



Institutionen för industriell ekonomi  
Blekinge Tekniska Högskola

# Budgetlös styrning

*En studie om en styrelses arbete och ansvar i en organisation med budgetlös styrning.*

2015-06-25

Katarina Permgård och Åsa Nordquist

Handledare: Britt Aronsson

# Förord

Vi vill inleda uppsatsen med att säga tack till vår handledare Britt Aronsson. Tack för att du stöttat och lotsat oss på vår krokiga väg mot en färdig uppsats. Vi har uppskattat våra handledarmöten mycket! Vi vill tacka fallföretaget Sveg Design Center AB och våra respondenter, ingen nämnd ingen glömd. Det har varit ett både tufft och roligt arbete men framför allt har det varit lärorikt och vi hoppas att uppsatsen skall vara av intresse för läsarna. Slutligen vill vi tacka familj och vänner som hjälpt och stöttat oss under arbetets gång.

Katarina Permgård  
Lund 2015-06-25

Åsa Nordquist  
Göteborg 2015-06-25

# Sammanfattning

- Titel:** Budgetlös styrning – *en studie om en styrelsens arbete och ansvar i en organisation medbudgetlös styrning.*
- Författare:** Katarina Permgård och Åsa Nordquist
- Handledare:** Britt Aronsson
- Institution:** Institutionen för industriell ekonomi Blekinge Tekniska Högskola
- Kurs:** Kandidatarbete i företagsekonomi
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka hur bolagsstyrningens struktur och den budgetlösa styrningen är utformad på ett SME för att öka förståelsen för vilka faktorer som har inflytande på styrelsens roll och funktion för att skapa värde för företaget.
- Metod:** Uppsatsens metod är fallstudie. Fallstudien har genomförts på ett ägarlett SME som arbetar med budgetlös styrning. Insamling av primärdata har genomförts med kvalitativa intervjuer. Uppsatsens respondenter är fallföretagets styrelse, VD, revisor och bankrådgivare. Med hjälp av litteratur har vi skapat en referensram med tidigare samlande erfarenheter och forskning inom området.
- Slutsatser:** Uppsatsens fallföretag arbetar med en budgetlös styrning. De slutsatser vi drar i vår studie är att det inte är ekonomistyrningens utformning som påverkar styrelsens roll och funktion på ett företag. Istället kan vi, baserat på vårt fallföretag, se att bolagsstyrningens struktur avgör vilka roller och vilken funktion styrelsen har på ett företag. Vi konstaterar att både ekonomi- och bolagsstyrning bör vara flexibla och dynamiska för att reagera på händelser som påverkar företaget, både på gott och ont.

**Nyckelord:** Styrelse, styrelsearbete, styrelsens ansvar, budgetlös styrning, bolagsstyrning

# Abstract

Title: *Beyond budgeting – a study of a board of director's work and responsibility in an organization with beyond budgeting management control.*

Authors: Katarina Permgård and Åsa Nordquist

Supervisor: Britt Aronsson

Institution: Department of Industrial Economics Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in business administration

Purpose: The aim of the thesis was to examine how the corporate governance and beyond budgeting management control is designed in a SME to increase understanding of the factors which have influence on the board's role and function to create value for the company.

Method: The essay method is a case study. The case study has been conducted on an owner-managed SME that is working with beyond budgeting. Collection of primary data has been completed with qualitative interviews. The essay respondents in this case are the board of directors, the company CEO, accountant and their banker. By using literature, we have created a framework with previously collected data and research in the area.

Conclusions: This essays case company is working with beyond budgeting management control. The final aster we draw in our study is that it is not the management control design that affects the board of director's role and function in a company. Instead, based on our case company, we see the corporate governance structure will determine what roles and what functions the board has on a company. We note that both the financial and corporate governance should be flexible and dynamic to respond to events affecting the company, both good and bad.

Keywords: board of directors, board work, board responsibility, beyond budgeting, management control, corporate governance

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemdiskussion.....	2
1.3	Syfte och frågeställning .....	4
<b>2</b>	<b>Tidigare forskning</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Metod</b> .....	<b>9</b>
3.1	Angreppssätt .....	9
3.2	Litteraturstudie.....	9
3.3	Datainsamlingsmetod .....	9
3.4	Analysmetodik.....	10
3.5	Metodproblem .....	10
<b>4</b>	<b>Styrelsearbete</b> .....	<b>12</b>
4.1	Vad säger lagen .....	12
4.2	God styrelsesed.....	12
4.3	EU-program .....	13
4.4	Koden.....	13
<b>5</b>	<b>Teoretisk referensram</b> .....	<b>14</b>
5.1	Bolagsstyrning .....	14
5.1.1	Agentteorin.....	16
5.1.2	Stewardshipteorin.....	17
5.1.3	Resursberoendeteorin .....	18
5.1.4	Intressentteorin .....	18
5.2	Ekonomistyrning .....	19
5.2.1	Budgetlös styrning.....	19
5.2.2	Traditionell styrning.....	21
5.3	Analysmodell.....	22
<b>6</b>	<b>Empiri och analys</b> .....	<b>24</b>
6.1	Information och fakta om fallföretaget.....	24
6.1.1	Bakgrund .....	24
6.1.2	Ägarna på Svep .....	25
6.1.3	Styrelsen på Svep .....	25
6.1.4	VD och ledningsgrupp på Svep.....	25
6.1.5	Organisationens struktur och personalen på Svep.....	26
6.1.6	Processer ekonomistyrning .....	27

6.1.7	Företagets revisor .....	28
6.1.8	Företagets bankrådgivare .....	28
6.2	Intervjusammanställning och analys .....	29
6.2.1	Bolagsstyrning.....	29
6.2.2	Ekonomistyrning .....	35
<b>7</b>	<b>Slutsatser.....</b>	<b>38</b>
7.1	Bolagsstyrning .....	38
7.2	Ekonomistyrning .....	39
7.3	Avslutande diskussion .....	39
<b>8</b>	<b>Förslag till vidare forskning.....</b>	<b>41</b>
	<b>Källförteckning.....</b>	<b>42</b>
	<b>Bilagor .....</b>	<b>45</b>
	Bilaga 1 .....	45
	Bilaga 2.....	46
	Bilaga 3.....	49
	Bilaga 4.....	53
	Bilaga 5.....	54

## **Figurförteckning**

Figur 1: Bolagsstyrning, egen figur. Del av uppsatsens analysmodell .....	15
Figur 2: Styrelsens aktiviteter, egen figur .....	15
Figur 3: Ekonomistyrning, egen figur. Del av uppsatsens analysmodell.....	19
Figur 4: Analysmodell, egen figur .....	23
Figur 5: Företagsstruktur, egen figur.....	24
Figur 6: Organisationsstruktur, egen figur .....	26
Figur 7: Reviderad analysmodell, egen figur .....	40

# 1 Inledning

*Vi inleder med en kort bakgrundsbeskrivning av uppsatsens huvudkomponent – styrelsen och styrelsens arbete och ansvar. Kapitlet fortsätter sedan med en problemdiskussion som mynnar ut i uppsatsens syfte och frågeställning.*

## 1.1 Bakgrund

Styrelsens uppgift är enligt aktiebolagslagen (2005:551) 8 kap. 4§ att svara för bolagets organisation och förvalta bolagets angelägenheter. De ska bedöma företagets ekonomiska situation och på ett betryggande sätt kontrollera bokföring och förvaltning så att det är utformat och sköts på ett korrekt sätt. Om en uppgift delegeras till en ledamot skall styrelsen följa upp att ordningen kan upprätthållas. Bolagsverket (2014) beskriver styrelsens uppdrag enligt följande; leda företagets verksamhet, kalla aktieägarna till bolagsstämma, ansvara för att skatter betalas, upprätta årsredovisningar samt skicka in handlingarna till Bolagsverket.

StyrelseAkademin (2015) är en organisation som arbetar för att förbättra styrelsearbetet på svenska företag. Deras mission är att sprida kunskapen om vad styrelsearbetet betyder för ett företag. De lyfter fram att omvärlden och samhällets snabba utveckling kräver en ständig utveckling av styrelsearbetet och styrelsens roll. De menar även att en väl fungerande styrelse blir allt viktigare för företags långsiktiga mål, utveckling och lönsamhet. För de stora noterade företagen finns Kodens, Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Kodens (2010) syfte är att utveckla och förbättra bolagsstyrningen för dessa bolag och är ett komplement till aktiebolagslagen. Motsvarande Kod för små, medelstora och onoterade bolag finns inte idag men StyrelseAkademin (2015) har tagit fram boken ”Vägledning till god styrelsesed 2015” som en styrelsepraxis. Fortsättningsvis använder vi begreppet SME istället för att skriva ut små och medelstora företag. Enligt Salomonson och Wiberg (2013) är en aktiv styrelse extra viktig när antalet medarbetare är drygt 20 eller fler. De menar att externa ledamöter är viktiga resurser och att en bra sammansatt aktiv styrelse förbättrar företagets möjlighet att undvika kriser och skapar förutsättningar för att kunna växa och utvecklas.

Bolagsstyrning används som benämning för den överordnade styrningen av ett företag och beskriver styrningen på nivån över företagsledningen. Företagsledningens styrning av företaget benämns i sin tur ekonomistyrning. Forskning kring bolagsstyrning är relativt ny och har fokus på hur man kan beskriva och förstå den samt hur effektiv bolagsstyrning kan se ut och vilka teorier som kan besvara detta. Forskning finns kring styrelsens sammansättning och vilken kompetens en styrelse bör ha. Det är mycket som pekar på att styrelsens arbete och ansvar för företag blir allt viktigare. Enligt Blom, Kärreman och Svensson (2012) skapar styrelsen värde för företaget genom styrelseeffektivitet som består av styrelsens beslutsprocess, aktiviteter och styrelsens roller som innebär kontroll, service och strategi. I en tid av snabba förändringar och konjunktursvängningar blir val av styrmedel allt viktigare för styrelse och ledning för att snabbt och effektivt kunna agera för företagets bästa. Detta sammanfattar på ett ganska enkelt och tydligt sätt uppsatsens huvudkomponent, nämligen styrelsen, dess arbete och ansvar i ett SME.

## 1.2 Problemdiskussion

Återkommande begrepp kring styrelsens arbete och ansvar är styrning och lönsamhet. Styrning är ett ganska vitt begrepp som enkelt beskrivet står för olika sorters åtgärder inom ett företag för att uppnå företagets mål. Mycket av den kritik som lyfts fram mot ekonomistyrning under 70- och 80-talet har enligt Johansson och Skoog (2007) blivit uppmärksammas och utvecklats. Man talar inte längre om enbart finansiella mått utan dessa kompletteras i allt större utsträckning med andra mått som är mer kvalitativt inriktade och med större fokus på långsiktighet. De vetenskapliga artiklar vi har tagit del av om styrelsens arbete och ansvar tar sin grund i agentteorin. Minichilli, Pugliese och Zattoni (2014) menar att styrelsens roll i bolaget består förenklat av två uppgifter, uppföljning/kontroll och service/rådgivning. De menar att dessa två uppgifter tydligt går att härleda till två teorier, agentteorin och resursberoendeteorin. Den ena uppgiften som kommer från agentteorin handlar om uppföljning/kontroll, att övervaka aktiviteter och beslut i företaget för att leva upp till ägarnas förväntningar. Det handlar även om uppföljning och kontroll gentemot myndigheter och andra intressenter i företagets omvärld. Den andra uppgiften om service/rådgivning baseras på resursberoendeteorin. Här menar författarna att styrelsen ska tillhandahålla resurser som inte finns tillgängliga i företaget. Styrelsen ska vara en tillgång för att öka värdeskapandet för företaget. Styrelsen ska kunna ta strategiska initiativ, följa upp strategier och strategiska beslut samt överlag aktivt ta del av beslutsfattandet i företaget. Minichilli, Pugliese och Zattoni (2014) har i sin studie haft fokus på att över tid jämföra ett företags olika styrelser sammansättning och aktivitet och om man där kunnat identifiera kopplingar till företagets lönsamhet.

Adams, Hermalin och Weisbach (2010) har genomfört en studie kring corporate governance, bolagsstyrning. Författarna till denna studie menar att bolagsstyrning och därmed styrelsens arbete, traditionellt tar sin grund i agentteorin. De lyfter fram styrelsens uppgift som rådgivare och kontrollant men menar samtidigt att det finns frågetecken vad det innebär. Vidare beskriver de att styrelser generellt blivit mer aktiva och oberoende av företagets ledning och ägare. Vid en studie av bolagsstyrningen på ett företag är deras åsikt att man bör analysera hur företaget införlivat expertis, förtroende, mångfald i styrningen och sist men inte minst det nätverksskapande som en styrelse med externa ledamöter kan tillföra. I artikelns slutsats lyfter författarna fram att man skulle vilja se betydligt fler undersökningar och studier om vilken roll och funktion styrelsen har och hur det passar in i företagets bolags- och ekonomistyrning som helhet. Under 2000-talet har enligt Nilsson, Olve och Parment (2010) en ökning skett av bolagsstyrningens betydelse för hur ett företag hanterar sin ekonomi. Det handlar om innebörden av hur företag har fördelat arbetsuppgifter och ansvar på styrelse och ledning. Detta baseras enligt författarna på omskrivna skandaler som har lett fram till nya krav och lagstiftning. För Sveriges del avses då beteenderegler för publika bolag som beskrivs i Koden för svensk bolagsstyrning (Koden). Motsvarande regler finns inte för ett SME men lyfts fram i en praxis om god styrelsesed av bland annat StyrelseAkademin (2015).

Budgeten har under många år haft en central roll som styrmedel och kontrollmekanism inom organisationer. En budget sätts baserat på förutsättningar som ledning och styrelse bestämmer med utgångspunkt från ägarnas direktiv, många gånger med hjälp av föregående års utfall och

möjligtvis med en justering uppåt eller nedåt. Därefter sker under verksamhetsåret jämförelser mellan verkligt utfall och den estimerade budgeten för att identifiera och förklara eventuella avvikelser. Budgeten har fått utstå mycket kritik där Wallander (1999), en av pionjärerna att förespråka budgetlös styrning, menar att det finns en risk när ett företag har för stor tilltro till budgeten. Den kan då hindra företagets samspel med den utveckling som sker i dess omgivning. Budgeten beskrivs som en tidskrävande aktivitet med ett litet värde. Bukh och Sandalgaard (2014) visar i en studie att det är svårt att fastställa en standardmall eller standardlösning för budgetlös styrning på ett företag. De menar bland annat att den budgetlösa styrningen inte är lika användbar i alla organisationer eller situationer. De pekar på att skillnader i ägarstruktur, direktiv från ägare samt bolagsstyrningens utseende och struktur är viktigt att ta hänsyn till. Bukh och Sandalgaard (2014) avslutar studien med att lyfta fram behovet av att fler fallstudier genomförs på företag som gjort förändringar mot budgetlös styrning. För att undersöka varför ett företag väljer och hur de genomför förändringen till budgetlös styrning. De ger samtidigt förslag på lämpliga intervjufrågor, till exempel; Vilken teknik/vilka system ersätter den traditionella budgetprocessen? Fasta eller relativa mål eller är det möjligt att kombinera? På vilket sätt ser arbets- och ansvarsfördelningen ut mellan ägare-styrelse- och ledningen.

Vi har i vår sökning efter litteratur och aktuella vetenskapliga artiklar sökt efter budgetlös styrning, bolagsstyrning och styrelsens roll och funktion. Forskningen kring den budgetlösa styrningen utgår från stora företag såsom Borealis, Handelsbanken och Statoil. Både Borealis, Handelsbanken och Statoil är noterade bolag där styrelsens roll och funktion styrs av Kodex. Wallander (1994) menar att införandet av den budgetlösa styrningen kan vara mer komplicerad i de stora företagen och därför läggs inte lika stort fokus på de mindre företagen. Vi tar fasta på det Bukh och Sandalgaard (2014) skriver att det behövs fler fallstudier på företag som gjort förändringar mot en budgetlös styrning med hänsyn tagen till hur bolagsstyrningen är strukturerad. Hur har företaget valt att utforma sin budgetlösa styrning. Varför har företaget gjort detta val och är det möjligt att påvisa om styrelsens roll och funktion påverkas av en budgetlös styrning, bolagsstyrningens struktur eller både och. Detta stämmer även överens med Adams, Hermalin och Weisbachs (2010) studie att det behövs fler undersökningar om vilken roll och funktion styrelsen har och hur det passar in i företagets bolags- och ekonomistyrning som en helhet. Vi kan se att det finns olika förutsättningar för större noterade bolag jämfört med SME i struktur av bolagsstyrning och val av processer för ekonomistyrningen. Förvisso kan det vara som Wallander (1994) skriver att SME har lättare att implementera en budgetlös styrning och att de har kortare beslutsvägar än de större bolagen. Men även om införandet kan framstå som enklare så är det intressant att undersöka ett SME som arbetar med budgetlös styrning, hur den är utformad och vilka verktyg som används istället för traditionell budget. Till det menar Bogsnes (2009) att en förutsättning för att lyckas med implementeringen av den budgetlösa styrningen är en decentralisering av företagets hela organisation. För denna förändring krävs ett aktivt förändringsarbete i ett större företag, i ett SME faller det sig naturligare att organisationen är plattare och decentraliserad i sin struktur redan från början. Även om de stora bolagen har decentraliserat sin verksamhet i mindre jämförbara enheter är avståndet mellan ägare, styrelse och verksamhet fortfarande detsamma som innan förändringen. Utöver det är styrelsens roll och

funktion hårdare reglerad i ett noterat företag än i ett SME eftersom publika bolag måste följa Koden. Vi upplever att det är relevant och av intresse att undersöka ett SME vars ekonomistyrning utgår från en budgetlös styrning, där bolagsstyrningens struktur innebär att avståndet mellan ägare, styrelse, ledning och verksamhet är kort. Vi konstaterar ett behov av fler studier sett ur styrelsens perspektiv och med utgångspunkt från de ökade krav som finns på styrelsers arbete och ansvar.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur bolagsstyrningens struktur och den budgetlösa styrningen är utformad på ett SME för att öka förståelsen för vilka faktorer som har inflytande på styrelsens roll och funktion för att skapa värde för företaget.

Hur påverkas styrelsens roll och funktion i ett SME med utgångspunkt från bolagsstyrningens struktur och val av ekonomistyrning?

Baserat på syftet med uppsatsen undersöker vi vårt fallföretag utifrån följande arbetsfrågor för uppsatsen;

- Hur är bolagsstyrningen strukturerad, med fokus på styrelsen?
- Hur ser den budgetlösa styrningen ut?
- Varför har företaget valt att arbeta med budgetlös styrning?
- Vilka för- och nackdelar kan identifieras med den budgetlösa styrningen?

## 2 Tidigare forskning

Blom, Kärreman och Svensson (2012) återger resultat från en studie som handlar om styrelseledamöter i publika bolag, men resultatet är relevant även för ett onoterat SME. Slutsatserna från studien lyfter fram styrelsens struktur, sammansättning och oberoende som förutsättningar för ett effektivt styrelsearbete. Viktigast anses den dynamiska process som äger rum mellan styrelse och ledning vara och att ansvarstagande i en styrelse uppnås genom olika beteenden gentemot ledningen. Beteenden som redovisas och som främst kopplas till externa ledamöter är att; utmana, ifrågasätta, diskutera, stödja, uppmuntra, ett oberoende men samtidigt ändå vara involverad. Beteenden som på många sätt är varandras motsatser men som på rätt nivå stärker hela företagsledningen.

