

Södertörns högskola | Institutionen för företags ekonomi
Magisteruppsats 15 hp | Bolagsstyrning | HT 2008

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor
i svenska börsnoterade bolag

Av: Ernst Butti & Harris Ekoutsidis
Handledare: Yohanan Stryjan, Jan Öhrming

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Förord

Författarna vill tacka Professor Yohanan Stryjan och Docent Jan Öhrming för deras konstruktiva kritik under arbetets gång som hjälpt till att slutföra uppsatsen.

Författarna vill även tacka alla styrelseledamöterna som tagit sig tid att besvara enkäten trots deras stora arbetsbelastning.

Abstract

Corporate governance intensified due to the corporate scandals in the USA which led to a new law the so called Sarbanes-Oxley Act (SOX).

In 2005 the “Svensk kod för bolagsstyrning” (The Code) was introduced. The main purpose of The Code is to strengthen the confidence in Swedish companies quoted on the Stockholm Stock Exchange. The Code focuses on the working process of boards. The rules set by The Code places higher demands on the board. Among many other duties the board has to establish long term operational goals and strategy. The introduction of The Code has increased the board’s administrative workload and the natural question is if The Code has limited the board’s ability to work with strategic issues.

The purpose of this study is to find out if the introduction of The Code has had some limiting impact on boards ability to work with strategic issues. The study shall account for eventual divergences between different board members responses depending on the role they have on the board.

The study focuses on the 26 corporations registered in Sweden and listed on the OMXS30™-index. A survey has been sent to the 270 board members of these companies. The response rate was 31 percent. The highest response rate was in the group Chairmen of The Board which was as high as 70 percent. The study is based on general theories of corporate governance and the role of boards in regards to working with corporate strategy.

Strategic issues are generally handled both as an integral part of each board meeting and also dealt with at annual strategy board meeting. Most boards hold six board meetings per year and five of them include strategic issues. Board members prefer to maintain the way they handle strategic issues. Representatives of the employees and directors operatively employed in the company prefer yearly strategy meetings.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

The study does not confirm that the administrative workload is an obstacle for the board to work with strategic issues.

The board members believe they have access to the information needed and believe they have competent board members. Two chairmen do not agree to have access to the information needed to enable them to work with strategic issues.

The majority of chairmen of the board of directors and of director employed operatively in the company agree that there needs to be more emphasis on specific industry and business competence when recruiting new board members. Representatives of the employees are more divided in respect to this issue.

To implement a strategy committee similar to remuneration or audit committees in order to improve the board's strategic work is not a solution the board members find suitable.

The claim that the introduction of the code with its many rules should have had a negative impact on the board's possibilities to focus on strategic issues cannot be confirmed by the survey.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsans arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Sammanfattning

Diskussionerna om bolagsstyrning intensifierades som en reaktion till de olika företagsskandalerna i USA och resulterade i en ny lagstiftning, det så kallade Sarbanes-Oxley Act (SOX).

I Sverige infördes år 2005 "Svensk kod för bolagsstyrning" som efterliknar SOX. Det främsta syftet med koden är att stärka förtroendet för de svenska börsbolagen.

Kodens fokus ligger på styrelsearbetet. Bolagsstyrningens regelverk ställer större krav på styrelser. I styrelsens uppgifter ingår enligt koden bland annat att fastställa verksamhetsmål och strategi. Införandet av bolagskoden har ökat styrelsernas administrativa börda, frågan är då om koden har minskat utrymmet för styrelsen att arbeta med strategiska frågeställningar.

Syftet med undersökningen är att kartlägga om införandet av "Svensk kod för bolagsstyrning" har påverkat styrelsans strategiska arbete och om uppfattningen bland olika styrelseledamöter varierar beroende på den position de innehar i styrelsen.

Undersökningen riktar sig enbart till styrelseledamöter i de tjugosex börsnoterade bolag som är registrerade i Sverige och som ingår i OMXS30™-index. En postenkät har skickats till 270 styrelseledamöterna i dessa bolag. Svarsfrekvensen blev 31 procent. Den högsta svarsfrekvensen finns inom gruppen styrelseordföranden som uppgår till hela 70 procent.

Undersökningen bygger på teorier om bolagsstyrning generellt och styrelsens roll i strategiarbetet.

Styrelserna behandlar strategifrågor generellt både kontinuerligt vid varje styrelsemöte som vid särskilda årliga strategimöten. I snitt Majoriteten av styrelserna håller sex styrelsemöten per år och fem av dessa behandlar strategiska frågor.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Styrelseledamöterna vill bibehålla sättet att arbeta med strategiska frågor.

Arbetstagarrepresentanter och styrelseledamöter som ingår i företagsledningen föredrar ett årligt strategimöte.

Det finns ingen indikation att den administrativa bördan är ett hinder för styrelsernas strategiska arbete.

Informationen som ligger till grund för strategiska beslut finns tillgänglig och styrelser är bemannade med kompetenta styrelseledamöter.

Majoriteten av styrelsens ordförande och styrelseledamöter som ingår i företagsledningen instämmer att de borde läggas mer vikt på strategisk kompetens vid rekrytering av nya styrelseledamöter. Arbetstagarrepresentanter är däremot mer splittrade i frågan.

Att förbättra det strategiska arbetet genom att införa s.k. strategikommittéer visar sig inte vara en lösning som styrelseledamöterna sympatiserar med.

Att den svenska kodens regelverk skulle ha belastat styrelserna med betungande administrativt arbete och därmed minskat utrymmet för strategiska frågor finner inget stöd i undersökningen.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	8
1.1. Problembakgrund.....	8
1.2. Problemdiskussion.....	10
1.3. Syfte.....	13
1.4. Avgränsningar.....	13
2. METOD.....	14
2.1. Tillvägagångssätt och val av metod.....	14
2.2. Enkätundersökning.....	14
2.3. Urval och Datainsamling.....	15
2.3.1. Urval.....	15
2.3.2. Datainsamling.....	16
2.4. Reliabilitet och validitet.....	17
3. TEORI.....	18
3.1. Vad är strategi.....	18
3.2. Bolagsstyrning/Ägarstyrning (Corporate Governance).....	18
3.3. Styrelsernas strategiarbete.....	20
3.4. Problem i samband med styrelsernas strategiarbete.....	21
3.5. Effektivare strategiarbete.....	23
4. RESULTAT.....	25
4.1 Utvärdering av enkätsvaren.....	25
4.2 Styrelseledamöternas personliga kommentarer och synpunkter.....	35
5. ANALYS.....	38
5.1. Bolagsstyrning.....	38
5.2. Strategi.....	40
5.2.1 Balans och Tid.....	40
5.2.2. Informations tillgänglighet.....	42
5.2.3. Styrelsens sammansättning: Kunskap – Kompetens - Rekrytering.....	43
5.3. Problem i samband med styrelsernas strategiarbete.....	44
5.4. Effektivare strategiarbete.....	45
5.4.1. Strategikommitté.....	45
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	47
6.1. Förslag till framtida studier.....	50
6.2. Kritisk granskning.....	50
KÄLLFÖRTECKNING.....	52

1. INLEDNING

1.1. Problembakgrund

Skandalerna som drabbat flera stora bolag i USA genom åren, har resulterat till en ny lagstiftning, det så kallade Sarbanes-Oxley Act (SOX)¹. Denna lag syftar till att stärka de interna kontrollerna och att återskapa allmänhetens förtroende för det amerikanska näringslivet och för bolagens finansiella rapportering. Lagen skall minimera risken för att aktieägare och placerare drabbas av olika företagsbedrägerier.²

Som en följd av SOX, utarbetades koder för bolagsstyrning (corporate governance) i flera länder i Europa. Cadburyrapporten 1992 var även den ett svar på ett antal företagsskandaler i Storbritannien. Koden som sedan utvecklats blev en integrerande beståndsdel av den brittiska aktiebolagslagen och finns nu samlad i The Combined Code som bygger på principen *comply or explain, på svenska följ eller förklara*.³ Principen innebär att avvikelser från enskilda regler kan förekomma men att varje avvikelse måste redovisas och motiveras tydligt⁴.

I Sverige infördes år 2005 den så kallade ”Svensk kod för bolagsstyrning” (”Koden”) som efterliknar SOX⁵. Sedan den 1 juli 2005 har koden tillämpats i de bolag som är börsnoterade på OMX Nordic Exchange Stockholm med ett marknadsvärde på mer än tre miljarder kronor. Den reviderade Koden trädde i kraft den 1 juli 2008 och avser att gälla alla bolag som har börsnoterade aktier på en reglerad marknad. Det främsta syftet med koden är att stärka förtroendet för de svenska börsbolagen. Kodens fokus ligger på styrelsearbetet genom att öka styrelsernas ansvar i skötseln av bolaget.⁶

¹ Robert F. Felton m fl., 2005, *The view from the boardroom*, s 49

² McCauley, L., m fl., 2007, *Sarbanes-Oxley: An Overview of Current Issues and Concern*, s 38-46

³ Skog, R., 2005, *En svensk kod för bolagsstyrning – vad är det för något och vad innebär den?*

⁴ www.regeringen.se, *Svensk kod för bolagsstyrning, SOU 2004:130*

⁵ Svernlöv C., 2006, *Svensk kod för bolagsstyrning med kommentarer för praktisk tillämpning*

⁶ www.bolagsstyrningskollegiet.se, *Kollegiet för svensk bolagsstyrning, Svensk kod för bolagsstyrning, Gällande från 1 juli 2008*

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Att den svenska koden för bolagsstyrning infördes 2005 innebär inte att de svenska bolagen inte hade regler och riktlinjer inom bolagsstyrning. Olika regelverk som Stockholmsbörsen, Aktiemarknadsnämnden, Näringslivets börskommitté med flera har täckt delar av dessa regler och riktlinjer. Även aktiebolagslagen behandlar en del av dessa frågor. Koden har tillkommit för att göra en sammanställning för framtagning av en god svensk sed för bolagsstyrning.⁷

Bolagsstyrningens regelverk ställer större krav på styrelser. Införandet av bolagskoder har lyckats återvinna placerarnas förtroende för näringslivet. Men nästa steg är att styrelser skall kombinera företagets strategier med skapandet av högre aktieägarvärde. I en värld där innovation och tillväxt ligger högt på företagets agenda, behövs det en strategisk företagsledning för att säkra företagets långsiktiga överlevnad. Företagsledningar och styrelser som förstår detta kommer att ha avgörande konkurrensfördelar.⁸

Styrelseledamöter bör ha en djup förståelse, inblick och expertis om företagets branschspecifika villkor och förutsättningar. De globala marknadsförutsättningarna och dess spelregler medför en mängd nya risker, en del styrelser bör därför värva styrelsemedlemmar som kan tillföra styrelsen denna kompetens. Att rekrytera ledamöter utan någon tidigare erfarenhet av styrelsearbete men som besitter bättre kunskap och förståelse för företagets marknadsvillkor, än den sittande styrelsen, är möjligtvis en lösning.⁹

Enligt OMX Nordic Exchange Stockholms noteringskrav får endast en av styrelseledamöterna ingå i företagsledning. Därmed består svenska styrelser i börsnoterade bolag av huvudsakligen externa styrelseledamöter. Majoriteten av styrelseledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Minst två ska dessutom vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Större aktieägare definieras som ägare som kontrollerar tio procent eller mer av aktierna eller rösterna i bolaget.¹⁰

⁷ Svernlöv C., 2006, *Svensk kod för bolagsstyrning med kommentarer för praktisk tillämpning* s 5-6

⁸ www.svd.se, Svenska Dagbladet, *Nils-Olof Ollevik: Nya bolagskoden ska återskapa förtroendet*

⁹ Dennis C., m.fl., 2006, *Shaping strategy from the boardroom*, s 90-93

¹⁰ www.bolagsstyrningskollegiet.se, *Kollegiet för svensk bolagsstyrning, Svensk kod för bolagsstyrning, Gällande från 1. juli 2008*

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Styrelseledamöters roll är att arbeta med företagets strategi och mål vid sidan av att kontrollera den operationella verksamheten. Styrelsens roll i strategiska frågor är dock fortfarande liten.¹¹

Trots styrelseledamöters ambition att införskaffa mer kunskap om företagets långsiktiga strategiska mål, ligger det primära fokus på företagets resultat och avkastning i det korta perspektivet. Det är viktigt att styrelsen utvecklar en balans mellan kort- och långsiktig fokus. Om styrelseledamöterna arbetar med företagets utformning av långsiktiga strategier, kommer deras förståelse för företagets marknads- och konkurrensförhållanden att öka. Styrelsen kan då bättre bemöta ledningen i frågor som det strategiska agerandet och dess lämplighet. Styrelsen kan spela en viktig roll i att följa upp företagets utveckling av strategiska planer och förändringar som sker. Ökad kunskap och förståelse om företagets strategiska frågeställningar underlättar för styrelsen att hålla en kontinuerlig dialog med företagets ledning.¹²

1.2. Problemdiskussion

I styrelsens uppgifter ingår enligt koden bland annat att fastställa verksamhetsmål och strategi. Införandet av lagstiftning i USA, bolagskoder i övriga Europa och i Sverige har ökat styrelsernas ansvar och därmed den administrativa bördan. Bolagskoden ställer bl.a. krav att styrelsen ska t ex se till att det finns system för uppföljning av bolagets verksamhet, att bolaget fastställer etiska riktlinjer, att styrelsearbetet utvärderas årligen, att styrelsen årligen prövar samtliga instruktioner på relevans och aktualitet, att styrelsen ser till att det finns god intern kontroll och att styrelsen håller sig informerad om och hur bolagets system fungerar när det gäller den interna kontrollen och att styrelsen redogör för hur den interna kontrollen organiserats och hur den har fungerat under året.

