

# EXAMENSARBETE

## Styrelsekompetenser och dess påverkan på ett företags rykte

En fallstudie av ett företag inom maskinentreprenadbranschen

MARIA GRANSTRÖM  
LINDA WESTIN

**Samhällsvetenskapliga och ekonomiska utbildningar**

**EKONOMPROGRAMMET • D-NIVÅ**

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Ekonomistyrning

# Förord

Vi vill börja med att tacka våra handledare Malin Malmström och Anna Karin Horney för all hjälp vi fått under dessa tio intensiva veckor. Vi vill också rikta ett stort tack till våra kurskamrater för era värdefulla åsikter och synpunkter vid våra seminarietillfällen. Ett stort tack vill vi även rikta till våra respondenter; Eje Eriksson, Harry Karlsson, Tomas Wasserman, Mats Öhrlund samt Peter Gjörup och Tore Sandström – utan er hade inte uppsatsen varit möjlig.

Luleå 2004-01-15

Maria Granström

Linda Westin

# Sammanfattning

Styrelser och styrelseledamöters kompetenser har på senare tid fått stor uppmärksamhet i media. Styrelsen är en av de viktigaste maktfaktorerna för ett företag och grunden för dess arbete är förtroende. En styrelse kan vinna förtroende genom att knyta till sig kompetenta ledamöter och om ett företag lyckas med att sätta samman en styrelse som består av kompetenta ledamöter kan det skapa ett rykte för företaget som helhet. Syftet med denna uppsats är att beskriva sammansättningen av en styrelse utifrån strategiskt viktiga kompetenser samt skapa förståelse för hur sådana strategiskt viktiga kompetenser kan påverka företagets rykte. För att uppnå detta har vi valt att studera sammansättningen av en styrelse samt vilka kompetenser som skulle vara önskvärda hos de enskilda styrelseledamöterna. Vi har använt oss av en kvalitativ metod för att uppnå studiens syfte. Detta har lett till att vi valt att göra sammanlagt sex intervjuer. Fyra av dessa utfördes med personer inom fallstudieföretaget; BDX, och resterande två med kunder till fallstudieföretaget. Genom vårt deduktiva angreppssätt började vi med att leta fram teorier inom problemområdet och utifrån dessa utvecklade vi sedan en analysmodell som vi tog med oss ut i verkligheten. I en avslutande diskussion reviderar vi denna analysmodell efter den information som kom fram i intervjuerna. Det som slutligen framkommit efter att modellen reviderats ska ses som studiens teoretiska bidrag. En slutsats som dragits av undersökningen är att styrelseledamöters kompetenser ska vara relaterat till företagets verksamhet samt affärsidé. Vi fann även att en styrelseledamots personlighet förefaller väga tyngre än dennes formella kompetens samt att kompetenser i en styrelse kan påverka ett företags rykte.