Hansen, Otley och Van der Stede (2003) menar att trots att budgeten traditionellt sett fortfarande används i stor omfattning så finns det mycket kritik och många brister företag borde ta hänsyn till. Författarna resonerar kring vad användare är missnöjda med, ur det kommer två sätt att angripa problemet, antingen så lämnar man budgetprocessen helt och hållet eller så förbättrar man den baserat på de problem man upplever med processen. Hansen, Otley och Van der Stede (2003) har en lista med de mest återkommande klagomålen mot budgetprocessen. Deras sammanställning återkommer i en artikel skriven av Russ Banham (2012) med rubriken ”Befriad från budgeten”. Artikeln lyfter fram tio skäl att inte använda sig av budget som hämtats från källan; Beyond Budgeting Round Table (u.å.).

### **Budgeten;**

- är ett hinder för att reagera på oförutsedda händelser
- är för detaljerad och tar för mycket tid
- blir snabbt föråldrad och viktiga förutsättningar förändras
- kommer i otakt med utvecklingen i företagets omgivning
- företagets strategi hänger inte ihop, budgeten baseras oftast på funktioner eller avdelningar istället för drivkrafterna inom strategin
- hämmar initiativ och innovation
- kostnader baseras på föregående års utfall
- är en kontrollfunktion och centraliserar ledningen
- budgeten motiverar inte personalen, tvärtom
- uppmuntrar till oetiskt beteende då aggressiva mål kan medföra att man till varje pris vill uppnå uppsatta mål även om det inte medför någon nytta för företaget

Baserat på de tio skäl som Banham (2012) anger för att överge budgeten räcker det inte att bara byta ut budgeten mot en budgetlös styrning. För att nå hela vägen krävs att företaget ser över hela sin organisation och sitt sätt att verka och fungera. Vissa svårigheter såsom traditioner eller företagskultur inom företaget kan skapa en tröghet vid förändring. En osäkerhet inför det okända kan finnas när företagets styrelse tidigare arbetat med budget, budgetuppföljning samt genomgång av balans- och resultaträkningar. Med tanke på de ökade kraven på styrelser så finns det skäl för alla som sitter i en styrelse att fundera över sin roll och sitt ansvar oavsett företagets val av styrmedel. Vidare menar även Wallander (1994)

precis som Banham (2012) att budgeten inte bara är tidskrävande och svår att prognostisera utan även ett hinder för att få medarbetare att prestera för företagets bästa.

Wallander (1994) beskriver sina erfarenheter kring budgetering och långtidsprognoser inom Handelsbanken. Han visar på svårigheterna att träffa rätt i prognoser och anser att det är slöseri med tid att estimerar en budget, i många fall så långt som 12 månader framåt i tiden samt fastställa en plan som är beroende av inte bara företagets prestationer utan samtidigt av händelser i omvärlden för att uppnås. Wallander (1994) menar att även om man följer sin budget så behöver inte det tillföra företaget något i arbetet att uppfylla sina mål. Företagets framgång bör rimligtvis inte mätas i hur nära man kommer sin budget i slutet av året. Wallander (1994) ställer sig frågan vad det finns för anledning för företag att fortsätta använda sig av budget som styrmedel istället för den budgetlösa styrningen. Viktigt enligt Wallander (1994) är kommunikationen mellan företagsledningen och de anställda. Om man kan förmedla informationen i realtid i motsats till budgetuppföljningar så har de möjlighet att bilda sig en uppfattning om i vilken riktning resultatet går. Strävan torde vara att det hela tiden ska gå bättre. Man bör samtidigt skilja mellan vilka personer och enheter som får vilken information. Ledningen tar del av all information medan de flesta andra i företaget enbart behöver få information om den del av verksamheten som berör dem. Att ha inflytande över de uppgifter man får information om är a och o, det vill säga att man har mandat att agera efter behov och företagets bästa. Ledningen behöver uppgifter från företagets bokföring för att kunna ställa sig frågan om dessa uppgifter ger anledning till åtgärder eller ändring av vad Wallander (1994) kallar marschriktningen. Wallander (1994) uttrycker en viss skepsis till styrelsens önskan om budgetar; "För styrelsen känns budgeten och verksamheten kring den stimulerande och meningsfull" (Wallander, 1994 s. 132). Samtidigt som de anställda ibland uttrycker att styrelsen lägger sig i sådant som de anser sig veta mer om. Wallander (1994) menar att istället för att styrelsen fokuserar på strategiska frågor inför framtiden så lägger man för mycket tid på något som känns bekant, budgeten och budgetuppföljningen som har fokus på dåtid. Wallander (1994) har dokumenterat erfarenhet inom området med traditionell budget och långtidsprognoser. Där visar han att den övervägande delen av de prognoser som genomförts i Handelsbanken under tio år (1965-74) avvek mer än 50 procent från verkligheten. Trots det möts han av protester när han önskar avstå från budgetering i Handelsbanken. Under 70-talet upphörde Handelsbanken med budgetering även om personal- och investeringsbudgetarna var kvar under ett antal år för att "inte utsätta styrelsen för alltför stora påfrestningar" (Wallander, 1994 s.17). Wallander (1994) önskar visa att det är svårt med framtidsprognoser samt att förändra traditioner och rutiner. Istället för att använda sig av tre-, fem- eller tioårsbudgetar så menar Wallander (1994) att det finns andra verktyg att använda sig av. Han beskriver att man kan använda sig av ett modelltänkande med fortlöpande kalkyler där man utgår ifrån vilken konsekvens ett visst handlande leder till. Dessa kalkyler uppdateras allteftersom förhållanden ändras. Till skillnad från en fast planering så fattas investeringsbeslut löpande av den enhet där behovet uppstått. Det är sedan samma enhet som tar konsekvenserna av besluten i form av bland annat räntor och avskrivningar. Wallander (1994) talar vidare om vikten att undvika långsiktiga strategidokument utan istället arbeta med det han kallar mjukvara och filosofi som består av företagets värderingar och synsätt. Ytterligare ett verktyg är att sätta upp relativa mål istället för mål i kronor och ören. Ett mål

som Wallander (1994) införde är att förränta sitt kapital lika bra eller bättre än konkurrenterna. Wallander (1994) talar om vikten att skapa ett engagemang och intresse för de ekonomiska resultaten utan en budget. I Handelsbanken finns ett belöningsystem som leder till en avsättning till personalens stiftelse (Oktagonen) om banken redovisar ett bättre resultat än övriga banker. Ovanstående är exempel på de verktyg Handelsbanken har använt i sin budgetlösa styrning. Wallander (1994) är samtidigt väldigt tydlig med att utformningen av system och arbetssätt måste anpassas efter den verksamhet företaget bedriver.

Hope (2003) menar att det finns två tydliga skillnader när man jämför traditionell budget med den budgetlösa styrningen. Den första är att budget är en fast årlig plan som ledningen är bunden till med förutbestämda åtgärder. Är dessutom budgeten kopplad till ett belöningsystem kan målet bli att till varje pris uppfylla budgeten utan hänsyn tagen till vad det innebär totalt sett för företaget. Den budgetlösa styrningen är anpassningsbar, åtgärder och mål anpassas och förändras baserat på företagets omgivning och företagets kritiska framgångsfaktorer. Den andra skillnaden är att budgeten av tradition är mer hierarkisk och centraliserad och den budgetlösa styrningen kräver för bästa effekt en decentraliserad ledning och styrning. Hope (2003) menar att skillnaderna förvisso är viktiga var för sig men att de tillsammans är en framgångsfaktor för ett företag.

Bogsnes (2009) skriver att implementeringen av den budgetlösa styrningen ställer krav på både ledarskap och arbetsprocesser. Principer som företagsledare bör anamma är fokus på kunden istället för hierarkiska relationer, möjliggöra för anställda att agera och tänka självständigt och inte enbart följa en utstakad väg, leda genom tydliga värden och mål till skillnad från att strikt styra genom regler och budget. Arbetsprocesser som nämns som behöver förändras är bland annat; hur man sätter upp mål, ger belöningar, planerar, gör uppföljning samt allokering av resurser. Bogsnes (2009) har erhållit sina erfarenheter från den budgetlösa styrningen i sitt arbete inom Borealis och Statoil. Tankarna om att överge den traditionella budgeten för något annat började i samband med ett intensivt budgetarbete. En medarbetare säger under ett möte, ”hur skulle det vara om vi inte gjorde någon budget överhuvudtaget?” Frågan lämnas obesvarad vid tillfället men företaget får anledning att återkomma till den några månader senare. De diskuterar varför de önskar överge budgeten och konstaterar att de vill förbättra ekonomistyrningen och hur man mäter prestationer, genomföra en decentralisering av ansvar och beslut samt förenkla processer och skapa tidsvinster. Bogsnes (2009) beskriver att de inte finner något enskilt enkelt svar med ett verktyg som kan ersätta budgeten utan istället ett antal företagsanpassade verktyg och processer. De som nämns är bland annat rullande prognoser, balanserade styrkort, trendrapportering och ansvar för beslut. I arbetet med detta konstaterar Bogsnes (2009) att det inte är de nya verktygen och processerna som är den största utmaningen utan att försöka ersätta det gamla tänket med ett nytt. Att våga och lyckas stå emot skeptikerna när man inte själv har alla svar, ”we felt we had to answer all these questions properly in order to get people on board” (Bogsnes, 2009, s. 89). Bogsnes (2009) menar att allt inte behöver vara 100 procent färdigt innan start. Nöj er med 80 procent och pröva er fram. Allt kan inte planeras. Ytterligare lärdomar som Bogsnes (2009) beskriver är att involvera hela företaget och

speciellt personalavdelningen tidigt, se över så att valda nyckeltal inte tar för mycket fokus samt att ha en stödjande mjukvara för företagets balanserade styrkort.

I samband med vår litteratursökning har vi även stött på forskning som talar om andra alternativ än den traditionella styrningen med budget och uppsatsens inriktning på styrelsens roll och funktion i en budgetlös styrning. Vidare följer exempel från en vetenskaplig artikel med en annan inriktning för att belysa svårigheterna som finns med att definiera förändring och utveckling av budget som styrmedel. Adams, Bourne och Neely (2003) för ett resonemang om förbättrad styrning med budget eller budgetlös styrning. De menar att väldigt få bolag helt har lämnat budgeten som arbetsverktyg eller styrmedel. De företag som har lyckats använder jämförelser och nyckeltal anpassade och utvalda efter företagets förutsättningar och bransch.

### **3 Metod**

*Detta avsnitt beskriver tillvägagångssättet för att uppnå uppsatsens syfte. Val av metod, datainsamlingsmetod, analysmetodik samt metodproblem beskrivs.*

#### **3.1 Angreppssätt**

Vi började våra diskussioner kring valet av metod för vårt arbete med att undersöka vilka övergripande angreppssätt som finns att välja mellan. Slutligen valde vi att använda oss av angreppssättet fallstudie. Vi anser att detta gav oss en flexibel men samtidigt stabil grund att arbeta med som ledde oss framåt på vår väg mot uppsatsens syfte. Att studera ett företag gav oss möjlighet att kunna fördjupa oss i hur företaget har valt att arbeta med en budgetlös styrning samt vilken funktion styrelsen fyller med detta styrmedel.

Enligt Yin (2006) anses fallstudien vara en av de mer komplicerade metoderna inom vetenskapliga studier, till stor del av den enkla anledning att den inte följer en tydlig mall hur genomförandet ska eller bör ske. Man behöver inte befinna sig i ett laboratorium som vid till exempel experiment. När man planerar sin fallstudie är det viktigt att man identifierar sin frågeställning, formulerar en hypotes, tydliggör vad man vill analysera för att kunna begränsa sin studie, finna en koppling mellan data och hypotes samt ta fram kriterier för tolkningen av resultaten. Valet blev därför att använda en fallstudie, som trots bristen av en tydlig mall, gav oss en flexibel metod att utgå ifrån där den primära datainsamlingen genomförs med kvalitativa intervjuer.

#### **3.2 Litteraturstudie**

Vi började vårt arbete med att läsa in oss på ämnet med hjälp av böcker och vetenskapliga artiklar för att kunna bygga upp en referensram av tidigare erfarenheter och forskning inom området. För litteratursökningarna använde vi följande sökord: styrelse, styrelsearbete, styrelsens ansvar, budgetlös styrning, bolagsstyrning. Sökningarna gjordes med hjälp av internet och i olika databaser. Vårt val av litteratur gjordes till stor del utifrån egna erfarenheter inom området samt med hjälp av källförteckningar i tidigare skrivna uppsatser inom ämnet. Här kom flera intressanta val upp. Vi valde bland annat att göra en djupare analys av Implementing beyond budgeting av Bjarte Bogsnes (2009) och Budget ett onödigt ont av Jan Wallander (1994). Tidigare nämnda författare har praktisk erfarenhet av implementering av budgetlös styrning som är en viktig komponent i uppsatsen.

#### **3.3 Datainsamlingsmetod**

Vi valde att samla in primärdata genom personliga intervjuer. Som komplement till primärdata har vi fått ta del av dokument från vårt fallföretag som vi fann relevanta för uppsatsen. Intervjuerna genomfördes med styrelsen, VD och revisorn från ett företag som arbetar med budgetlös styrning. För att få ut det bästa av våra intervjuer såg vi till att skapa lugn och ro. Att erbjuda en trygghet genom att vi kom till de intervjuades arbetsplats samt att avsätta gott om tid för genomförandet av intervjuerna. Vi berättade varför vi gör intervjun, varför med just den personen och vad materialet ska användas till. Båda uppsatsförfattarna deltog vid intervjuerna samt att dessa spelades in samtidigt som vi förde anteckningar. På detta sätt kunde en fokusera på att ställa frågorna och lyssna på svaret medan den andra förde

anteckningar och ställde kompletterande frågor vid behov. Före intervjuerna hade vi tillsammans förberett öppna intervjufrågor, dessa finns som bilaga till uppsatsen. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) menar att det är en fördel att spela in sitt material för att kunna ta del av det igen. För att undvika felskrivningar och feltolkningar av frågor och svar när det är dags att analysera. Valet av en kvalitativ studie gjordes bland annat för att undvika ja- och nejfrågor. De frågor som ställs är raka och enkla och ger möjlighet till öppnare svar. Vi har samtidigt valt en induktiv ansats vilket innebär att vi samlar in relevant information och data utan några förutfattade meningar. För att ytterligare stärka vårt material genomförde vi en förintervju med ägaren till ett företag som idag har tio anställda och som arbetat med budgetlös styrning sedan företagets start för tio år sedan. Detta gav oss möjlighet att testa våra intervjufrågor samt analysera svaren för att kunna bedöma våra möjligheter att erhålla en empiri som gick att jämföra med vår teoretiska referensram när vi därefter skulle intervjua uppsatsens respondenter.

### **3.4 Analysmetodik**

Vi har som nämnts ovan valt att genomföra vår fallstudie med kvalitativa intervjuer. Fallstudien lämpar sig enligt Yin (2006) väl med direkt observation eller personliga intervjuer. På detta sätt har vi erhållit empiriska data och belägg som kan stärka trovärdigheten i vår studie. Vi valde att genomföra personliga intervjuer med åtta personer med koppling till vårt fallföretag. Urvalet baserades på styrelsens fem ledamöter, företagets VD som är adjungerad på alla styrelsemöten, företagets revisor samt även företagets bankrådgivare. Vi har skapat en analysmodell för att illustrera den teoretiska referensramen. Modellen kommer att vara utgångspunkt för analys och slutsats av uppsatsens empiri. Detta skall i sin tur sättas i relation till tidigare erfarenheter från budgetlös styrning i stora företag.

### **3.5 Metodproblem**

Potentiella nackdelar med vårt metodval är att detta är vår andra fallstudie och risken finns att svårigheter uppstått med denna metod på grund av brist på tidigare erfarenhet. Yin (2006) beskriver att det inte finns någon mall eller tydlig struktur för fallstudiens utförande, vilket gör den svårare att få grepp om jämfört med andra metoder. Att fallstudien inte följer någon tydlig mall gör den flexibel. Detta kan anses både som en för- och nackdel. Flexibiliteten gav oss valmöjligheter men samtidigt utmaningen att undvika kritik att fallstudien upplevs som otydlig och att den saknar en vetenskaplig grund. Yin (2006) menar att när man dokumenterar angreppssättet visar man hur fallstudien genomförts så tankesättet kan följas och replikeras. Då stärks samtidigt validiteten när vi kan visa att vi tagit hänsyn till relevant data. En av fördelarna har varit att genomföra personliga intervjuer där vi erhållit ett brett empiriskt material att tolka och analysera mot vår teori. Yin (2006) påpekar vikten av att vara en god lyssnare samtidigt som man kritiskt tar till sig motsägande eller svårtolkad information. Dessa egenskaper stärker arbetets tillförlitlighet. I åtanke hade vi att det var möjligt att de intervjuade svarade på frågorna såsom de trodde var "rätt" och inte enligt deras egen uppfattning. För att undvika den risken förmedlade vi inför intervjuerna att det inte fanns några rätt eller fel svar på våra frågor. Yin (2006) beskriver ett antal fördomar mot fallstudien som metodval bland annat att metoden upplever en brist på stringens, inte har utförts systematisk, man saknar underlag för sina uttalanden vilket leder till tvivelaktiga belägg samt

att det finns skevheter i underlag och information som påverkar resultatet. Vi har arbetat för att undvika dessa genom att beskriva vår arbetsprocess, arbeta genomtänkt och reflekterande samt att använda våra tidigare erfarenheter i studier och arbetsliv.

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) skriver att reliabilitet är när mätinstrumentet ska ge tillförlitliga och stabila utslag oavsett vem som genomför en intervju, matar in svarsmaterial i ett dokument eller genomför en sökning i en databas. Utifrån våra uppgifter om hur vi har gjort våra sökningar och varifrån vi funnit vårt material anser vi att sannolikheten att andra forskare som utför motsvarande arbete skulle kunna komma till samma slutsatser som vi. Därmed får vi säga att reliabiliteten får anses vara hög. Som framgått ovan har metoder både svaga och starka sidor så valet av metod var svårt men genom att beskriva vårt arbete anser vi att vi har gjort medvetna val utifrån de aktuella situationer som uppstod samt i möjligaste mån undvikit de nackdelar som finns och utnyttjat fördelarna.

## 4 Styrelsearbete

*I detta avsnitt gör uppsatsen en ansats att försöka förklara vad styrelsearbete innebär och vilket ansvar det medför att tacka ja till en post som ledamot i en styrelse.*

### 4.1 Vad säger lagen

Lagen är i det här fallet aktiebolagslagen (2005:551) som innehåller bestämmelser som gäller aktiebolag. Aktiebolagslagen (2005:551) skiljer på publika och privata aktiebolag men det är samma lagtext som gäller för alla om det inte föreskrivs något annat i lagtexten. Ett aktiebolag skall ha en bolagsordning, i lagen styrs vilka uppgifter som är obligatoriska i en bolagsordning. Bolagsordningen är enligt Bolagsverket (2014) företagets samling med regler. I bolagsordningen skall bland annat stå angivet styrelsens säte, lägst/högst antal styrelseledamöter och lägst/högst antal styrelsesuppleanter som ska finnas.

8 kapitlet i aktiebolagslagen (2005:551) handlar om bolagets ledning, och 4§ beskriver styrelsens huvuduppgifter.

- Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter.
- Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation.
- Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.
- Om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter eller till andra, skall styrelsen handla med omsorg och fortlöpande kontrollera om delegationen kan upprätthållas.