Införandet av bolagskoden med alla medföljande krav borde ha ökat styrelsernas arbetsbörda. Frågan är då om koden har minskat styrelsernas utrymme för det strategiska arbetet. Hur behandlas strategiska frågor i styrelsearbetet hos de bolag som ingår i undersökningen och har införandet av den ”Svenska bolagskoden” minskat utrymmet för styrelsen att arbeta med strategiska frågeställningar?

¹¹ Stalk G., m fl , 2004, *Hardball manifest: five killer strategies for trouncing the competition*, s 62-71

¹² Robert F. Felton, m fl., 2005, *The view from the boardroom*

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Styrelseledamöter förväntas spela en allt aktivare roll i företagets utformning av strategier, utvärdering av risker, ledarutveckling och övervakning av strategiska frågeställningar. Enligt koden är en av styrelsens uppgifter att fastställa de övergripande målen för verksamheten och att besluta om en strategi för att nå de bolagets uppsatta mål.¹³

Chen redogör för att en stor del av styrelseledamöterna har en begränsad förståelse för företagets nuvarande strategi. Endast ett fåtal har en klar bild av företagets tänkbara utveckling de närmsta fem till tio åren. Bolagsstyrelser vill ägna mer tid åt att vara med och utveckla strategier för att maximera aktievärde.¹⁴

Enligt Felton fokuserar styrelseledamöter primärt på finansiella mål vilket återspeglar ett kortsiktigt tänkande.¹⁵ Anser styrelseledamöterna i undersökningen att de har en för stor fokus på kortsiktiga frågeställningar genom att lägga för mycket tid på historiska och administrativa rapporter?

Enligt Kiefer är en stor del av styrelsemedlemmarna nöjda med den finansiella informationen de har tillgång till. Men informationstillgången om företagets strategiska mål är begränsad, många externa styrelseledamöter uttrycker sitt intresse att de vill ha ändring på den ”traditionella” styrelsen och vill få in styrelseledamöter som innehar kompetens inom olika områden som till exempel specialister, akademiker mm.¹⁶

Enligt Karlöf bör styrelserns sammansättning inte bestå av ledamöter med liknande kompetenser. Styrelsens roll är bland annat att initiera strategiarbetet, sätta ambitionsnivån, fatta strategiska beslut och följa upp strategin. För att kunna uppfylla dessa krav förutsätts tillgång till rätt och relevant information. Kritik riktas mot styrelser att de inte tillägnar tillräckligt tid åt strategiska frågor och ledande befattningshavare upplever att strategifrågor inte får den uppmärksamhet det förtjänar.¹⁷

¹³ www.bolagsstyrningskollegiet.se, *Kollegiet för svensk bolagsstyrning, Svensk kod för bolagsstyrning*, Gällande från 1. juli 2008

¹⁴ Chen A., m.fl., 2008, *Making the board more strategic*

¹⁵ Robert F. Felton, m fl., 2005, *The view from the boardroom*, s 1

¹⁶ Kiefer R., 2007, *The state of the corporate board 2007: A McKinsey Global Survey*

¹⁷ Karlöf, B m fl., 2007, *Management från A till Ö – Förklaringar till 150 begrepp och modeller* s 333-337

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Anser, styrelseledamöterna i de undersökta bolagen, att de har tillgång till den information om företagets strategiska mål som de behöver för att kunna arbeta med företagets strategiska frågeställningar?

Hälften av de verkställande direktörerna känner sig osäkra om de externa styrelseledamöterna förstår bolagets drivande faktorer för performance dvs. har den affärskompetens som krävs för strategiskt arbete.¹⁸

Näringsliv 24 har publicerat att svenska bolag har dåligt förståelse om strategiska frågeställningar och styrelsen saknar de nödvändiga branschkunskapar som krävs. Dessutom lägger styrelsen för lite tid på strategiarbetet som styrelsen är till för att hantera¹⁹.

Enligt en undersökning av Berglund Executive Search bland Sveriges 500 största företag räknat i årsomsättning, anser endast hälften av alla VD:ar att deras styrelse har den kompetens som krävs för att utveckla det strategiska arbetet. Samtidigt anser mindre än hälften av VD:ar som svarat i enkäten att styrelsen lägger tillräckligt med tid på strategiska diskussioner. En tänkbar orsak som framförs är att styrelsen inte har tillräckligt med tid till strategiska diskussioner då styrelsen ägnar för mycket tid åt ekonomiska frågor och ren formalia.²⁰ Anser styrelseledamöter i de undersökta bolagen att deras styrelse har tillräckligt många styrelseledamöter med djup bransch- och affärskompetens för att kunna formulera och följa upp bolagets strategiska arbete?

Enligt en studie, utförd av Grant Thornton i Sverige, under september och oktober 2008 är många VD:ar i Sverige missnöjda med styrelsen. En stor del av dessa anser att styrelserna inte tar sitt strategiarbete på allvar. Bara 13 procent ansåg att strategiska frågor diskuterades tillräckligt ofta. VD:arna anser att deras styrelser sällan behandlar avgörande strategiska frågor något de anser skadar företaget.

¹⁸ Stern, C., W., m.fl., 2006, The Boston Consulting Group on Strategy: *Classic Concepts and New Perspectives*, s 400-403

¹⁹ www.e24.se, *Näringsliv 24*, *VD:ar är missnöjda med styrelsen*

²⁰ www.mberglund.se, Michaël Berglund, Executive Search AB,

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

När det gäller den löpande ekonomiska rapporteringen är det bara en tredjedel av de intervjuade vd:arna som klassar det som viktig beslutsunderlag.²¹

Anser styrelseledamöterna i de undersökta styrelserna att deras styrelse lägger för mycket tid på strategiska frågor?

1.3. Syfte

Syftet är att kartlägga om införandet av ”Svensk kod för bolagsstyrning” har påverkat styrelserns strategiska arbete och om uppfattningen bland olika styrelseledamöter varierar beroende på den position de innehar i styrelsen.

1.4. Avgränsningar

I slutet på januari 2008 fanns det ca 950 000 registrerade företag i Sverige som enligt den officiella statistiken från Statistiska Centralbyrån bedriver ekonomisk verksamhet²².

OMXS30™-index består av de trettio värdemässigt mest omsatta aktierna på den Nordiska Börsen Stockholm²³. Undersökningen riktas enbart till styrelseledamöter i de tjugosex börsnoterade bolag som är registrerade i Sverige och som ingår i OMXS30™-index.

Kartläggningen analyserar styrelseledamöters syn på styrelsens strategiska arbete med fokus på generella förutsättningar som är en nödvändighet i det strategiska arbetet. Dessa förutsättningar är bl.a. tillgång till relevant information för strategiskt arbete, styrelsens kompetens, typ och antal styrelsemöten där strategiska frågor behandlas och styrelsens ställningstagande till ett tänkbart förslag till förbättring av strategiarbetet. Dessa förutsättningar analyseras i relation till den svenska bolagskodens eventuella inverkan på styrelserns strategiska arbete.

²¹ Dagens Industri, *Många vd:ar missnöjda med styrelsen*, 22 december 2008

²² www.scb.se, Svenska Centralbyrån, 2008, *Aktuell statistik ur Företagsregistret*

²³ www.omxnordicexchange.com, OMX-Nordic Exchange, 2008, *OMX Stockholm local indexes*

2. METOD

2.1. Tillvägagångssätt och val av metod

Den kvantitativa metoden bearbetar mätbar information för att utvärdera den på ett statistiskt och kvantifierbart sätt. Enkätundersökning är ett verktyg i en kvantitativ undersökning vilket ger möjlighet att data kan mätas och utvärderas på en kvantitativ bas.²⁴

Denna studie är en kvantitativ undersökning och bygger på en postenkät. Metoden tillåter att nå en större population än vid val av intervjuformen. Studien avser att undersöka styrelserepresentanter i 26 svenska börsnoterade bolag med totalt 270 styrelseledamöter. Då studien inte avser att analysera enskilda bolag men bolagens styrelseledamöters syn på styrelsearbetet blev valet av metod naturligt utifrån storleken på populationen.

2.2. Enkätundersökning

För att kunna få ett bredare och mer tillförlitligt resultat och för att kunna besvara syftet har författarna genomfört en enkätundersökning. Detta skapar förutsättning för att fånga en större population än det som hade varit möjligt genom intervjuer. En postenkät har skickats per post till uppgiftslämnarna för att fylla i och återsändas. Ett returkuvert har bifogats för att underlätta och försöka minska bortfallsfrekvensen.

Vid utformning av en enkät ska frågeställningar syfta till vilken information svaren ska ge. Det är viktigt att ställa rätta frågor till rätt person, tydliggöra begreppen, definiera frågor i tid och rum.²⁵ Hur frågor, blankett och svarsalternativ ska se ut avgörs av datainsamlingsmetoden. Bäst mät kvalitet i en undersökning beror på dess omfattning, på typen av frågor och på vem som är respondent.²⁶ Vid sammanställningen av frågorna har författarna försökt att beakta flera aspekter. Dels har de utgått ifrån teori, syfte och problemdiskussion. I enkäten har det förts in en kontrollfråga för att testa kongruensen mellan frågorna 2, 3 och 4. Frågorna är sammanhängande och beroende på svaren kan det dras vissa slutsatser om uppgiftslämnaren har svarat på ett kongruent sätt.

²⁴ Thurén T., 1991, *Vetenskapsteori för nybörjare*

²⁵ Eriksson L.T., m.fl., 2001, *Att utreda forska och rapportera*

²⁶ www.scb.se, Statistiska Centralbyrån, 2001, *Fråga rätt!, utveckla, testa, utvärdera och förbättra blanketter*

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Med hänsyn till uppgiftslämnarnas stora arbetsbelastning och för att öka svarsfrekvensen har antalet frågor i enkäten begränsats till 12 frågor²⁷. För övrigt har det formulerats påståenden som uppgiftslämnaren skall bedöma enligt en femgradig skala. En öppen fråga finns i slutet där uppgiftslämnaren fritt ska kunna skriva egna kommentarer till frågorna och uttrycka egna åsikter. Enkäten har utformats både på svenska och på engelska då alla bolag som undersökningen vänder sig till är uteslutande stora internationella bolag och har därmed också många utländska styrelseledamöter. Enkätens blanketter inklusive medföljande brev finns i bilagorna 1-4.

Frågorna i enkäten är utformade i form av påståenden med ambitionen att få ett ställningstagande om styrelseledamöters syn på förutsättningarna i det strategiska arbete och kring den svenska bolagskoden. Därför är frågorna baserade på till exempel antalet möten med strategiskt innehåll, informationstillgänglighet, kunskap och kompetens mm. Frågorna är både direkt eller indirekt kopplade till den svenska bolagskoden. Detta ger författarna ett underlag för att sätta strategiska frågeställningar i relation till den svenska bolagskoden.

2.3. Urval och Datainsamling

2.3.1. Urval

Undersökningen riktas endast till styrelseledamöter i de tjugosex bolag som är registrerade i Sverige och börsnoterade på OMXS30™-index.

Enkäten har skickats den 18 november 2008 till 270 styrelseledamöter i de nedanstående 26 svenska aktiebolag. Informationen i tabellen nedan kommer från Bolagsverket.

