägde 50% och två andra 25% vardera. Bolaget har genomgått flera ägarskiften sedan dess på grund av konflikter inom och utom familj samt i bolaget. Det fanns ingen struktur, vision/mission, uttalad VD eller säljare. Det fanns enbart produktion och delägare. Bolaget drevs med denna struktur fram tills 2012 och interna intressekonflikter förekom. 2012/13 redovisades ett negativt resultat på 134 tkr vilket var en brytpunkt för entreprenören som därefter önskade antingen skiljas från övriga ägare eller sälja bolaget. En försäljningsprocess påbörjades som avbröts av att en potentiell köpare önskade köpa in sig med kravet att entreprenören stannar kvar. Samma år deltog entreprenören på ett seminarium om ägarledning och ägarstyrning som bidrog till en medveten satsning på att göra en övergång.

2014 erhöll entreprenören en tydlig majoritet i bolaget, det uppstår då också en medvetenhet hos entreprenören kring produktutbud, kundgrupper/-preferenser och marknadsföring. Tillgängliga resurser och strategiska frågor börjar formuleras och en ny produktserie upprättas. Omsättningen ökade med fem miljoner kronor till på grund av nya produktsläppen. Med ökningen tillkommer upprättning av likviditetsrapporter. Det upprättas en styrelse med av entreprenören handplockade personer. En extern VD tas in men visade sig snabbt inte klara av rollen. En kvinna i styrelsen tillfrågas istället att ta över som extern VD tredje kvartalet 2017 för att styra upp bolaget. Den nya externa VD:n upprättar grundstruktur för anställda, IT, nya order- och faktureringsystem. Personen skapar en definierad VD-roll och är tydligare operativt ansvarig.

Externa VD:n tillsätter produktionsansvarig, administratör och en tydligare processuell uppdelning mellan produktion, packning och lager. VD:n tar in konsult som bygger upp processer och arbetsflöden. Arbetsförhållanden ses också över då de varit ostrukturerade och grundade på att anställda gör entreprenören tjänster. Såsom att jobba över eller utföra uppgifter som de inte är anställda för.

Entreprenörens roll

I början hade entreprenören en bred roll som innefattade allt från drift av den dagliga verksamheten, administration till produktutveckling. Entreprenören beskriver sin tidigare roll som följande; *“... jag har alltid varit matriarkal, hela jorden följer mig. - Hon vet var vi hittar mat, Hon vet var vi hittar vatten, och går vi efter henne så löser det sig”*. Med detta menar entreprenören att hon hade en bred och icke-definierad roll inom bolaget. Entreprenören har haft en ledande roll gällande produktutveckling samtidigt som hon varit företagets ansikte utåt.

Detta har exempelvis inneburit framtagningen av en ny exklusivare produktserie och hålla föredrag.

Entreprenören förklarar att hon, under denna tid, upplevt det svårt att hålla sina roller inom bolaget separat. *“... jag hade svårt att förstå mina olika hattar. - Jaha jag sitter i styrelsen som ägare, och som styrelsemedlem och som VD. Ja man blir ju lätt schizofren.”* För att råda bot på denna känsla och fylla behovet av avlastning släppte entreprenören senare taget om vissa av dessa roller. En extern VD tillsattes och påbörjade ett struktureringsarbete av bolaget. Han anställdes då *“han kändes som han var hungrig, villig och ville lära sig”* men visar sig snabbt inte vara passande för rollen och entreprenören kan inte släppa taget. Externa VD:ns ledarskap bidrar till stora negativa effekter på bolaget, delvis till en upphandling av ett opassande order- och faktureringsystem.

Efter att den externa VD:n klivit av besitter entreprenören än en gång VD-rollen en kort stund. Hon beskriver denna tid som att hon lyckades hålla sig vid liv och att det fanns ett stort behov av någon som kunde axla delar av arbetet och ansvaret. Här valde entreprenören att tillfråga en styrelseledamot om hon kan tänka sig att gå in tillfälligt som VD och hjälpa till att styra upp det struktureringsarbete som den tidigare externa VD:n påbörjat. Den tillfälliga tiden hade vid intervjutillfället gått ut men extern VD har valt att fortsätta och fördjupa sitt arbete i bolag Y. Entreprenören uttrycker stor tillit till sin externa VD och berättar att hon känner sig trygg med bolaget i hennes händer. Under april 2018 tar entreprenören sjukledigt på grund av utmattning vilket skapar oro i bolaget då entreprenören alltid haft starkt inflytande och varit bolagets enda struktur. Maktkamper uppstår mellan de anställda som extern VD kräver upplösning kring innan entreprenören får återvända till bolaget.

Entreprenören berättar att bolaget är en stor del av hennes identitet och även att hon är en stor del av bolagets. Därför har hon för avsikt att fortsätta arbetet i bolaget även om det inte är i rollen som VD. De har funnit en aktiv diskussion i styrelsen om vad entreprenörens roll ska vara i framtiden. Målet nu, enligt entreprenören själv, är att hon ska ha en huvudsakligen representativ, berättande- och relationsskapande roll. Att agera som ett ansikte utåt och personifiera bolaget genom att till exempel sköta företagseven, provsmakningar och liknande.

Styrelsens roll

Första styrelsen upprättades 2014 och bestod av entreprenören, en tidigare finansiär, en matbutiks-handlare och en långgivare som var ordförande. Finansiären och matbutiks-handlaren rekryterades på grund av besutten kompetens som var relevant för bolaget. Långgivaren hade finansierat utrustning i starten av bolaget och varit stor kund under lång tid, personen jobbade också i styrelsen *“för han var ett kontrollfreak när det kom till ekonomi”* enligt entreprenören. Matbutiks-handlaren anlade en kupp för att köpa in sig och sin bror i bolaget, denne misslyckades och matbutiks-handlaren fick lämna sitt uppdrag och ersattes av en ledamot med marknadskompetens.

2016 ersattes ordföranden på grund av ett för stort upplevt fokus på ekonomi och för lite fokus på visionära och strategiska aspekter. Ersättaren blev en person som entreprenören kunde

identifiera sig starkt med, han hade stort kontaktnät, sitter i flertalet styrelser och driver även större bolag *“en dyslektisk superentreprenör”* vars viktigaste egenskap enligt entreprenören var energin han tillför bolaget. Finansiären lämnade också sitt uppdrag på grund av upplevd mismatchning. Han ersattes av en kvinna som entreprenören kom väl överens med. Styrelsen består alltså 2018 av fyra personer som är handplockade. Kompetensbilden består av en inom kommunikation, två inom ekonomisk styrning och en *“uppfinnarjocke”* i form av entreprenören.

Den första styrelsen från 2014 tog speciellt under första halvåret mycket operativa frågor. Entreprenören upplevde svårigheter att förstå sin roll som ledamot vilket hade effekter på styrelsearbetets struktur. Den nuvarande styrelsen 2018 arbetar utefter en erfaren ordförandes ordning och kalendarium. Det föreligger standardfrågor vid var möte men det är också tematiskt uppstyrt utefter till exempel marknad, strategi och budget. Det finns också separata tillfällen för brainstorming *“där energierna föds och tankarna går”*. Ordföranden är tydligt extern VD:s chef och det är tydligt att styrelsen har ansvar för tillsättning och avsättning av VD. Informationsflöde mellan det operativa och styrningen hanteras i stort via VD. Men entreprenören har en auktoritet på grund av sin relation till bolaget och är också inblandad i både drift och styrelsearbete.

Ägardirektiv

Ett äldre ägardirektiv har funnits men ett nytt upprättades under 2017 tillsammans med en blivande delägare. Syftet var att hitta en samsyn med denne gällande kvalitets- och kostnadsavvägningar men även mer generella målbilder. Direktivet upprättades efter både sociala och tredjepartsmodererade samtal. Detta ägardirektiv menar entreprenören ligger som grund för hela styrelsearbetet. Ägardirektivet innehåller verksamhet och aspekter kring eventuell exit, struktur och roller beträffande ägare, tillväxtmål, finansiering, finansiella mått delvis i form av utdelning och likviditet, styrelsens fokus, tankar kring medarbetare, riskavvägning, ägarvärde och framtida ägare.

4.4. Bolag Z

Bolaget utför avloppsrelaterade tjänster och är baserade i Göteborg.

Figur 7. Retriever Business Database - Nyckeltal Bolag Z.

	2017	2016	2015	2014	2013
Anställda	25	21	16	12	9
Omsättning tkr	-	19 504	20 261	15 132	11 671

Källa: Retriever Business Database sammanställt av författare (2018-04)

Styrelse: 3 ledamöter

Grundat: 2007

Övergång

Bolag Z hade 2016 21 anställda (i dagsläget 25) och en omsättning på 19,5 mkr. Detta har ökat från 9 anställda och 11,6 mkr i omsättning på en femårsperiod. Deras bolagsstyrning består av en styrelse med tre ledamöter som alla är familj. Ledningen omfattar frun som både är VD och styrelseordförande samt sonen som är operativt ansvarig och ledamot. Verksamheten har två delar, en administrativ och en operativ. Den administrativa delen inbegriper VD som har hand om styrningen av bolaget, HR och ekonomi. Hon uttrycker att *“jag som VD sköter allt i själva organisationen”*. Det finns också fyra till fem andra anställda i administrationen, däribland en ekonomiassistent. Den operativa delen består av sonen som är övergripande ansvarig, en kundhanterare som sköter kunder och hanterar kalkylering. Denne lämnar vidare till en projektledare som planerar material, projektstart och förberedelser. Projektledaren lämnar över till arbetsledare som hanterar specifika uppdrag med grupper av två till tre tekniker. Problem har däremot upplevts med att få processen under sonen att fungera som önskat. Denna problematik är baserat på svårigheter med personal vad gäller att hitta rätt och bibehålla. Det har också förelegat problem med engagemang och sjukanmälningar samt med förståelse för olika rollers innebörd och ansvar.