En styrelses ansvar väger tungt. Enligt Svenska Standardbolag AB (2014) är det oerhört viktigt att en styrelseledamot verkligen är medveten om vad ansvaret som styrelseledamot innebär. Det är därmed av största vikt att alltid protokollföra beslut som fattas i styrelsen.

### 4.2 God styrelsesed

Enligt StyrelseAkademin (2015) är styrelsens roll i förändring och dessa förändringar har i sin tur lett fram till ökade krav på styrelsen. Krav som lyfts fram är styrelsens samlade kompetens och krav på en ökad arbetsinsats för att kunna utföra sitt uppdrag. En av styrelsens mest grundläggande uppgifter är att se till att företaget har en väl fungerande företagsledning anpassad efter företaget och företagets behov. Styrelsen måste se till att alltid vara uppdaterad gällande vilka direktiv som fastställts av ägarna. Baserat på det skall det sedan finnas en väl anpassad affärsidé och strategi med tydliga mål för att leva upp till direktiven. Styrelsen ska för att fullgöra sitt uppdrag löpande följa upp och utvärdera företagets utveckling mot uppsatta mål, trygga företaget mot ekonomiska, juridiska och sociala risker. Som grund för styrelsens uppföljning bör det finnas skriftliga instruktioner för hur rapporter till styrelsen skall se ut och vad dessa ska innehålla. Till detta ska styrelsen se till att det finns system och rutiner för internkontrollen på företaget. Slutligen ansvarar även styrelsen för att den information som ges till ägare och omvärld är både korrekt och rättvisande samt visar den

fullständiga bilden av företagets ställning. Det är viktigt är att det finns en strikt ansvarsfördelning mellan styrelse och företagets ledning, detta är en hörnpelare i svensk bolagsstyrning enligt StyrelseAkademin (2015). Därför bör det finnas en skriftlig arbetsfördelning mellan styrelsen och Vd:n. Dokument bör vara utformat som ett styrinstrument för det löpande arbetet i företaget.

### **4.3 EU-program**

Via Tillväxtverkets (2015) hemsida konstaterar vi att det finns ett fokus på att utveckla ett aktivt och strategiskt styrelsearbete från Näringsdepartementets sida. Tillväxtverket är en statlig myndighet med uppdrag att främja regional tillväxt och företagsutveckling i Sverige, detta för att stärka de små och medelstora företagens konkurrenskraft. Satsningen ”Strategiskt styrelsearbete-starkare företag” pågår just nu och syftet är att utveckla och förbättra styrelsearbetet. Man menar att ett aktivt styrelsearbete kan ha avgörande effekter för ett företags framgång, tillväxt och lönsamhet.

### **4.4 Koden**

Kunskap om Koden (2010) gagnar oss när vi undersöker styrelsens funktion i ett SME för att förstå skillnader i bolagsstyrningen. Enligt Koden (2010) ingår följande uppgifter för styrelsen i ett noterat bolag:

- fastställa verksamhetens mål och strategi
- tillsätta, utvärdera och vid behov avsätta VD
- se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet
- se till att det finns tillfredsställande kontroll att bolaget följer lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet
- se till att etiska riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande
- säkerställa att bolagets informationsflöde är öppen, korrekt, relevant och tillförlitlig

Enligt Koden (2010) får styrelsen enbart bestå av högst en person som är aktiv i ledningen. Om någon från ledningen är invald i styrelsen så är det vanligaste att det är VD. Däremot är det lika vanligt att ingen från ledningen är invald i styrelsen. Majoriteten av de invalda i styrelsen måste vara oberoende i förhållande till bolaget och ledningen. Minst två av de invalda i styrelsen måste vara oberoende i förhållande till större ägare. Det innebär att större ägare kan tillsätta majoriteten av styrelsen som på något sätt är knutna till ägarna.

## 5 Teoretisk referensram

*Uppsatsens teoretiska referensram bygger på utvalda teorier inom ekonomistyrning och bolagsstyrning. Kapitlet innehåller relevanta teorier för uppsatsens syfte och frågeställning. Som kuriosita kan nämnas att ordet budget ursprungligen härstammar från det latinska ordet bulga. Bulga betyder lädersäck, en lite säck i läder som knyts ihop med lädersnöre där man förr förvarade sina pengar.*

### 5.1 Bolagsstyrning

Corporate Governance, eller bolagsstyrning som det heter på svenska, innebär enligt Blom, Kärreman och Svensson (2012) att man studerar relationerna mellan ägare och styrelse och i nästa led relationerna mellan styrelsen och företagsledningen och att detta kan studeras baserat på olika teorier. Bolagsstyrningen och hur den utformas är viktig för hela företags styrmix. Nilsson, Olve och Parment (2010) ger exempel vad som bör ingå i företags styrmix; företags strategi, ledaregenskaper och därmed företags syn på decentralisering, relationer och processer på företaget. Alvesson och Sveningsson (2007, 2012) menar även att revisorer är viktiga intressenter i relationerna inom bolagsstyrningen. En revisor bevakar styrelsen och VD:s förvaltning företaget samt företags räkenskaper så att de redovisas enligt god redovisningssed. Agentteorin är enligt Alvesson och Sveningsson (2007, 2012) den teoribildning som är mest inflytelserik inom bolagsstyrning. Agentteorin baseras på att det antas finnas en intressekonflikt mellan företags ägare och företagsledning. Även Alvesson och Sveningsson (2007, 2012) lyfter fram att inom bolagsstyrningen är ägarna-styrelsen-företagsledningen de mest centrala aktörerna och relationerna dem emellan. Blom, Kärreman och Svensson (2012) menar att det är svårt att peka på och särskilja vad de olika företagsorganens bidrag var för sig gör för skillnad för att påverka ett företags resultat. De anser istället att ett väl inarbetat samspel mellan styrelse och ledning med ett stort engagemang skapar förutsättningar för ett bra resultat för företaget.

Den yttersta makten i ett bolag innehas av ägarna och ägarna agerar via bolagsstämman. I ett företag skall det finnas en bolagsordning och till det kan ägarna ta beslut om ägardirektiv som en styrelse ska följa. I ett SME är aktieägarna enligt Blom, Kärreman och Svensson (2012) ofta ganska nära styrelsen, ofta kan ägare även vara styrelseledamöter. Författarna ställer sig frågan varför styrelsen finns och menar att svaren blir olika beroende på vilket teoretiskt perspektiv man utgår från när man studerar styrelsens uppgifter. Blom, Kärreman och Svensson (2012) sammanfattar helt kort enligt följande.

- Agentteorin – ägarna styr och kontrollerar så att företagsledningen agerar enligt ägardirektiven via styrelsen. Utifrån agentteorin finns det en intressekonflikt mellan det som är ägarnas intresse att få ut något baserat på deras investerade kapital och företagsledningens intresse att uppnå resultat eller höja sin lön.
- Stewardshipteorin – ingen intressekonflikt, istället har styrelse och ledning samma intresse och styrelsens roll är att bistå och stötta ledningen.
- Resursberoendeteorin – styrelsens uppgift att bistå med resurser, att vara en länk till företags omgivning.
- Intressentteorin – styrelsens uppgift att arbeta för långsiktighet och varaktighet

Blom, Kärreman och Svensson (2012) fortsätter sitt resonemang med att fråga hur en styrelse kan bidra för att skapa värde för ett företag och hur de kan uppfylla sin uppgift på bästa sätt. De talar då om styrelseeffektivitet och delar upp dessa i tre kategorier. Den arbetsfördelning som finns mellan styrelse och ledning och hur besluten fattas, de aktiviteter styrelsen deltar i och slutligen vilka roller styrelsen kan ha för företaget. Dessa fokusområden sammanfattas som styrelseeffektivitet. Det vill säga att de uppgifter som ålagts styrelsen är tydliga och att förutsättningarna för att kunna utföra dem är goda.



**Figur 1:** Bolagsstyrning, egen figur. Del av uppsatsens analysmodell

Blom, Kärreman och Svensson (2012) redovisar en modell över beslutsprocess och arbetsfördelning mellan styrelse och ledning.

- Ledningen tar fram förslag till styrelsen
- Styrelsen tar beslut om vad som skall genomföras
- Ledningen implementerar i företaget
- Styrelsen övervakar ledningens genomförande

Ovanstående stämmer väl överens med agentteorins syn på styrelsens beslutande och kontrollerande uppgift. Vidare följer en beskrivning av styrelsens olika aktiviteter. Där övervakning och rådgivning enligt författarna går i linje med resursberoendeteorin och strategiformulering baseras på stewardshipteorin.

	<b>Inriktning på nutid och passerad tid</b>	<b>Inriktning på framtid</b>
<b>Utåtriktade aktiviteter</b>	Ge legitimitet åt och vara ytterst ansvarig för företaget.	Strategiformulering
<b>Aktiviteter riktade inåt i företaget</b>	Övervakning och rådgivning	Formulera interna riktlinjer

**Figur 2:** Styrelsens aktiviteter, egen figur

**Källa:** Hilmer och Tricker (1990), se Blom, Kärreman och Svensson (2012)

När man tittar på styrelsen baserat på roller delas dessa upp i kontroll-, service- och strategiroller. Kontrollrollen beskrivs under agentteorin, servicerollen beskrivs under resursberoendeteorin och slutligen strategirollen under både resursberoende- och stewardshipteorin.

Kontrollrollen – styrelsen som kontroll ingår i ägarnas kontrollsystem av företagsledningen. Det tar sin utgångspunkt i aktiebolagslagen som i sin utformning är inriktad på kontroll av företaget. I praktiken innebär detta att man bedömer risker för företaget och att företagets ekonomi sköts på ett betryggande sätt. Enligt Blom, Kärreman och Svensson (2012) är rapportinstruktioner om vad som skall rapporteras till styrelsen, styrelsens arbetsordning och VD-instruktioner viktiga styrdokument, till detta kommer även uppgiften att tillsätta eller avsätta VD. Författarna menar att denna roll förmodligen ser väldigt olika ut beroende på hur stort företaget är och hur ägarstrukturen ser ut. För ett publikt bolag finns Koden som bland annat innehåller bestämmelser för styrelsens kontroll. För mindre icke publika bolag så är många gånger ägare, styrelse och ledningen i stort sett samma. I det fallet handlar kontrollen mer om företaget än att kontrollera företagsledningen. Kontrollrollen vänder sig inåt företaget.

Servicerollen – denna roll har strukturen av en tvåvägsfunktion. En funktion är att ha fokus på förbindelser utåt i företagets omgivning. Den andra är att ge stöd och input inåt i organisationen och främst då till ledningen. Blom, Kärreman och Svensson (2012) lyfter fram att styrelsen bidrar med utökade nätverk som i sin tur leder till kontakter med resurser som företaget är beroende av. De resurser som nämns är till exempel kompetens, gott rykte, kundkontakter eller kapital. Enligt författarna är denna roll speciellt viktig för ett SME. Att som extern styrelseledamot tillföra den kompetens som eventuellt saknas på företaget. En extern ledamot som har ett högt förtroende i samhället kan ge företaget en ökad legitimitet utåt som i sin tur förstärker företagets position på marknaden.

Strategirollen - Blom, Kärreman och Svensson (2012) beskriver denna roll som två synsätt. De talar om den mer traditionella synen där styrelsen godkänner ledningens förslag kring strategi och mål och sedan följer upp att det genomförs. Synsättet har utvecklats och nu är det önskvärt att styrelsen skall agera aktivare och bidra genom att skapa värde för företaget istället för att enligt den traditionella synen kontrollera att saker och ting genomförs. Det senare synsättet menar att en styrelse ska agera proaktivt till skillnad från reaktivt samt aktivt delta och engagera sig i företagets strategiformulering.

### **5.1.1 Agentteorin**

Agentteorin kan enkelt beskrivas som uppföljning och kontroll. Med ett synsätt som säger att styrelsen är det organ som bevakar ägarnas intressen och företagets förvaltning. Agentteorin är det synsätt som går genom den svenska aktiebolagslagen då den i huvudsak handlar om kontrollen i aktiebolaget. Styrelsen ska enligt lagtexten ansvara för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. Agentteorin talar om principaler (ägare) och agenter (styrelse), eller i nästa led där styrelsen är principaler och företagsledningen är agenter. Enligt Blom, Kärreman och Svensson (2012) är agentteorins grundtes relationen mellan principaler och agenter och att det kan finnas intressekonflikter mellan parterna och hur man kan hantera dessa relationer för att uppnå en effektiv organisation. Till detta kommer två centrala kontrakt

mellan parter inom företaget, riskbärande- och beslutsfattandekontrakt. Riskbäraren är inom agentteorin principalen, det vill säga ägaren. När det gäller kontrakt och ersättningar så är ägarna inte prioriterade. Anställda, skatteverket, banker, leverantörer får alltid sin ersättning före riskbäraren. Enligt författarna är riskbäraren den part i kedjan som är mest beroende av vilka beslut som fattas i företagets ledning.

En vetenskaplig artikel av Joe Christopher (2010) inleds med att peka på den kritik som lyfts fram mot agentteorin när det gäller bolagsstyrning. Han menar att det har diskuterats att agentteorin är för snäv när man granskar bolagsstyrningen. Man måste ta hänsyn till betydligt fler faktorer omkring ett företag för att förstå vad som kan påverka styrningen. Artikeln vill presentera en multiteoretisk modell där man kompletterar agentteorin med andra teorier för att kunna ta hänsyn till fler påverkande faktorer. Christopher (2010) menar att agentteorin kvarstår som plattform då den beskriver förhållandet mellan huvudparterna i bolagsstyrningen. Även Blom, Kärreman och Svensson (2012) pekar på liknande kritik och de menar att man vid forskning om bolagsstyrning bör komplettera agentteorin med andra teorier. De redogör utöver agentteorin för transaktionsteorin, stewardshipteorin, resursberoendeteorin, intressentteorin och hegemoniteorier. Enligt Blom, Kärreman och Svensson (2012) relateras transaktionsteorin framförallt till börsnoterade företag så därför väljer vi att inte ta hänsyn till den teorin. Agent- och resursberoendeteorin har vi nämnt i problemdiskussionen, detta gäller inte för varken stewardship- eller intressentteorin. Dock anser vi att det gagnar uppsatsen att beskriva dessa teorier i korthet eftersom de i viss mån är raka motsatsen till agent- och resursberoendeteorin.

Till kontrollen och uppföljningen av företagets styrelse och ledning kan en revisors roll vara viktig att ta hänsyn till i bolagsstyrningen. Enligt Blom, Kärreman och Svensson (2012) kan revisorn anses vara ägarnas kontrollfunktion på både styrelse och ledning i företaget. I denna relation är ägarna principal och revisorn agenten och till exempel revisionskostnad blir då en agentkostnad enligt agentteorin. En revisor ska inte styras av någon. Han ska genomföra en granskning av företagets årsredovisning och löpande bokföring. Därtill lämna en revisionsberättelse som skall ange om företagets årsredovisning ger en rättvisande bild av företagets resultat och ekonomiska ställning. Revisionsberättelsen regleras i aktiebolagslagen men en revisors arbete regleras även i revisions- och revisorslagen. Utöver ägarna så finns det andra intressenter som har intresse av att en revisor genomför granskning, till exempel skatteverket, leverantörer och företagets bank.

### **5.1.2 Stewardshipteorin**

Stewardshipteorin ifrågasätter om det verkligen finns en intressekonflikt så som det beskrivs i agentteorin. Istället för att tala om agenter så beskrivs företagsledningen som stewards, förvaltare, av företaget åt ägarna. Blom, Kärreman och Svensson (2012) talar om beteendemotiv snarare än att det finns ett behov av kontroll och uppföljning. De menar att styrelsen ska ägna sig åt att förstärka ledningens förutsättningar och möjligheter att göra ett bra arbete, management empowerment. Till det bör styrelsens sammansättning bestå till stor del av personer inom företaget och företagets ledning baserat på deras kunnande och behovet i styrelsen. Det finns inget i stewardshipteorin som talar för att ta in aktieägare i styrelsen, om inte just den personen kan bidra till att stärka och stödja ledningens förutsättningar för att

utföra sitt arbete. Författarna sammanfattar styrelsens sammansättning med att den ska anpassas till ledningens behov av stöd. De påpekar samtidigt att det saknas empiriska studier och att teorin alltför mycket tonar ner behovet av kontroll och uppföljning som trots allt finns uttalat i styrelsens uppdrag enligt aktiebolagslagen.

### **5.1.3 Resursberoendeteorin**

Alvesson och Sveningsson (2007, 2012) menar att det krävs ett vidare perspektiv än vad agentteorin erbjuder. De menar att utöver kontroll och uppföljning så ingår även i styrelsens uppdrag att bidra med service, rådgivning och strategisk planering. Teorin om resursberoende bygger på företagets behov att upprätta och underhålla relationer med företagets intressenter. Här kan till exempel styrelser med externa ledamöter som sitter i flera olika styrelser bidra med nätverkande och kontaktskapande. Resursberoendeteorin är ett organisationsteoretiskt perspektiv som fokuserar på styrelsens roll och ansvar i bolagsstyrningen. Ett företag måste kunna hantera sin omgivning och ha kunskap om beroenderelationer som kan påverka företagets fortlevnad. Minichilli, Pugliese, och Zattoni (2014) har i sin artikel som synsatt att både agentteorin och resursberoendeteorin behövs för att beskriva styrelsens arbete och ansvar. Enligt dem ingår i resursberoendeteorin förutom att kunna bidra med värdefulla kontakter även rådgivning om strategiska initiativ, ett aktivt deltagande i beslutsprocessen och slutligen uppföljning av strategiska val. Jeremias och Lindawati (2014) drar ungefär samma slutsatser att resursberoendeteorin stödjer påståendet att en väl sammansatt styrelse kan stödja företaget med råd, anvisningar, legitimitet, kommunikationskanaler utanför företagets omgivning och tillgång till externa resurser. Blom, Kärreman och Svensson (2012) använder begreppen styrelsens serviceroll och styrelsens strategiroll och med utgångspunkt från resursberoendeteorin menar de att en styrelse ska komplettera en ledningsgrupp. De menar att för SME är just styrelsens serviceroll extra viktig för att utöka företagets kontaktnät. Styrelsens arbete och ansvar varierar stort mellan olika företag. Faktorer såsom ägarstruktur, företagets storlek, var i livscykeln företaget befinner sig, hur rörlig eller stabil företagets omgivning är med mera. Revisorns roll lyfts fram i agentteorin men en revisor kan även ses som en extern resurs enligt resursberoendeteorin i ett SME. En revisor kan tillföra kunskap och kompetens i ekonomiska frågor som styrelsen och ledningen saknar.

### **5.1.4 Intressentteorin**

Resursberoendeteorin fokuserar på resurser som företaget saknar och har behov av i sin omgivning. Intressentteorin handlar om företagets omgivning men fokuserar istället på om intressenter i omgivningen har krav eller någon form av inflytande på organisationen. Den engelska benämningen är stakeholder. Dessa intressenter är kunder, leverantörer, ägare, myndigheter, bank, anställda som alla kan påverkas eller bli påverkade på olika sätt av de beslut som fattas i företaget. Blom, Kärreman och Svensson (2012) beskriver tre sätt att identifiera intressenter till ett företag. Det handlar i korthet om att identifiera intressenter där det finns en beroenderelation och om det i denna relation kan finnas ett hot eller en risk som företagsledning bör känna till. Författarna ger till exempel förslag på att en arbetstagarrepresentant i styrelsen kan vara en fördel. Detta är dessutom lagstadgat för vissa företag och styrelser. Man menar att styrelsens roll är att koordinera de olika intressenternas relationer till företaget i någon form av gemensamma riktlinjer. Den främsta kritik som Blom,

Kärreman och Svensson (2012) pekar på att intressentteorin inte ger något stöd till företagsledning och styrelse om man inte lyckas forma några gemensamma riktlinjer. Om intressenternas viljor står i strid med varandra saknas vägledning hur ledningen bör agera för att kunna prioritera och möta intressekonflikten.