²⁷ www.scb.se, Statistiska Centralbyrån, Juni 2001, *Fråga rätt!, utveckla, testa, utvärdera och förbättra blanketter*

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Antal bolag	Bolagets namn	Funktion i styrelsen				Antal styrelseledamöter
		Ordförande	Intern ledamot	Extern ledamot	Arbetsstagarrepresentant	
1.	Aktiebolaget Electrolux	1	1	7	3	12
2.	Aktiebolaget SKF	1	1	8	2	12
3.	Aktiebolaget Volvo	1	1	7	3	12
4.	Alfa Laval AB	1	1	6	3	11
5.	ASSA ABLOY AB	1	1	7	2	11
6.	Atlas Copco Aktiebolag	1	1	7	2	11
7.	Boliden AB	1	1	3		5
8.	Eniro AB	1		6	3	10
9.	H&M Hennes&Mauritz AB	1		8	2	11
10.	Investor Aktiebolag	1	1	8		10
11.	Lundin Petroleum	1	1	4		6
12.	Nordea Bank AB	1		10	3	14
13.	Sandvik Aktiebolag	1	1	6	2	10
14.	Scania CV Aktiebolag	1	1	8	2	12
15.	Securitas AB	1	1	8	3	13
16.	Skandinaviska Enskilda Banken AB	1	1	8	2	12
17.	Skanska AB	1	1	7	2	11
18.	SSAB Svenskt Stål Aktiebolag	1	1	6	3	11
19.	Swedbank AB	1		7	1	9
20.	Swedish Match AB	1		6	3	10
21.	Svenska Cellulosa Aktiebolag SCA	1	1	6	3	11
22.	Svenska Handelsbanken	1	1	10		12
23.	Tele2 AB	1		7		8
24.	Telefonaktiebolaget L M Ericsson	1	1	8	3	13
25.	TeliaSonera Aktiebolag	1	0	6	3	10
26.	Vostok Gas Sverige AB			3		3
		25	18	177	50	270

2.3.2. Datainsamling

Forskningsstudier bygger på primär och sekundär data. Informationen som ligger till grund för denna uppsats bygger både på primär och på sekundär datainsamling.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Primär data

Innehållet av den primära informationen har erhållits genom en enkätundersökning som skickats till ovanstående bolags styrelseledamöter.

Enkätundersökning gjordes anonymt för att öka svarsfrekvensen och för att öka uppgiftslämnarens trygghet att lämna sanningsenliga svar. Anonymiteten av undersökning omöjliggör att analysera från vilka företag som de inkomna svaren härstammar.

Sekundär data

Sekundära har använts för att skapa en förståelse för ämnet och för att bygga den teoretiska referensramen. Det sekundära materialet består av litteratur, forskningsartiklar och elektroniska källor (se källförteckning). Styrelseledamöternas namn och adresser har tillhandahållits av Bolagsverket.

2.4. Reliabilitet och validitet

Validitet innebär enkelt uttryckt att undersökningen verkligen har fördjupat sig och tittat på det man satt som syfte att undersöka och inget annat²⁸.

Uppsatsens validitet har prövats i ett antal seminarier med handledarna samt att stor vikt har lagts på utformning av enkäten. Författarna har haft en mycket hög ambition att ställa rätt frågor till rätt målgrupp för att säkerställa att personerna som ingick i studien hade relevant kunskap och information för att undersökningen skulle uppnå syftet.

Tanken med reliabilitet är att fånga forskningsresultatets tillförlitlighet och hur pass pålitligt resultatet är. För att hävda att man har uppnått en hög reliabilitet i sin studie, bör samma tillvägagångssätt, metoder och syfte som använts i denna studie, generera samma resultat vid en annan tidpunkt.²⁹

Att undersökningen vänt sig till rätt målgrupp höjer undersökningens reliabilitet. Trots ett relativt stort bortfall kan det urskiljas tydliga mönster i svaren. Under bearbetning av de inkomna svaren har det framkommit att uppgiftslämnarna har svarat på ett kongruent sätt.

²⁸ Torsten T., 1997, *Vetenskapsteori för nybörjare*, s 22

²⁹ Ibid

3. TEORI

3.1. Vad är strategi

Strategi finns överallt inte enbart inom företagsvärlden. Politiska partier, fotbollslag, militära organisationer med flera har strategier för sitt agerande. Ordet strategi härstammar från grekiskan och består av två delar: *stratos* som betyder arme och *agein* som betyder leda. Strategi vann betydelse när krigsföring uppnådde en viss komplexitet där befälhavare hade att koordinera relativt stora sjö- och landstyrkor.³⁰

Strategi är bolagets inriktning och omfattning på lång sikt, som skapar fördelar i en föränderlig miljö, genom dess sammansättning av resurser och kompetenser, med syfte att svara upp mot intressenternas förväntningar. Strategiska beslut associeras med frågor kring bolagets långsiktiga inriktning, omfattning av bolagets verksamheter, styrkor och svagheter gentemot konkurrenterna, bolagets resurser och kompetenser mm.³¹

Thompson definierar strategi på följande sätt:

*"A Company's strategy consists of the competitive moves and business approaches that managers employ to grow the business, stake out a market position, attract and please customers, compete successfully, conduct operations, and achieve targeted objectives."*³²

3.2. Bolagsstyrning/Ägarstyrning (Corporate Governance)

Begreppet corporate governance har etablerat sig i näringslivet och forskning. Längre saknades en svensk översättning. Ägarstyrning blev det första begreppet som sedan övergick till bolagsstyrning. Bolagsstyrning ansågs som en tydligare beskrivning då corporate governance inte enbart handlar om ägande. Bolagsstyrning handlar om styrning av bolag och hur ansvar utkrävs. Bolagets styrning är direkt kopplade till bolagets strategi.³³

³⁰ Carter, Ch., m.fl., 2008, *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*

³¹ Johnson, G., 2006, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*

³² Thompson A., m fl., 2006, *Strategic Management: Concepts and Cases*

³³ Melander A., m fl, 2008, Att förstå strategi, process och kontext

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Bolagsstyrning ser på bolagets styrning ur ett ägar-, placerar- och externa intressenters perspektiv. Agentteorin, (principal/agent theory), handlar om samspelet mellan bolagets ägare (principals) och den verkställande ledningen (agents). Den verkställande ledningen skall se till ägarnas intressen och inte deras egna. Problemet uppstår när ledningen tillvaratar sina egna intressen och inte ägarens.

I koden framhålls att *”styrelsens övergripande uppgift är att för ägarnas räkning förvalta bolagets angelägenheter på ett sådant sätt att ägarnas intresse av långsiktigt god kapitalavkastning tillgodoses på bästa möjliga sätt”*.

Ordföranden bör inneha en särställning inom styrelsen och se till att styrelsens arbete utförs, vilket innebär att ordföranden ska *”... fastställa målen för bolagets verksamhet och besluta om strategin för att nå de fastställda målen”*.³⁴

Johnson framhäver att en allt mer debatterad fråga inom bolagsstyrning är styrelsens och bolagsledningens roll. Styrelser har det yttersta ansvaret för organisationens framgång eller misslyckande. I teori skiljs det mellan två huvudinriktningar. Den första inriktningen är strategisk företagsledning där styrelse kan delegera strategifrågor till företagets operativa ledning och godkänna företagsledningens planer respektive beslut. Här krävs det att styrelsen håller uppsikt för att säkerställa att bolagets strategier inte utgår från ledningens intressen på bekostnad av andra intressenters. Den andra inriktningen är att styrelsen kan samarbeta med företagets operativa ledning i frågor om strategi. Detta medför ett antal praktiska problem, i form av tid och kunskap för att styrelsen ska kunna tillvara denna roll. Bolagsstyrningskoderna försöker säkerställa att styrelsen agerar i ägarnas intresse och att styrelsen opererar oberoende av företagsledningen. Detta förklarar varför kraven till externa och oberoende styrelseledamöter framhävs. Styrelser måste vara kompetenta för att kunna granska företagsledningens aktiviteter. Därför är styrelsens kollektiva erfarenhet, dess utbildning och tillgång till informationen avgörande. Styrelseledamöter behöver avsätta den tid som behövs för att utföra sitt uppdrag ordentlig.³⁵

³⁴ www.bolagsstyrningskollegiet.se, *Kollegiet för svensk bolagsstyrning, Svensk kod för bolagsstyrning, Gällande från 1 juli 2008*

³⁵ Johnson, G., 2006, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases s 143-144*

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Lorsch hävdar att införandet av nya lagar, regler och riktlinjer inom bolagsstyrning har lett till betydande förbättringar inom styrelsearbetet. Styrelser är inte längre lika beroende på den verkställande ledningen och försöker på allvar att ”*govern their companies*”. Men genom att styrelseledamöterna försöker göra mer och göra det bättre är de frustrerade av svårigheterna de möter. De flesta klagomålen är att styrelseledamöterna anser sig inte lägga tillräckligt med tid på bolagets strategi och att de lägger för mycket tid på att uppfylla nya lagar och regler.³⁶

3.3. Styrelsernas strategiarbete

Koden nämner att en av styrelsens uppgifter är fastställning och framtagning av bolagets strategi för att nå målen. Styrelser bör därför förnyas regelbundet med hänsyn till bolagets utveckling och till kontinuitet i styrelsearbete. Styrelsen ska vara mångsidig när det gäller styrelseledamöternas kompetens och erfarenheter som krävs för uppdraget.³⁷

Johnson anser att styrelsen ska fatta beslut om olika strategiska handlingsalternativ. Detta innebär att styrelseledamöter förutsätts besitta kunskap och kompetens för att kunna utvärdera och träffa dessa strategiska val. Strategiska val avgör bolagets framtid och bestämmer sättet som man ska bemöta utmaningar. Ett val som måste göras är hur bolaget positionerar sig relativt konkurrenterna.³⁸

Conger påpekar att det ligger i styrelsens ansvar att ta fram en strategi för bolaget dock är implementeringen den verkställande direktörens och ledningsgruppens ansvar. Styrelsen måste följa upp implementeringen av strategier för att kontrollera att de håller tidtabellen, budgeten och att de producerar effektiva resultat. Styrelsen måste också se till att den har tillgång den nödvändiga och relevanta informationen.

En styrelse är ett team som behöver bland annat kunskap, information, motivation och tid för att kunna utföra uppgiften på ett effektivt sätt. Styrelsens samlade kunskap måste stämma överens med de strategiska utmaningarna som bolaget står inför.

³⁶ Lorsch J., 2005, *Building better boards by design*

³⁷ www.bolagsstyrningskollegiet.se, *Kollegiet för svensk bolagsstyrning, Svensk kod för bolagsstyrning, Gällande från 1 juli 2008*

³⁸ Johnson, G., 2006, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Detta innebär att styrelsesammansättningen består av individer med olika kompetenser och bakgrund som kompletterar varandra. När det gäller information måste styrelsen få tillgång till ett brett spektra av information angående t ex om konkurrensen, strategiska nyckelfrågor mm. Dagens affärsvärld är komplex och därmed är det nästan omöjligt för en enskild styrelseledamot eller en liten grupp av individer att förstå alla frågeställningar som en styrelse konfronteras med. Både genom rekryteringsprocessen av styrelseledamöter och genom belöningsystemet kan bolagen påverka styrelseledamöters motivation. Angående tidsfaktorn anser Conger att styrelseledamöter behöver tillräckligt med samlad tid tillsammans som grupp för att fatta effektiva beslut. Styrelsen borde utvärdera om tidsintervallen mellan mötena är adekvat, om det finns tilläggligt med tid för att förbereda möten inför viktiga beslut. Styrelsen borde inte avsätta tid på styrelsemötet för att få information som den verkställande ledningen kunde ha kommunicerat tidigare. Styrelsen borde istället använda styrelsemötets tid till engagerade och till relevanta diskussioner och beslutsfattande. Därför borde styrelseledamöter utvärdera om de får relevant information i förväg som de behöver.³⁹

3.4. Problem i samband med styrelsernas strategiarbete

Koden kräver att högst en person som ingår i företagsledningen får vara styrelseledamot och att majoriteten av styrelseledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Styrelsens ordförande är ansvarig för styrelsens organisation och ledning dessutom ska ordföranden se till att styrelsen har tillgång till relevant information och beslutsunderlag för styrelsearbete.⁴⁰

Jensen menar att allvarliga problem med information begränsar styrelseledamöternas effektivitet. Informationsbegränsning hindrar möjligheten för styrelseledamöterna att effektivt följa upp samt utvärdera den verkställande direktören och bolagets strategi.⁴¹