Vid starten 2007 var entreprenören ensam med ett fåtal anställda, det handlade om att anskaffa inkomst och utföra projekt. Han var ensam med att sköta allt gällande organisationen men *“har ingen direkt kunskap om organisation... han är hands on... det ledde till att han gick in i väggen kring 2012-13 och det var då vi försökte få ordning och skapa ett mer professionellt arbete”*. I detta skede gick frun in i en aktiv VD-roll och sonen som operativt ansvarig. Vid ingången i aktiv VD-roll har rollens ansvar och uppgifter definierats tydligare. Rollen börjar innefatta att ta fram resultat, VD-rapportera och redogöra för problemområden i bolaget. Ett tydligt framträdande problemområde är arbetet med strukturer, att upprätta tydliga riktlinjer, policies och förhållningssätt i bolaget, samt att upprätta mål, vision och mission.

Tillväxten av bolaget har skett genom ökad efterfrågan av deras tjänst. Det har lett till successivt ökande anställningar. Däremot har det förelegat besvär med anskaffning av relevant kompetens och upprätthållande av anställda. De senaste tio åren har 75 anställda börjat och slutat, delvis på grund av att de inte hållit måttet. Detta innebär stora kostnader för bolaget och är ett stort problem enligt VD:n.

Entreprenörens roll

Intervjuobjektet som är VD är inte grundare av bolaget. Hon har varit med från start men det är maken som varit ansvarig från grundandet. Intervjuobjektet tog först officiellt vid som VD 2012-13. Rollen har gått från att vara en allt-i-allo och relativt odefinierad till att innefatta mer tydliga ansvar och uppgifter. Vad gäller bolagsstyrning så tar *“jag inga stora beslut själv, det gör vi i styrelsen ... men det är jag som styr ... jag sitter som ordförande och säger vad jag själv ska göra ... de tycker det mesta är bra ungefär”*. Det föreligger inga svårigheter med att dela med sig av makt i bolaget. När det kommer till tjänstesidan så känner VD inget ansvar för tillvägagångssätt. Sonen som operativt ansvarig sköter detta utan inblandning. Mycket ansvar i bolaget har tagits av VD för att *“om ingen annan gör det, då får ju jag göra det”*. VD känner

en stark vilja att upprätta struktur och professionalisera bolaget snarare än en vilja att beblanda sig med själva produkten.

Styrelsens roll

Styrelsen består av bolagets tre delägare: VD, operativ chef, samt grundaren som tidigare varit aktiv i bolaget. Grundaren är gift med VD och den operativa chefen är deras barn. VD är styrelseordförande och sammanträden sker en gång i månaden. Styrelsearbetet har enligt den intervjuade pågått i cirka två år. Arbetet startade på tillrådan av VD som kände ett behov att strukturera bolaget och ett mer organisatoriskt tänkande i ledningen. Ledamöterna har nyligen genomgått en styrelseutbildning. Den intervjuade påtalar att det är svårt att skilja på hennes roll som VD och styrelseordförande, men även att det blir att hon säger åt sig själv vad hon ska göra genom styrelsen. Anledningen som hon anger till detta är att det är främst hon själv som har varit drivande i styrelsearbetet. Styrelsen behandlar frågor gällande löpande verksamhet, såsom inköp av bilar, anställa folk, köpa dyrare verktyg och liknande, *“men vi har inte tagit de stora övergripande frågorna”*.

Ägardirektiv

Inga ägardirektiv fanns vid intervjutillfället. Däremot fanns det sedan tidigare planer på att upprätta ett ägardirektiv inom kort. Önskemålet och syftet är att få formulerat tydliga och gemensamma mål och visioner i ägargruppen. Det finns även en önskan om att med hjälp av ägardirektivet kunna utstaka en långsiktig strategi.

5. Analys

I analysen tolkas och analyseras det empiriska materialet för bolagen med samma rubriker som i empirin. Först görs en djupgående analys av respektive delområde i varje bolag. Den djupgående analysen av varje bolag är omfattande då det delvis är avgörande för studiens analytiska generaliserbarhet. Det ger också belägg för- och möjlighet till den efterföljande jämförande analysen av bolagens hantering av övergången, där gemensamma mönster därmed kan behandlas grundligare. Till sist genomförs också en jämförande analys av ägardirektivets existens och roll i de olika bolagen.

5.1. Bolag X

Övergång: ägarstyrning med tydliga band till entreprenören

Bolag X är i många aspekter övergångna till ägarstyrning. Både enligt Barnes och Hershon (1989) samt Whisler (1988) definitioner av ägarstyrning. I enlighet med Whisler (1988) är beslutsrollerna delegerade med förhållandevis formella regler, det finns både en styrelse och ledning med specifik fördelning. Däremot är dessa starkt sammanknutna med entreprenörerna. Alla grundare sitter med i styrelsen och majoriteten av dem är även i ledningen. Det föreligger oklarheter kring hur rollerna ska hanteras olika. Även likt ägarstyrning är arbetsstilen är specialiserad (Whisler 1988), VD beskriver bolaget som platt i bemärkelsen att alla kan prata med alla utan mellanled men det föreligger en tydlig rollfördelning och hierarki. Uppgifterna i de olika rollerna är tydligt fördelade i ekonomi, HR, områdesansvar, arbetsledning med mera. Även VD:s roll beskrivs som att ha blivit tydligare definierad över tid, trots att det har förelegat flertalet oklarheter i rollens innebörd under bolagets utveckling. Ledarskapsstilen är integrerad och kollaborativ, det finns en tydlig förmåga att delegera och samarbeta inom ledning vilket stämmer överens med Whisler (1988).

För entreprenörerna att blanda in andra i beslutsfattandet verkar inte vara ett besvär. Däremot uppfyller bolaget inte ägarstyrningens definition av att interna kontrollerna och strategiska arbetet beskrivs som definierade och fränkopplade entreprenörerna (Barnes och Hershon 1989). Entreprenörerna är i högsta grad involverade i interna kontrollen och strategiska arbetet. Strategiarbetet är inte heller definierat tydligt, utan blandas tillsynes ofta ihop med taktiska och operativa frågor (detta behandlas vidare under Styrelsens Roll). I denna aspekten är bolaget fortfarande per definition ägarlett.

Enligt sakkunniges definition att kunna separera på rollerna så är bolaget fortfarande ägarlett. Det finns en medvetenhet kring behovet av olika roller i bolaget såsom ledamöter och ledning. Däremot finns ingen insikt kring separation av entreprenörens roller i styrelse och ledning.

Entreprenörens roll: ledarskapsförmåga och förståelse för styrning

Entreprenörens roll har under tiden växt i omfattning och ansvarsområden. Tidigare ansvar har också fränkopplats rollen, delvis naturligt på grund av att förmågan att prestera i vissa uppgifter är bunden till kontinuerliga repetition, vilken inte ha förelegat när andra ansvarsområden

tillkommit. Entreprenören beskriver hur han i starten av bolaget själv ofta hade arbetsbyxor på sig och *“var ute och skruvade”* men att han idag menar att han knappt kan dra i en skruv.

Den sakkunnige menar att entreprenörer som tvingas sköta personalärenden är en av de vanligare hinder som uppstår för en ägarledd organisation och att avsaknaden av kapacitet att hantera dessa ärenden skapar behovet av att övergå till ägarstyrning. Eftersom bolag X har haft en kraftig ökning av anställda på en kort tid är det sannolikt en viktig faktor för hur bolaget utvecklats. Detta backas upp av Simons (1957) teori om begränsad rationalitet och beslutsfattandets trånga sektor. I takt med att komplexiteten i organisationen växer, synliggörs de begränsningar som entreprenörer har.

Bolag X har hanterat denna problematik på flera sätt. Det ena är direkt kopplat till VD:s arbetsuppgifter. Utfasandet av hans skruvande och besiktning kommer sannolikt från ett försök att undkomma begränsningar i form av tid och rationalitet. I takt med ökande krav på kompetens och kapacitet så krävs specialisering av roller i bolaget. Denna specialisering som entreprenörens roll spelar i övergången ger sig uttryck i exempelvis Whisler (1988) modell som menar att avsaknaden av denna specialisering är ett kännetecken för en entreprenöriell organisationstyp. Bortrationaliseringen av arbetsuppgifter är gjord för att entreprenörens roll kräver fokus på dennes kärnuppgifter. För att han ska klara sina viktigaste uppgifter hinner och kan han inte längre utföra kringliggande arbete. Av samma anledning har företaget valt att anställa exempelvis HR- och ekonomichef. Företaget har alltså mött den revolution som Greiner (1997) kallar *crisis of leadership* och för att bemöta de brister en ledare oundvikligen har med begränsad rationalitet i åtanke, så har rollens arbetsuppgifter avskalats. Observera att både Whisler (1988) och Greiner (1997) behandlas i teorin under övergången och inte under entreprenörens roll. Strukturellt tydliggör Greiner övergången och är därför skriven under övergång i teorin, men resonemangen kring *“crisis of leadership”* är mer hänförbart till entreprenörens roll i analysen. Detsamma gäller Whislers (1988) nämnda faktorer som gäller entreprenörens roll.

Däremot har vi inte kunnat se någon transformering av vad ledarskapet innebär i bolaget. Ledningen utför samma uppgifter som innan men, som VD:n uttrycker det, filtrerat genom affärsområdeschefer och arbetsledare. Vad denna avsaknad gällande revolution av ledarskapet beror på, kommer antagligen från ett reaktivt förhållningssätt till tillväxt, vilket kan ha sin grund i en bristfällig insikt i vilken fas och vilken typ av ledarskapsbehov bolaget har. Bolag X har mött revolutionen, *the crisis of leadership* med ett *“evolutionsmindset”*. De åtgärder som brukats är anpassade för evolutionära snarare än revolutionära situationer. VD:s känsla av att viktiga organisatoriska beslut ofta kommer sent talar för detta. Exemplet som gavs var hur en ekonomichef anställdes enligt honom kanske två år för sent.