## Abstract

Board of directors and the competences of board members have lately attracted attention in the media. The board of directors is one of the most important factors for a company and the base for its work is confidence. Board of directors can gain confidence by recruiting competent board members. If a company manages to compose a board of directors that consists of competent board members, it can create a reputation for the whole company. The purpose with this essay is to describe the composition of a board of directors on the basis of strategically important competences and to create an understanding of how such strategically important competences can affect the company's reputation. In order to achieve this, we chose to study the composition of a board of directors and which competences that would be desirable in individual board members. We've used a qualitative method to answer the purpose and we chose to perform totally six interviews. Four of these were carried out with persons within the case study company, BDX, and the remaining two with customers of BDX. Through our deductive research, we began to look for theories within our problem area and from these we then developed a model of analysis, which we brought with us out in the real world. In a concluding discussion, we revised this model of analysis following the information that was obtained in the interviews and the information, which finally emerged after the model was revised. This should be seen as the theoretical contributions of the study. One conclusion that has been drawn from the study is that competences of board members should be related to the company's activities and its business concept. We also found that the personality of board members appears to be more important than their formal competence and that competence in board of directors can affect the reputation of the company.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEMDISKUSSION.....	1
1.2 SYFTE.....	2
<b>2. METOD</b> .....	<b>3</b>
2.1 UNDERSÖKNINGSANSATS.....	3
2.2 LITTERATURSTUDIE.....	4
2.3 DATAINSAMLINGSMETOD.....	4
2.4 METODPROBLEM.....	5
<b>3. TEORETISK REFERENS RAM</b> .....	<b>7</b>
3.1 RESURSBASERAD TEORI.....	7
3.2 RYKTE.....	8
3.3 KOMPETENS.....	9
3.3.1 <i>Kärnkompetens</i> .....	10
3.3.2 <i>Kompetens på individ- och gruppnivå</i> .....	11
3.4 SOCIALT KAPITAL.....	11
3.5 STYRELSE.....	12
3.6 ANALYSMODELL.....	14
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>15</b>
4.1 BDX.....	15
4.1.1 <i>Presentation av respondenterna</i> .....	15
4.2 SAMMANSÄTTNING AV BDX: S STYRELSE.....	16
4.3 SOCIALT KAPITAL.....	18
4.4 KOMPETENSER HOS STYRELSELEDAMÖTER.....	19
4.5 PÅVERKAN PÅ RYKTE, BDX: S PERSPEKTIV.....	20
4.6 PÅVERKAN PÅ RYKTE, KUNDERNAS PERSPEKTIV.....	21
<b>5. ANALYS OCH SLUTSATSER</b> .....	<b>23</b>
5.1 SAMMANSÄTTNING AV BDX: S STYRELSE.....	23
5.2 SOCIALT KAPITAL.....	24
5.3 KOMPETENSER HOS STYRELSELEDAMÖTER.....	25
5.4 PÅVERKAN PÅ RYKTE.....	26
<b>6. AVSLUTANDE DISKUSSION</b> .....	<b>29</b>
6.1 REVIDERAD ANALYSMODELL.....	29
6.2 STUDIENS STYRKOR OCH SVAGHETER.....	31
6.3 FÖRSLAG PÅ FORTSATTAS STUDIER.....	31

## KÄLLFÖRTECKNING

## **BILAGOR**

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE TILL BDX

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE TILL BDX: S KUNDER

## **FIGURFÖRTECKNING**

FIGUR 1. ANALYSMODELL .....	14
FIGUR 2. REVIDERAD ANALYSMODELL.....	29

# KAPITEL 1

## Inledning

*I detta kapitel kommer det inledningsvis att föras ett resonemang kring den massmediala uppmärksamhet som på senare tid riktats mot styrelser. En diskussion kommer att föras runt problemområdet, som ligger till grund för vårt syfte med uppsatsen.*

### 1.1 Problemdiskussion

Styrelser i stora företag har på senare tid varit i ”hetluften”, där bland annat Skandiaaffären kan lyftas fram<sup>1</sup>. Skandias styrelse har tidigare haft ett bra anseende och det har inte funnits några frågetecken kring den kompetens styrelsen ansetts besitta. Utifrån detta kan det dras paralleller mellan ett företags rykte och dess styrelses kompetenser och förtroende. I Skandias fall försämrades deras rykte avsevärt efter att styrelsen missbrukat sitt förtroende. Det kan därför antas att fallet skulle vara omvänt, det vill säga om en kompetent styrelse i stället sköter sina uppgifter på ett kompetent sätt, kan det ha en positiv effekt på ett företags rykte.