Enligt Lorsch är syftet med oberoende styrelseledamöter att säkerställa att styrelserna är objektiva och är utan intressekonflikter. Kravet på oberoende gör att styrelser allt mer består av styrelseledamöter med lite kunskap om bolagets nuvarande eller tidigare

³⁹ Conger, J. A., m.fl., 2000, Appraising boardroom performance

⁴⁰ www.bolagsstyrningskollegiet.se, *Kollegiet för svensk bolagsstyrning, Svensk kod för bolagsstyrning, Gällande från 1 juli 2008*

⁴¹ Jensen M. C., 2000, *A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsernas arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

branschförhållanden och affärsstrukturer. Oberoende styrelseledamöter arbetar dessutom på deltid med styrelsefrågor. Detta innebär att tiden de kan ägna sig till styrelsearbete är begränsad. Resultatet blir att styrelseledamöter trots goda avsikter har för lite tid och kunskap för att tillvarata deras uppgift på ett tillfredställande sätt. Styrelseledamöters brist på kunskap kompliceras av ytterligare ett problem, nämligen informationens kvalitét som styrelseledamöterna får från den verkställande ledningen.⁴²

I "Empowering the Board" skriver Lorsch att detta beror på att de verkställande direktörerna besitter en kunskap om bolaget som styrelseledamöterna inte besitter. Utifrån styrelseledamöternas perspektiv är det inte överdrivet att säga att det primära syftet med styrelsemötet är att den verkställande direktören lär styrelseledamöterna mera om organisationen. Denna information måste styrelseledamöterna sedan omvandla till en bredare kunskap om bolaget, dess marknader och verksamhet. Detta är information som oundvikligen måste komma från den verkställande ledningen på styrelsemötena. Ett annat problem som Lorsch hänvisar till i "Building better boards by design" är att de flesta bolagskoder är vagt formulerade när det gäller vad styrelsen borde göra. Resultatet blir därför att styrelser helt enkelt gör det de alltid gjort och utökar styrelsearbetet med att hantera de nya kraven som bolagskoderna ställer. Det saknas klara kriterier för att bestämma hur styrelser ska allokera deras dyrbara tid tillsammans. Fokus ligger istället på de frågeställningarna som den verkställande ledningen anser som mest akuta och på de man alltid gjort. De ovan anförda hinder för styrelsernas effektiva arbete ligger till grund för många styrelseledamöters bekymmer t.ex. klagas det att för mycket tid ägnas åt att uppfylla regelverket och inte tillräckligt med tid läggs på strategiska frågor. Orsaken beror normalt på att styrelsen inte tydligt lagt fokus på sin roll. Krävs det mer av styrelserna så försöker de att stoppa in mer uppgifter på den tid de har till att förfoga.

Då styrelserna är osäkra, när det gäller deras roll, är deras klagomål om brist på strategisk inflytande oklar och vag. Man bör då lägga tyngd på frågorna kring styrelsens brist på kompetens och kunskap för att bidra till den strategiska beslutsprocessen och kunna följa upp bolagets strategiska inriktning.⁴³

⁴² Lorsch J., 2005, *Building better boards by design*

⁴³ Lorsch, J. W., 2000, *Empowering the Board*, Harvard Business Review on Corporate Governance

3.5. Effektivare strategiarbete

Donaldson presenterat ett förslag att nominera en strategikommitté som liknar revisionskommittén eller lönekommittén som ska ägna sig åt att se över och följa upp strategin. Detta skulle möjliggöra en kontinuerlig konstruktiv dialog mellan ledningen och strategikommittén som borde bestå av oberoende ledamöter d v s som inte ingår i ledningen.⁴⁴

Bain anser att strategi är en så viktig del i styrelsearbetet att det behövs en formell process. Det finns en växande förståelse för betydelsen av speciell strategisk fokus och att styrelsen ska ta den tid den behöver för att noggrant förstå och utvärdera strategiska frågor. Dessutom finns en bred insikt att regelbundna korta inslag på styrelsemöten är olämpliga. Att nominera en strategikommitté som liknar revisionskommittén eller lönekommittén som en lösning ifrågasätts av Bain. Argumentet till detta är att strategiska frågor ska hanteras av hela styrelsen förutsatt att lämpliga strukturer finns på plats och tillräcklig tid avsätts. Det anses att strategiska beslut måste vara en central del av en styrelses ambition därför betraktas lösning av en strategikommitté som olämplig.⁴⁵

Salmon föreslår att styrelserna kan besluta att hålla längre möten men däremot inte hålla styrelsemötena så ofta. Längre möten hjälper att hålla nere restider för styrelseledamöter med hög arbetsbelastning, t.ex. är det bättre att hålla sex långa möten per år än tolv korta. Regelbundna träffar med ledande befattningshavare utanför styrelserummet förbättrar informationsflödet. Styrelser med mellan åtta och femton styrelseledamöter är ungefär rätt antal för stora publika företag då mindre än åtta omöjliggör tillsättandet av revisionskommittéer, lönekommittéer och andra kommittéer med tillräckligt många externa styrelseledamöter.⁴⁶

⁴⁴ Donaldson G., 1995, *A New Tool for Boards, The Strategic Audit*

⁴⁵ Bain, N., m fl., 1996, *Winning Ways through Corporate Governance*

⁴⁶ Salmon, W. J., 2000, *How to Gear Up Your Board*, Harvard Business Review on Corporate Governance

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Lorsch menar att styrelsen måste bestämma sig för vilken blandning av kunskap som är passande till bolagets förhållanden. Det finns ett minimikrav där det måste finnas en balans mellan finansiella och strategiska inslag. Information måste bygga på strategiska mål, konkurrensförhållandena samt skall den dras översiktlig. Utmaningen för styrelser är att omvandla information till användbar kunskap i snabb takt. Detta kan ske genom att frigöra tid för bredare strategiska frågeställningar. Styrelseledamöterna borde få tillgång till informationen i förväg och träffas själva för att utveckla en kollektiv förståelse för bolagets situation och för att bestämma vilka frågor de vill diskutera med ledningen.⁴⁷

⁴⁷ Lorsch, J. W., 2000, *Empowering the Board*, Harvard Business Review on Corporate Governance

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

4. RESULTAT

4.1 Utvärdering av enkätsvaren

Styrelsens arbete med strategiska frågor

Utskick och svar	Man	Man %	Kvinna	Kvinna %	Totalt	Totalt%
Utskick	207	77%	63	23%	270	
Inkomna svar	70	34%	14	22%	84	31%

I undersökningen ingick 26 bolag och enkäten riktade sig till totalt 270 styrelseledamöter.

Andelen kvinnor är 63 stycken som motsvarar 23 procent. Antalet manliga styrelseledamöter är 207 stycken och utgör 77 procent av det totala antalet styrelseledamöter. Totalt inkom 84 svar. Svarsfrekvensen blev 31 procent. Svarsfrekvensen bland manliga ledamöter blev 34 procent och bland kvinnliga blev den 22 procent.

Fråga 1: Kön och position i styrelsen

Utskick fördelad på roll i styrelsen

	Man	Man %	Kvinna	Kvinna %	Totalt	Totalt%
Ordförande	25	12%	1	2%	26	10%
Styrelseledamot som ingår i företagsledning	17	8%	0	0%	17	6%
Externa styrelseledamöter	128	62%	48	76%	176	65%
Arbetstagarrepresentanter	37	18%	14	22%	51	19%
	207		63		270	

Enligt materialet från Bolagsverket är andelen kvinnor som innehar positionen som styrelseordförande endast en av 26. 17 av 26 undersökta bolag (65procent) har styrelseledamöter som ingår i företagsledning.

Av 26 styrelseordföranden svarade 18 stycken på enkäten vilket motsvarar en svarsfrekvens inom denna kategori på 70 procent. Detta innebär att de flesta företag som ingick i undersökningen finns representerade.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Fråga 2: Antal styrelsemöten per år

Hur många styrelsemöten håller din styrelse per år?

Hur många styrelsemöten håller din styrelse per år?

	Medelvärde	Max	Min	Medianen	Modalvärdet
Antal styrelsemöten	8	20	3	7	6

I snitt håller styrelserna i undersökningen 8 styrelsemöten per år. Rangen mellan min.3 och max. 20 är dock stor. Tas modalvärdet (typvärdet), dvs. det tal som oftast förekommer i det statistiska materialet, så håller de undersökta styrelserna 6 styrelsemöten per år.

Fråga 3: Antal styrelsemöten per år som behandlar strategiska frågor

Hur många styrelsemöten per år behandlar strategiska frågor?

Hur många styrelsemöten per år behandlar strategiska frågor?

	Medelvärde	Max	Min	Medianen	Modalvärdet
Antal styrelsemöten	5	15	1	5	5

I snitt håller styrelserna i undersökningen 5 styrelsemöten per år som behandlar strategiska frågor. Spridningen mellan min.1 och max.15 är dock stor. Används modalvärdet (typvärdet) så håller de undersökta styrelserna 5 styrelsemöten per år där strategiska frågor behandlas.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsans arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Fråga 4: Sättet att hantera strategifrågor i styrelsen

Hur behandlas strategiska frågor generellt i din styrelse?

A. Strategiska frågor ingår som en fast punkt på varje styrelsemöte

B. Strategiska frågor behandlas sporadiskt som korta inslag i styrelsemötet

C. Strategiska frågor behandlas alltid vid ett särskilt årligt strategimöte

Position / Svar	A	B	C	A och B	A och C	B och C	Total
Ordförande	4	1	3		7	3	18
Interna			4		1		5
Externa	17	5	12	1	7	2	44
Arbetstagarrepresentanter	4	3	7		2	1	17
Total	25	9	26	1	17	6	84
Total %	30%	11%	31%	1%	20%	7%	100%

Undersökningen visar att 30 procent av styrelserna behandlar strategiska frågor som en fast punkt på varje styrelsemöte och 31 procent vid årliga strategimöten. Styrelser som behandlar strategiska frågor både som en fast punkt på varje styrelsemöte och vid ett särskilt årligt möte uppgår till 20 procent. Endast 11 procent av styrelserna behandlar strategiska frågor sporadiskt som korta inslag i styrelsemötet.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Fråga 5: Preferenser att behandla strategiska frågor

Vilket sätt föredrar du för att behandla strategiska frågor?

A. Strategiska frågor ingår som en fast punkt på varje styrelsemöte

B. Strategiska frågor behandlas sporadiskt som korta inslag i styrelsemötet

C. Strategiska frågor behandlas alltid vid ett särskilt årligt strategimöte

Position / Svar	A	B	C	A och B	A och C	B och C	Total
Ordförande	5	1	4		6	2	18
Interna			5				5
Externa	18	2	13	1	8	2	44
Arbetstagarrepresentanter	6	2	6		2	1	17
Total	29	5	28	1	16	5	84
Total %	35%	6%	33%	1%	19%	6%	100%

Styrelseledamöterna som föredrar att behandla strategiska frågor som en fast punkt på varje styrelsemöte uppgår till 35 procent och 33 procent föredrar ett särskilt årligt strategimöte. 19 procent av styrelseledamöter föredrar en kombination av behandling av frågan både som en fast punkt på varje styrelsemöte och på ett årligt strategimöte. Endast 6 procent föredrar att behandla strategiska frågor sporadiskt som korta inslag i styrelsemötet.

Resultat per positionsroll:

Endast en ordförande föredrar att behandla strategiska frågor sporadiskt som korta inslag i styrelsemötet. 28 procent av ordföranden föredrar att behandla strategiska frågor som en fast punkt på varje styrelsemöte, 22 procent vid ett särskilt årligt strategimöte och 33 procent föredrar en kombination av fast punkt och årligt strategimöte.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Interna dvs. styrelseledamöter som ingår i företagsledningen föredrar till 100 procent alternativet C dvs. att strategiska frågor behandlas alltid vid ett särskilt årligt strategimöte.

41 procent av de externa styrelseledamöterna vill hantera strategiska frågor som en fast punkt vid varje styrelsemöte, 30 procent föredrar ett särskilt årligt strategimöte, 18 procent vill se en kombination av fast punkt och årligt strategimöte och endast 5 procent vill hantera frågan sporadiskt som ett kort inslag i styrelsemötet.

35 procent av arbetstagarrepresentanter föredrar alternativet som en fast punkt vid varje styrelsemöte och lika många föredrar ett årligt strategimöte.