Styrelsens roll: den förstående styrelsen

Styrelsen bestod från starten 2004 fram tills 2017 av tre ägare som stod för 90% av ägandet. 2004 utgjorde de hela operativa verksamheten och 2017 utgjorde de ledning i operativa verksamheten. Enligt Castaldi och Wortmans (1984) definition av kompositionsbehov bör

ägares kapital representeras av en person och teknisk expertis av minst en ledamot. I denna styrelse har alla ledamöter varit ägarrepresentanter och alla tre teknisk expertis för bolaget. I samband med bristande styrelseerfarenhet bidrog detta till att styrelsen var passiv och enbart gick igenom ekonomisk rapportering. Det finns inget som tyder på att styrelsen användes som ett verktyg under denna period. Den går alltså mest att likna vid en "laissez-faire styrelse" (Huse 1998). Styrelsen spelade alltså under en lång tidsperiod ingen roll i bolagets hantering av övergången till ägarstyrning. Majoriteten av vad som går att likna vid taktiska frågeställningar för bolaget hanterades av ledning och ägare vilket till stor del bestod av samma personer. Vi kan se att det strategiska arbetet inte varit framträdande för tillväxten då den baseras på organisk tillväxt som svarar på ökad efterfrågan av tjänsterna.

Vid önskan att tillämpa styrelsen som verktyg för att "*det är nästa steg*" tillsätter entreprenören och övriga ägare 2017 två externa ledamöter. Ingångsvärdena från entreprenören är att fokusera på tjänsteutveckling, bidra med nätverk och assistera i strategiska frågor. Givet den höga ägarrepresentationen, höga antalet operativt aktiva och ovanan i styrelsearbete, liknar mötena till stor del ledningsmöten. Det föreligger alltså en oförmåga till rollseparation hos entreprenören och en obenägenhet att släppa ifrån makten till externa aktörer vilket leder till en upplevelse av att externa ledamöterna inte kan bidra optimalt till konversationerna i styrelsen.

Den överrepresenterade operativa kompetensen bidrar alltså till en begränsning av styrelsens funktion. Styrelsen blir "den förstående styrelsen" som ger gehör för ledningens åsikter och fyller en begränsad strategisk funktion (Huse 1998). Det är också svårt att se ett scenario där styrelsen har inflytande nog att ersätta VD då VD:n både är entreprenör och ledamot.

Ägardirektiv: vägledande och utgångspunkt för styrelsearbete

Syftet med ägardirektivet var en upplevd osämja mellan ägarna om bolagets målbild och vision, det vill säga det Brandinger (2011) uttrycker som ägarnas intentioner. Eftersom det visade sig inte vara så stora meningsskiljaktigheter så fyllde ägardirektivet sin funktion. Men direktivet har också blivit en utgångspunkt i styrelsens strategiarbete och långsiktigt vägledande för den operativa entreprenören (Brandinger 2011). En problematik som föreligger är entreprenörens uppfattning om att direktivet är tillräckligt för att driva bolagets strategiska frågor och därmed bidra med samma funktion som entreprenören önskar av styrelsen.

Ägardirektivet innehåller affärsidé, vart ska bolaget ska ta vägen, tillväxtmål, vinstnivå, affärsområden de ska jobba inom, utredningspolicy, samt styrelsens sammansättning. Detta visar på Brandingers (2010) beskrivna struktur ägarprioriteringar, med långsiktiga och vägledande strukturer och mer områdesspecifika aspekter av bolaget. Även affärsidén och vilka affärsområden de ska behandla finns i direktivet samt vissa nyckeltal, men dessa är svåra att likna vid ett styrkort, utan räknas snarare till områdesspecifika aspekter som nämns ovan (Brandinger 2010). Ägardirektivet är alltså en blandning av flera strukturer och verkar vara väl genomtänkt, bland annat för att det upprättats genom tre workshops med alla ägare.

5.2. Bolag Y

Övergång: ägarledning och extern VD:s bidragande till struktur

Bolagets historia och entreprenör har en till synes stark inverkan vid nuvarande försök till upprättande av en professionell struktur. Entreprenören har under 2014 implementerat komponenter i bolaget som är typiska för ägarstyrning. Hon försöker applicera en professionell kompetensfördelning (Barnes och Hershon, 1989) inom förvaltningen av bolaget genom att upprätta en styrelse (Castladi och Wortman 1984; Whisler 1988; Huse 1994) och genom att anställa en extern VD (Fiegner et. al. 1996; Barnes och Hershon 1989). Men det är påtagligt att långtgående strukturlöshet och beroende av entreprenören har inverkat på bolaget och försvårar övergången till ägarstyrning.

I många andra aspekter uppfyller fram tills 2018 däremot inte bolaget studiens definition av ägarstyrning som har sin grund i Whisler (1988) och Barnes och Hershon (1989). Motivet att tillsätta en extern VD och en styrelse låg i viss mån i att avlasta entreprenören och hade även sin grund i entreprenörens deltagande i ett seminarium om ägarstyrning. Men det förelåg en bristfällig förståelse för hur övergången ska ske och hur entreprenörens roll ska se ut i ägarstyrningsmodellen. Bolagets beslutsroller har fram tills senaste styrelsetillsättningen inte varit som Whisler (1988) benämner delegerade med formella regler, utan snarare starkt sammanknippade med entreprenören och fördelade mellan de anställda baserat på en lojalitet till entreprenören. Alltså har entreprenörens roll varit, likt ägarledning, en jack-of-all-trades även under övergången till ägarstyrning och beslutsfattandet har inte varit tydligt fördelat utan har enligt Whisler (1988) varit bundet till ett fåtal individer vilket också är ett drag för ägarledning. De interna kontrollerna har varit bundna till entreprenören vilket talar för ägarledning, men det strategiska arbetet är inte lika starkt bundet till entreprenören och har börjat fördelas till styrelsen i dennes senaste konstellation vilket tyder på ägarstyrning (Whisler 1988). I enlighet med Barnes och Hershon (1989) har bolagets organisationsstruktur varit relativt informell, VD:s roll innefattat direkt interaktion med anställda och operativa processer samt har kontrollen varit personlig, därför kan bolaget definieras som ägarlett.

Men efter tillsättandet av den nya styrelsen och av den nuvarande externa VD:n så föreligger det under 2017-18 tydliga försök till att formalisera organisationsstrukturen och delegera beslutsroller, specialisera arbetsstil samt koppla ifrån entreprenören från interna kontroller och strategiska processer. Vilket tyder på en större möjlighet att genomgå en övergång till ägarstyrning. (Whisler 1988; Barnes och Hershon 1989)

En långtgående hantering av evolution och revolutionsstadier och ledarskapskrisen har försvårat arbetet för en professionell övergång, vilket behandlas nedan i 5.2.2 Entreprenörens roll.

Entreprenörens roll: entreprenöriell kontroll och rollseparation

Vid intervjutillfället var entreprenören sjukskriven. Hon vittnar om ett stort behov av avlastning på grund av personlig stress. Denna stress beror i mångt och mycket på försöket att arbeta och

prestera mer än vad hon har kapacitet och rationalitet att göra. Ur synsättet som Simon (1957) med synen på beslutsfattande som en trång sektor är det inte konstigt att entreprenören blir lidande när denne inte kan utföra samma roll som tidigare varit möjligt. Det vi kan se i detta fall är Greiners (1997) crisis of leadership. Entreprenören har ställts inför ökande krav i takt med att bolaget evolverat och växt och i samband med detta kommer bolaget till revolutionsfasen. Entreprenören har försökt bemöta detta på en rad olika sätt. När rationaliteten inte räcker till krävs specialisering (Simon 1957). Tillsättning av extern VD har i detta fallet varit en tydlig konsekvens av denna ledarskapsrevolution och ett försök att tillåta en specialisering och avlastning av entreprenören.

Den första externa VD:n besatt enligt entreprenören inte de ledarskapsegenskaper som behövdes för att leda bolaget. Målet med rekryteringen att åtgärda Greiners (1997) crisis of leadership uppnåddes alltså inte, entreprenören hade därmed svårt att specialisera och begränsa sin egen roll. När denne VD lämnade sin post blev entreprenören igen helt utan avlastning och problemen tidigare presenterade kvarstod. När då nästa VD tillträdde kände entreprenören ett större förtroende och kunde i högre grad släppa delar av arbetet till denne. Det är fortfarande relativt tidigt i denna process men målet från entreprenören och styrelsen är att begränsa och specialisera hennes arbetsroll.

Vi kan i samband med dessa två olika försök att tillsätta VD se en skillnad som vår intervjuade sakkunniga pekar ut som en generell aspekt för bolag. Hon pratar om att skapa medvetenhet och en tydlig separering mellan roller. Hon menar att för att röra sig mot ägarstyrning måste entreprenörer lära sig att separera sina roller inom bolaget. Detta iscensätts i detta fall när entreprenören i ena fallet inte kan släppa taget om sin tidigare roll och i andra där hon i större utsträckning kunde det. Även om hon i båda fallen själv formellt besatt samma roll spelar den medvetna separeringen en stor roll för vad skillnaden blir i praktiken.

Ytterligare en aspekt i entreprenörens roll är huruvida rekrytering av ledningspersonal ska vara entreprenörens uppgift eller styrelsens (Castaldi och Wortman 1984). Eftersom bolaget i detta fall är så tätt sammanlänkat med entreprenören är det föga förvånande att hon vill ha ett inflytande i rekryteringen av VD. Det vi ifrågasätter är huruvida denna rekrytering är ett jobb för entreprenören eller styrelsen. Här har det funnits en avsaknad av rollseparering (Greiner 1997). Entreprenören i form av VD har rekryterat sin efterträdare snarare än att entreprenören i form av styrelsen rekryterat en ny VD. På detta sätt ser vi att strukturerna för ägarstyrning finns, men de används igenom ägarledning.