## 5.2 Ekonomistyrning

Oavsett vilken typ av styrning ett företag väljer är det övergripande syftet med ekonomistyrningen att samla de olika aktiviteter och processer som tillsammans tar företaget mot dess mål.



Figur 3: Ekonomistyrning, egen figur. Del av uppsatsens analysmodell

### 5.2.1 Budgetlös styrning

Bogsnes (2009) har en lång erfarenhet av budgetlös styrning men desto viktigare är hans erfarenheter kring implementering av den budgetlösa styrningen. I sin bok beskriver Bogsnes både hur arbetet med att införa en budgetlös styrning i Borealis i början av 1990-talet gick till och senare i Statoil där arbetet påbörjades omkring år 2005. Bogsnes (2009) poängterar att en stor utmaning vid den tiden var tillgången på material över erfarenheter inom området. Detta ledde till att de till stor del prövade sig fram och bildade sina egna erfarenheter. Bogsnes (2009) menar att vi i grunden ställer oss ungefär samma frågor i dag som tidigare inom organisationer och ledarskap. Vad är det som driver personer till handlingskraft i företag? Hur når vi bäst resultat? Hur kan vi locka fram kreativitet och innovation? Varför vill personer arbeta hos oss istället för hos konkurrenterna? Det är däremot svaren som har förändrats. I dag har både behovet och förväntningarna på onastående prestationer höjts. För att möta dessa behov och förväntningar finns en önskan att finna ett mindre svårbedömt och tidskrävande arbetssätt än vad han anser budgeten vara. För att visa vad han menar beskriver Bogsnes (2009) hur de inom Borealis vid ett bolagssamgående skulle leverera en budget inför kommande år. I ett nystartat bolag med nya medarbetare på de flesta positioner och med begränsad historik från företaget tog det så lång tid att leverera budgeten att det var dags att påbörja nästa års budgetarbete så snart detta arbete var klart. Med denna erfarenhet i bagaget så önskade Bogsnes (2009) överge den traditionella budgeten för någonting annat som kunde förbättra den finansiella kontrollen och mätningen av prestationerna. I detta skulle samtidigt en decentralisering av beslut och ansvar ske. Typen av företag som vill ersätta budgeten med något annat styrmedel anser Bogsnes (2009) vara av mindre vikt. Det väsentliga är att ersätta budgeten med något annat oavsett om man verkar inom industri-, produktion- eller

tjänstesektorn. Samtidigt som det måste ske en förändring i processer och ledarskap så erhålls samma utfall t.ex. genom rullande prognoser, mål på balanserade styrkort och trendrapportering.

Bogsnes (2009) menar att den budgetlösa styrningen inte enbart innebär en förändring i verktyg och processer utan samtidigt kräver ett annat tankesätt och fokus i företagsledningens ledarskap. Bogsnes talar om en ledarstil som innefattar:

- kundfokus till skillnad från hierarkiska relationer
- teamkänsla till skillnad från centraliserade funktioner
- tillåta medarbetare att agera och tänka självständigt till skillnad från att enbart följa en utstakad väg
- ge medarbetare frihet och förmåga att agera till skillnad från att styra dem
- styrning genom tydliga värderingar, mål och gränser till skillnad från detaljstyrda regler och budget
- eftersträva öppen information

Vidare beskriver Bogsnes (2009) följande processer som vitala och påtalar samtidigt vikten av att dessa principer (ledarskap och processer) kompletterar varandra. Processerna bör drivas av ledarskapet och vice versa.

- sätta relativa mål som ständigt kan förbättras
- belöningar ges efter relativ uppfyllnad, till skillnad från fasta mål
- planering sker löpande och följer processerna
- uppföljning sker med hjälp av trender och indikatorer, till skillnad från mot varianser
- resurser ges vid behov, inte via årlig budgetallokeringar
- eftersträva en dynamisk koordination av aktiviteter, till skillnad från en årlig planering

Wallander (1994) beskriver sina erfarenheter av budgetlös styrning inom Handelsbanken. Handelsbanken har med framgång sedan början av 1970-talet arbetat med budgetlös styrning och Wallander (1994) har flera argument varför alla företag bör eftersträva att avskaffa budgeten som styrmedel. Budgeten är tidskrävande samtidigt som den är ytterst osäker och beroende av flera faktorer i omvärlden som företaget inte själv påverkar. En tanke som Wallander (1994) framför är att meningen med budgeten är att företaget skulle handla på ett annat sätt än om budgeten inte upprättats. Är så inte fallet menar Wallander (1994) att företag inte bör arbeta med budgetering som därmed föranleder kostnader för företaget i form av tid. Viktigare är att arbeta med trender och jämförelser mellan liknande verksamheter som ens egen. Wallander (1994) betonar att även om man arbetar med planering och att sätta upp mål så kräver detta ingen budget. Som ett exempel beskriver han, om en revidering utav budgeten skulle påverka planeringen och målen skapas en osäkerhet varje gång detta sker och sannolikt en frustration bland medarbetarna som arbetar med att uppfylla målen, det vill säga varken budgeten eller revideringen föranleder ett mervärde. Wallander (1994) betonar vikten av att kunna sätta mål och att kunna värdera och kontrollera prestationer men ifrågasätter starkt behovet av en årsbudget för att kunna göra detta. Det är inte heller behovet utav samordning, kommunikation och förståelse för de ekonomiska sambanden inom företag som Wallander

(1994) ifrågasätter utan om budgeten och arbetet kring den är den enda och bästa vägen att uppfylla dessa syften. För att stärka sin trovärdighet och framförallt för att hjälpa andra att våga överge årsbudgeteringen har Wallander (1994) tagit fram ett antal argument och verktyg. Wallander (1994) är samtidigt noga med att påpeka att dessa ”råd” gäller företag med en viss omsättning, antal anställda samt att de verkar på en marknad med konkurrens. Övriga företag behandlas under ett separat avsnitt i hans bok och är inte något vi tagit hänsyn till i denna uppsats. Modelltänkande är ett av verktygen som beskrivs, här arbetar man med modellkalkyler för att få fram och tydliggöra vilka åtgärder som krävs vid ett visst händelseförlopp. Det mest väsentliga är inte hur man arbetar utan att man får in tankesättet samt att företagets ledning följer de siffror som kommer fram och agerar om dessa ger anledning till åtgärder. I den planering man gör bör de rationella besluten ta över gentemot de irrationella, då krävs framtidskalkyler och en företagsledning som vet vilka beslut som måste tas och när gällande arbetsstyrka, orderingångar och resurser. Istället för strategier och långsiktiga visioner bör företagen utgå ifrån vad som händer i verksamheten. För att ledningen ska nå sina långsiktiga mål menar Wallander (1994) att det är viktigt att alla i företaget hanterar beslut på ett liknande sätt så att företaget fortsätter att följa den allmänna riktning som ledningen önskar. Dessa samlas i värderingar och ett synsätt hos medarbetarna snarare än i ett strategidokument utformat av en ledningsgrupp under ett heldagssammanträde. Wallander (1994) benämner detta en ”tyngdpunktsförskjutning”. Man skapar sig en allmän uppfattning om marschriktningen men man låter besluten tas vartefter erfarenheter och händelser uppstår. Utmaningen i detta arbetssätt blir för ledningen och styrelsen att ha kontroll och överblick över de små beslut som dagligen fattas i ett företag så att dessa inte ändrar den avsedda riktningen. Om ledningen således är medveten om dessa rörelser och samtidigt kan föra en dialog inom styrelsen och observera händelser på marknaden så finns goda förutsättningar att styra företaget i önskad riktning. Under förutsättning att det sker löpande till skillnad från årsvis i ett samlat strategidokument och formaliserade budgetar och flerårsplaner. Vidare menar Wallander (1994) att istället för att sätta ett mål i kronor och ören är det mer relevant att använda sig av lönsamhetstal och sedan jämföra sig dels inom företaget men framförallt om möjligt med liknande företag i samma bransch. Detta ger både mål och kontroll samt ett incitament att vara bättre än konkurrenterna. Det går även att jämföra med egna tidigare prestationer. Wallander (1994) beskriver själv svårigheten med förändring enligt följande ”Att åstadkomma anpassning och förändring är mycket svårt. Som jag beskrivit i det föregående finns det en stor stelhet i alla organisationer och ett inbyggt motstånd mot förändringar” (Wallander, 1994, s. 105).

### **5.2.2 Traditionell styrning**

Nilsson, Olve och Parment (2010) menar att det finns ett antal etablerade styrverktyg som kan användas för en strategisk styrning utav ett företags verksamhet. De talar om styrverktyg såsom styrkort, budget, nyckeltal, internpriser och produktkalkyler. Nilsson, Olve och Parment (2010) resonerar vidare om bland annat budgeten som styrmedel och konstaterar att det finns både forskning och företag som anser att budgeten försvårar och ibland rent av leder styrningen i fel riktning men trots detta mynnar deras tankar ut i att det enbart är ett fåtal som anser detta. ”Bland de organisationer vi sökte upp under författandet träffade vi bara på en som var klart negativ till budgetering” (Nilsson, Olve och Parment 2010 s. 197). Nilsson,

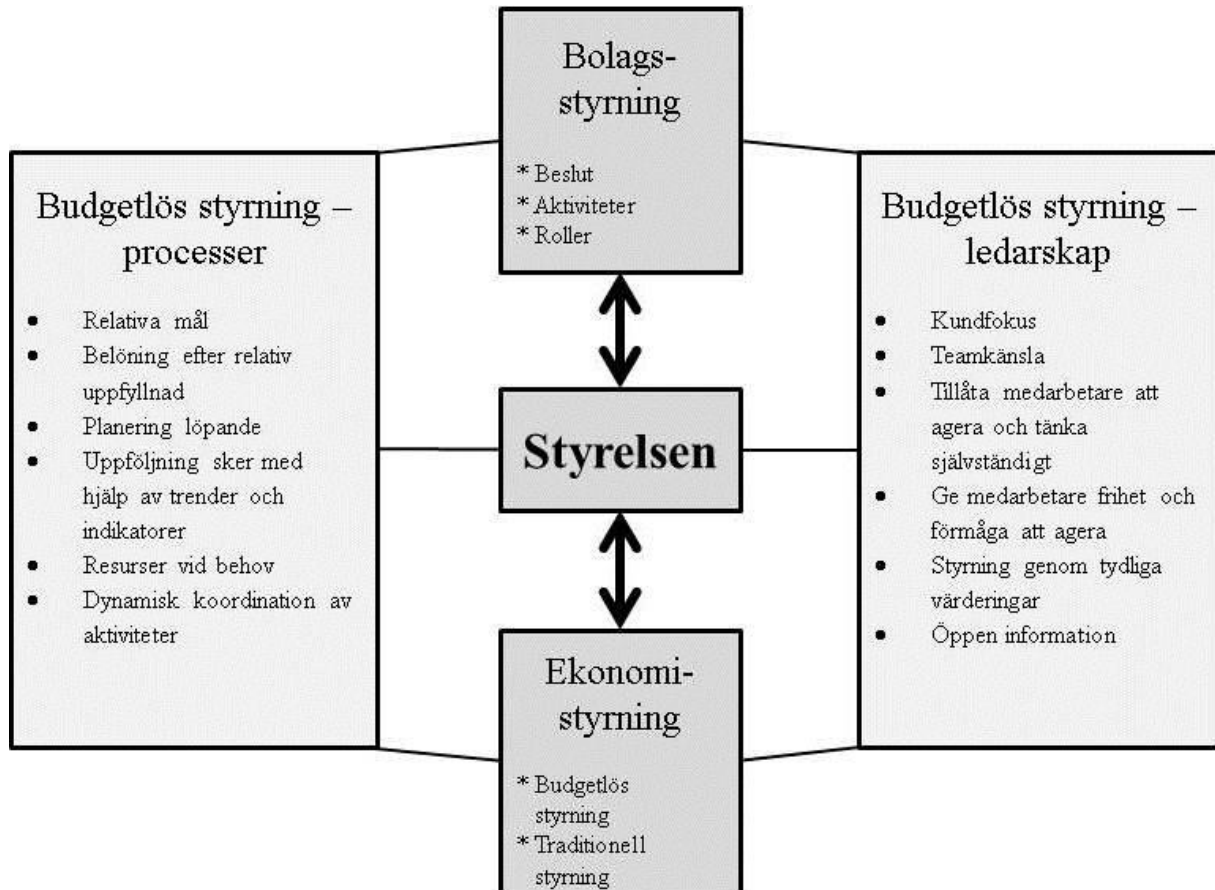
Olve och Parment (2010) tar upp mått, beslut och ansvar som exempel på frågor som ledningen bör ta ställning till i styrningen. Budgeten bör synliggöra strategiska prioriteringar och framhäva kritiska framgångsfaktorer. I den traditionella styrningen med hjälp av budget blir det ofta controllern som påläggs ansvaret att hitta besparingar men även att hitta nya affärsmöjligheter.

Ax, Johansson och Kullvén (2009) beskriver en klassificering av styrmedel; formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning. Där de formella styrmedlen utgörs av de traditionella delarna som resultatplanering, produktkalkylering och budgetering. Organisationsstrukturen innefattar bland annat ansvar, beslut, belöningar och personalstruktur och slutligen den mindre formaliserade styrningen arbete såsom bland annat decentraliseringssträvanden och inflytande i arbetslivet. Ax, Johansson och Kullvén (2009) tar även upp vikten för alla företag att planera sin verksamhet. De menar att budgeteringen är en del av planeringen i form av att ta fram resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning. Dessa tre budgetar bygger på ett antal delbudgetar, till exempel försäljning- och produktionsbudgetar. Historiskt så användes budgeteringen som ett sätt att planera långsiktigt i företagen. Omvärlden ansågs relativt stabil så planer gjordes ofta för fem år och ibland upp till tio år framåt i tiden. Man menade att den långsiktiga planeringen hjälpte företagen att undvika överraskningar och användes för att agera i stället för att reagera. Tiderna förändras och på sjuttioalet ersattes stabiliteten av förändringar i snabbare takt och en mer svårhanterlig omvärld att förutspå. Budgeteringen fanns fortfarande kvar men förändrades till att bli mer kortsiktigt, handla mer om uppföljning samt att förflyttas i organisationen, till de som kunde anses befinna sig närmare marknaden och således kunde fånga upp dess signaler (Ax, Johansson & Kullvén 2009). Ax, Johansson och Kullvén (2009) menar att budgeteringen handlar om förväntningar och åtaganden vad gäller ekonomiska konsekvenser för ett företag. De menar vidare att budgeteringen är en av de processer som företag använder för att styra verksamheten mot uppsatta mål. Budgeteringen kan ta upp mycket resurser och därmed stå för kostnader för företagen därför måste målet alltid vara att nyttan ska vara större än kostnaden. För att belysa nyttan av budgeteringen tar Ax, Johansson och Kullvén (2009) upp några av dess syften. De syften som nämns är bland annat; planering, samordning, ansvarsfördelning, kommunikation, medvetenhet, målsättning, motivation och incitamentssystem. De beskriver vidare hur budgeten används som en referens för att vidta åtgärder och anpassa verksamheten när det uppstår avvikelser i utfall kontra budgeten. Även om budgeten har ifrågasatts sedan 1980-talet så menar författarna att det beror på vilka syften man har med budgeten om nyttan överstiger kostnaderna. Slutligen tas en del av den kritik mot den traditionella budgeteringen upp där författarna menar att det inte finns något direkt forskningsresultat som ger stöd för att budgeteringen skulle kunna ersättas av balanserade styrkort och intellektuellt kapital.

### **5.3 Analysmodell**

För att undersöka styrelsens roll i ett SME med budgetlös styrning har vi valt att utgå från de processer och ledaregenskaper som Bogsnes (2009) beskriver utifrån sina erfarenheter. Bogsnes (2009) menar att dessa perspektiv är förutsättningar för den budgetlösa styrningens framgång. Bolagsstyrningen beskriver styrelsens arbetsuppgifter med hjälp av ett antal teorier

och de processer som benämns som styrelseeffektivitet. Ekonomistyrningen beskriver den traditionella budgeteringen och den budgetlösa styrningen. Utifrån de beskrivna teorierna och processerna om bolags- och ekonomistyrning sätts Bogsnes (2009) perspektiv på processer och ledarskap i relation till styrelsens roll och funktion på företaget. Vårt fallföretag arbetar enligt processer fastställda av styrelsen och ledningen. För att kunna undersöka styrelsens roll behöver vi förstå hur dessa processer är uppbyggda och varför. För detta har vi illustrerat en analysmodell för att förtydliga hur de olika komponenterna hänger samman.



Figur 4: Analysmodell, egen figur

## 6 Empiri och analys

Kapitlet består av två avsnitt, det första avsnittet innehåller information och fakta om fallföretaget. Den första informationen är erhållen från VD på företaget och samtal med företagets revisor och bankrådgivare. Det andra avsnittet är en sammanställning av intervjuerna och analys av allt material vi samlat in. Intervjuer har genomförts med företagets VD, styrelse och revisor. Intervjumall och presentation av respondenterna finns bifogade till uppsatsen i bilaga 4 och 5.

### 6.1 Information och fakta om fallföretaget

#### 6.1.1 Bakgrund

Svep Design Center AB grundades 1978 i Lund av fyra civilingenjörer inom elektronik och har sedan starten varit ett tjänsteföretag inom elektronikutveckling. Företagets kärnprodukt är personalens kompetens. År 2000 såldes företaget till ett utländskt bolag som ville ha ett utvecklingshus placerat i Lund med närheten till dåvarande Ericsson och Sony-Ericsson. Strax efter uppköpet slog en lågkonjunktur till och efter tre år valde det utländska bolaget att stänga kontoret i Lund. Nedläggningen av företaget blev samtidigt en ny-/omstart av Svep Design Center AB till såsom det såg ut innan uppköpet. Åtta av de som arbetade i Lund varav två av de ursprungliga ägarna startade om företaget. De fick behålla namn och logga och med ett kort uppehåll om några månader så var verksamheten igång igen. Tidigt efter omstarten beslutades i företaget att de anställda skulle få möjlighet att köpa in sig som delägare i bolaget med maximalt 100 aktier per person när man varit anställd i ett år. Detta för att alla ska känna delaktighet i företaget och att man har en möjlighet att påverka sin situation. Stommen i aktieägandet är att de åtta som startade om bolaget äger vardera drygt 11 % och den resterande andelen fördelas över de övriga anställda som valt att köpa aktier. Bolaget har idag 28 aktieägare varav 24 är anställda i företaget. De resterande ägarna är före detta anställda och före detta styrelseledamöter. Totalt har företaget idag 42 medarbetare. Hädanefter i texten omnämns företaget som Svep.