Samtliga kategorier av styrelseledamöter föredrar att behandla strategiska frågor endera som en fast punkt på varje strategimöte eller vid ett särskilt årligt strategimöte respektive en kombination av båda med undantag för styrelseledamöter som ingår i företagsledningen som enbart vill behandla dessa frågor vid ett särskilt årligt strategimöte.

Jämförelse fråga 4 och 5:

Jämförelsen mellan hur strategiska frågor behandlas generellt i styrelsen och hur styrelseledamöterna föredrar att behandla strategiska frågor uppvisar samma tyngdpunkter. Styrelseledamöterna föredrar mindre av korta och sporadiska strategiska inslag i styrelsemötet än det har idag.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Påstående 6: Nedlagd tid på historiska och administrativa rapporter

Styrelsen lägger för mycket tid på historiska och administrativa rapporter.

	Instämmer inte alls		Instämmer något		Varken instämmer eller inte instämmer		Instämmer delvis		Instämmer till fullo		
Ordförande	3	17%	7	39%	6	33%	2	11%	0	0.0%	18
Intern Ledamot	2	40%	1	20%	1	20%	1	20%	0	0.0%	5
Extern Ledamot	14	33%	10	23%	7	16%	12	28%	0	0.0%	43
Arbetstagarrepresentant	8	44%	6	33%	2	11%	2	11%	0	0.0%	18
	27	32%	24	29%	16	19%	17	20%	0	0.0%	84

32 procent av styrelseledamöterna tycker inte att man lägger för mycket tid på historiska och administrativa rapporter. Hela 61 procent av svaren faller inom svarsalternativen inte instämmer alls eller instämmer något.

Ordförandena avviker i den mån att de uppvisar endast 17 procent i svarsalternativet instämmer inte alls jämfört med de övriga kategorierna som har en betydligt högre andel instämmer inte alls. 33 procent av ordförandena uttrycker en tveksamhet i frågan.

61 procent av svaren ligger inom svarsalternativen instämmer inte alls och instämmer något. Endast 20 procent instämmer delvis att styrelsen lägger för mycket tid på historiska och administrativa rapporter.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Påstående 7: Tid för strategiska frågor

Styrelsen lägger för mycket tid på strategiska frågor.

	Instämmer inte alls		Instämmer något		Varken instämmer eller inte instämmer		Instämmer delvis		Instämmer till fullo		
Ordförande	15	83%	1	6%	2	11%	0	0%	0	0%	18
Intern Ledamot	3	60%	0	0%	2	40%	0	0%	0	0%	5
Extern Ledamot	32	74%	5	12%	5	12%	1	2%	0	0%	43
Arbetsstagarrepresentant	13	72%	0	0%	5	28%	0	0%	0	0%	18
	63	75%	6	7%	14	17%	1	1%	0	0%	84

Hela 75 procent av svaren instämmer inte att styrelsen lägger för mycket tid på strategiska frågor. Resultatet är entydigt rakt igenom alla styrelseledamöters olika positioner i styrelsen.

Svaren från ordföranden är mer koncentrerade på instämmer inte alls. Interna styrelseledamöter uppvisar en viss tveksamhet till frågan.

Påstående 8: Kodens inverkan på strategiarbetet

Den "Svenska bolagskoden" har minskat utrymmet för styrelsen att arbeta med strategiska frågor.

	Instämmer inte alls		Instämmer något		Varken instämmer eller inte instämmer		Instämmer delvis		Instämmer till fullo		
Ordförande	8	44%	8	44%	1	6%	1	6%	0	0%	18
Intern Ledamot	0	0%	2	40%	0	0%	3	60%	0	0%	5
Extern Ledamot	20	47%	3	7%	6	14%	11	26%	3	7%	43
Arbetsstagarrepresentant	10	56%	1	6%	7	39%	0	0%	0	0%	18
	38	45%	14	17%	14	17%	15	18%	3	4%	84

44 procent tycker inte att den "Svenska bolagskoden" har minskat utrymmet för styrelsen att arbeta med strategiska frågor. 63 procent ligger inom svarsalternativen instämmer inte alls och instämmer något. 22 procent instämmer delvis eller till fullo med påståendet. Kategorin ordförande intar en tydlig ställning till frågan då 89 procent svarar instämmer inte alls och instämmer något. Externa och arbetsstagar

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

representanter uppvisar liknande resultat dock är deras svar inte lika entydigt som ordförandenas.

Tre av fem interna styrelseledamöter avviker från de övrig då de instämmer delvis med påståendet.

Påstående 9: Tillgång till informations om strategiska mål

Du anser att du har tillgång till information om företagets strategiska mål som du behöver för att kunna arbeta med företagets strategiska frågeställningar.

	Instämmer inte alls		Instämmer något		Varken instämmer eller inte instämmer		Instämmer delvis		Instämmer till fullo		
Ordförande	2	11%	0	0%	0	0%	5	28%	11	61%	18
Intern Ledamot	0	0%	0	0%	1	20%	0	0%	4	80%	5
Extern Ledamot	1	2%	6	14%	0	0%	19	44%	17	40%	43
Arbetstagarrepresentant	0	0%	1	6%	1	6%	5	28%	11	61%	18
	3	4%	7	8%	2	2%	29	35%	43	51%	84

51 procent anser att de har tillgång till den informationen som behövs för att kunna arbeta med företagets strategiska frågeställningar. Hela 86 procent av svaren ligger inom svarsalternativen instämmer delvis och instämmer till fullo. Fyra av fem interna styrelseledamöterna anser sig ha full tillgång till information om strategiska mål.

På styrelsepositions nivå överensstämmer svaren bland ledamöterna men det förekommer en del avvikelser. Endast 40 procent av de externa ledamöterna instämmer till fullo jämfört med de övriga som visar betydligt högre samstämmighet i denna svarsalternativ.

Två styrelseordförande inte alls anser sig ha tillgång till information om företagets strategiska mål.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsans arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Påstående 10: Styrelseledamöters bransch- och affärskompetenser

Styrelsen som helhet har inte tillräckligt många styrelseledamöter med specifika bransch- och affärskompetenser för att kunna formulera och följa upp bolagets strategiska frågeställningar.

	Varken										
	Instämmer inte alls		Instämmer något		Varken instämmer eller inte instämmer		Instämmer delvis		Instämmer till fullo		
Ordförande	9	50%	2	11%	2	11%	3	17%	2	11.1%	18
Intern Ledamot	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	0	0.0%	5
Extern Ledamot	32	74%	3	7%	3	7%	5	12%	0	0.0%	43
Arbetsstagarrepresentant	12	67%	1	6%	2	11%	3	17%	0	0.0%	18
	56	67%	7	8%	8	10%	11	13%	2	2.4%	84

Hela 67 procent av styrelseledamöterna tycker att deras styrelse har tillräckligt många styrelseledamöter med bransch- och affärsspecifik kompetens. En minoritet på sammanlagt 16 procent instämmer delvis eller till fullo att deras styrelse inte har tillräckligt många

Styrelseledamöter med bransch- och affärsspecifik kompetens för att kunna formulera och följa upp bolagets strategiska frågeställningar.

På styrelsepositionsnivå överensstämmer svaren bland ledamöterna. Ordförandena uppvisar dock en något lägre procentsats i svarsalternativet instämmer inte alls. Skillnaden t ex mellan svaren från ordförandena och de externa ledamöterna uppgår till 24 procent enheter. Trots att ordförandena inte instämmer alls eller något med påståendet, finns det fem stycken ordförande som anser att styrelsen inte har tillräckligt många ledamöter med strategiskt kompetens.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Påstående 11: Vikten av strategisk kompetens vid rekrytering av styrelseledamöter

Det borde läggas mer vikt på strategiskt- och branschspecifikt kompetens vid rekrytering av styrelseledamöter												
	Instämmer inte alls		Instämmer något		Varken instämmer eller inte instämmer		Instämmer delvis		Instämmer till fullo			
Ordförande	2	11%	6	33%	0	0%	9	50%	1	6%	18	
Intern Ledamot	0	0%	1	20%	1	20%	1	20%	2	40%	5	
Extern Ledamot	7	16%	5	12%	15	35%	11	26%	5	12%	43	
Arbetsagarrepresentant	6	33%	2	11%	1	6%	7	39%	2	11%	18	
	15	18%	14	17%	17	20%	28	33%	10	12%	84	

33 procent av styrelseledamöterna tycker delvis att det borde läggas mer vikt på strategiskt- och branschspecifik kompetens vid rekrytering av styrelseledamöter. 45 procent av svaren faller inom svarsalternativen instämmer delvis eller instämmer till fullo. Trots att resultatet visar att det borde läggas mer vikt på strategisk kompetens vid rekrytering, är resultatet inte så entydigt. Det finns en andel på 35 procent som inte instämmer alls eller instämmer något.

På styrelsepositions nivå kan det konstateras att samtliga ordförandena är splittrade då 44 procent sammanlagt svarar med instämmer inte alls eller instämmer något och 56 procent instämmer delvis eller till fullo. Även arbetsagarrepresentanterna uppvisar en splittring. Bland de övriga styrelseledamöterna kan det konstateras att de interna ledamöterna har en större tendens att vilja lägga mer vikt på strategiskt- och branschspecifikt kompetens vid rekrytering. De externa ledamöterna visar den högsta procentsatsen inom svarsalternativet varken instämmer eller inte instämmer.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Påstående 12: Strategikommittéer

Införandet av en strategikommitté liknande revisions- och lönekommitté skulle förbättra styrelsens strategiska arbete.

	Instämmer inte alls		Instämmer något		Varken instämmer eller inte instämmer		Instämmer delvis		Instämmer till fullo		
Ordförande	16	89%	1	6%	0	0%	1	6%	0	0%	18
Intern Ledamot	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	0	0%	5
Extern Ledamot	37	86%	0	0%	2	5%	2	5%	2	5%	43
Arbetsstagarrepresentant	8	44%	3	17%	3	17%	4	22%	0	0%	18
	64	76%	5	6%	6	7%	7	8%	2	2%	84

Hela 76 procent av styrelseledamöterna instämmer inte alls att införandet av en strategikommitté liknande revisions- och lönekommitté skulle förbättra styrelsens strategiska arbete. Samtliga styrelseledamöter på de olika positionerna svarar till övervägande antal med instämmer inte alls. Däremot råder det en avgörande skillnad mellan ordförande och externa ledamöter i förhållande till arbetsstagarrepresentanter.

4.2 Styrelseledamöternas personliga kommentarer och synpunkter

Kommentarer från externa styrelseledamöter:

En styrelseledamot som är adjungerad professor vid en nordisk handelshögskola och som är intresserad i ämnet, har lämnat följande kommentarer och bett om att få ta del av undersökningen:

“This study is highly relevant:

“1) Boards needed generally to balance the short term budgeting and follow up with a) a systematic formulation of the view of the decided future b) the migration path to the chosen future and c) a clear strategy to guide management’s ongoing decisions and prioritizations.

2) The code for governance does not take focus away from strategic discussions; the code will and should stimulate the formation of higher strategic business qualifications in the board as a whole.

3) A good practice is for the board to maintain a “log-book for strategic issues” where matters which pop up during operative discussions can be logged and then be given in depth treatment at the yearly strategic seminar”

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

“I feel very comfortable with the way Boards is dealing with strategic and operational issues, very proactive, very informative in a very open climate. This especially pays off in the actual financial crisis.”

“I’m newly elected board member and have not fully insight to the board work processes. My impression is however that too much time is spent on “accounting issues” and not on strategy issues pointed on the page 1. “

”Koden förlänger mötena.”

”Strategy development is the primary responsibility of senior management. The board is more oversight and can help develop if needed. There always needs to be a good balance between governance current performance and strategic development. Governance seems to be taking more and more time.”

”En strategikommitté skulle skapa ett A och ett B lag i styrelsen vilket vore direkt olämpligt.”

“Strategi frågor är ämnen för hela styrelsen; varken kan eller bör delegeras till kommitténs nivå.”

”Strategy is a question for the full Board, its most important duty together with the appointment of the CEO”

“Agreeing with corporate strategy is one of a Board’s fundamental responsibilities as is ensuring it is successfully implemented”

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Kommentarer från arbetstagarrepresentanter:

”Jag skulle önska att arbetstagarrepresentanters kunskap bättre skulle utnyttjas i de arbetsgrupper som skapas för olika ändamål på så sätt skulle dialogen förbättras.”

”Mycket god sammansättning av kompetenser. Vi har både ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott vilka är funktionella och fungerar bra.”

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

5. ANALYS

I analysen konfronteras det insamlade empiriska materialet med de teoretiska referensramarna. Författarnas tolkningar och synpunkter inkluderas i analysen.