Styrelsens roll: entreprenörsdriven komposition och struktur genom ordförande

Styrelsen var fram tills 2014 en "laissez-faire styrelse" i form av en juridisk nödvändighet (Huse 1998). Styrelsen användes inte alls som ett verktyg. 2014 upprättades den första styrelsen i bolaget av entreprenören. Den komponerades utefter vad entreprenören uppfattade som kompetensluckor hos sig själv. Men de valdes inte genom ordnad styrelserekrytering utan på grund av personliga möten och en viss "personlig kemi". Av de tre personer som valdes in kan två uppfattas som externa medan den tredje som var långgivare och långtgående kund kan

uppfattas som intern, med dennes långa relation till bolaget i åtanke. Sett till Castaldi och Wortmans (1984) teori om komposition utgjorde entreprenören en representation för ägarens kapital och även viss teknisk expertis. De tre andra ledamöterna kan alla liknas vid speciell ekonomisk tjänst i bemärkelsen att de hade ekonomisk kunskap och relevanta branschkontakter. Det som saknades i styrelsen var management erfarenhet och bred ekonomisk specificering. I enlighet med Castaldi och Wortman (1984) hade styrelsen i stort funktionen att bejaka bolagets kapital och godkänna förändringar i dem samt bidra med legal och finansiell kompetens. Styrelsen var däremot inte delaktig i att välja extern VD (Mace 1972), det gjorde entreprenören själv och denna anställning avbröts snabbt på grund av dålig rekrytering.

Sett till kompositionen och funktion kan styrelsen liknas mest vid den ”oberoende styrelsen” (Huse 1998). Ledamöterna har finansiellt oberoende och två av tre valda ledamöter var även psykologiskt oberoende. De gjorde försök att kontrollera och entreprenören upplevde ordföranden som ett ”kontrollfreak”. Entreprenören uppskattade inte styrelsen inblandning och det förelåg en ömsesidig bild att den andra parten inte vet vad som är bäst för bolaget. Likt definitionen av den oberoende styrelsen så höll den inte, delvis på grund av entreprenörens ovilja att fördela styrningen till vissa ledamöter (Huse 1998). Ledamöten var ovillig att ta emot råd och vägledning samt att lyssna till styrelsen disciplinära funktion (Mace 1972). Två utav tre invalda ledamöter ersattes.

Den nya styrelsekompositionen baserades också på personlig kemi och entreprenörens uppfattning av bolagets behov. Den nya ordföranden togs in då entreprenören kunde ”*identifiera sig starkt med honom, han hade stort kontaktnät, sitter i flertalet styrelser och driver även större bolag. Men han viktigaste egenskap var energin han tillförde bolaget*”. Han ersatte en ledamot med speciell ekonomisk tjänst och besitter själv management erfarenhet, speciell ekonomisk tjänst och bred ekonomisk specificering (Castaldi och Wortman 1984). Detta innefattar flera egenskaper som föregående styrelse inte besatt.

Ordföranden beskrivs ha bidragit till mer professionellt styrelsearbete och mer fungerande uppgiftsfördelning till extern VD. Entreprenörens tillit till ordföranden har också bidragit till en ökad känsla av att kunna släppa taget. Den andra ledamöten som byttes ut ersattes med en person som samspråkigt med Castaldi och Wortman (1984) besatt management erfarenhet och speciell ekonomisk tjänst. Den nya styrelsen kan efter Huses (1988) definition liknas vid den ”deltagande styrelsen” som har ett högt oberoende, men också ett högt ömsesidigt beroende där styrelsen kan vägleda entreprenören och extern VD. Entreprenörens tillit till ordföranden bidrar också till att hon kan lyssna till både råd och vägledning samt lyssna till styrelsens disciplinära funktion (Mace 1972). Styrelsen har nu tydligt funktioner som att välja ledning, etablera objektiva och breda policier, granska ledningen och ta en aktiv roll i viktiga beslut (Ford 1992; Castaldi och Wortman 1984). Den bidrar också med nätverk, expertis, kredibilitet samt bidragande med energi och externt perspektiv (Teksten et al. 2005).

Sett isolerat till styrelsens nuvarande roll i bolaget och styrelsens hantering av dess vidare utveckling, så bör bolaget kunna nå en fungerande ägarstyrning. Däremot går det att ifrågasätta

entreprenörens roll i övergången. Om denne inte förmår specialisera och maktfördela så finns det en risk att bolaget går igenom liknande fluktuerande omsättning och anställningstal som tidigare och att de blir kvar i ägarledning.

Ägardirektiv: ägares intentioner och styrelsens strategiarbete

Syftet med direktivet för bolaget gällde ägares intentioner och samsyn gällande kvalitets- och kostnadsavvägningar men även mer generella målbilder. Men direktivet ligger också till grund för styrelsens strategiarbete (Brandinger 2011).

Utefter Brandingers (2010) definition visar ägardirektivets struktur på ägarprioriteringar med långsiktiga och vägledande strukturer samt mer områdesspecifika aspekter av bolaget. Däribland verksamhetsmål, struktur samt tillväxtmål med mera. Även affärsidén och vilka marknader de ska finnas på beskrivs i direktivet. De har även vissa nyckeltal men dessa är svåra att likna vid ett styrkort. Ägardirektivet är därmed en blandning av Brandingers (2010) olika föreslagna strukturer och har upprättats med tredjepartsmodererade samtal.

5.3. Bolag Z

Övergång: i övergången från ägarledning till ägarstyrning

I bolaget råder en organiskt framväxt kompetensfördelning i förvaltning av bolaget (Barnes och Hershon 1989). Dess fördelning är inte nödvändigtvis genomtänkt i sin struktur men den finns tillhanda i form av en administrativ och en operativ del. Styrelsen är under upprättande och en VD som inte är grundare har tillsatts för fem år sedan, i dessa två aspekter är bolaget ägarstyrt. Men det finns inga externa ledamöter (Castaldi och Wortman, 1984; Fiegner et. al., 2010) och styrelsen används ännu inte som ett verktyg (Castladi och Wortman 1984; Whisler 1988; Huse 1994) vilket snarare talar för ägarledning. Bolagets förvaltning är delegerade med formella regler och arbetsstilen är relativt specialiserad vilket går i linje med Whislers (1988) definition av ägarstyrning. Däremot är beslutsfattandet mycket i händerna på VD:n som också är ordförande, vilket tyder på att ledarstilen är individualistisk och kontrollen av bolaget är personlig som snarare stämmer överens med Barnes och Hershons (1989) definition av ägarledning. Enligt Barnes och Hershons (1989) definition av ägarstyrning börjar dock kontrollen baseras mer och mer på kostnadsplatser och policier. Organisationsstrukturen är också specialiserad. Det finns enligt den intervjuade sakkunniges definition av ägarstyrning en förståelse hos VD för behovet att särskilja roller samt en förmåga att särskilja rollerna.

Bolaget är i processen av särskiljandet och upprättandet av tydliga roller. Det är i många aspekter övergången till ägarstyrning frånsett styrelsen som verktyg. De besvär som bolaget upplever med att bibehålla uppsatta processer baseras i viss mån på långtgående anställda som inte har anpassat sig till strukturer, entreprenörens förhållningssätt till bolaget och VD:s förståelse för förändringsarbete. Detta diskuteras nedan i entreprenörens roll.

Entreprenörens roll: framtingad specialisering och upprättande av struktur

Entreprenören har i detta fall kommit in i bolaget via familjekopplingar och har inte varit med att utveckla eller producera produkten. Detta har lett till att hon i stor grad är skild från den praktiska verksamheten och tjänsteskapandet.

Detta har lett till vad som kan beskrivas som en framtingad specialisering. Eftersom entreprenören inte har kunskapen som behövs för att styra eller utveckla produkten har hon inte möjligheten att bli en så kallad jack-of-all-trades (Whisler 1988). Å ena sidan kan detta ses som positiv då VD rollen av sin natur inte blir för generell. På detta sätt har de delvis lyckats undvika the crisis of leadership (Greiner 1997) då ledarskapet redan har uppdelats.

Entreprenören påstår själv att det är möjligt att styra bolaget utan att denna begränsade kunskap påverkar hennes jobb, vilket går i linje med Simons (1957) resonemang om begränsad rationalitet. Det må vara sant men det beror troligtvis på att arbetsrollen har begränsats på grund av just detta. Samtidigt är det svårt att se att inga nackdelar skulle komma till följd av den begränsade rationaliteten och den entreprenöriella kontrollen (Barnes och Hershon 1989), vilket vidare kommer behandlar under den jämförande analysen av bolagen. Uppdelningen spelar troligtvis in i andra aspekter av ledningen. Detta skulle kunna vara en anledning till svårigheten som infunnits sig i styrelsearbetet. Ledamöterna har så vitt skilda ingångsperspektiv att mötas och tillsammans diskutera ledningsfrågor med samma utgångspunkt.

Entreprenören har varit drivande i frågan om att strukturera upp organisationen. Enligt vår sakkunniga detta generellt i bolag troligtvis kunna bero på en önskan att få tydligare medvetenhet kring uppdelningen av roller, formella positioner och personliga relationer. Alla dessa tre har blandats i detta bolag och VD har som reaktion på detta påbörjat ett struktureringsarbete. Anledningen till att det är just entreprenören tillika VD som utsätts av beslutsbördan som uppstått på grund av passivitet som återfinns bland de andra styrelseledamöterna.