Figur 5: Företagsstruktur, egen figur

### **6.1.2 Ägarna på Svep**

Det finns idag 28 aktieägare på Svep. Av dessa 28 är det 24 som idag är anställda och arbetar på företaget. Alla som varit anställda i ett år erbjuds möjligheten att köpa aktier i bolaget. Antalet är vid första köpet begränsat till 100 aktier. Finns det inte aktier till försäljning vid det aktuella tillfället så genomförs en nyemission. En anställd som vill köpa aktier har alltså alltid rätt att köpa aktier upp till 100 stycken vid det första köptillfället. Handeln med aktier äger rum i samband med bolagsstämman som alltid äger rum första veckan i maj. Utöver bolagsstämman så genomförs två planerade ägarmöten per år. Det ena i början av året där ledning och styrelse presenterar årets bokslut. Då diskuteras förslag på disposition av vinst/förlust så att styrelsen vet vad ägarna önskar. Efter det mötet färdigställer styrelsen årsredovisningen som fastställs på bolagsstämman i maj. Det andra ägarmötet äger rum under hösten. Detta möte kallas ägarna till av de två minoritetsägarna som är invalda i styrelsen som samtidigt är personalrepresentanter. Under dessa möten diskuteras lite av varje och det är i detta forum ägarna skall lyfta fram punkter man vill att styrelsen ska fokusera på. Det är ägarrepresentanterna som skall ta med sig detta till styrelsen. Om något händer på företaget eller om man vill samla alla ägarna inför ett visst problem eller en viss utmaning så sammankallas snabbt alla till ett gemensamt ägarmöte. Där har alla möjlighet att dela med sig av sina åsikter. Dock skulle det i praktiken kunna räcka att de åtta huvudägarna samlas och tar ett beslut men då frångår man helt tanken med att man på företaget vill att alla ska känna delaktighet. Ägardirektiv, bilaga 1.

### **6.1.3 Styrelsen på Svep**

Styrelsen på Svep består av fem invalda ledamöter samt VD som är adjungerad vid samtliga möten. Valberedningen på Svep har utifrån den information vi fått haft en tanke med sammansättning av de som sitter invalda i styrelsen enligt följande; det ska finnas representanter för huvudägarna som föreslås inneha posten som styrelseordförande, representanter för minoritetsägarna samt externa ledamöter som man hoppas kan bidra med ”lite friskt blod” i företaget. Vid alla möten är man således sex personer närvarande. Utöver det kallas vid behov andra personer in som behövs baserat på mötets inriktning. Styrelsen har fem planerade möten varje år. Alla möten har en agenda som ser lika ut vid varje möte och utöver det har man i förväg bestämda fokusområden för respektive möte. Fasta punkter på styrelsens agenda är: ekonomi, beläggningsläget, offerter, möjligheter och om det finns några specifika kundfrågor som behöver diskuteras som kan påverka företaget på lång sikt, positivt eller negativt. Det material som tas fram till styrelsens fasta punkter tas fram som uppföljning vid varje månadsskifte. Dessa skickas löpande till samtliga styrelseledamöter så de har möjlighet att hålla sig uppdaterade även mellan styrelsemötena. Styrelsens arbetsordning, bilaga 2.

### **6.1.4 VD och ledningsgrupp på Svep**

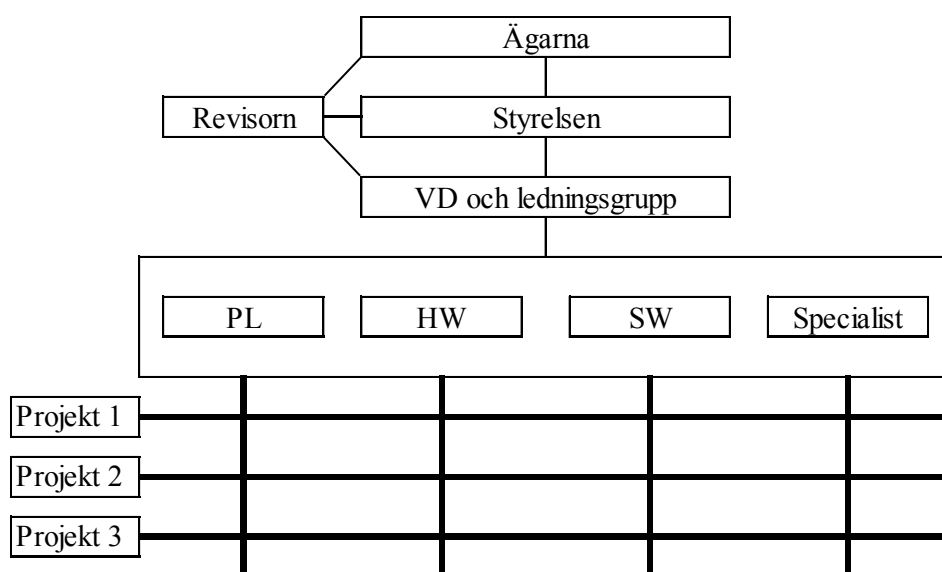
VD och ledningsgrupp är fem personer. De är alla huvuddelägare i företaget. Företagets tjänster innefattar bland annat; VD, sälj- och marknadschef, HR och ekonomichef, ansvarig för hårdvaruutveckling och ansvarig för mjukvaruutveckling. VD är som tidigare nämnts alltid närvarande vid styrelsemöten. Även styrelsens ordförande sitter i ledningsgruppen. Mötena äger rum en gång per vecka med en fastställd agenda. Denna agenda är snarlik den

som styrelsen arbetar efter. Skillnaden är att ledningsgruppens möten fokuserar mer på detaljer samt diskuterar företagets löpande drift och verksamhet vecka för vecka. Det är samma rapporter och underlag som används på ledningsmöten som på styrelsemöten. Detta material är framtaget i samarbete mellan ledning, ekonomichef och styrelse så att alla känner att man erhåller relevant information som man förstår. På så sätt undviker man att lägga tid på att försöka förstå vad det är för information man får.

VD-instruktioner, bilaga 3.

### 6.1.5 Organisationens struktur och personalen på Svep

Företaget har en platt struktur. Det finns inga chefsnivåer utan alla är jämlikar. Det finns en indelning i mjukvaruingenjörer (SW), hårdvaruingenjörer (HW), specialister och projektledare (PL). Arbetet sker i stort sett alltid i projektform och sammansättningen utgår från kundens uppdrag. Vissa projekt pågår under lång tid, andra under kortare återigen baserat på uppdragets art. Förutom projekt som utförs åt kund in-house, har företaget även några konsulter som är uthyrda och placerade hos kund för att stötta direkt i deras organisation. Svep arbetar med utveckling av elektronik, it och internet of things. Kärnprodukten på företaget är personalens samlade kompetens. I den löpande verksamheten finns projektuppföljning som projektledarna arbetar med. Detta arbete baseras på vilken överenskommelse man har med kunden. Projektledarna beräknar tidsåtgång för resurserna (personalen) i projektet och VD har den samlade bilden av personalfördelning på de olika projekten. VD följer upp vem som jobbar med vilket projekt, bevakar när någon håller på att bli klar med sitt uppdrag och därmed kan gå in i nytt uppdrag eller nytt projekt. VD planerar och fördelar beläggningen eftersom detta är ett grundläggande nyckeltal för företaget. Varannan fredag har Svep möte med alla anställda som gemensam avrundning av veckan. Mötet följer ungefär samma agenda som styrelse- och ledningsmöte; vid behov information om det ekonomiska läget, alltid en genomgång av pågående projekt samt alltid en genomgång av offerter som skickats och pågående diskussioner/möjligheter som kan leda till offert och ny beställning. Detta möte rundas av med personalfrågor, övriga frågor och en fika.



Figur 6: Organisationsstruktur, egen figur

### 6.1.6 Processer ekonomistyrning

Nedan följer en redovisning av de processer som företaget arbetar med. Följande görs alltid efter månadsskifte för att följa upp den avslutade månaden och samtidigt blicka framåt i prognoserna. Vid behov oftare.

Ekonomiska rapporter:

- Resultatuppföljning
- Resultatprognos
- Likviditetsprognos

Rapporter från verksamheten:

- Pågående arbete  
Redovisar projekt, vilken kund, antal som bemannar, om det är in-house eller hos kund och hur projektet fortlöper.
- Förväntad bemanning de kommande tre månaderna.
- Affärsbedömning  
Bedömning av potentiella nya projekt hos befintliga kunder och potentiella projekt hos nya kunder. Storlek på projektet, svårighetsgrad, trolig uppstart och sannolikhet för att få uppdraget av kunden.
- Nyckeltalen  
Beläggningsgrad, faktureringsgrad och genomsnittligt timpris.

På årlig basis:

Ett av styrelsemötena som äger rum på hösten benämns budgetmöte. Detta menar VD är en sanning med modifikation att benämna mötet budgetmöte. Mötet handlar om att planera för det kommande året, diskutera företagets omvärld och hur konjunkturen ser ut. Baserat på detta sammanställer ekonomichefen en simuleringsmodell som är utformad som en resultatbudget. Kostnaderna i företaget är i stort sett samma från år till år. Det som är rörligt och kan förändras är lönekostnaderna. Modellen utgår från det antal anställda företaget har idag och den kostnad som är kopplad till detta. Därefter kan man simulera vad som händer vid en viss löneökning, om företaget anställer eller tvingas att skära ned. På intäktssidan har man på samma sätt antalet anställda, önskad beläggningsgrad och önskat timpris. Även här kan man då simulera vad som händer om beläggningsgraden går ner eller ökar, om det genomsnittliga timpriset minskar eller ökar. Tillsammans får man då en möjlighet att se hur intäkter och kostnader påverkar varandra. Detta är inte ett statiskt dokument utan ett som lever och förändras över året baserat på verkligt utfall och prognoser i närtid.

Årsbokslut, årsredovisning, förslag på dispositioner och revisorns revisionsberättelse presenteras på bolagsstämman som äger rum i maj. Allt material är då granskat av revisor, underskrivet av styrelse-VD-revisor. Alla är närvarande på bolagsstämman. Ekonomichefen är den som redovisar och svarar på frågor från ägarna inför beslut och fastställande av årsredovisningen.

### **6.1.7 Företagets revisor**

Sveps revisor menar att det generellt i många styrelser saknas relevant kompetens bland ledamöterna och i synnerhet i ägarledda företag. Det saknas kunskap inom både ekonomi- och bolagsstyrning. En av de viktigaste egenskaperna hos en ledamot är att kunna ifrågasätta samt ha en annan synvinkel än det som företaget själv har. Vilka personer som blir invalda i en styrelse bör vara väl genomtänkt med utgångspunkt från kompetens, förståelse för företagets verksamhet och förutsättningar. Kanske viktigast av allt är en väl inarbetad värdegrund och kultur på företaget som gör att man arbetar tillsammans mot gemensamma mål. I ett ägarlett företag skall det finnas tydliga ägardirektiv och en arbetsordning för hur ägarnas intressen skall tillvaratas. Ett styrelseuppdrag i ett välmående företag kan möjligen betraktas som en enklare uppgift. Ju sämre ett företag går desto större blir kraven på styrelsen. Det bör framgå vad ett styrelseuppdrag innebär i fråga om arbetsinsats och ansvar.

Revisorn lyfter fram att styrelsens roll är att tillföra kompetens, förståelse för företagets verksamhet, förmåga att både ifrågasätta och bidra med en annorlunda syn. Revisorn anser att det är viktigt att det finns en arbetsordning för styrelsen. Det finns både en arbetsordning för styrelsen och en VD-instruktion på Sveg. Dessa bör finnas för att ansvarfördelningen skall vara tydlig och baseras på hur aktiebolagslagen reglerar styrelsens uppgifter. För externa ledamöter är det extra viktigt att protokollföra sådant som faller under uppgifterna i aktiebolagslagen, till exempel genomgång av likviditet för att säkerställa att företagets skulder kan betalas. Vid sämre tider ställs högre krav på styrelsen att förstå vad som rapporteras till dem samt att ställa krav på relevant information.

Det är styrelsens ansvar att förvalta företaget på bästa sätt och det är revisorns uppgift att granska förvaltningen. I samband med att styrelsen lämnar sin årsredovisning skall bedömning göras om företagets fortlevnad. Finns det tvivel skall information om det anges i årsredovisningen. Revisorn gör en bedömning samt återkopplar om han delar styrelsens åsikter eller inte. Vid granskningen ska revisorn kunna följa året via kommentarer från styrelseprotokoll. Detta är extra viktigt när det går sämre för företaget. En revisors tilltro till styrelse och ledning och deras förmåga att se till företagets bästa ökar om han i protokollen kan se en medvetenhet om eventuella problem och åtgärder för att lösa dessa. Om en revisor inte är tillfreds med styrelsens och ledningens förvaltning skall detta framföras. Revisionsberättelsen är en oberoende rapport som ställs till bolagsstämman men den riktar sig främst till företagets intressenter såsom anställda, myndigheter, kunder, leverantörer och banken.

### **6.1.8 Företagets bankrådgivare**

Samtal har förts med Sveps företagsrådgivare på banken, som samtidigt bad oss att inte nämna hans namn eller bankens namn. För att ändå kunna bidra till uppsatsen så redogör vi för bankrådgivarens svar i generella termer istället för specifika svar kopplat till vårt fallföretag.

Företagets bank har en generell syn på hur ett samarbete ska se ut mellan banken och företaget. Banken måste minst en gång per år göra en uppföljning på företag som har engagemang i banken som innefattar krediter. Anledningen till att banken gör denna

uppföljning är att man skall dokumentera företagets återbetalningsförmåga på ingångna förbindelser med banken samt även säkerställa att man följer överenskomma avtal och prognoser. Banken gör även en bedömning av säkerheterna under denna prövning.

För att ta upp krediter i banken krävs att företaget har en redovisningsfirma eller revisor som granskar årsbokslutet och vid behov hjälper till att upprätta bokslutet. Denna bedömning görs från fall till fall. På banken finns det även rekommendationer att ta in affärsplan, budget och likviditetsprognoser för att kunna göra en så bra bedömning i ärendet som möjligt. Resultat- och balansrapporter krävs för att kunna skaffa sig en uppfattning om återbetalningsförmågan.

Banken tittar alltid på hur styrelsen är sammansatt. Många företag har familjestyrelse. Det har hänt att banken rekommenderat dem att ta in någon extern styrelsemedlem för att få professionell hjälp. Det finns dock inga krav på hur styrelsen är sammansatt från banken. Däremot är det inte att rekommendera att man har personer som har någon konkurs bakom sig eller någon annan negativ upplysning.

## **6.2 Intervjusammanställning och analys**

Företagets värderingar och kultur är något som lyfts fram av alla respondenter. Ägarna vill ha ett företag som är en fantastisk och kreativ arbetsplats. Det handlar inte primärt om att generera vinst till ägarna utan att vara en bra arbetsplats med intressanta och utvecklande arbetsuppgifter, att skapa trivsel på företaget, vara delaktig, ha möjlighet att påverka samt att känna välbefinnande. Med dessa värderingar anser sig företaget vara ganska okonventionellt. Genom sin kompetens och ett långsiktigt arbete med återkommande kunder har företaget skapat sig ett gott rykte och en position i näringslivet som alla på företaget kan känna sig stolta över. Enligt en intern ledamot finns det inofficiella mottot att ”världens gladaste anställda gör världens bästa jobb”. VD sammanfattar, ”det vi vill ha är ett företag vi gillar och som vi vill jobba på”.

### **6.2.1 Bolagsstyrning**

Vi upplever att det finns en mängd varianter av hur SME:s bolagsstyrning ser ut. Vi ser skillnader i ägardirektiv, ägastruktur, antalet ägare, ägarnas eventuella medverkan i den dagliga verksamheten, vem som sitter i styrelsen och varför, vem som sitter i ledningen, varför och så vidare. Det är många aspekter som kan påverka företaget och som kan påverka styrelsens roll och funktion som är viktiga att ta hänsyn till. Vi inledde uppsatsen med att tala om att det numera ställs högre krav på styrelsens arbete och ansvar, att styrelsen inte bara ska vara något man måste ha för att aktiebolagslagen säger det. Likväl som att diskutera vilken ekonomistyrning ett företag har, borde frågan om bolagsstyrningens utformning lyftas fram. Orden kontroll och uppföljning som styrelsearbete ofta förknippas med kan ha en negativ klang. Vi anser att det istället borde lyftas fram vilket värde en styrelse kan tillföra ett företag.

Respondenternas uppfattning är att som invald i en styrelse har man ett stort personligt ansvar. De menar att rollen som ledamot innebär både rättigheter och skyldigheter. Rättigheterna består i att tillsätta och avsätta VD, ge direktiv till ledningen samt att erhålla full insyn i företaget. En av företagets externa ledamöter påpekar att det är oerhört viktigt att den som blir invald i en styrelse förstår vad det innebär. De skyldigheter en styrelseledamot har är att se till

att skatter och arbetsgivaravgifter betalas samt att se till att det finns väl fungerande processer så att styrelsen kan utföra sitt uppdrag. Huvuduppgiften är att tillvarata ägarnas intressen, arbeta med långsiktiga strategiska frågor, säga vad man tycker samt tillföra andra infallsvinklar och tankar. En mycket viktig roll är att representera och företräda företaget.

Traditionellt tar bolagsstyrning sin grund i agentteorin och det som finns reglerat i aktiebolagslagen. Agentteorin är enligt Alvesson och Svenningsson (2007,2012) den mest inflytelserika inom bolagsstyrning. Den utgår från relationerna mellan ägare, styrelse och ledning och att det kan finnas en intressekonflikt mellan dem. En anledning kan vara att ägare ställer krav på utdelning samtidigt som ledningen ser behovet att behålla kapitalet i företaget. Styrelsen ställs då mellan två intressekrav, ägarnas och ledningens, samtidigt som aktiebolagslagen säger att styrelsen ska säkerställa företagets fortlevnad. Vi konstaterar att Svep har en struktur där ägare, ledning och styrelse i stort sett är samma, dessutom är de flesta anställda i bolaget. Därför menar vi att agentteorins intressekonflikt inte är applicerbar på Svep då alla led i strukturen har ett och samma intresse. Den kritik som tidigare lyfts fram mot agentteorin handlar om teorins otillräcklighet, det räcker inte att en styrelse arbetar med kontroll och uppföljning. Christopher (2010) menar att agentteorin kan kvarstå som plattform men behöver kompletteras med andra teorier. Hans tankar att agentteorin behöver kompletteras med andra teorier stöds av Minichilli, Pugliese och Zattoni (2014) som talar om styrelsens två uppgifter uppföljning/kontroll (agentteorin) och service/rådgivning (resursberoendeteorin). Vi anser att både stewardship- och resursberoendeteorin överensstämmer bättre med Sveps sätt att arbeta. Styrelsen med externa ledamöter förstärker ledningens förutsättningar för detta och ser till beteende snarare än kontroll och uppföljning samt tillför kompetens och erfarenhet. Enligt stewardshipteorin menar Blom, Kärreman och Svensson (2012) att styrelsens uppgift är att förstärka ledningens förutsättningar att utföra sitt arbete, det antas inte finnas någon intressekonflikt. Resursberoendeteorin tillför enligt Alvesson och Svenningsson (2007, 2012) styrelsens uppdrag att bidra med service, rådgivning och strategisk planering. Det stämmer väl överens med respondenternas svar att det är viktigt med de externa ledamöterna i styrelsen då de bidrar med nya aspekter, är ett resurstillskott och vitaliserar tänkandet samt lyfter diskussionerna på företaget. Vi ser att respondenterna tydligt poängterar sin funktion att förstärka och tillföra värde framför att kontrollera och följa upp.