5.1. Bolagsstyrning

Enligt Johnson bär styrelsen det yttersta ansvaret för företagets strategi och därmed för bolagets långsiktiga framgång eller misslyckande. Styrelsens inflytande i strategifrågor kan ske antingen genom att delegera strategiska frågor till företagets operativa ledning eller genom att samarbeta med den operativa ledningen

En generell slutsats av kartläggningen är att styrelsen är mycket involverad i företagets strategifrågor. De flesta styrelseledamöterna behandlar strategifrågor både som en fast punkt på varje styrelsemöte, vid ett årligt särskilt möte avsatt för strategiskt arbete eller genom en kombination. Att de inte anser att koden minskat utrymmet för strategiska frågor och att de anser att styrelsen har relevant information och strategisk kompetens kan tolkas som att styrelserna spelar en aktiv strategisk roll.

Införandet av bolagskoden har ökat styrelsernas ansvar och borde därmed ha ökat den administrativa bördan. Bolagskoden ställer olika krav på styrelsen som bland annat att styrelsearbetet utvärderas årligen, att det finns god intern kontroll och att styrelsen håller sig informerad om och hur bolagets interna kontroll fungerar med mera.

Conger ser betydelsen av tid i samband med strategiarbete. Styrelsen bör ta fram en strategi för bolaget och följa upp implementeringen. Han anser dessutom att styrelsen behöver tillräckligt med samlad tid tillsammans som grupp för att kunna fatta effektiva beslut.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Lorsch påpekar att bolagskoden har medfört betydande förändringar kring styrelsens strategiarbete. Styrelsen har blivit allt mer fokuserad på att styra sitt bolag. Men införandet av regler och bestämmelser har fört över mer resurser på uppföljning av regelverken i stället för fokus på strategi.

Det som framgår i teoriavsnittet kring bolagsstyrning, nämligen att regler och bestämmelser skulle leda till en ökad administrativ börda för styrelsen bekräftas inte av kartläggningen.

I frågan om det läggs för mycket tid på historiska och administrativa uppgifter tycker den stora majoriteten av styrelseledamöterna att det inte läggs för mycket tid på sådana frågeställningar. Det förekommer dock en avvikelse mellan externa styrelseledamöter och de övriga styrelseledamöterna. Externa ledamöter uppvisar en högre andel respondenter som anser att styrelsen inte lägger för mycket tid på historiska och administrativa rapporter.

Att införandet av koden skulle ha minskat utrymmet för styrelsen att arbeta med strategiska frågor bekräftas inte heller i undersökningen. De interna ledamöterna avviker dock från de övriga då tre av fem anser att koden har minskat utrymmet för strategiskt arbete.

Att det empiriska resultatet inte stämmer överens med de teoretiska referenserna kan bero på att koden uppfattades som en betydande arbetsbörda under implementeringsfasen och att rutinerna nu är på plats och därmed upplevs koden inte längre som administrativt betungande.

Att interna styrelseledamöter tycker motsatsen kan bero på att det ligger i deras ansvar att ta fram underlag och material som krävs av kodens regelverk och att arbetsbördan därmed faller huvudsakligen på organisationen och inte på styrelsen.

Införandet av bolagskoden har inte heller minskat utrymmet för styrelsens strategiarbete. Detta kan bero på att bolagskoden har implementerats över tiden och gjort styrelsen allt mer uppmärksam på deras roll i bolaget och framför allt på betydelsen av strategifrågor.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Kodens krav på externa styrelseledamöter och styrelseledamöter som är oberoende av företagsledningen kan ha bidragit till att öka fokus på strategiarbetet då de sannolikt tillfört mer kunskap och kompetens i strategiska frågor.

5.2. Strategi

5.2.1 Balans och Tid

Salmon anser att mindre men längre möten är ett mer effektivt sätt att använda tiden och att hålla sex långa möten per år är bättre än tolv korta. Styrelser med mellan åtta och femton styrelseledamöter betraktas som ungefär rätt.

Majoriteten av de undersökta styrelserna har i 10 - 12 styrelseledamöter inklusive arbetstagarrepresentanter och utifrån modalvärdet i materialet håller styrelserna 6 styrelsemöten per år. Därmed ligger bolagen som ingår i kartläggningen helt i linje med Salmons uppfattning när det gäller antalet men undersökningen kartlägger dock inte frågan kring styrelsemötenas tidsaspekt.

Felton redogör att styrelsen lägger mer fokus på finansiella mål, vilket leder till ett kortsiktigt tänkande. Enligt Chen bör styrelseledamöter ägna mer tid på att utveckla strategier.

Undersökningen av Berglund Executive Search visade att mindre än hälften av vd:arna ansåg att styrelsen lade ner tillräckligt med tid åt strategifrågor.

Conger anser att styrelsen bör utvärdera om tidsintervall mellan möten är adekvat och att styrelseledamöter behöver tillräckligt med samlad tid tillsammans som grupp för att kunna fatta effektiva beslut. Grant Thornton visade att vd:ar i svenska företag är missnöjda med sina styrelser då endast 13 procent ansåg att deras styrelse lade ner tillräcklig med tid på strategifrågor.

Det är därför viktigt att styrelsen håller en bra balans mellan kort- och långsiktig fokus. Att jobba med utformning av långsiktiga strategier ökar styrelseledamöternas förståelse för bolagets marknads- och konkurrensförhållanden.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Av kartläggningen framgår att fem av sex styrelsemöten behandlar strategiska frågeställningar. I frågan om hur strategiska frågor generellt behandlas angav 35 procent av respondenterna att de behandlar strategiska frågor som en fast punkt på varje styrelsemöte och i 33 procent av fallen behandlas frågorna alltid vid ett särskilt årligt strategimöte. Svenska styrelser håller en viss balans mellan antalet styrelsemöten per år och de styrelsemöten som behandlar strategiska frågor.

Resultatet kan tolkas på flera sätt: De undersökta styrelserna lägger mycket tid och resurs på strategiskt arbete genom att behandla strategiska frågor som en fast punkt vid varje styrelsemöte och vid särskilda årliga strategimöten. Att man behandlar strategiska frågeställningar både som fast punkt och vid särskilda strategimöten kan vara ett sätt som införts för att kompensera för den ökade belastningen härstammande från införandet av kodens krav. En jämförelse med förhållandena innan införandet av koden hade behövts för att kunna bekräfta detta antagande.

Mycket få styrelser behandlar strategiska frågor sporadiskt som korta inslag i styrelsemötet. Dessutom är det mycket få som fördrar detta sätt att behandla strategiska frågor. Resultatet överensstämmer med Bain som konstaterar att det finns en bred insikt om att behandling av strategiska frågor vid regelbundna korta inslag på styrelsemöten är olämpliga

I undersökningen jämförs svaren mellan hur strategiska frågor generellt behandlas i styrelsen och vilket sätt styrelseledamöterna föredrar för att behandla dessa frågor (fråga fyra och fem).

Svaren visar att det sättet styrelseledamöter föredrar att hantera strategiska frågor överensstämmer i stort med hur de hanterar frågorna i nuläget. På positionsnivå avviker interna styrelseledamöter mot de övriga då de föredrar att behandla strategiska frågor enbart vid ett särskilt årligt möte. Ordförande och externa ledamöter föredrar att behandla strategiska frågor endera som en fast punkt på varje styrelsemöte eller vid särskilda årliga strategimöten eller en kombination båda.

Det finns samstämmighet mellan frågan om nuvarande sättet att hantera strategifrågor och hur styrelseledamöterna skulle föredra att behandla strategiska frågor. Det kan möjligen tolkas att de tillfrågade styrelserna har varit de första i Sverige att behöva implementera. Kodens implementeringsprocess kan ha stärkt styrelsearbetet och enat styrelserna i synen på hur

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsernas arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

strategiarbetet behandlas. Styrelseledamöterna vill i stort bibehålla sättet att hantera strategifrågor och samtidigt ser de ett utrymme för mer strategiarbete. Det kan tolkas som att, antingen vill styrelseledamöterna förlänga tiden på sammanträdena eller öka antalet styrelsemöten. De skillnaderna som redovisats kan tolkas som att interna styrelseledamöter bär tyngden i framtagning och förberedelser av strategiska dokumentationer. Därför föredrar dessa ett särskilt årligt möte för att koncentrera arbetsbelastningen till denna tidpunkt. Arbetstagarrepresentanterna preferenser är jämförbara med ordförandenas och de externa styrelseledamöternas.

Karlöf redogör för att det finns kritik mot styrelsernas engagemang i strategiska frågor och att ledande befattningshavare upplever att strategifrågor inte får den uppmärksamhet det förtjänar.

På frågan om styrelsen lägger för mycket tid på strategiska frågor anser hela 75 procent att man inte lägger för mycket tid på strategiska frågor. Resultatet kan tolkas som om styrelseledamöterna anser att det finns utrymme för mer strategiarbete eller att de anser att det finns en god balans mellan strategiskt- och övrigt styrelsearbete.

5.2.2. Informations tillgänglighet

Karlöf anser att styrelsens roll är bland annat att initiera strategiarbetet, sätta ambitionsnivån, fatta strategiska beslut och följa upp strategin. För att detta ska ske, är det ett krav på att tillgång till rätt och relevant information.

Conger tycker att information är viktig då den ligger till grund för att kunna följa upp implementeringen av strategin.

Johnson hävdar att styrelsen kan endera delegera strategi frågor till den operativa ledningen och sedan godkänna lednings planer respektive beslut. Styrelsen kan även samarbeta med företagets ledning i frågor om strategi. Båda former kräver att det finns kunskap och kompetens samt tillgång till information som gäller styrelsen som kollektiv.

Den i teorin nämnda förutsättningen på tillgång till information för att styrelsen ska kunna tillvarata sin uppgift, uppfylls enligt respondenternas svar.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Den övervägande delen av styrelseledamöter anser att de har tillgång till den information som de behöver. Fyra av fem interna styrelseledamöterna anser sig ha till fullo tillgång till information om företagets strategiska mål. Detta kan bero på den interna styrelseledamöten position i styrelsen. Den interne styrelseledamöten ingår i företagets verkställande ledning och därmed både förbereder och implementerar de av styrelsen fastlagda strategiska besluten.

I den svenska bolagskoden framhålls att ordföranden har en särställning genom att ansvara för styrelsens arbete och för att styrelsen ska klara av sin uppgift. Därför bör ordföranden se till att styrelsen har tillgång till tillfredställande information och beslutsunderlag som krävs för arbete. Två styrelseordförande anser sig inte alls ha tillgång till den information om företagets strategiska mål som krävs för att fatta strategiska beslut.

5.2.3. Styrelsens sammansättning: Kunskap – Kompetens - Rekrytering

De teoretiska referenserna poängterar vikten på styrelsens sammansättning. Karlöf menar att styrelser bör bestå av ledamöter med olika kompetens bakgrund. Koden nämner att styrelser bör vara mångsidig och regelbundet förnya sin kompetens. Johnson poängterar betydelsen av styrelsens kompetens och styrelsens kollektiva erfarenhet, dess utbildning som avgörande för att kunna utöva sin roll.

Conger anser att styrelsens samlade kunskap måste vara anpassad till de strategiska utmaningarna som bolaget står inför. Därför är det viktigt med styrelseledamöter som komplettera varandra med olika kompetenser och bakgrund. Styrelser bör därför försöka rekrytera och bemanna styrelsen med styrelseledamöter som besitter specifika kunskapsnischer eller kan utöva specifika funktioner.

Undersökningen visar att övervägande delen av styrelseledamöterna anser att deras styrelse har tillräckligt många ledamöter med relevant kompetens för att kunna arbeta med strategiska frågeställningar. Detta kan bero på att kodens krav på externa styrelseledamöter ha bidragit till att styrelserna har passat på, vid rekrytering av dessa, att öka andelen styrelseledamöter med bransch- och affärskompetens. Styrelserna kan också ha tagit till sig kritiken på bristande strategiarbete och lagt mer fokus på dessa frågeställningar.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsernas arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Det finns dock fortsatt utrymme för att förbättra styrelsens strategiska kompetens. Detta uttrycks genom att respondenterna anser att de ändå kan tänka sig att lägga mer vikt kompetens vid rekrytering. På frågan om det borde läggas mer vikt på strategiskt- och branschspecifikt kompetens vid rekrytering av styrelseledamöter uppvisar styrelseledamöterna delade åsikter på alla styrelsepositionsnivåer. Styrelsernas ordförande och de interna styrelseledamöterna är mer benägna att lägga mer vikt på strategiskt- och branschspecifikt kompetens vid rekrytering av styrelseledamöter än externa styrelseledamöter.