Styrelsens roll: ägarkomposition och den förstående styrelsen

Styrelsen har fram tills 2017 varit en juridisk formalitet, en så kallad "laissez-faire styrelse" (Huse 1998). VD:n sedan fem år tillbaka gör i dagsläget försök för att upprätta ett styrelsearbete i bolaget. I styrelsen finns tre ledamöter varav alla är familjemedlemmar och VD:n har intagit rollen som styrelseordförande. De två övriga har begränsad förståelse för organisation och strategiarbete, de beskrivs som *"hands on"*. Maken som också är grundaren har efter omständigheter inte kunnat vara aktiv i bolaget under ett antal år. Den tredje är sonen som också är operativt ansvarig för tjänsterna i bolaget. Styrelsen representeras alltså enbart av interna ledamöter som utgör ägarrepresentation och teknisk expertis i form av kunskap kring utförande av deras tjänst (Castaldi och Wortman 1984).

Enligt Maces (1972) definition av styrelsers faktiska funktioner är det svårt att se hur styrelsen ska kunna bidra med råd och vägledning till ledningsgruppen då kunskapsbasen är densamma

som i driften. Sonen som operativ ansvarig för tjänster och modern som VD kan sägas utgöra ledningen. I uppstarten av styrelsearbetet så har VD börjat rapportera mot styrelsen och redogöra för problemområden, vilket tyder på att styrelsen har en viss disciplinär funktion på ledningen. Däremot har sonen ingen officiell rapportering eller disciplinära krav. Funktionen enligt Ford (1992) samt Castaldi och Wortman (1984) att etablera objektiv och breda policier behandlas i bolaget men ligger inte hos styrelsen. VD är medveten om behov av policier för att professionalisera verksamheten och upprättar i egenskap av VD policier för diverse områden, såsom personal. Styrelsen tar tillsynes som Castaldi och Wortman (1984) uttrycker inte en aktiv roll i viktiga beslut och har ingen förmåga att bidra med legal och finansiell kompetens, det är också svårt att se att styrelsen ska kunna utse ledningen, då ledningen utgör styrelsen. Det som styrelsen verkar utföra är att godkänna större investeringar och hantera uppköp och försäljning av tillgångar. Däremot verkar passiviteten utöver VD:n i styrelsen inte bidra till *energi* (Teksten et al. 2005).

Styrelsen har i dagsläget ett lågt oberoende och ett högt ömsesidigt beroende och kan klassas som "den förstående styrelsen" (Huse 1998). Ordförande för fram information, både strukturerar och styr styrelsearbetet likaså, medan två övriga ledamöter oftast verkar instämma med vad som blir sagt. De är tillsynes inte aktiva i styrelsearbetet. VD behandlar delar av styrelsearbetet utan bollplank och en annan styrelsekomposition hade behövt ta plats.

Ägardirektiv: passivitet och upprättande av styrningsarbete

Behovet och önskan från entreprenören att upprätta ägardirektiv kommer, i likhet med försöken till uppstrukturering, på grund av passivitet i ägargruppen. Entreprenören ser detta som ett sätt att få gemensamma mål och visioner för bolaget. Att ge en medvetenhet och en grund att utgå ifrån i styrelsearbetet. I praktiken blir detta som ett framtvingade av aktivitet i styrelsen. VD kommer därmed kunna bruka direktivet som ett kontrollverktyg för ansvarstagande i ledningen.

Det uttalade syftet med ägardirektivet blir således ägarprioriteringar och affärsidé (Brandinger 2010). Däremot verkar det som det är styrkortsfunktionen entreprenören faktiskt önskar ska finnas. Samtidigt berättar entreprenören om att de önskar utarbeta ett förhållningssätt till framtida ägarstrukturer och här fyller ägardirektivet, enligt Brandinger (2011) en viktig funktion. Dels genom att förtydliga ägarnas intentioner med bolaget, men även för hur bolaget ska styras i framtiden genom rekrytering.

5.4. Bolagens hantering av övergången

Studien ämnar besvara hur bolag hanterar övergången från ägarledning till ägarstyrning. Studien har inte visat på en process som följer samma steg i varje fall, utan övergången visar sig vara beroende av entreprenörens och styrelsens roll. Det vill säga att utformandet av processen inte är isolerat till vissa milstolpar utan snarare till entreprenörens uppfattning av bolagets väg fram för att hantera övergången. Även styrelsen inverkar i hur övergången ska hanteras. En gemensam nämnare till att inget av bolagen helt uppfyller ägarlednings- eller ägarstyrningsdefinitionen är den entreprenöriella kontrollen och oförmåga att förhålla sig till

rollfördelning (Whisler 1988; Barnes och Hershon 1989). Mer om detta nedan i 5.4.1 entreprenörens roll. Det finns också andra aspekter som är särskilda för varje enskilt fall, vilket gör att det inte går att definiera ett specifikt ägarlett eller ägarstyrt stadie. Det är ett tecken på att entreprenörens och styrelsens inverkan är av den grad att deras uppfattning och hantering av övergången påverkar övergångens utformning.

5.4.1. Entreprenörens roll

Bolagen är i samtliga fall bundna till entreprenören. Entreprenörens roll verkar därmed ha en inverkan på upprättandet av bolagsstyrning och övergången till ägarstyrning. Bolagen har i viss mån upprättat kvaliteter av ägarstyrning, men en gemensam ägarledningsfaktor är det som Whisler (1988) och Barnes och Hershon (1989) benämner entreprenörens inblandning och oförmåga till rollseparation. Som exempel kan vi se i bolag Y att entreprenören i sin VD-roll har rekryterat sin efterträdare snarare än att entreprenören i sin styrelseroll rekryterat en ny VD. På detta sätt ser vi att strukturerna för ägarstyrning finns, men de används igenom ägarledning. Detta riskerar bidra till att ägarstyrningsstrukturen enbart blir ett skal och dess funktioner svåra att applicera. Upprättandet av strukturen har genomförts i alla tre fall, men implementeringen och genomförandet verkar därefter mer komplicerad. Entreprenöriell kontroll begränsar alltså användningen av ägarstyrningsstruktur. De påtagligaste anledningarna verkar vara entreprenörens oförmåga att särskilja sig från bolaget och dennes okunskap gällande hantering av övergången till ägarstyrning. Medvetenhet kring bolagets behov och förmåga till specialisering av entreprenören verkar alltså bidra till ökad förmåga att hantera övergången (Simon 1957; Greiner 1997; Gherhes et. al. 2016). Samtliga bolag har på grund av bristande medvetenhet eller oförmåga haft ett reaktivt förhållningssätt till tillväxt, vilket tillsynes verkar vara en försvårande omständighet för övergången som i viss mån baseras på begränsad rationalitet hos entreprenören (Simon 1957). Entreprenören verkar behöva vägledning och upplärning gällande ägarstyrning, annars kan det inverka på bolagets hantering av övergången och bidra till en fortsatt upplevelse hos entreprenören av att vara oersättlig för bolaget, som i fallet av både bolag X och Y.

Entreprenörens band till bolaget diskuteras i forskningens definitioner av övergången (Whisler 1988; Barnes och Hershon 1989). Men ett tillägg som vi ser i samtliga fall är att rollseparationen verkar ha ett tydligt samband med hanteringen av ägarstyrningen. Inte bara att det finns en rollfördelning, utan snarare entreprenörens förståelse för denna. I samtliga fall föreligger det nämligen en rollfördelning som ska separera entreprenörens roll och bidra till specialisering, men för samtliga förefaller även en omedvetenhet eller obenägenhet att förhålla sig till rollfördelningen.

Vi ser också ett samband mellan att ta in extern VD och att upprätta struktur i de mindre bolagen. Det framkommer att extern VD har förmåga att skilja på styrelse och VD roll till skillnad från entreprenören (Fiegner et. al. 1996), såsom i fallet av både bolag Y och Z där VD bidragit till striktare rollfördelning och upprättande av struktur i bolaget. Detta kan baseras i viss mån på externa VD:s oberoende till bolagets produkt och dennes förmåga att sätta bolaget i fokus. Givet fallet av bolag Ys första rekrytering av extern VD bör det däremot anmärkas på

att denne behöver besitta relevanta kompetenser och egenskaper för det specifika bolaget (Fiegner et. al. 1996; Barnes och Hershon 1989). I bolag Y kan vi se att kompetenserna hos den andra externa VD:n bidrar till en bra funktion medan bristfälliga kunskaper i Bolag Z bidrar till svårigheter att på ett effektivt sätt hantera övergången för bolaget.

Bolags hantering av ledarskapsrevolutionen och att anpassa sig till ledarskapsbehovet har en inverkan på bolagets förmåga att övergå till ägarstyrning. Det är alltså viktigt med matchning av ledarskapsegenskaper och bolagets behov. I fallet av bolag Y var den första tillsättningen av extern VD baserad på entreprenörens uppfattning och inte av styrelse eller för bolagets bästa, vilket ledde till en kort anställning som lämnade negativa effekter på bolaget. Hur bolag hanterar övergången verkar vara beroende av entreprenörens förståelse och inställning till förändring och omstrukturering av bolaget. Det har en betydelse huruvida entreprenören släpper in andra i beslutsfattandet och tillåter en tydlig rollfördelning (Fiegner et. al. 1996; Whisler 1988; Barnes och Hershon 1989).

5.4.2. Styrelsens roll

Vad gäller styrelsens roll så är den vid korrekt upprättande ett behjälpligt verktyg i övergången och kan fylla en kompletterande roll till entreprenören (Castaldi och Wortman 1984). Vi kan se i bolag Y att styrelsen har börjat bli ett verktyg efter senaste tillsättningen. Men det verkar i samtliga fall föreligga en risk att entreprenörer komponerar styrelsen utefter egna preferenser och egen förståelse för övergången till ägarstyrning, inte efter vad som är optimalt för bolaget. Ett symptom av detta är att samtliga bolag har utan ifrågasättande haft ägarrepresentanter med som en givenhet, utan större ifrågasättande av deras möjliga bidrag till styrelsens funktion. Styrelsens komposition kan alltså bli bristfällig enligt Huses (1994) definition när bolaget är starkt bundet till entreprenören (Whisler 1988) under upprättningen av styrelsens roll. Detta ökar risken för ett dysfunktionellt styrelsearbete (Castaldi och Wortman 1984; Huse 1998). Entreprenörens bundna rationalitet som beskrivs av Simon (1957) är en bidragande faktor till vilken roll styrelsen får i hanteringen av bolagets övergång. Med grund i resonemang ovan föreligger alltså en konflikt i att entreprenören utefter egen uppfattning och bunden rationalitet ska tillsätta en styrelse som ska komplettera dennes kompetenser.