Med utgångspunkt från vår analysmodell och bolagsstyrningen i vår figur handlar styrelsens roll och funktion om tre fokusområden; beslutsprocessen, aktiviteter och roller. Vi inleder med beslutsprocessen. De externa ledamöterna anser sig sakna en ansvarsfördelning i Sveps beslutsprocess. Samtliga respondenter menar att ansvarsfördelningen skulle kunna vara ett problem. Enbart ledningsgruppen motsvarar 55 % av det totala ägandet på företaget och skulle därmed i praktiken kunna ändra ett beslut taget i styrelsen. En av de externa ledamöterna menar att får man frågan om att sitta i en styrelse där antalet anställda överväger så ska man överväga detta noga och se till andra faktorer innan man bestämmer sig. Han upplever att detta inte är ett problem på Svep, utan andra positiva faktorer övervägde vid hans beslut att bli ledamot i Sveps styrelse. På Svep fattas inga beslut i styrelsen utan förankring i ledningen och när besluten är tagna följer och driver ledningen detta vidare i organisationen.

Önskemål finns från de externa ledamöterna att Svep borde använda styrelseforumet fullt ut. Förslag som presenteras för ledningen är ofta i princip redo för genomförande. Vilket sannolikt beror på enkel och tillgänglig information i Sveps platta organisation. En av de externa styrelseledamöterna menar att ledningen borde presentera mer än ett förslag, gärna rekommendera vilket man själv anser är bäst och sedan ta den beslutande diskussionen i styrelsen. Det är viktigt att tänka på att all information skall delges alla i styrelsen samtidigt inklusive de externa ledamöterna. I praktiken tenderar det att bli så att alla interna är medvetna om förslaget när det är dags för styrelsemöte och då ligger man som extern efter i att sätta sig in i frågan och därmed kunna ta beslut man hunnit fundera igenom. Det är i dagsläget inget problem på Svep men skulle kunna vara det. Då styrelse och ledning är i stort samma tenderar ett förslag att redan vara informellt beslutat när förslaget redovisas och diskuteras på styrelsens möte för att där formellt beslutas. De externa menar att de ändå kan bidra med tankar och åsikter om det som lyfts till styrelsen för beslut men det finns en risk att deras erfarenhet och kompetens inte utnyttjas till sin fulla som om ledningen istället skulle presentera alternativ för diskussion innan beslut fattas. Samtidigt konstaterar de externa ledamöterna att det kan finnas en viss tröghet till förändring. De externa ledamöterna har idéer medan de interna ledamöterna vill fortsätta enligt samma rutiner och strukturer. Detta anser en av de externa ledamöterna kan bero på att man fastnat i invanda mönster eller har en rädsla för att våga förändra men samtidigt pekar beslutet att välja in externa ledamöter på att man vill bli ifrågasatt och få input. Detta är ett sätt att ta ett kvalitativt ansvar för sitt företag.

Beslutsprocessen utgår enligt Blom, Kärreman och Svensson (2012) från agentteorins syn på styrelsens beslutande och kontrollerande uppgift. Den processen innebär att ledningen presenterar ett antal förslag, styrelsen tar beslut om vilket förslag, ledningen genomför och styrelsen kontrollerar och följer upp genomförandet. Vår tolkning av Sveps beslutsprocess är att ett nära nog ”färdiggenomtänkt” förslag presenteras för styrelsen av ledningen, formellt fattas beslutet i styrelsen som ledningen genomför. Beslutsdelen finns hos styrelsen men det vi ser är att det inte kan uppstå någon intressekonflikt mellan ägare och ledning som styrelsen måste ta hänsyn till då strukturen på Svep ser ut som den gör. Vi menar även att styrelsens uppföljning av genomförandet knappt krävs då förslaget redan är förankrat i organisationen när beslutet fattas. Detta antagande bygger vi också på strukturen och Sveps öppenhet och kommunikation i hela företaget. Beslutsprocessen med sin utgångspunkt från agentteorin känns inte heller fullt applicerbar på Sveps styrelse utan vår tolkning blir att resursberondeteorin stämmer bättre överens med Sveps beslutsprocess. Det vill säga att styrelsen bidrar med sin kunskap och sin erfarenhet i en diskussion. Jeremias och Lindawati (2014) menar att resursberoendeteorin stödjer påståendet att en styrelse skapar värde genom att stödja företagsledningen snarare än att bara kontrollera den. Beslutsprocessen på Svep har som vi tolkar det inte så stor påverkan på styrelsens funktion på företaget. Hade det funnits en intressekonflikt mellan ägare och ledning så menar vi att det hade påverkat styrelsens funktion att bevaka ägarnas intresse betydligt mer.

Vidare följer styrelsens aktiviteter som beskrivs av Blom, Kärreman och Svensson (2012) som utåt- eller inåtriktade med fokus på nutid, dåtid eller framtid. I Sveps styrelse råder det något delade meningar om vilka ägardirektiv som egentligen gäller. Man vet att de finns, kan

redogöra för innehåll och i stora drag syftet med dem. Dessa har en gång skrivits ned men det är inget underlag som styrelsen har framme vid sina möten. De diskussioner som förs på ägarmötena tar ägarrepresentanterna med sig till styrelsen som en aktivitet eller så initieras det av ledningen. Dessa aktiviteter protokollförs för att genomföras och kunna följas upp. De interna ledamöterna har en tydligare uppfattning om vad ägardirektiven är. De externa ledamöterna skulle önska ett skriftligt dokument med mål så att det inte råder någon tvekan om vilken strategi styrelsen ska arbeta efter. Strategi är en av de stående punkterna på agendan för styrelsen. Eftersom det är en stående punkt på mötena så tolkar vi det som ett ständigt pågående arbete som kräver ett aktivt och engagerat arbete från samtliga ledamöternas sida. Enligt Blom, Kärreman och Svensson (2012) i aktivitetsmatrisen är strategiformuleringen en utåtriktad aktivitet med inriktning på framtid. Detta menar författarna baseras på stewardshipteorin, vilket innebär en stödjande funktion från styrelsen till ledningen.

Vi har fått ta del av ägarnas nedskrivna direktiv, dessa finns bifogade som bilaga 1. Även om den första punkten på ägardirektiven är 10 % resultat så tolkar vi det målet som primärt för företagets välmående och för att kunna behålla värderingar, kultur och sammanhållning snarare än att ägarna kräver utdelning på sitt investerade kapital. Detta genomsyrar samtliga svar vi får från respondenterna. För att nå sina mål har Svep sitt största fokus på beläggningsgraden och timpriset. Detta sker på lite olika sätt. Vi ser med utgångspunkt från intressentteorin att det finns en beroenderelation mellan Svep och deras kunder som ger möjligheter men samtidigt är en potentiell risk som kräver ett aktivt arbete av styrelse och ledning. Blom, Kärreman och Svensson (2012) menar att företaget måste identifiera intressenter där det finns en beroenderelation. För Svep är kundrelationen en av de mest kritiska faktorerna som påverkar företagets resultat. Långvariga kundrelationer genererar fler uppdrag och en stabilare grund samtidigt som det kan finnas en risk om en kund blir alltför dominant i förhållande till andra kunder. Svep strävar därför efter en bred kundbas och till det bidrar styrelsen och framför allt de externa ledamöterna med sina nätverk och affärskontakter. De externa ledamöterna ger även Svep en legitimitet med sitt eget goda rykte. Vi tolkar bankens svar som att denna legitimitet är viktig även för dem. Detta är en utåtriktad aktivitet för styrelsen. I matrisen för aktiviteter placeras legitimitet i nutid och dåtid. Vi anser dock att detta arbete även fokuserar på Sveys framtid. Som vi har förstått det så tar det tid att etablera nya kontakter och detta arbete måste ske parallellt med underhållet av de befintliga relationerna. När det gäller en styrelses olika aktiviteter så menar vi att man tydligt kan se påverkan på styrelsens funktion. Vilka aktiviteter som är viktigast för styrelsen, varför de är viktiga och hur det hänger ihop med företagets förutsättningar. På Svep konstaterar vi att de externa ledamöternas bidrag med ett utökat nätverk och legitimitet, som är en utåtriktad aktivitet, är en av styrelsens viktigaste aktiviteter på Svep. Samtliga interna ledamöter och VD ger uttryck för hur viktigt man anser att denna funktion är. Detta tillsammans med de externa ledamöternas rådgivande funktion, som är en inåtriktad aktivitet, för att tillföra nya åsikter och aspekter. På andra företag kan denna aktivitetsfördelning se annorlunda ut och vår tolkning är att det har med ägarstruktur, ägardirektiv, eventuella intressekonflikter och företagets förutsättningar att göra.

Slutligen utgår vi från att en styrelse kan ha olika roller, dessa kan beskrivas som kontroll-, service- och strategiroll. Blom, Kärreman och Svensson (2012) beskriver dem enligt följande:

- Kontrollrollen, med funktionen kontroll och uppföljning. Kommer ur agentteorin.
- Servicerollen, med funktionen service och rådgivning. Kommer ur resursberoende-teorin.
- Strategirollen, med funktionen stöd och förstärkning. Kommer ur stewardship-teorin.

Kontrollrollen för Sveps styrelse innebär att säkerställa att ekonomin sköts på ett betryggande sätt. Den ekonomiska uppföljningen sker enligt gemensamt framtagna rapporter en gång per månad och vid behov oftare. Därmed uppfyller Sveps styrelse kraven enligt aktiebolagslagen. Vi har fått ta del av styrelsens arbetsordning och VD-instruktioner, de finns bifogade som bilaga 2 och 3. Enligt Blom, Kärreman och Svensson (2012) kan kontrollrollen innebära en funktion där styrelsen ska kontrollera att strategin genomförs men så är inte fallet på Sveg. VD menar att kontrollfunktionen på Sveg är given baserat på företagets uppföljning av ekonomin. Styrelsens kontroll ökar vid behov. VD uttrycker att styrelsen måste vara flexibel och anpassa sig efter företagets behov och situation, att kontrollfunktionen ökar vid sämre tider. Att kontrollfunktionen ökar vid sämre tider bekräftas även vid samtalet med företagets revisor, som han uttrycker det innebär det att anpassa sig efter verkligheten. Även revisorns roll faller under det som Blom, Kärreman och Svensson (2012) benämner kontrollrollen enligt agentteorin. Han ska följa upp och kontrollera styrelsens arbete.

Servicerollen är enligt Blom, Kärreman och Svensson (2012) en tvåvägsfunktion. Den ena har fokus utåt och den andra ger stöd och input inåt. Författarna menar att externa ledamöter tillför resurser och ökar legitimitet. Detta finns även beskrivet i matrisen om styrelsens aktiviteter. VD menar att styrelsens viktigaste roll i företaget är att vara rådgivande och att de bidrar med det lilla extra så företaget kan utvecklas och växa. Vår tolkning är att servicerollen passar väldigt väl in på Sveg eftersom styrelsen ger input och stöd inom organisationen samt legitimitet och ett gott rykte utåt. Utifrån respondenternas svar ser vi denna roll som den tongivande men det finns ändå utvecklingsmöjligheter för Sveg eftersom de i dagsläget inte till fullo utnyttjar de externa ledamöternas kompetens så som vi beskrivit under analysen av Sveps beslutsprocess. Vi uppfattar att Sveg arbetar tillsammans mot gemensamma mål och att intressekonflikter mellan ägare-styrelse-ledning saknas. Uppstår problem ökar förvisso kontrollen för både styrelse och ledning men syftet med en ökad kontroll faller då tillbaka till servicerollen för att med gemensamma krafter arbeta fram lösningar för företaget. Vi konstaterar att Sveps revisor även kan ha en serviceroll enligt resursberoendeteorin. Han kan vid behov tillföra kompetens som saknas i en viktig fråga för företaget. Han kan ses som stöd till styrelsen så att de utför sitt uppdrag på ett korrekt sätt och han tillför legitimitet. Revisorns roll är därför både inåtriktad och utåtriktad. För bankens del anses revisorn som en säkerhet att företaget sköts på ett betryggande sätt så att de kan säkra sina fordringar på företaget framåt i tiden.

Den tredje och sista rollen för styrelsen är strategirollen som beskrivs av Blom, Kärreman och Svensson (2012) med två synsätt. Det traditionella synsättet där styrelsen godkänner ledningens strategiförslag och sedan följer upp att det genomförs. Det synsättet har sedan utvecklats till att styrelsen skall ta en aktivare roll. Med utgångspunkt från respondenternas

svar handlar det på Svep inte om att kontrollera och följa upp utan snarare om att styrelsen ska agera aktivt i ett långsiktigt arbete och bidra med värde för Svep. Detta stämmer med författarnas beskrivning av det utvecklade synsättet att en styrelse ska agera proaktivt och aktivt delta i företagets strategiarbete. Således finner vi att även strategirollen är en viktig roll för Sveps styrelse.

Då vi inte har tillgång till information från ett större noterat företag kan vi bara anta vissa förutsättningar för en styrelse baserat på Koden och hur det ser ut i förhållande till Svep. Samtliga uppgifter som beskrivs i Koden tar enligt vår mening utgångspunkt från agentteorin och uppgiften att kontrollera och följa upp. Till det kommer i viss mån service och rådgivning enligt resursberoendeteorin men det upplever vi som underordnat. Utöver det kan val av medlemmar baserat på deras erfarenheter och referenser ge en tyngd åt styrelsen utåt. Koden reglerar sammansättningen i styrelsen. Det får som mest finnas en person från ledningen i styrelsen. Större ägare kan tillsätta en majoritet av styrelsen som har någon form av anknytning till ägarna. Detta gör enligt vår mening att det finns en mycket tydligare avgränsning mellan ägare, styrelse och VD/ledning. Här kan vi tydligt se att det kan finnas risk för intressekonflikt enligt agentteorin. Detta gör att bolagsstyrningens struktur generellt ser annorlunda ut i det noterade bolaget jämfört med Svep och att en styrelses roll och funktion i ett noterat bolag kan förklaras med agentteorin. Vi kan inte dra några slutsatser kring processerna beslut, aktiviteter och roller som vi har utgått ifrån för att analysera Sveps empiri, det skulle bara resultera i gissningar från vår sida och därför lämnar vi det där hän. Vi nöjer oss med att konstatera de skillnader vi kan se i bolagsstyrningen.

För att sammanfatta bolagsstyrningen på Svep. Vår tolkning är att Svep i första hand valt att ha externa ledamöter i sin styrelse för att ge legitimitet och ett utökat nätverk åt företaget. I praktiken kommer de flesta idéer från verksamheten och besluten fattas informellt genom diskussioner i den dagliga verksamheten och i ledningsgruppen. Utan de externa ledamöterna så är det i stort sett samma personer som sitter i ledningsgruppen som i styrelsen. Styrelsen tar formellt besluten för att det är så lagen är utformad men återigen skulle ägarna, såsom Sveps struktur ser ut, kunna gå emot ett styrelsebeslut. De externa ledamöterna kommer inte riktigt till sin rätt trots att VD uttrycker att han vill att de ska vara rådgivande och bidra med det lilla extra. Primärt är det legitimiteten ägarna är ute efter, sekundärt önskar man nätverk, kompetens och en annan synvinkel. Fördelen för Svep är att man i den situation man befinner sig i kan lyssna till de externa ledamöterna men man måste inte vare sig använda deras idéer eller implementera dem. De må bero på att företaget fungerar bra som det är eller av rädsla för att förändra men det spelar ingen roll då ägarna och de anställda är nöjda med sin arbetsplats och situation som den är. Det är ofarligt att ha externa ledamöter i styrelsen men det ser bra ut. Det finns dock en viktig faktor styrelsens ordförande beskriver som lyfter arbetet med att ha externa ledamöter utöver legitimitet och resurstillskott. Det är att när ägare, styrelse och ledning är samma kan det långsiktiga arbetet Svep bli lidande då den dagliga verksamheten tar över och kräver fokus. Med externa ledamöter, med en satt agenda för styrelsearbetet så behåller Svep fokus även på det långsiktiga arbetet vilket är viktigt för Sveps fortlevnad.

## 6.2.2 Ekonomistyrning

Genom hela vårt uppsatsarbete har vi kunnat konstatera att det finns många traditioner kring budgetering. De finns samtidigt de som försöker utmana dessa traditioner och de som ser ett behov av att förändra nuvarande styrmedel. Det pågår en ständig debatt och vi upplever att det finns flera ”läger” i debatten. De som önskar fortsätta med den traditionella budgeteringen, de som önskar överge den helt för något annat samt de som står någonstans mittemellan. Att det kommer att bli en lång process framstår tydligt.

Frågan om budget eller budgetlös styrning ger ett nästintill entydigt svar från respondenterna. Nej, företaget har ingen budget. Man har ingen uppföljning baserad på budget och man har heller inga mål baserade på en budget. Några menar att en budget är helt meningslös för den här typen av företag, den tillför ingen nytta som styrmedel. En av de externa ledamöterna tycker dock att man inte kan säga att ett företag är helt budgetlöst. Han menar att alla företag måste ha någon form av underliggande planering för att sedan kunna arbeta med prognoser. Det kan finnas en poäng med att arbeta med delbudgetar för ett specifikt område. Till exempel under en avgränsad period eller om företaget vill pröva något nytt och sedan utvärdera just det avgränsade området. Samtliga menar att det enbart finns fördelar för Svep att arbeta med en budgetlös styrning. Styrningen baseras på företagets realitet och den budgetlösa styrningen ger den flexibilitet som krävs för att den ska fylla ett syfte. Vår tolkning är att i många fall kan en verksamhetsplanering se ut och tolkas som en budget. Skillnaden är att man på Svep inte följer upp resultatet efter en budget. Wallander (1994) förespråkar planering, framtidskalkyler och beslut gällande arbetsstyrka, orderingång och resurser men detta ska inte vara kopplat till en årlig budget utan ske i nutid med verklighetsförankring. Dessa kriterier menar vi liknar Sveps arbetssätt snarare än den traditionella budgeten.

Utformningen av företagets styrning har växt fram för att hela tiden anpassas till företagets behov. En extern ledamot menar, baserat på sina erfarenheter från styrelsearbete, att budgetlös styrning passar den här typen av företag allra bäst. Med Sveps förutsättningar finns det ingen anledning att jobba på något annat sätt. Vid frågan om nackdelarna med den budgetlösa styrningen så menade hälften av respondenterna att det inte fanns några nackdelar överhuvudtaget. Medan den andra halvan menade att det kanske kunde finnas behov ibland, vid vissa fokusområden som till exempel sälj- och marknadsföring. Det fanns en tanke att en budget skulle leda till en effektivare verksamhet inom vissa områden men detta skall ställas mot risken att det kan skapa en otrivsamt och mindre kreativ stämning som påverkar företagets värderingar negativt och i förlängningen kväver arbetsglädjen. En intern ledamot uttryckte att vissa långsiktiga planeringar så som kompetensutveckling och inköp av inventarier kan bli lidande utan budget. Om man hade avsatt en viss summa pengar för detta så kanske man varit mer aktiv med att genomföra enligt plan. Å andra sidan måste man ändå se till den rådande situationen och likviditeten och inte genomföra bara för att det finns ett beslut om genomförande. Dock tror han att det finns en klar koppling mellan kompetensutveckling på ett företag och medarbetarnas nöjdhet och att detta borde man ha mer fokus på. Här menar vi att en styrelsemedlems åsikter faller tillbaka i traditioner där man tror att en budget kan lösa utmaningar som egentligen kan handla om konjunkturen och anställdas motivation. Bogsnes (2009) hävdar att bara för att man har blivit tilldelad en pott pengar för en sak så betyder detta

inte nödvändigtvis att det är den bästa investeringen för företaget. Resurser ska ges vid behov och inte vid årliga budgetallokeringar. Vår bedömning är att Svep har valt att se bortom de traditioner som finns med budgetering för att välja styrmedel som ser till företagets bästa. De styr med beläggningsgrad som tillsammans med timpriset är en helt avgörande framgångsfaktor. Sveps processer har fokus på de områden som är viktiga för företagets välmående. Man arbetar med uppföljning av resultat och omsättning, prognoser för resultat och likviditet. Därtill tillkommer beläggningsläget och timpriserna. Beläggningen är ett pussel som ständigt bevakas och som styr vilka åtgärder det finns behov av, till exempel om man behöver nyanställa. Precis som Wallander (1994) menar så arbetar Svep med andra mått än budget som är anpassade efter företaget.