Arbetstagarrepresentanterna är däremot splittrade i frågan. Ordföranden och de interna styrelseledamöterna tenderar att lägga mer vikt på strategiskt kompetens än de övriga styrelseledamöterna vid rekrytering. Det kan bero på att de sannolikt har störst engagemang och kunskap om företagets strategiska mål. Arbetstagarernas splittring i frågan är svår att tolka.

5.3. Problem i samband med styrelsernas strategiarbete

Problemområden som redovisas i problemformuleringen, teoriavsnittet, resultat och analys handlar om styrelsernas utrymme för strategiska frågor, tillgång till relevant information, styrelsens samlade kompetens och kunskap, rekrytering av styrelseledamöter samt bolagskodens inverkan på styrelsearbetet.

Enligt Lorsch resulterar bolagskodens krav på oberoende styrelseledamöter i att styrelser alltmer består av styrelseledamöter med lite kunskap om bolagets branschförhållanden och affärsstrukturer. Dessutom arbetar dessa på deltid med styrelsefrågor som gör att tiden de har till förfogande för styrelsearbetet är begränsad. Utöver kunskapsbristen tillkommer problemet med informationens kvalitet som styrelseledamöterna får från den verkställande ledningen. Ett annat problem som Lorsch hänvisar i *"Building better boards by design"* är kodens otydliga formulering när det gäller styrelsearbetet, vilket gör att styrelser tillfredställer i första hand kodens krav och frågeställningar som ledningen bedömer som mest akuta.

Dessa problem i samband med styrelsernas strategiarbete redogörs och analyseras under respektive rubriker ovan inom analysavsnittet.

Kartläggningen ger dock inget stöd för att styrelseledamöterna skulle instämma med i teorin framförda problem i samband med styrelsernas strategiarbete.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Sammanfattningsvis är styrelseledamöterna nöjda med den information de har tillgång till, de anser sig lägga tillräcklig tid på strategiska frågor. Undersökningen bekräftar inte heller förekomsten av de problem och farhågor som framförs i teorin när det gäller brist på kunskap och kompetens eller brist på nedlagd tid på strategifrågor. Att bolagskoden skulle ha minskat utrymmet för strategiskt arbete finner inget stöd heller.

Detta kan bero på att bolagen har tagit till sig de framförda synpunkterna och internationella studiers resultat. I en alltmer global värld kan bolagen ha blivit mer medvetna om det strategiska arbetets betydelse för bolagets långsiktiga överlevnad. Bolagskoden har nu blivit rutin och är därmed inte längre lika tidskrävande. Detta kan också ha frigjort tid och utrymme för behandling av strategiska frågor.

5.4. Effektivare strategiarbete

Salmon rekommenderar att hålla längre styrelsemöten istället för korta dock ej för många. Det underlättar även praktiska detaljer som t ex restider. Bain anser att regelbundna korta inlägg som handlar om strategiska frågor på styrelsemöten är olämpliga. Antalet styrelseledamöter som behövs för att säkerställa att det finns olika kompetenser och kunskaper som kan ingå i de olika kommittéerna ligger mellan åtta till femton ledamöter. Som det tidigare redovisades råder det en god balans mellan antalen möten per år, vilket inte är för många, där de flesta handlar om strategiska frågor. Undersökningen visar även att styrelser anser att de inte lägger för mycket tid på strategiska frågor och att de flesta behandlar strategiska frågor som en fast punkt vid varje styrelsemöte och vid ett särskilt årligt strategimöte. Detta innebär att bolagen i undersökning jobbar effektivt med strategiska frågor i överensstämmelse med Salmons och Bains rekommendationer

5.4.1. Strategikommitté

Donaldson föreslår att en strategikommitté som liknar revisionskommittén eller lönekommittén skulle kunna skapa en kontinuerlig och konstruktiv strategisk dialog inom styrelsen. Bolagsstyrningens regelverk (koden) har ökat styrelsens ansvar. Detta borde ha medfört en högre arbetsbelastning för styrelsen då det tvingas till exempel ta på sig rollen som specialister på begränsade områden som revisionskommittéer och lönekommittéer.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

För att bemöta den ökade arbetsbelastningen borde styrelsen utveckla tillfälliga underkommittéer för att arbeta med kritiska frågor. Det finns delade åsikter kring införandet av strategikommittéer. Bain anser däremot att strategiska beslut måste vara en central del av hela styrelsen och att införandet av strategikommittéer inte är en lämplig lösning.

Undersökningen stödjer Bains slutsats. En stor majoritet av styrelseledamöterna tycker inte att en strategikommitté skulle förbättra det strategiska arbetet. Det kan bero på att strategiska frågor bedöms vara en väsentlig del av styrelsearbetet och att strategifrågor anses vara hela styrelsens ansvar. Dessutom finns det risk att en strategikommitté skulle skapa ett A- och B-lag i styrelsen. Arbetstagarrepresentanter förkastar skapandet av strategikommittéer med mindre övertygelse än de övriga styrelseledamöterna. Detta kan möjligen förklaras med att arbetstagarrepresentanter känner sig mindre insatta i strategifrågor och därmed kan tänka sig delegera frågan till en strategikommitté.

6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

Syftet är att kartlägga om införandet av ”Svensk kod för bolagsstyrning” har påverkat styrelserns strategiska arbete och om uppfattningen bland olika styrelseledamöter varierar beroende på den position de innehar i styrelsen.

Undersökningen visar att det råder samsyn i större del av svaren bland styrelseledamöterna. Den höga svarsfrekvensen inom styrelseordföranden innebär att 18 av 26 bolags styrelser är representerade i undersökningen. Därför läggs det större fokus på deras svar jämfört med de övriga styrelseledamöterna.

De avvikelser som presenteras i analysen visar divergenser på följande områden. Styrelseledamöter som ingår i företagets ledning föredrar att hantera strategiska frågor enbart vid ett särskilt årligt strategimöte. De övriga styrelseledamöter föredrar att hantera strategiska frågor endera som en fast punkt på varje styrelsemöte, vid ett årligt strategimöte eller en kombination av de båda.

I frågan om styrelsen lägger för mycket tid på historiska och administrativa rapporter uppvisar ordförandena en mycket lägre procentsats i svarsalternativet instämmer inte alls än samtliga övriga styrelseledamöter. Ordförandena har ett starkare ställningstagande när det gäller att förkasta påståendet om att den ”Svenska bolagskoden” har minskat utrymmet för styrelsen att arbeta med strategifrågor.

De avvikelser som förekommer i frågan om införandet av en strategikommitté är att ordförandena skiljer sig markant i jämförelse med arbetstagarrepresentanterna.

Informationen om strategiska mål som ligger till grund för strategiska beslut finns tillgänglig. Två ordföranden anser sig dock inte alls ha tillgång till information om strategiska mål som behövs för att kunna arbeta med företagets strategi.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Styrelseledamöterna i de undersökta svenska börsbolagen visar att förutsättningarna för strategiskt arbete är tillfredställande.

Styrelser har under många år kritiserats för att de inte lägger ner den tid, resurser och inte ger det strategiska arbetet den vikt som det förtjänar. Författarna kan konstatera att de undersökta styrelserna inte delar den uppfattningen.

Strategifrågor behandlas både kontinuerligt vid varje styrelsemöte som vid särskilda årliga strategimöten. Det finns ingen indikation att den administrativa bördan skulle utgöra hinder för styrelsernas strategiska arbete.

Styrelser är bemannade med kompetenta styrelseledamöter som besitter för styrelsearbete relevant kunskap och kompetens.

Med dessa faktorer på plats stärks styrelsens roll i strategiprocessen. Styrelser borde därmed komma in tidigt i den strategiska processen och detta underlättar därmed utformning, uppföljning av strategiska beslut och möjligheten att analysera olika strategiska handlingsalternativ.

Trots att styrelserna har skapat en god bas att arbeta utifrån, anser författarna att det finns utrymme för förbättringar då styrelseledamöterna inte anser att de lägger för mycket tid på strategiska frågor.

Då styrelseledamöterna inte vill ändra på sättet som strategifrågor behandlas, kan det ske genom att endera utöka antalet styrelsemöten eller genom att förlänga dessa.

För att bibehålla och säkra den kompetensen som finns i styrelserna kan styrelserna lägga mer vikt på strategisk kompetens vid rekrytering av nya styrelseledamöter.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Att förbättra det strategiska arbetet genom att införa s.k. strategikommittéer visar sig inte vara en lösning som styrelseledamöterna sympatiserar med. Författarna uppfattar styrelseledamöters svar som att de anser att det är av stor vikt att hela styrelsen arbetar med strategiska frågor. Läggs däremot ansvaret på ett fåtal personer kan de övriga styrelseledamöternas engagemang i strategiska frågor och därmed resultatet av strategiska beslut påverkas negativt.

Författarna kan inte hitta belägg för att införandet av den ”Svenska bolagskoden” har påverkat de undersökta bolagen då det även saknas underlag om hur förhållandena låg till innan kodens införande. Författarna utgår dock från att en positiv inverkan på styrelsearbetet har skett. Bolagskodens krav på dokumentation och redogörelse av styrelsens arbete vid årsstämman kan ha lett till att styrelsens arbete blev mer genomtänkt och att bättre informationsmaterial kom till.

Att kodens regelverk skulle ha belastat styrelserna med betungande administrativt arbete och därmed minskat utrymmet för strategiska frågor finner inget stöd i undersökningen.

Bolagskoden kan ha varit en grund för styrelserna att tänka igenom hela styrelsearbetet och inte enbart att tillfredsställa kodens krav.

Koden kan ha varit en stor arbetsbörda i början. När de stora svenska börsnoterade bolagen nu har implementerat den kan fokus läggas på bättre strategiarbete.

Kodens krav på externa och oberoende styrelseledamöter har möjligen bidragit till att styrelserna har tagit tillfället i akt att utöka andelen styrelseledamöter med strategiskkompetens.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

6.1. Förslag till framtida studier

En frågeställning som dykt upp under arbetet är den aktuella finanskrisen och dess eventuella inverkan på bolagens strategiska arbete. Har finanskrisen ändrat de finansiella bolagens strategiska arbete i jämförelse med andra branscher? Har bolagen generellt sett ett behov av större fokus på strategi som en konsekvens av finanskrisen?

Ett förslag till undersökning är att analysera hur styrelserns strategiarbete påverkas av att andelen kvinnor i styrelserna är endast 23 procent och att enbart en kvinna av 26 är styrelseordförande.

En annan intressant analys vore att jämföra det strategiska arbetet innan och efter bolagskodens införande eller att utföra en liknande undersökning på en målgrupp av små- och/eller medelstora bolag.

Enligt bolagskoden är styrelsens övergripande uppgift att förvalta bolagets angelägenheter så att ägarnas intressen tillgodoses. Det vore därför intressant att fråga ägarna om de anser att styrelsen tillvaratar deras intressen och vad de anser om styrelsens strategiarbete.

6.2. Kritisk granskning

Målgruppen som författarna valt att undersöka består av många styrelseledamöter med flera styrelseuppdrag, styrelseledamöter som har styrelsemandat även i andra stora internationella bolag. Dessa personer har ofta en hög arbetsbelastning. I efterhand kan författarna konstatera att det skulle ha behövts mer tid till uppföljning av utskicket. En påminnelse eller längre tid för inväntning av svar skulle möjligen ha ökat svarsfrekvensen.

Att svarsfrekvensen endast blev 31 procent förvånade författarna med tanke på att de tillfrågade styrelseledamöterna har, till övervägande del, en akademisk examen. En sådan målgrupp som själv har skrivit akademiska uppsatser förväntades ha en större förståelse och beredskap att ta sig tid för att fylla i en enkel och kort enkät. En tänkbar lösning till förbättrad svarsfrekvens kunde ha varit att kontakta styrelsens ordförande i förväg. Ordföranden kunde sedan uppmana sina styrelsemedlemmar att delta i undersökningen.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Att låta en styrelseledamot utvärdera sitt eget styrelsearbete medför en risk att svaren uppvisar en viss subjektivitet. Ett bra komplement skulle därför vara att be den verkställande direktören eller ägarna att utvärdera styrelsens strategiska arbete. Detta skulle möjliggöra en jämförelse med de erhållna svaren.