Vi ser ett samband mellan entreprenöriell kontroll och styrelsens roll (Barnes och Hershon 1989). Entreprenörens kontroll i bolagets styrning kan pacificera styrelsearbete och övergången till ägarstyrning om inte en maktfördelning och specialisering av dennes roll äger rum. Bolag X gick från en laissez-faire styrelse som innebär att den mer eller mindre är en juridisk nödvändighet, till att bli den förstående styrelsen där ledningen blev den viktigaste intressenten och styrelsen oftast instämde med deras beslut (Huse 1998). Detta visar sig delvis bero på hög representation av ägar och teknisk expertis (Castaldi och Wortman 1984), men också på entreprenöriell kontroll då flera i ledningen och flera ledamöter även är entreprenörer med ett starkt band till bolaget (Barnes och Hershon 1989; Whisler 1988).

I bolag Y gick styrelsen först från att vara en laissez faire-styrelse till att vara en oberoende styrelse vilket kort innebär psykologiskt oberoende ledamöter som entreprenören har svårt att

släppa in i styrningen (Huse 1998). Detta berodde på entreprenöriell kontroll och bristfällig tillit till ledamöterna (Barnes och Hershon 1989; Huse 1994), med viss grund i kontrasterande personlighetstyp mellan entreprenör och ledamöter. På grund av upplevd dysfunktionalitet från entreprenören byttes ledamöter ut och styrelsen går från att vara en oberoende styrelse till att bli den deltagande styrelsen. Den deltagande styrelsen innebär kort att entreprenören lyssnar till råd och kritik samt att styrelsen har befogenhet att stödja ledning och bidra till styrning (Huse 1998). Detta berodde till stor del på en rekrytering av ordförande som kompletterade kompositionen till sin fulländning enligt Huses (1994) definitioner, däribland genom omfattande management erfarenhet. Entreprenören har också tillit till ordförande vilket bidrar att hon vågar släppa på den entreprenöriella kontrollen.

Bolag Z gick från laissez-faire styrelse till förstående styrelse (Huse 1998). Men detta på grund av bristfällig komposition (Castaldi och Wortman 1984) som bidrog till passivitet och en dominerande ordförande. Det blir i detta fall en ofrivillig kontroll för entreprenören och därmed skiljer sig detta fall från de två övriga. Detta fenomen går också att koppla till resonemanget kring komposition, det förelåg en begivenhet att ägare och entreprenörer ska sitta i styrelsen utan någon grund för varför. Alltså en ogenomtänkt styrelsekomponering.

5.5. Ägardirektivets existens och roll

Ägardirektiven har i både bolag X och Y utgjort en grund i styrelsearbete och en gemensam utgångspunkt för ägarnas intentioner (Brandinger 2010). Det är även bolag Zs syfte att deras planerade direktiv ska uppfylla samma funktion. Ägardirektivet verkar vara en bra startpunkt för bolag innan de påbörjar sin övergång. På så vis är de medvetna om hur de önskar utvecklas och i vilken riktning, innan de påbörjar ett tillväxtarbete. Detta kan skapa samstämmighet i styrelsen och inge entreprenören en känsla av trygghet i att övriga beslutsfattare instämmer med deras tankar och idéer (Fiegner et. al. 1996). Det kan också bidra till ökad medvetenhet hos entreprenören om bolagets behov och vara en möjlig utgångspunkt för att separera sig själv från bolaget. Vilket är en relevant funktion då entreprenörens medvetenhet och förståelse för rollfördelning visar sig enligt studien vara en aspekt med inverkan på bolags förmåga att hantera övergången till ägarstyrning.

Ägardirektivet innehåller i både bolag X och Y en blandning av Brandingers (2010) föreslagna strukturer. De mest framträdande strukturerna som används är ägarprioriteringar med fokus mot långsiktiga och vägledande strukturer samt mer områdesspecifika aspekter av bolaget och affärsidé där förslag föreligger på marknader och förhållningssätt till bolagens tjänster och produkter. Bolag Z som ännu inte upprättat sitt ägardirektiv uttrycker en struktur som mycket går i linje med de två andra bolagen. Alltså kan vi se att utformning likt ett styrkort (Balanced Scorecard) är minst vanligt förekommande i dessa tre fall. (Brandinger 2010)

6. Slutsats

Studien är utförd inom företagsekonomiska området management och ämnar utreda entreprenörens och styrelsens roll i bolags hantering av övergången från ägarledning till ägarstyrning, detta i anknytning till tidigare forskning inom området. För att uppfylla syftet har följande första forskningsfråga ställts: "Hur hanterar bolag övergången från ägarledning till ägarstyrning?". Denna besvaras genom underkategorierna entreprenörens roll och styrelsens roll. Studien syftar också till att utreda ägardirektivets potentiella roll i övergången. Denna delen av syftet har formulerats i studiens andra forskningsfråga: "Har ett ägardirektiv funnits och vilken roll kan det i så fall ha i övergången?", detta besvaras i slutsatsens sista stycke. Därefter behandlas teoretiska bidrag, managerial implications, studiens begränsningar och framtida forskningsfrågor.

I *Hur hanterar bolag övergången från ägarledning till ägarstyrning?*

Studien har inte visat på en process som till följd av hanteringen av övergången följer samma steg i varje fall, övergångens utformning visar sig därmed vara beroende av entreprenörens och styrelsens roll och hantering. Det vill säga att utformandet av övergången inte är isolerat till vissa milstolpar utan snarare främst till entreprenörens hantering av övergången. Styrelsen visar sig också inverka i hur övergången hanteras men utefter förutsättningar vid dess upprättande.

Entreprenörens roll

När vi ser till entreprenörens roll i hantering av övergången föreligger ett beroende av entreprenörens förståelse och inställning till att sätta bolagets intressen i fokus samt att i olika utsträckning separera sitt personliga band från bolaget. I bolagen har oförmåga till detta bidragit till konsekvenser i deras hantering av övergången till ägarstyrning, däribland har det bidragit till felaktiga rekryteringar av extern VD, obenägenhet att applicera strategiskt arbete och svårigheter att skapa tydliga rollfördelningar i operativa delar likväl som i bolagsstyrningen. Det har alltså en betydelse huruvida entreprenören släpper in andra i beslutsfattandet, specialiserar sin egen roll och tillåter en tydlig rollfördelning i styrningen.

Något vi ser i samtliga fall som är värt att betona är just rollseparationens samband med hantering av övergången och dess bidragande till tillväxtbegränsningar. Inte bara att det existerar en rollfördelning, utan även att entreprenören har en förståelse och kan anpassa sig till en specialisering av sin roll. I alla bolag föreligger nämligen försök till en rollfördelning som ska separera entreprenörens roll och bidra till specialisering, men för samtliga förefaller även en omedvetenhet eller obenägenhet att förhålla sig till rollfördelningen. Som i fallet av bolag Y där entreprenören i sin VD-roll rekryterade efterträdare snarare än att i sin styrelseroll genomföra rekryteringen. På detta sätt ser vi att strukturerna för ägarstyrning finns, men de används genom ägarledning. Alltså kan vi dra slutsatsen att även om entreprenören har en förståelse för bolagets behov och ser till bland annat ledarskapsbehovet, upprättande av styrelse, specialisering av arbetsstil och applicering av formella regler - så är entreprenöriell kontroll och oförmåga till rollseparation en försvårande omständighet för att faktiskt applicera

övergångsrelaterade aspekter i praktiken. Detta riskerar alltså bidra till att ägarstyrningsstrukturen enbart blir ett skal och dess funktioner svåra att applicera.

Något som förtydligar att entreprenörens band och kontroll har en direkt inverkan på övergången till ägarstyrning är att vi kan se ett samband mellan att ta in extern VD och att upprätta ägarstyrningsstruktur i de mindre bolagen. Vi ser att en extern VD som ersätter en entreprenör har större förmåga att skilja på till exempel styrelse- och VD-roll. Detta kan i enlighet med studiens fynd i viss mån baseras på externa VD:s oberoende samt förmåga att ta till sig rollfördelning och sätta bolaget i fokus.

Styrelsens roll

När vi ser till styrelsens roll i hantering av övergången, grundar sig styrelsens förmåga att vara ett verktyg i förutsättningarna vid upprättandet. Förutsättningar för att fylla relevanta funktioner visar sig både vara beroende av hur de komponeras och hur oberoende kontra ömsesidigt beroende styrelsen blir entreprenören. Till en början har alla fallbolag haft en laissez-faire styrelse med högst begränsat inflytande, som i stort kan liknas vid en juridisk nödvändighet. Men alla tre har i olika stöpningar upprättat en styrelse under sin hantering av övergången. Två av bolagen har delvis på grund av entreprenöriell kontroll fått ett, i viss mån dysfunktionellt styrelsearbete. I fallet av bolag Y upprättades först en komposition relativt närliggande teorin; men bristande tillit till oberoende ledamöter och den entreprenöriella kontrollen bidrog till en obenägenhet att tillåta styrelsen vara ett fungerande verktyg. Även i bolag X har både bristande tillit och entreprenöriell kontroll bidragit till en styrelse med begränsat inflytande. I detta fallet är däremot inte oberoende ledamöter ett besvär utan snarare att externa ledamöter sätts i en position där de enbart kan instämna. Det som framgår är att den entreprenöriella kontrollen är en gemensam faktor för båda fallen.