Allt material till styrelsemötena tas fram av ekonomichef och VD. VD är alltid närvarande på mötena och ekonomichef finns tillgänglig för att svara på frågor eller delta i diskussioner vid behov. Det underlättar för styrelsen att få konstruktiva och effektiva möten. Ordföranden berättar att de processer som finns idag har tagits fram i samråd mellan ekonomichef, ledning och styrelse. De har över tid anpassats för att uppfylla rådande behov. Utöver de fastställda processerna arbetar han i egenskap av styrelseordförande löpande med att följa konjunkturutvecklingen både generellt men även specifikt för Sveps marknad.

Företagets revisor menar att vilken typ av styrning ett företag tillämpar har i sig inte någon betydelse. Det som är avgörande är att företaget väljer styrmedel baserat på företagets verksamhet samt vilka förutsättningar som finns och vilka resurser man har att tillgå. Alla företag måste på något sätt styra sin verksamhet och ha en kontroll över vad som faktiskt händer. För att kunna göra detta krävs att företaget har något att förhålla sig till. För att ett företag skall kunna överleva så måste man ha en förmåga att reagera på förändringar som berör företaget. Att ta tillvara kunskapen hur föregående år såg ut, uppföljning på sin omsättning samt ha kontroll på företagets likviditet. Det handlar om att säkerställa företagets fortlevnad. Budget har fått utstå mycket kritik, det kan vara så att företag fortsätter använda den traditionella budgeten för att man alltid gjort det och som företagare tycks man då befinna sig i en komfortbox. Faran med detta är att man då har en upplevd kontroll istället för en verklighetsförankrad kontroll. Det får inte bli ordklyveri vad man kallar styrningen. Arbeta med verklighetsförankrade prognoser, fem nyckeltal som visar företagets resultat är tillräckligt samt att se till att det finns tillräckligt med resurser för att fortsätta verksamheten. Öka medvetenheten i både styrelse och ledning om hur man skall agera vid olika scenarion. Utöver hur man sätter samman styrningen på företaget och hur man skapar och etablerar värdegrunder så är kommunikation oerhört viktigt för företaget. Ledarskapet är viktigare än styrprocesser för att nå ut till alla.

Enligt vår tolkning bygger Sveps ledarskap på kundfokus och en teamkänsla. Det som däremot inte framkommer lika tydligt är medarbetarnas frihet och förmåga att agera. Här finns en tendens att gamla traditioner styr medarbetarnas agerande men det är genom tydliga värderingar med mål samt med en öppen information. Vi ser medarbetarnas agerande som naturligt eftersom det inte verkar finnas något behov av att ändra sitt arbetssätt. Medarbetarna har både frihet och förmåga att agera om behovet skulle framkomma.

Svep arbetar inte med något belöningsystem varken för relativa eller fast mål enligt Bogsnes (2009) tankesätt. Det är en belöning i sig att arbeta på företaget som man tillsammans skapar. Eftersom de flesta är delägare i bolaget så blir en del av belöningen aktieutdelningar. Frågan om utdelning är ett gemensamt beslut som ägarna på bolagsstämman kan påverka. Man beslutar där om det ska bli någon utdelning eller om man låter vinsten stanna i företaget och därmed stärka det egna kapitalet, som på sikt kan generera utdelningar. Planeringen sker löpande och uppföljningen sker inte mot varianser från en fastställd budget. Resurser ges efter behov och man planerar aktiviteter löpande.

Vår analys av Sveps ekonomistyrning kan sammanfattas enligt följande. Vi har utgått från Wallanders (1994) och Bogsnes (2009) erfarenheter av den budgetlösa styrningen på Borealis, Handelsbanken och Statoil. Vi kan se att Bogsnes (2009) tankar om ledarskap och processer stämmer väl överens med ekonomistyrningen på Svep. Således kan vi konstatera att den budgetlösa styrningen passar Svep väl. Därmed menar vi att det inte är val av ekonomistyrning som påverkar en styrelses roll och funktion, vare sig det är ett noterat bolag eller ett onoterat SME. Detta återkommer vi till i uppsatsens slutsatser.

## 7 Slutsatser

*Slutsatsen har för avsikt att besvara uppsatsens frågeställning, samt återkoppla till syftet med uppsatsen. För att illustrera uppsatsens komponenter och hur de hänger samman skapade vi en analysmodell. Under arbetet med analysen insåg vi att modellen behövde revideras något för att bättre illustrera de slutsatser vi kunnat dra. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur bolagsstyrningens struktur och den budgetlösa styrningen är utformad på ett SME för att öka förståelsen för vilka faktorer som har inflytande på styrelsens roll och funktion för att skapa värde för företaget.*

### 7.1 Bolagsstyrning

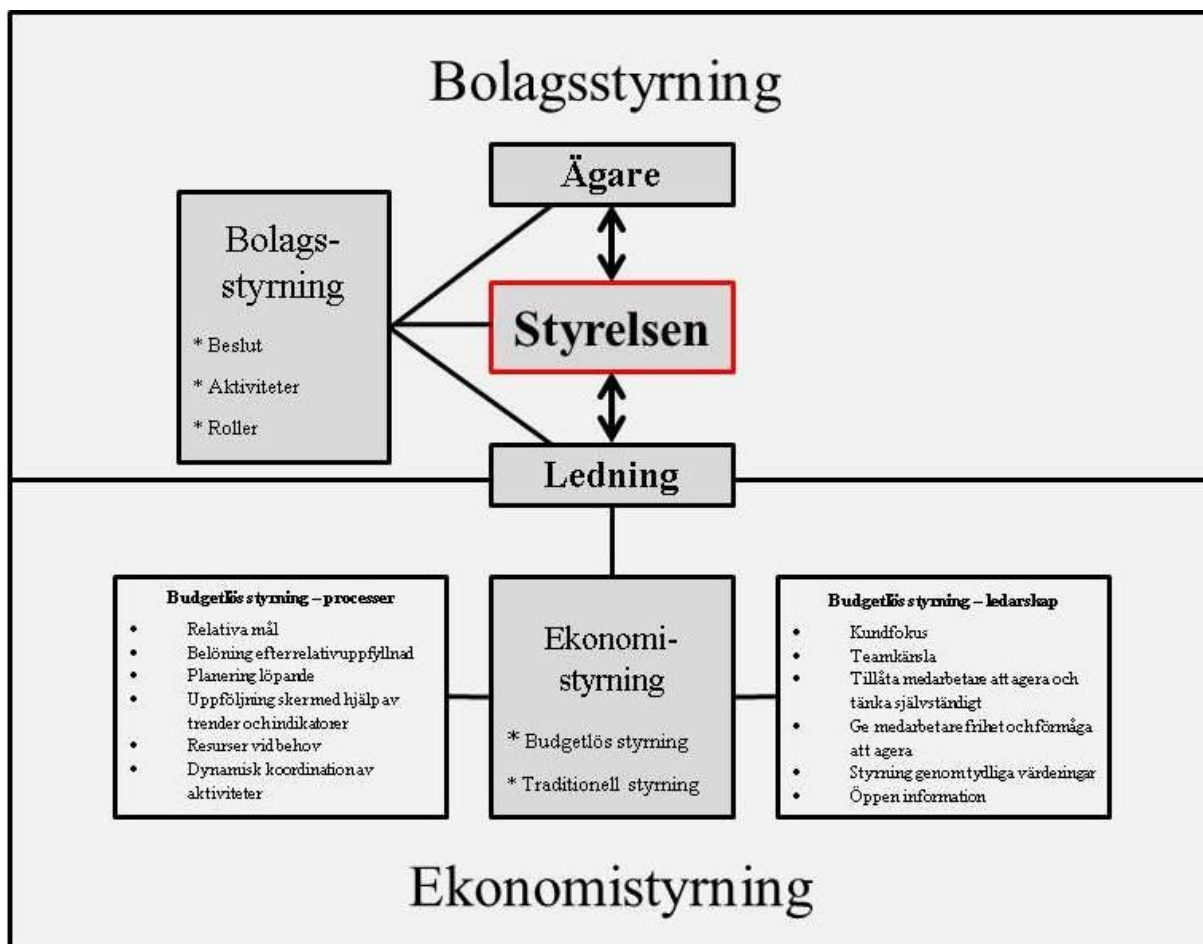
Traditionellt tar bolagsstyrningen sin ansats i agentteorin där styrelsens viktigaste funktion är kontroll och uppföljning. Detta baseras på att det kan antas finnas en intressekonflikt i relationerna ägare-styrelse-ledning. På Svep är strukturen sådan att flertalet anställda samtidigt är ägare, alla i ledningsgruppen är både anställda och ägare. Det som gör att styrelsen skiljer sig från ledningsgruppen är att man aktivt valt in två externa ledamöter. Det går således inte att peka på att det finns en intressekonflikt i relationerna ägare-styrelse-ledning på Svep. Funktionen med uppföljning och kontroll finns i Svep med tydliga rutiner och processer i linje med vad aktiebolagslagen säger, men styrelsens tongivande funktioner kommer ur stewardship- och resursberoendeteorin. Det vill säga styrelsens uppdrag ligger i att både inåt i organisationen och utåt bidra med värde genom kompetens, erfarenhet, rådgivning, legitimitet och ett utökat nätverk, det vill säga service- och strategirollen. Vi kan samtidigt konstatera att beslutsprocessen på Svep inte heller följer agentteorins tankesätt. Det formella beslutet finns i styrelsen men i praktiken kommer initiativ, beslut, genomförande och uppföljning från ledningen. Här bidrar styrelsen och framför allt de externa ledamöterna med rådgivning och diskussion innan beslutet formellt fattas. Sveps bolagsstyrning bygger på dess struktur ägare-styrelse-ledning och styrelsens funktion och roll är utformad därefter. Den platta organisationen medför att Sveps styrelse arbetar nära ägare, ledning och verksamhet. Här ser vi en skillnad i förutsättningarna för Sveps styrelse jämfört med styrelser i publika bolag. I de publika bolagen ställer Kodens krav på styrelsens sammansättning och styrelsens oberoende i förhållande till ledning och verksamhet. Koden innebär även att större ägare kan tillsätta majoriteten av styrelsen som på något sätt är knutna till ägarna. Här konstaterar vi att agentteorins intressekonflikt är relevant, större ägare kan stärka sin talan i styrelsen och därmed verka för sina egna intressen framför företagets bästa. I de publika bolagen finns således en risk att ägarnas intressen går före företagets fortlevnad. Denna risk upplever vi inte inom Svep. Strukturen i bolagsstyrningen är avgörande för relationerna mellan intressenterna i analysmodellens ruta ”bolagsstyrning”. I vår studie av Sveps bolagsstyrning har vi tagit hänsyn till det som Adams, Hermalin och Weisbach (2010) anser att en analys bör bestå av. De lyfter fram att införliva expertis, förtroende, mångfald i styrelsen och nätverksskapande som externa ledamöter kan tillföra. Detta anser vi stämmer väl överens med sammansättningen av Sveps styrelse. För Sveps styrelse är deras viktigaste funktion att tillföra ett värde för bolaget.

## 7.2 Ekonomistyrning

Även ekonomistyrningen tar sin ansats i agentteorins kontroll och uppföljning. Budgeten kritiseras bland annat för att vara stelbent och kan skapa ett oönskat beteende hos ledning och personal. Svep har inte tagit ett aktivt beslut att gå från en styrning med budget till en budgetlös styrning. Svep menar att deras processer alltid byggt på tankarna kring budgetlös styrning och de menar att en budget inte fyller någon funktion för företaget. Här upplever vi en tydlig skillnad från Borealis, Handelsbanken och Statoil som tagit ett aktivt beslut att förändra sin ekonomistyrning från den traditionella budgeten till en budgetlös styrning. För dessa bolag har beslutet även inneburit en övergång från en centraliserad till en decentraliserad organisation. De innebar i sin tur ett behov att förändra ledarskap och arbetsprocesser. Sveps styrelse kan inte se några nackdelar med företagets styrning, bara fördelar. Sveps budgetlösa styrning har fokus på de framgångsfaktorer som är avgörande för företagets fortlevnad och man arbetar mycket med olika prognoser. Vi har tidigare lyft fram Bukh och Sandalgaards (2014) studie som redovisar att det inte finns någon standardmall för hur en budgetlös styrning ska se ut, utan att detta är något som måste anpassas efter företagets förutsättningar och omgivning. Denna uppfattning delar vi med Bukh och Sandalgaard (2014) baserat på vår undersökning. Allt material som Sveps styrelse och ledning arbetar med är framtagna över tid och tillsammans med personer aktiva i den dagliga verksamheten. Det är gjort med utgångspunkt att den information som redovisas är relevant, fyller en funktion och är utformad så att alla förstår den. Vi ser ett gemensamt intresse mellan ägare-styrelse-ledning i Svep att integrera bolags- och ekonomistyrning för företagets bästa. Wallander (1994) och Bogsnes (2009) anser båda att budgeten är en tidskrävande aktivitet med ett litet värde samt att de har utformat andra styrmedel än budgeten att arbeta med. Detta motsvarar Sveps tankesätt. En av Bogsnes (2009) tankar om ledarskap är kundfokus vilket är ett av Sveps viktigaste fokusområde. Vidare arbetar Svep i en projektorganisation som tydligt fördelar resurser efter behov och ständigt verkar i en dynamisk process. Tankar som lyfts fram av Hope (2003) och vidare av Bogsnes (2009) om anledningarna till att undvika den traditionella budgeten stämmer väl med Sveps resonemang om ekonomistyrning. De utmaningar och svårigheter i förändringsarbete som de större organisationerna ställts inför är inget som Svep påverkats av eftersom strukturen arbetas fram över tid. Istället för att fokusera på implementeringen i ett SME bör fokus läggas på strukturen som helhet med bolags- och ekonomistyrning samt ledarskap och processer. Svep har inte tagit ett aktivt steg till den budgetlösa styrningen. Företaget har enligt vår uppfattning inte varit medvetna om begreppet budgetlös styrning utan har valt en styrning anpassad efter verksamhetens förutsättningar. Detta är precis vad Bogsnes (2009) anser vara ett av de viktigaste kriterierna för alla företag oavsett storlek vid utformningen av företagets ekonomistyrning.

## 7.3 Avslutande diskussion

Under arbetets gång har det blivit tydligt att vår analysmodell behövde revideras. I den reviderade modellen är ledningen och verksamheten tydligt sammanlänkade med ekonomistyrningen, dess ledarskap och processer. Bolagsstyrningen i sin tur handlar om relationerna mellan ägare, styrelse och ledning. Där ledningen är den sammanfogande länken mellan bolags- och ekonomistyrningen. Vi menar att vår modell gäller för alla bolag vare sig det är ett SME, ett onoterat eller noterat företag.



Figur 7: Reviderad analysmodell, egen figur

Vi kan med vår undersökning inte påvisa att det är val av ekonomistyrning, den budgetlösa styrningen, som påverkar styrelsens roll och funktion. De processer och ledarskap som Bogsnes (2009) menar är en förutsättning för den budgetlösa styrningen finns etablerade på Svep. Det är beteenden som sitter djupt rotat i organisationen och är stommen i Sveys värdegrunder. Det framgår av hur ledning och personal arbetar med varandra i organisationen och hur man arbetar med sina kunder och sin omvärld. Rutan i modellen som vi benämnt ekonomistyrning påverkar enligt oss främst hur ledning och anställda i organisationen samverkar för företagets bästa. På Svep har strukturen enligt analysmodellen växt fram efter företagets behov över tid. Den del av ekonomistyrningen som styrelsen tar del av via ledningen är framtagen gemensamt och bygger på verksamhetens förutsättning, men det förändrar i sig inte styrelsens roll och funktion.

Det vi istället konstaterar är att bolagsstyrningens struktur och utformning påverkar styrelsens roll och funktion, det vill säga den övre rutan i modellen som beskriver relationerna mellan ägare, styrelse och ledning. Dessa relationer menar vi är avgörande för hur styrelsens arbete utformas. Vi kan även konstatera att både bolags- och ekonomistyrning bör vara dynamisk och flexibel baserat på vad som händer i verksamheten och vad som påverkar företaget i dess omgivning. De olika rollerna (kontroll-, service- och strategiroll) en styrelse har, kan över tid ha olika betydelse. Således är det bolagsstyrningen som påverkar styrelsens roll och funktion och inte val av ekonomistyrning.

## 8 Förslag till vidare forskning

Vi ser att det finns behov av vidare forskning inom ekonomistyrning med utgångspunkt från val av styrmedel vare sig det kallas budget, budgetlös eller förbättrad budget. Baserat på våra respondenter upplever vi att det är oviktigt vad man kallar företagets styrmedel, fokus borde istället ligga på att anpassa ekonomistyrningen efter företagets behov. Även inom bolagsstyrningen behövs det mer forskning och då med fokus på styrelsens funktion på företaget och vilket värde en aktiv styrelse kan ha för företagets fortlevnad. Vi föreslår därför följande förslag till vidare forskning inom ämnet.

- Reda ut begreppen kring styrmedel. Vad innebär det att använda budget som styrmedel i dag kontra att styra med budgetlös styrning eller förbättrad budget?
- Undersöka SME som inte är ägarledda, finns det en intressekonflikt och hur påverkar det styrelsen och val av styrning?
- Undersöka fler företag, oavsett storlek, för att se vad som påverkar styrelsens roll och funktion på ett företag – är det bolagsstyrningen eller ekonomistyrningen?

## Källförteckning

### Litteratur

Adams, C., Bourne, M. & Neely, A. (2003). *Better budgeting or beyond budgeting?*, Measuring Business Excellence, Vol. 7 Iss 3 pp. 22-28.

Adams, R.B., Hermalin, B.E. & Weisbach, M.S. (2010). *The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey*, Journal of Economic Literature, Vol. 48, No. 1, March 2010

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2007, 2012). *Organisationer, ledning och processer* Upplaga 2, Studentlitteratur AB, Lund

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H., (2009). *Den nya ekonomistyrningen* Upplaga 4:4, Liber AB, Malmö

Blom, M., Kärreman, M. & Svensson, C. (2012). *Bolagsstyrning: corporate governance på ren svenska* Upplaga 1:1, Liber AB, Malmö

Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential* John Wiley & Sons, New Jersey

Bukh, P.N. & Sandalgaard, N. (2014). *Beyond Budgeting and change: a case study*, Journal of Accounting & Organizational Change, vol. 10 Iss 3 pp. 409 – 423

Christopher, J. (2010). *Corporate governance: a multi-theoretical approach to recognizing the wider influencing forces impacting on organizations*, Critical perspectives on accounting, 2010, Volume 21, Issue 8

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda forska och rapportera* Upplaga 9:1, Liber AB, Malmö

Hansen, S., Otley, D. & Van Der Stede, W. (2003). *Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective*, Journal of Management Accounting Research, vol.15, pp. 95-116.

Hope, J. (2003). *The origins of beyond budgeting and of the Beyond Budgeting Round Table (BBRT) – an interview with Jeremy Hope*, ControllerNews - Zeitschrift für Controlling und Unternehmensführung, vol. 5, no. 3, November, pp.168-171.