Undersökningen har riktats enbart till mycket stora svenska internationella bolag. Resultatet kan därför vara påverkat av urvalet och därmed även slutsatserna. Ett alternativ hade varit att dela upp målgruppen på stora och små bolag och därmed kunna jämföra resultatet.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteraturförteckning:

Bain, N. & Band, D., 1996, *Winning Ways through Corporate Governance*, McMillan Press Ltd., London.

Carey D. C. and Patsalos-Fox M., “*Shaping strategy from the boardroom*”, The McKinsey Quarterly, 2006, Nr 3.

Carter, Ch., Clegg, S.R., Kornberger, M., 2008, *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*, Sage Publications Ltd, London.

Chen A., Osofsky J. and Stephenson E., “*Making the board more strategic*”, A McKinsey Global Survey: February 2008.

Conger, J., A., Finegold, D., and Lawler III, E., E., 2000, *Appraising boardroom performance*, Harvard Business Review on Corporate Governance, Boston.

Donaldson G., “*A New Tool for Boards, The Strategic Audi*”, Harvard Business Review, July-August 1995.

Dye R., “*Improving strategic planning*”, The McKinsey Quarterly, September 2006.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., 2001, *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, upplaga 7:1, Malmö.

Jarillo, J.C., 2003, *Strategic Logic*, Palgrave Macmillan, New York.

Jensen, M., C., 2000, *A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*, Harvard University Press, 2000, Cambridge, Mass.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2006, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*; FT Prentice Hall Europe, Harlow.

Karlöf, B.& Lövingsson, F.H., 2007, *Management från A till Ö – Förklaringar till 150 begrepp och modeller*, SIS Förlag AB, Stockholm.

Lorsch, J. W., 2000, *Empowering the Board*, Harvard Business Review on Corporate Governance, Boston.

Melander, A., Nordqvist M.,(red), 2008, *Att förstå strategi, process och kontext* Student litteratur, Lund

Porter, M., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

Salmon, W. J., 2000, *How to Gear Up Your Board*, Harvard Business Review on Corporate Governance, Boston.

Skog, R., 2005. *En svensk kod för bolagsstyrning – vad är det för något och vad innebär den?*, Almqvist & Wiksell Tryckeri, Uppsala.

Stern, C.W. & Deimler, M.S., 2006, *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*; 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey,.

Svernlöv, C., 2006. *Svensk kod för bolagsstyrning med kommentarer för praktisk tillämpning*, Norstedts juridik, 2.uppl., Stockholm

Thompson, A., Strickland, A., 2006, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th edition, McGraw-Hill, London.

Thurén, T., 1991, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber AB, Malmö.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Lorsch J., "Building better boards by design", FT Mastering Corporate Governance, May 27, 2005, s. 2-3.

McCauley, L., O'Sullivan, S.A. & Shannon, J.H. Sarbanes-Oxley, "An Overview of Current Issues and Concerns", Review of Business, Spring/Summer 2007, vol.27, nr.3

Kiefer R., Mattern F. and Scholz F., "The state of the corporate board 2007; A McKinsey Global Survey", The McKinsey Quarterly, June 2007.

Felton R. F. and Fritz P. K., "The view from the boardroom", The McKinsey Quarterly, March 2005.

Stalk G., & Lachenauer, R., 2004, *Hardball manifesto: five killer strategies for trouncing the competition*, Harvard Business Review, April: 62-71.

Wiesental S., "CFOs caught up in red tape", Australian Financial Review, 2003

Tidningsartiklar och elektroniska källor:

Dagens Industri, Reet Waikla, *Många vd:ar missnöjda med styrelsen*, 22 december 2008

Ekonomifakta, 2007, *Kod styr börsbolag*,

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Artiklar/2007/Februari/>, 2008-11-27.

Kollegiet för svensk bolagsstyrning, Svensk kod för bolagsstyrning, Gällande från 1 juli 2008,

<http://www.bolagsstyrningskollegiet.se/files/docs/Svenskkodforbolagsstyrning.pdf>, 2008-11-27.

Michaël Berglund, Executive Search AB,

http://www.mberglund.se/web/pagecontent_f.asp?sid=561, 2009-01-28.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Näringsliv 24, VD:ar är missnöjda med styrelsen

http://www.e24.se/samhallsekonomi/artikel_75215.e24) 2009-01-29

Statistiska Centralbyrån, 2008, *Aktuell statistik ur Företagsregistret*,

http://www.scb.se/templates/print_34546.asp?, 2008-12-08.

Statistiska Centralbyrån, Juni 2001, Fråga rätt!, utveckla, testa, utvärdera och förbättra

blanketter, http://www.scb.se/statistik/publikationer/OV9999_2000I02_BR_X97%C3%96P0101.pdf, 2008-11-27.

Svenska Dagbladet, Nils-Olof Ollevik: *Nya bolagskoden ska återskapa förtroendet*,

http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/artikel_182777.svd, 2008-11-27.

Svensk kod för bolagsstyrning, *SOU 2004:130*,

<http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/35592>, 2008-11-27.

OMX-Nordic Exchange, 2008, OMX Stockholm local indexes

http://www.omxnordicexchange.com/products/indexes/OMX_indexes/OMXS_Local_Index/
2008-11-27.

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

BILAGOR

Bilaga 1

Styrelsens arbete med strategiska frågor

1. Är du: Man Kvinna

Styrelsens ordförande

Styrelseledamot som ingår i företagsledning

Extern styrelseledamot

Arbetstagarrepresentant

2. Hur många styrelsemöten håller din styrelse per år?

3. Hur många styrelsemöten per år behandlar strategiska frågor?

Nedan ställs ett antal frågor om strategiskt arbete i din styrelse.

Med strategiska frågeställningar menar vi exempelvis:

- Strategiformulering
- Företagets positionering, relativt konkurrenter
- Konkurrensmedel
- Val av produkter och marknader
- Strategigenomförandet
- Uppföljning av strategier

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

4. Hur behandlas strategiska frågor generellt i din styrelse?

- Strategiska frågor ingår som en fast punkt på varje styrelsemöte
- Strategiska frågor behandlas sporadisk som korta inslag i styrelsemötet
- Strategiska frågor behandlas alltid vid ett särskilt årligt strategimöte

5. Vilket sätt föredrar du för att behandla strategiska frågor:

- Strategiska frågor ingår som en fast punkt på varje styrelsemöte
- Strategiska frågor behandlas sporadisk som korta inslag i styrelsemötet
- Strategiska frågor behandlas alltid vid ett särskilt årligt strategimöte

Nedan följer ett antal påståenden som vi ber dig ta ställning till:

6. Styrelsen lägger för mycket tid på historiska och administrativa rapporter.

Instämmer inte alls	Instämmer något	Varken instämmer eller inte instämmer	Instämmer delvis	Instämmer till fullo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Styrelsen lägger för mycket tid på strategiska frågor.

Instämmer inte alls	Instämmer något	Varken instämmer eller inte instämmer	Instämmer delvis	Instämmer till fullo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

8. Den "Svenska bolagskoden" har minskat utrymmet för styrelsen att arbeta med strategiska frågeställningar.

Instämmer inte alls	Instämmer något	Varken instämmer eller inte instämmer	Instämmer delvis	Instämmer till fullo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Du anser att du har tillgång till information om företagets strategiska mål som du behöver för att kunna arbeta med företagets strategiska frågeställningar.

Instämmer inte alls	Instämmer något	Varken instämmer eller inte instämmer	Instämmer delvis	Instämmer till fullo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Styrelsen som helhet har inte tillräckligt många styrelseledamöter med specifika bransch- och affärskompetenser för att kunna formulera och följa upp bolagets strategiska inriktning.

Instämmer inte alls	Instämmer något	Varken instämmer eller inte instämmer	Instämmer delvis	Instämmer till fullo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Det borde läggas mer vikt på strategisk- och branschspecifik kompetens vid rekrytering av styrelseledamöter.

Instämmer inte alls	Instämmer något	Varken instämmer eller inte instämmer	Instämmer delvis	Instämmer till fullo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

12. Införandet av en strategikommitté liknande revisions- och lönekommitté skulle förbättra styrelsens strategiska arbete.

Instämmer
inte alls

Instämmer
något

Varken instämmer
eller inte instämmer

Instämmer
delvis

Instämmer
till fullo

Lämna gärna personliga synpunkter och kommentarer:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Bilaga 2:

Boards handling of strategic issues

1. Are you: Male Female

Chairman of the board of directors

A director operatively employed in the company

An external director

A representative of the employees

2. How many board meetings a year does your board hold?

3. How many board meetings a year touch on strategic issues?

The following questions concern the issue of strategic management handled by the board of directors.

Strategic questions can be defined as:

- Formulating corporate strategy
- The company's positioning relative to the competition
- Competitiveness
- Product and marketing decisions
- Assuring strategy implementation
- Follow up of strategic decision

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

4. How does your board generally handle strategic issues?

- Strategic questions are an integral part of each board meeting
- Strategic questions are dealt with sporadically at board meetings
- Strategic questions are always dealt with at an annual strategy board meeting

5. Which way of working with strategy issues do you prefer?

- Strategic questions are an integral part of each board meeting
- Strategic questions are dealt with sporadically at board meetings
- Strategic questions are always dealt with at an annual strategy board meeting

Below please find some statements concerning issues we kindly ask you to take a position on:

6. The board is spending too much time on historical, and administrative reporting.

Do not agree	Agree to some extent	Neither agree nor disagree	Agree partially	Agree completely
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. The board spends too much time on strategic issues.

Do not agree	Agree to some extent	Neither agree nor disagree	Agree partially	Agree completely
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

8. The introduction of the Swedish Code of Corporate Governance has reduced the time available for the board to spend on strategic issues.

Do not agree	Agree to some extent	Neither agree nor disagree	Agree partially	Agree completely
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. You have access to the information needed to enable you to work with strategic issues.

Do not agree	Agree to some extent	Neither agree nor disagree	Agree partially	Agree completely
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. The board in its totality does not have enough board members with specific industry and business competence to enable it to formulate and follow-up the company's strategic direction.

Do not agree	Agree to some extent	Neither agree nor disagree	Agree partially	Agree completely
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. There needs to be more emphasis on specific industry and business competence when recruiting new board members.

Do not agree	Agree to some extent	Neither agree nor disagree	Agree partially	Agree completely
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

12. The implementation of a strategy committee similar to remuneration or audit committees would improve the board's strategic work.

Do not
agree

Agree
to some extent

Neither
agree nor disagree

Agree
partially

Agree
completely

Your personal comments are appreciated and welcomed:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelserns arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Bilaga 3

Stockholm 2008-11-18

Bäste styrelseledamot

Vi skriver en magisteruppsats i företagsekonomi där vi undersöker styrelsernas inställning till strategiarbete.

Vi förstår att din tid är mycket dyrbar och därför har vi utformat enkäten så att den inte borde ta mer tid än cirka 5 minuter att besvara.

Undersökningen sker anonymt och endast i forskningssyfte.

Vi har skickat frågorna till samtliga styrelseledamöter i alla bolag som är registrerade i Sverige och noterade på OMXS30™-index Nordic Exchange Stockholm.

Det kan därför hända att du får en enkät för varje styrelse som du är aktiv i. I så fall vore det värdefullt om du svarade på alla enkäter med tanke på att strategiska frågor kan hanteras sannolikt olika mellan styrelserna.

Det vore också värdefullt för den fortsatta planeringen att få dina svar relativt omgående.

Jag vill tacka dig i förväg för din hjälp.

Med vänlig hälsning

Vi delar naturligtvis gärna med oss resultatet av undersökningen. Mitt e-mail är:
h_ekoutsidis@hotmail.com

Returkuvert bifogad

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsernas arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Bilaga 4

Stockholm 2008-11-18

Dear Board Director,

In an attempt to better understand board members attitudes toward strategy issues we are currently writing a Masters thesis to analyze the topic.

We would therefore very much appreciate your help in answering a few short questions. The questionnaire is filled in completely anonymously and is strictly for research purposes.

We realize your time is precious which is why we have constructed our survey to take no more than 5 to 6 minutes and we have included a return envelope. In order for us to stay on track with this research topic we also urge you to kindly send us your response as soon as possible.

This questionnaire has been sent to all board members of every company listed on the OMXS30- index Nordic Exchange Stockholm. You may therefore receive more than one questionnaire should you be active on several different boards. If this is the case, we kindly ask that you fill in the questionnaires for each company with the perspective of that company's unique circumstances.

Many thanks in advance!

Sincerely,

Bolagsstyrning

En kartläggning av styrelsers arbete med strategifrågor i svenska börsnoterade bolag

Intentionally left blank