Något som talar för den entreprenöriella kontrollens inverkan är i det fall då styrelsen har börjat ha en fungerande roll i övergången till ägarstyrning, det vill säga i Bolag Ys andra styrelsupprättning. Möjliggörande av styrelsens roll i hantering av övergången har varit beroende av tillit och förtroende till en erfaren ordförande. Ordföranden har här bidragit till att entreprenören känt att denne kan släppa kontroll över bolaget.

Gällande komposition visar studien att entreprenörens bundna rationalitet och egna motiv påverkar hanteringen av upprättandet och kan leda till tillväxtbegränsningar. Dessa faktorer kan bidra till att entreprenören komponerar styrelsen utefter egna preferenser och förståelse istället för utefter vad som vore optimalt för bolaget. Vi ser att det i bolag X och Z finns en överrepresentation av ägare och teknisk expertis givet teorins föreslagna komposition. I båda fallen så har då entreprenören sammanställt styrelsen och haft svårigheter med att använda styrelsen som ett verktyg. Styrelsens potentiella roll i övergången har därmed begränsats av entreprenörens upprättande. Det framgår alltså av studien att det föreligger en konflikt i att entreprenören utefter egna motiv och bunden rationalitet, ska tillsätta en styrelse som ska komplettera dennes kompetenser givet bolagets situation.

II *Har ett ägardirektiv funnits och vilken roll kan det i så fall ha i övergången?*

Ägardirektiven har funnits i två av tre fall och det tredje fallet ämnat upprätta ett direktiv inom kort. Vid förekommande har ägardirektivet främst varit en grund i styrelsearbete och en utgångspunkt för ägarnas intentioner. Ägardirektivet är utöver teorins presenterade syften en bra startpunkt för bolagen i studien innan de påbörjar sin övergång. Då de på så vis är medvetna om hur de önskar utvecklas och i vilken riktning, innan en övergång påbörjas. Detta har skapat samstämmighet i styrelsen och ingett entreprenörerna med en känsla av trygghet i att övriga beslutsfattare instämmer med deras tankar och idéer. Ägardirektivet har också bidragit till ökad medvetenhet hos entreprenören om bolagets behov och har varit en utgångspunkt för att separera sin egen person från bolaget. Detta är av relevans som vi kan se i slutsatser kring entreprenörens roll, där entreprenörens medvetenhet, förståelse och förmåga till rollseparation har visats inverka på bolagets förmåga att hantera övergången till ägarstyrning.

6.1. Teoretiskt bidrag

Studiens teoretiska bidrag till forskningen är inom området management och ämnar fördjupad förståelse för entreprenörens och styrelsens inverkan på bolags hantering av övergången från ägarledning till ägarstyrning. Den fördjupade förståelse har bland annat inneburit insikter kring entreprenörens band till bolaget. Tidigare litteratur har påvisat samband mellan entreprenörens rollfördelning och övergången, däribland Whisler (1988) samt Barnes och Hershon (1989) som visar att många roller för samma personer innebär ett ägarlett bolag och en tydlig rollfördelning liknar ägarstyrning i bolag. Det vi kan tillägga är att även entreprenörens förståelse och förmåga att hantera denna rollfördelning och specialisering är av relevans för övergången.

Vi ser också ett samband mellan entreprenöriell kontroll och styrelsens roll. Det har konstaterats av Barnes och Hershon (1989) att det vid entreprenöriell kontroll föreligger en risk att aktörer utanför entreprenörens familj och närstående inte beaktas i den mån som vore optimalt för bolaget. Vårt tillägg till denna forskning är att vi kan se att entreprenörens kontroll i bolagets styrning har en direkt inverkan på just styrelsens roll och övergången till ägarstyrning. Entreprenörens kontroll kan hämma styrelsens förmåga att vara ett verktyg genom att entreprenören inte lyssnar till övriga ledamöter eller ser deras funktion i styrelsen. I detta fall blir styrelsens roll begränsad av entreprenören.

Brandinger (2010) beskriver följande syften med ägardirektiv: att tydliggöra ägarens intentioner, att vara en utgångspunkt i styrelsens strategiarbete, en naturlig plattform i valberedningens arbete samt att vara långsiktigt vägledande för en operativt aktiv ägare. Ett tillägg som vi kan göra efter studiens resultat är att lägga till följande syfte med ägardirektiv: "En startpunkt och grund inför en övergång till ägarstyrning", detta eftersom entreprenören vid sin önskan att påbörja en övergång kan uppleva det problematiskt att förstå förhållningssättet till upprättandet av ägarstyrning. Samtliga bolag i studien har gett uttryck för denna problematik och att de ämnar, eller har använt ägardirektiv för att öka medvetenheten om hur de önskar utvecklas och i vilken riktning.

6.2. Managerial implications

Forskning påverkar management i bolag och nedan redogörs studiens delvisa inverkan på bolags praktiska management-arbete. Särskilt gällande bolags förhållningssätt till hantering av övergången.

Samtliga bolag har på grund av bristande medvetenhet eller oförmåga haft ett reaktivt förhållningssätt till tillväxt, vilket till synes verkar vara en försvårande omständighet för övergången och i viss mån baseras på begränsad rationalitet hos entreprenören (Simon 1957). Entreprenören verkar behöva vägledning och upplärning gällande ägarstyrning, annars kan det inverka på bolagets hantering av övergången. Det kan alltså vara en fråga om att upplysas genom utbildning eller andra former av informationsintag, samt en fråga om assistans i faktiska upprättandet av ägarstyrningsstrukturer, antingen genom konsulttjänster, mentorskapsprogram eller andra likvärdiga åtgärder.

Även entreprenöriell kontroll i bolagens styrning kan inverka negativt på både styrelsearbete och övergången till ägarstyrning om inte en maktfördelning och specialisering av roller äger rum. Alternativt behövs även här upplysning eller assistans för att minska den begränsade rationaliteten (Simon 1957). Ett alternativ är också att ta in en extern VD för att låta entreprenören särskilja på sitt personliga band och på bolagets bästa.

Bolagen har utan ifrågasättande haft ägarrepresentanter med som ledamöter utan redogörelse för deras möjliga bidrag till styrelsens funktion. Det bör diskuteras i vilken utsträckning grundare och entreprenörer ska representeras i styrelsen, de bör också anskaffa en förståelse för styrelsekompositionens inverkan på dess duglighet för bolaget. På ett liknande sätt bör även rollfunktioner tas upp till diskussion för att se till att rätt uppgift knyts till relevanta roller. Även om samma person besitter fler roller så är det viktigt att det är i egenskap av rätt roll ett beslut tas. Till exempel bör inte en entreprenör i VD rollen tillsätta en extern VD, men samma entreprenör i en styrelseroll kan mycket väl göra det.

6.3. Studiens begränsningar

För att fördjupa förståelsen för hur bolag hanterar övergången från ägarledning till ägarstyrning med betoning på entreprenörens och styrelsens roll, finns det behov av mer forskning som tar bland annat psykologiska aspekter i beaktning hos både entreprenören och styrelsen som grupp. Det finns för övrigt fler relevanta aspekter än vad denna studie tagit i beaktning, däribland styrelsens perspektiv på bolagets hantering av övergången från ägarledning till ägarstyrning. Här vore det även passande att i varje fallbolag intervjua både aktörer från styrelser, i operativa driften samt fler personer som har omfattande förståelse för hanteringen av övergången. Men tidsbegränsning och begränsade resurser har bidragit till att prioritera aspekter som bidrar till största möjliga relevans för att besvara forskningsfrågorna.

Det vore också positivt för studiens utkomst att se till mer forskning gällande både styrelsens och entreprenörens roll. Utöver psykologiska aspekter så finns det även mycket forskning på

styrelser som kunnat vara av relevans för en mer djupgående förståelse. Däribland forskning gällande inflytande från styrelse respektive ledning, styrelsedynamik och maktrelationer i beslutsfattande, styrelsens inverkan på bolagets funktionalitet med mera. Detta hade kunnat ge en mer nyanserad och djupgående bild av styrelsens roll i övergången. Vad gäller entreprenörens roll vore aspekter såsom erfarenhet, tidsåtgång, inläring med mera hjälpsamma för en fördjupad förståelse. Det hade kunnat bidra till att fler mönster kunnat isoleras mellan bolagsfallen.

Djupare granskning av bolagens årsrapporter och ekonomiska situation hade också kunnat bidra till en bättre förståelse. Det hade då gått att ställa olika aspekter av intervju svaren emot olika förhållanden i ekonomin och på så vis hitta flera mönster mellan hanteringen av övergången och bolags ekonomiska prestation.

6.4. Framtida forskningsfrågor

Med utgångspunkt i några av de kunskapsluckor som upptäckts under studiens gång, samt i framkomna mönster, så ämnar framtida forskningsfrågor till att visa hur forskare vidare kan beakta området.

I studiens framkom ett band mellan entreprenöriell kontroll och styrelsens funktioner i bolaget. En framtida forskningsfråga hade kunnat isolerat se till dessa två faktorer och hitta vidare samband.

I det teoretiska underlaget föreligger definitioner av stadier vari entreprenörens roll eller band till bolaget är en av flera. Det som framkommit i studien är att trots en ägarstyrd uppbyggnad så kan bolag fortfarande drivas ägarlett på grund av entreprenörens oförmåga att förhålla sig till strukturen. Det vore av relevans att vidare utreda förhållandet mellan att ha en ägarstyrningsstruktur och entreprenörens förmåga att anpassa sig till strukturen.

Förutsättningarna vid en styrelses upprättande visade sig vara avgörande för den roll som styrelsen kommer spela i bolaget. Framtida forskningsfråga bör fördjupa förståelsen för relevanta faktorer för ett fungerande styrelsearbete i SMEs.