Jeremias, J. & Lindawati, G. (2014). *The impact of board capital and board characteristics on firm performance*, The British Accounting Review, Vol. 46, Issue 2, June 2014, Pages 135–153

Johansson, U. & Skoog, M. (2007). *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring*. Upplaga 1:4, Liber AB, Malmö

Minichilli, A., Pugliese, A. & Zattoni, A. (2014). *Integrating agency and resource dependence theory: Firm profitability, industry regulation, and board task performance*, Journal of Business Research, Vol. 67, Issue 6, June 2014, Pages 1189–1200

Nilsson, F., Olve, N-G. & Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*.  
Upplaga 1:1, Liber AB, Malmö

StyrelseAkademien (2015). *Vägledning till god styrelsesed 2015*  
Upplaga 3:8, Eskils Tryckeri, Borås  
Inga författare anges

Salomonson, J. & Wiberg, B. (2013). *Styrelsens faktabok*  
Tillgänglig: <http://www.styrelseinstitutet.se/wp-content/uploads/2013/03/styrelsens-faktabok-utdrag.pdf> Utdrag av bok via länk, (2015-03-02)

Wallander, J. (1994). *Budget ett onödigt ont*.  
Upplaga 2, SNS Förlag, Stockholm

Wallander, J. (1999). *Budgeting – an unnecessary evil*. Scandinavian Journal of Management, Vol. 15, pp.405-421.

Yin, R.K. (2006). *Fallstudier: design och genomförande*  
Upplaga 1:2, Liber AB, Malmö

#### **Artiklar**

CFO, Russ Banham (2012). *Freed from the budget*  
Tillgänglig: <http://ww2.cfo.com/budgeting/2012/09/freed-from-the-budget/> [2015-03-02]

#### **Länkar**

Aktiebolagslagen (2005:551).  
Tillgänglig: [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Aktiebolagslag-2005551\\_sfs-2005-551/#K8](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Aktiebolagslag-2005551_sfs-2005-551/#K8)  
[2015-03-02]

Bolagsverket (2014). *Företagsformer: Aktiebolag*  
Tillgänglig: <http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/starta/styrelse/vd-1.3172>  
[2015-03-02]

Beyond Budgeting Round Table (u.å.).  
Tillgänglig: <http://www.bbrtna.org/> [2015-03-02]

Koden (2010). *Bolagsstyrning*  
Tillgänglig: <http://www.bolagsstyrning.se/koden/gallande-kod> [2015-03-02]

Svenska Standardbolag AB (2014).  
Tillgänglig: <http://www.standardbolag.se/information/bolagsboken/> [2015-03-02]

StyrelseAkademin (u.å.).

Tillgänglig: <http://www.styrelseakademien.se/web/page.aspx?refid=2> [2015-03-02]

Tillväxtverket (2015). *EU:s definition av SME*

Tillgänglig:

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/foretagsutveckling/cosme/eusdefinitionavsmfsme.4.21099e4211fdba8c87b800017125.html> [2015-03-02]

## **Bilagor**

### **Bilaga 1**

#### **Ägardirektiv från ägarmöte 2010-11-24**

1. Resultat 10 %.
2. Gemenskap – personaltrivsel.
3. God personalpolitik. Resultat över 5 % skall investeras i personal\* eller utvecklingsprojekt. \*pension, utbildning, resor, bonus
4. Projektförsäljning är huvudmålet.
5. Utveckla plattformsarbetet och öka royalty-intäkterna.
6. Ökade säljaktiviteter.
7. Skapa utrymme för att förverkliga idéer.
8. Behovsanpassad personaltillväxt med max 20 % per år.
9. Ökad kontakt med Universitet och Högskola, t.ex. examensarbeten.

## Bilaga 2

**Styrelsens arbete ska förutom vad som följer av lag och bolagsordning bedrivas enligt följande punkter:**

### **1. Konstituerande styrelsemöte**

Direkt efter avhållen ordinarie bolagsstämma för Bolaget, där val av styrelse skett, ska styrelsen hålla konstituerande styrelsemöte, i vilket dagordning följande punkter ska ingå.

- a) Val av ordförande för styrelsen
- b) Val av vice ordförande och sekreterare
- c) Fastställande av arbetsordning för styrelsens arbete
- d) Beslut om hur Bolagets firma ska tecknas
- e) Fastställande av attestinstruktion
- f) Fastställande av VD-instruktion,
- g) Fastställande av suppleantordning vid ledamots frånvaro
- h) Klargörande av vilka eventuella arbetstagarrepresentanter styrelsen har
- i) Fastställande av tidpunkter för styrelsemöten fram till nästa bolagsstämma.
- j) Annat ärende av brådskande natur

### **2. Schemaläggning av ordinarie styrelsemöten**

- 2.1. Styrelsen ska sammanträda minst fyra gånger om året. Under perioderna 21 december t.o.m. 7 januari respektive 1 juli t.o.m. 1 augusti får styrelsemöte inte schemaläggas.
- 2.2. Agendan för de ordinarie styrelsemötena ska förutom, vid varje tidpunkt aktuella frågor, ha följande huvudteman.  
Kvartal 1 (jan-mar) – Årsbokslutsgenomgång samt utvärdering av styrelsearbetet.  
Kvartal 2 (apr-jun) - Öppet  
Kvartal 3 (aug-sep) - Strategi  
Kvartal 4 (okt-dec) - Budget
- 2.3. I anslutning till styrelsemöte för årsbokslutsgenomgång ska Bolagets revisor erbjudas möjlighet till genomgång av vad som framkommit i revisionsarbetet och eventuella rekommendationer i anslutning till vad som framkommit.

### **3. Behandling av styrelsesuppleanter**

- 3.1. För styrelseledamot som anmält förhinder inför styrelsemöte ska suppleant träda i ledamotens ställe.
- 3.2. Styrelsesuppleant ska träda i ledamots ställe enligt den suppleantordning vid ledamots frånvaro som bestämts vid konstituerande styrelsemöte.
- 3.3. Styrelsesuppleant som inte har inträtt i en styrelseledamots ställe har ändå rätt att närvara och yttra sig vid styrelsemöte, men får inte delta i omröstningar eller beslut.
- 3.4. Styrelsesuppleanter ska alltid kallas till styrelsemöte på sätt som gäller för ordinarie ledamöter.

#### **4. Behandling av arbetstagarrepresentanter**

- 4.1. Utöver vad som stadgats i Lag (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda gäller i denna styrelse inget ytterligare.

#### **5. Behandling av verkställande direktör**

- 5.1. Om verkställande direktör finns ska denne alltid kallas till styrelsemöte på sätt som gäller för ordinarie ledamöter.
- 5.2. Vid behandling av ärende som bedöms olämpligt att behandla med verkställande direktör närvarande ska styrelsen särskilt bestämma att verkställande direktör ej äger rätt att närvara vid ärendets behandling.
- 5.3. För vice VD som trätt i verkställande direktörs ställe gäller avseende styrelsearbetet samma ordning som för verkställande direktör.

#### **6. Särskilt om styrelsens arbetsuppgifter**

- 6.1. Styrelsen ska, förutom vad som följer av lag och bolagsordning, ombesörja beslut, delegering och uppföljning avseende sådant som för styrelsen anges i gällande instruktion om arbetsfördelning mellan styrelse, VD och andra av styrelsen inrättade organ.

#### **7. Verkställande direktörs löpande information till styrelsen**

- 7.1. VD ska vid varje styrelsemöte redogöra för Bolagets utveckling och väsentliga händelser sedan närmast föregående redogörelse. Redogörelsen ska också omfatta bolagets finansiella ställning.
- 7.2. Om VD utan styrelsens bemyndigande vidtagit åtgärder som med hänsyn till omfattningen och arten av Bolagets verksamhet är av ovanlig beskaffenhet eller stor betydelse ska VD snarast underrätta styrelsen därom.

#### **8. Ärendens förberedande**

- 8.1. Genom ordförandens försorg ska ordföranden, tillsammans med VD, i tillräckligt god tid före styrelsemöte ombesörja att förslag till dagordning sättes upp och att annat material nödvändigt för behandling av respektive ärende tas fram.

#### **9. Kallelse till styrelsemöte**

- 9.1. Genom ordförandens försorg ska kallelse till styrelsemöte ske.
- 9.2. Kallelse, förslag till dagordning och annat material nödvändigt för behandling av respektive ärende ska tillsändas ledamöter, suppleanter och arbetstagarrepresentanter senast sju (7) dagar före styrelsemötet. Dokumenten kan sändas elektroniskt.

#### **10. Styrelsens beslutförhet**

- 10.1. I ABL 8 kap 21 § stadgas att *styrelsen är beslutför, om mer än hälften av hela antalet styrelseledamöter eller det högre antal som föreskrivs i bolagsordningen är närvarande. Vid bedömningen av om styrelsen är beslutför skall styrelseledamöter*

*som är jäviga enligt 23 § anses som inte närvarande. Beslut får inte fattas i ett ärende, om inte såvitt möjligt samtliga styrelseledamöter har fått tillfälle att delta i ärendets behandling, och har fått ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet. Förutom det i lagen angivna gäller inget ytterligare.*

## **11. Protokoll**

- 11.1. Styrelsens protokoll ska föras av ordföranden eller av denne utsedd protokollförare.
- 11.2. Protokollet ska justeras av en av styrelsen vid vart möte utsedd ledamot.
- 11.3. Protokollen ska föras i nummerföljd.
- 11.4. Protokollen ska förvaras på ett betryggande sätt genom styrelseordförandens försorg.
- 11.5. Uppgiften att förvara protokollen på ett betryggande sätt delegeras till VD genom VD-introduktion.
- 11.6. Ordförande ska se till att protokoll efter styrelsemöte blir renskrivet så snart som möjligt. Så fort protokoll undertecknats och justerats ska kopia på protokollet sändas till samtliga ledamöter.

## **Bilaga 3**

### **Instruktion från styrelsen i Svep Design Center AB ( Svep)**

#### **Ansvar och befogenheter för verkställande direktör (VD) i Svep Design Center AB**

Denna promemoria är avsedd att klargöra arbetsfördelningen mellan styrelsen och VD, styrelsens instruktion om underlag för ekonomisk bedömning samt VDs ansvar, skyldigheter och befogenheter. VDs skyldigheter enligt lag behandlas ej i denna skrivelse.

VD svarar för bolagets löpande förvaltning enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. VD skall sörja för att bolagets bokföring fullgörs i överensstämmelse med lag och att medelsförvaltningen sköts på ett betryggande sätt.

Lagar och förordningar skall följas.

VD skall tillse att all den verksamhet som bedrivs inom bolaget sker efter de riktlinjer som anges i denna instruktion.

Vid händelser och förhållanden som inte täcks av denna instruktion gäller att VD skall tillämpa följande principiella förhållningssätt:

VD skall aktivt initiera de åtgärder som krävs för att bolagets intressen tillgodoses på bästa sätt, när beslut av styrelsen inte kan avvaktas.

En primär uppgift för VD är att affärsmässigt leda verksamheten i Svep och att uppnå de fastställda mål som ställs upp på strategimöten, så att aktieägarnas avkastning på insatta medel maximeras, de anställdas behov av rimlig trygghet i anställningen tillgodoses och att de anställda ges möjligheter till personlig utveckling.

VD är ansvarig inför styrelsen i Svep att genomföra budget och planer så att uppställda mål uppnås. VD skall i allmänhet vid stora avvikelser, för resultat och likviditet viktiga parametrar, omedelbart underrätta styrelsen och framlägga förslag till åtgärd.

#### **Ledarskap**

VD skall genom sitt ledarskap, arbetsformer och engagemang, stimulera och motivera personalen till goda och utvecklande arbetsinsatser.

VD skall tillse att underställda chefers och andra medarbetares ansvar är klart definierade samt verka för goda samarbetsformer inom hela bolaget.

#### **Organisationens utveckling**

Styrelsen har ett övergripande ansvar för bolagets organisation och förvaltning.

VD skall inom de ramar som styrelsen kan ha beslutat tillse att bolagets verksamhet är organiserad så att den tillgodoser uppställda mål, krav på effektivitet och ändamålsenlig struktur.

Vid behov av förändrad eller kompletterad organisation skall VD föreslå styrelsen erforderliga åtgärder.

### **Styrelsesammanträden**

VD är inte invald i styrelsen, men är alltid närvarande som adjungerad deltagare.

VD skall förbereda och medverka vid styrelsesammanträden enligt gällande allmänna ordning och de särskilda anvisningar som styrelsen kan ha givit.

VD skall sörja för att styrelsens beslut genomförs.

Om besluten eller styrelsens intentioner inte kan fullföljas enligt plan, skall VD utan dröjsmål informera styrelsen därom och om möjligt ange lämpliga åtgärder.

### **Personal – anställningsavtal**

Styrelsen tillsätter VD. Lön och annan ersättning till VD beslutas av styrelsen.

Ledningspersonal direkt underställd VD (såsom marknads-, teknik- och ekonomichef) utses av VD efter samråd med styrelsens ordförande. VD beslutar om anställningsvillkor och andra förmåner för berörd person.

Övrig personal anställs av VD.

VD skall rapportera resultatet av generella löneförhandlingar till styrelsen.

Beslut om bonus, premie- och tantiemsystem skall fattas i samråd med styrelsens ordförande enligt av styrelsen fastlagda besluts- och rapportformer.

### **Utbildning**

VD skall tillse att personalens utveckling inbegriper utbildning och andra erforderliga åtgärder enligt de riktlinjer som läggs fast vid styrelsemöten/strategimöten.

### **Firmateckning**

Styrelsen, eller de personer som styrelsen utser, tecknar firman. Firman skall alltid tecknas av två personer i förening.

VD har enligt Aktiebolagslag (2005:551), kap. 8, 30 § rätt att teckna firman i vad avser den löpande verksamheten. Här i inbegrips inte upptagande av lån, köp eller försäljning av fast egendom eller aktier, ingående av långfristiga avtal, borgensåtaganden, eller eljest binda bolaget vid långfristiga åtaganden för vilka ärenden styrelsen tecknar firman.

### **Fullmakt, attest**

VD skall tillse att bolagets attestinstruktion är aktuell och tillämpas utan undantag.

Som attestinstruktion gäller ”Attest instruktion för Svep Design center AB 2009-04-28”, vilken ligger upplagd på Sveps intranät.

### **Redovisning och rapportering**

VD skall tillse att bolagets bokföring och medelsförvaltning överensstämmer med verksamhetens behov och fungerar väl.

Likvida medel och övriga tillgångar skall skyddas, bokföras och hanteras på ett sådant sätt att risker till falsarier och stöld minimeras.

Rutinerna för redovisning, rapportering och intern kontroll skall utformas och tillämpas så att styrelsens krav på rapportering för fullgörande av ”bedömningsskyldighet” enligt Aktiebolagslag (2005:551), kap. 8, 4 § alltid tillgodoses.

### **Rishtagande**

Styrelsen lägger fast principer och riktlinjer för bolagets rishtagande.

VD skall tillse att gränser, rutiner och kontroller etableras för krediter och annan finansiering så att bolagets finansiering överensstämmer med styrelsens riktlinjer.

### **Intern kontroll**

VD skall tillse att kontroll av verksamheten finns och att denna fungerar på ett ändamålsenligt sätt.

VD skall särskilt fokusera förhållanden som är väsentliga för bolagets kontrollmiljö och vid behov vidta åtgärder som är ägnade att ytterligare stärka kontrollmiljön.

Styrelsen skall informeras vid noterade väsentliga brister i kontrollmiljö och kontroller.

VD skall ha kännedom om rättsärenden och tvister.

VD skall bevaka bolagets intressen i eventuella konkurser och i övrigt hävda bolagets intressen i uppkommande rättstvister.

### **Investeringar**

VD skall tillse att beslutade investeringar genomförs inom av styrelsen uppställda och godkända ramar.

Om av styrelsen godkänd investeringsram för enskilt ärende befaras bli överskriden måste styrelsen informeras enligt de besluts- och rapportformer som lagts fast för ärendet.

När investering slutförts skall utfallet rapporteras till styrelsen.

### **Förvaring av handlingar och datamedia**

VD skall tillse att bokföringslagens bestämmelser om arkivering tillämpas.

VD skall tillse att värdehandlingar, ritningar, information i datamedia och andra för bolaget väsentliga dokument förvaras på ett ur brand- och stöldsypunkt betryggande sätt.

VD skall tillse att konfidentiella handlingar behandlas och förvaras på ett ändamålsenligt sätt.

### **Försäkringar**

VD skall tillse att bolagets tillgångar och verksamhet hålls försäkrade på ett ur risksynpunkt adekvat sätt.

VD är skyldig att göra styrelsen uppmärksam på väsentliga brister i gällande försäkringsskydd eller försäkringsavtal.

### **Ikraftträdande av styrelseinstruktion till VD i Sveg Design Center AB**

Denna instruktion har beslutats av styrelsen i Sveg vid styrelsemöte den 2009-xxxxx.

Instruktionen gäller tills vidare.

Sveg Design Center AB

VD

Styrelseordförande

## **Bilaga 4**

### **Intervjufrågor**

Mer personliga frågor till våra respondenter:

- Vilken är din roll på företaget?
- Hur ser din bakgrund ut?
- Får vi presentera ditt namn och din roll eller vill du vara anonym?

Vilka rättigheter/skyldigheter har du som styrelseledamot?

Har företaget någon gång arbetat med en traditionell budget?

Om ja, hur utfördes detta arbete?

Har företaget gått ifrån all form av traditionell budget?

Om nej, hur använder ni den traditionella budgeten idag?

Varför har företaget valt budgetlös styrning?

Hur genomfördes implementeringen av budgetlös styrning?

Fördelar med budgetlös styrning?

Nackdelar med budgetlös styrning?

Vilka processer ingår i företagets budgetlösa styrning?

Hur hänger det ihop med mål och strategi?

Hur utformar ni mål i organisationen?

Hur ser ansvarsfördelningen ut? (ägare-styrelse-vd/ledning)

Vilka ägardirektiv finns?

## **Bilaga 5**

### **Presentation av uppsatsens respondenter**

Bo Nyman

Grundare, huvuddelägare, sitter i ledningsgruppen, styrelsens ordförande och anställd.  
Civilingenjör, även varit egen företagare inom ledningsutveckling.

Stefan Magnusson

Minoritetsägare, utvecklare, projektledare, ägarrepresentant i styrelsen och anställd.  
Civilingenjör, goda erfarenheter från styrelsearbete bland annat i bostadsrättsföreningar.

Christian Wallenberg

Minoritetsägare, utvecklare, ägarrepresentant i styrelsen och anställd.  
Högskoleingenjör, inga tidigare styrelseerfarenheter.

Örjan Johansson

Extern styrelseledamot.  
Civilingenjör, erfarenhet från arbete med utveckling och marknadsföring, arbetar för  
närvarande med utveckling av bolag och investeringar.

Hans Möller

Extern styrelseledamot.  
Innovationsdirektör UK, VD Ideons Science Park i 12 år, entreprenör inom IT, bred  
erfarenhet av styrelsearbete både stora och små företag med branschriktning innovativa  
företag.

Lars Gustavsson

Grundare, huvuddelägare, VD, adjungerad på styrelsemötena.  
Civilingenjör, ägt och jobbat på Svep i hela sitt arbetsliv.

Olof Andersson

Auktoriserad revisor, Grant Thornton AB.  
Företagets revisor sedan ett antal år tillbaka.