7. Referenser

Vetenskapliga artiklar:

- Barnes, B. L. och Hershon, S. A. (1989) "Transferring Power in the Family Business". *Family Business Review*, 2 (2), s
- Castaldi, R och Wortman, M (1984) "Boards of Directors in Small Corporations: An Untapped Resource" *American Journal of Small Business*, 9 (2)
- Clifford, D. K., Jr. (1973) "Growth Pains of the Threshold Company." *Harvard Business Review*, 61 (5), s. 143-154.
- Crevani, L. (2015) "Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing". *Leadership*, 4 (1) s. 83-109
- Fiegner, M. (2005) "Determinants of Board Participation in the Strategic Decisions of Small Corporations". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), s. 627-650
- Fiegner, M., Brown, B., Prince, R. och File, K. (1996) "Passing on Strategic Vision". *Journal of Small Business Management*, 34(3), s.15
- Gherhes, Christian. Williams, Nick. Vorley, Tim. Vasconcelos, Ana Christina. (2016) "Distinguishing micro-businesses from SMEs: a systematic review of growth constraints." *Journal of Small Business och Enterprise Development*, 23 (4), s. 939-963
- Greiner, Larry E. (1997) "Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success". *Family Business Review*, 10 (4), s. 397 - 409
- Huse, M (1994) "Board-Management Relations in Small Firms: The Paradox of Simultaneous Independence and Interdependence". *Small Business Economics*, 6 (1) s. 55-72
- Huse, M (1998) "Researching the Dynamics of Board-Stakeholder Relations". *Long Range Planning*, 31 (2), s. 218-226,
- Lavalle, Louis (2002) "The Best and Worst Boards – How the Corporate Scandals are Sparking a Revolution in Governance" *Business Week*, 3802(1), s.104
- Mace, M. (1972) "The president and the board of directors". *Harvard Business Review*, 50(2), s. 37
- Teksten, Eric L., Moser, Steven B., Elbert, Dennis J. (2005) "Boards of Directors for Small Businesses and Small Private Corporations: The Changing Role, Duties and Expectations", *Management Research News*, 28 (7), s. 50-68
- Whisler, Thomas L. (1988) "The Role of the Board in the Threshold Firm". *Family Business Review*, 1(3), s. 309-321

Litteratur:

- Berle, A. A., och Means, G. C. (1932) "The Modern Corporation and Private Property". San Diego, Calif.: Harcourt Brace Jovanovich.
- Blom, M. Kärreman, M och Svensson, C (2012) "Bolagsstyrning - Corporate governance på ren svenska". Liber. Solna.
- Brandinger, R. (2010) "Ägarstyrning och ägardirektiv: Hur du som företagare når dina mål" (1. uppl. ed.). Styra. Linköping

- Brandinger, R. (2011) *“Det nya styrelsearbetet”*
Liber AB. Malmö
- Bryman och Bell (2014) *“Business research methods”*
Oxford University Press. Oxford
- Ford, Roger H. (1992) *“Boards of Directors and the Privately Owned Firm: A guide for owners, officers, and directors”*. Quorum Books. Westport, CT.
- Grey, Chris (2009) *“En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer”*. Studentlitteratur. Lund
- Jacobsen, D. I. (2002) *“Vad, hur och varför?: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen”*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Johansson & Lewin (1992) *“Det ägarledda företaget - Framgångsrecept för företaget och familjen - överlevnad, utveckling och tillväxt”*. IHM Institutet för högre marknadsföringsutbildning. Göteborg
- Lind, Rolf (2014) *“Vidga vetandet”*,
Studentlitteratur. Lund
- Simon, Herbert A. (1957) *“Administrativt beteende, En studie av beslutsprocessen i administrativa organisationer”*. Prisma. Stockholm
- Nielsen, T & Lekvall, P. (2010) *“Styrelsearbete i små företag”*. Ekerlids förlag. Sundbyberg.
- Yin, R. K., (2003). *“Case Study Research; Design and Methods”*. SAGE Publications Inc. Thousand Oaks.

Online källor:

- Ekonomifakta (2017) *“Företagens storlek”*, [Hämtad 2018-04-10]
<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/>
- OECD (2017) *“Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy”*. [Hämtad 2018-04-20]
<https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf>
- OECD (2018) *“Small and medium enterprises”*. [Hämtad 2018-04-10]
<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>
- StyrelseAkademien (2018) *“Om oss”*. [Hämtad 2018-04-25]
<http://styrelseakademien.se/styrelseakademien-sverige-om-oss/>
- Sveriges kommuner och landsting (2017) *“Principer för styrning av kommun och landstingsägda företag”*. [Hämtad 2018-04-09]
<https://skl.se/demokratiledningstyrning/driftformervalfrihet/kommunalaforetagbolag/principerstyrningkommunochlandstingsagdaforetag.1658.html>
- Tillväxtverket (2018) *“Basfakta om företag”*. [Hämtad 2018-04-20]
<https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html>
- Vetenskapsrådet (2002) *“Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning”*. [Hämtad 2018-04-20]
https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Kandidatuppsats:

Hagström, Marcus (2010) "*Kommunala bostadsaktiebolag. Ägarstyrning*".
Kandidatuppsats. Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Lund: Ekonomihögskolan.
<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=1764404&fileOid=1764405>

Lagtext:

Aktiebolagslag (2005:551)

8. Bilagor

Bilaga 1, Operationalisering av intervjufrågor till relevanta bolag

	Frågor	Mätningssområde	Teori definition
	Övergång från ägarledning till ägarstyrning		
1	Hur är ditt bolag strukturerat?	Struktur	Greiner (1997), Whisler (1988), Clifford (1973), Barnes och Hershon (1989), Lekvall (2010)
2	Hur har strukturen förändrats över tid?	Struktur	Greiner (1997), Whisler (1988)
3	Hur formell är arbetsfördelningen?	Specialisering	Greiner (1997), Whisler (1988), Gherhes (2016), Simon (1957)
	Entreprenörens roll		
4	I vilken roll och kapacitet arbetar du i bolaget idag? Har det förändrats över tid? Gör du samma saker idag som i början?	Rollförändring	Greiner (1997), Whisler (1988), Gherhes (2016), Simon (1957)
5	Hur specialiserad är din roll i bolaget?	Specialisering	Greiner (1997), Whisler (1988), Gherhes (2016), Simon (1957)
6	Hur ser du på att blanda in andra i beslutsfattandet?	Bounded rationality	Simon (1957), Barnes och Hershon (1989)
	Motiv		
7	Vad var ditt syfte/mål/intention med företaget vid grundandet? Har detta förändrats över tid?		Huse (1998), Barnes och Hershon (1989), Fiegner (2005)

8	Har du känt någon särskild anledning till att bolaget behöver förändras?		Huse (1998), Barnes och Hershon (1989), Fiegner (2005)
	Styrelsens roll		
10	Vad arbetar styrelsen med för frågor? Har detta förändrats över tid?	Styrelsens Funktion	Mace (1972), Ford (1992), Castaldi och Wortman (1984), Teksten et. al. (2005)
11	Hur oberoende/ömsesidigt beroende är styrelsen i relation till ledningen och ägare?	Styrelsetyp	Huse (1994; 1998)
12	Hur mycket inflytande känner du att VD respektive styrelsen har över bolaget?	Inflytande	Huse (1994; 1998)
13	Vilka sitter i styrelsen och varför?	Styrelsekomposition	Huse (1994; 1998), Castaldi och Wortman (1984)
	Ägardirektiv		
14	Har ni uppfört ett ägardirektiv? Vad var/är syftet med det? Hur används det i praktiken?	Syfte med direktivet	Brandinger (2010; 2011)
15	Hur har arbetet med uppförandet sett ut? Hur följer ni upp och eller uppdaterar direktivet?	Direktivets struktur	Brandinger (2010; 2011)

Bilaga 2, operationalisering av intervjufrågor till expert inom övergången

	Frågor	Mätningssområde	Teori/definition
	Ägarlett och ägarstyrt		
1	Vad kännetecknar en ägarledd verksamhet?	Definition ägarledning	Greiner (1997), Whisler (1988), Clifford (1973), Barnes och Hershon (1989), Lekvall (2010)
2	Vad kännetecknar en ägarstyrd verksamhet?	Definition ägarstyrning	Greiner (1997), Whisler (1988), Clifford (1973), Barnes och Hershon (1989), Lekvall (2010)
	Övergång från ägarledning till ägarstyrning		
3	Kan du beskriva en vanlig övergång?	Karaktärsdrag vid tillväxt	Greiner (1997), Whisler (1988)
4	Vad är avgörande faktorer i övergången?	Karaktärsdrag vid tillväxt	Greiner (1997), Whisler (1988)
5	Vilka behöver en övergång?	tillväxtbegränsningar	Gherhes (2016)
	Entreprenörens roll		
6	Hur förändras entreprenörens roll i bolaget?	Rollbesittning Specialisering	Simon (1957)
7	Hur hanterar entreprenörer vanligtvis övergången?	Interaktion och konflikter	Simon (1957), Barnes och Hershon (1989),
	Motiv		
8	Vad är den vanligaste anledningen till processens start?	tillväxtbegränsningar Bounded rationality	Gherhes (2016) Simon (1957)
	Styrelsens roll		

9	Vad är skillnaden i styrelsens funktion i en ägarledd och en ägarstyrd?	Styrelsens Funktion	Mace (1972), Ford (1992), Castaldi och Wortman (1984), Teksten et. al. (2005)
10	Hur oberoende bör styrelsen vara ägare och entreprenör?	Styrelsetyp	Huse (1994; 1998)
12	Hur mycket inflytande bör styrelse respektive VD ha i bolaget?	Inflytande	Huse (1994; 1998)
13	Hur bör en styrelse komponeras?	Styrelsekomposition	Huse (1994; 1998) Castaldi och Wortman (1984)
Ägardirektiv			
14	Vad är vanliga syften till ägardirektiv?	Syfte med direktivet	Brandinger (2010; 2011)
15	Vad bör ett ägardirektiv innehålla?	Direktivets struktur	Brandinger (2010; 2011)