Goel och Enkel (2003) framhåller att ett företags styrelse kan ses som en specifik och unik grupp av aktörer och att valet av medlemmar till denna grupp är ett strategiskt val. Enligt Almgren (2003) väljs ofta ledamöter till en styrelse genom ”kompisskap” och inte efter kompetens. Detta medför att styrelseledamöterna kan vara allt för lika varandra vad gäller bland annat bakgrund, värderingar och synsätt. Han anser därför att denna homogenitet ska brytas så att styrelsen representerar en större mångfald. Maier (refererad i Sjödin, 1991) instämmer i denna tankegång och framhåller att heterogena grupper generellt sett är mer effektiva än homogena grupper. Stensaasen och Sletta (1997) anser att en sammansättning av en grupp med fördel kan göras med individer som kompletterar varandra vad gäller deras förutsättningar, intressen, kunskap och färdigheter. Vidare menar de att en sammansättning av en grupp med allsidig kompetens gör gruppen bättre i stånd att lösa olika uppgifter. Jackson (refererad i Drach-Zahavy & Somech, 2002) anser dock att det finns en större risk för konflikter inom en heterogen grupp då gruppmedlemmarna har olika perspektiv. Han menar också att beslutsfattande inom en heterogen grupp kan ta längre tid. Rydén (2002) talar dock för att en styrelse ska vara allsidigt sammansatt och att den skall vara så stor att den rymmer tillräcklig mångfald och kompetens men så liten att lojalitet och lagkänsla inte äventyras.

En styrelse kan vara allsidigt sammansatt på många olika sätt. På samma sätt som ledamöterna kan komplettera varandra vad gäller kompetens så kan de även inneha socialt kapital, det vill säga personliga nätverk, som skiljer sig från varandra. Johansson (1983) betonar att det kan ta ett helt decennium för en individ att bygga upp ett personligt nätverk medan det å andra sidan kan räcka med ett misstag för att inte bara förstöra en sådan relation utan till och med nätverket i stort.

---

<sup>1</sup> Några personer i Skandias tidigare ledning har brutit mot regler, de har agerat i strid mot den moral och anständighet som är grunden för god företagsledning. De har begått handlingar som är olämpliga, oetiska och i vissa fall sannolikt olagliga. De har misskött sin ställning och missbrukat det förtroende de givits av kunder, medarbetare och ägare och därigenom har de skadat Skandia och Skandias anseende.

Enligt Ylinenpää (1997) kan kompetens ge tillgång till nätverk och inte bara mångdubbla den egna kompetensen utan också öka den allmänna trovärdigheten på marknaden.

Leijonhufvud (2002) anser att styrelsen är den viktigaste maktfaktorn i ett företag och att grunden för en styrelses arbete är förtroende. Han menar vidare att det även finns ett önskemål om vad en styrelseledamot skall ha i ”bagaget”, det vill säga dess kompetenser. Sahlquist och Jernhall (1996) anser att kompetens är ett företags nyckel till framtiden och företagets viktigaste råvara. Enligt Sundin och Wiberg (1985) är det de enskilda individerna inom ett företag som är bärare av kompetenser och dessa kompetenser är knutna till nyckelpersoner, där styrelseledamöter kan vara ett exempel. En kompetent styrelse kan ge företaget som helhet ett rykte<sup>2</sup> och företaget kan därför anses förfoga över en unik resurs (Kalling, 1999). Caruana (1997) framhåller att ett rykte kan skapa många fördelar för ett företag.

Vi vill framför allt att vår uppsats ska bidra till en förståelse för problemområdet utifrån ett företagsperspektiv då vi från ovanstående problemdiskussion får en uppfattning om att styrelsen är av stor betydelse för ett företags framgång. Vi vill även att vår uppsats, ur både ett företags och kundperspektiv, ska bidra till en förståelse för hur ett företags rykte kan påverkas av styrelsens sammansättning.

### 1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva sammansättningen av en styrelse utifrån strategiskt viktiga kompetenser samt skapa förståelse för hur sådana strategiskt viktiga kompetenser kan påverka företagets rykte.

---

<sup>2</sup> Rykte ses i denna studie som något ett företag antingen har eller inte har.



## KAPITEL 2

### Metod

*I detta kapitel kommer vi att beskriva vårt tillvägagångssätt, vi kommer att redogöra för val av fallstudie som undersökningsansats samt beskriva vår litteraturstudie och datainsamlingsmetod. I slutet av kapitlet kommer undersökningens validitet och reliabilitet att diskuteras.*

#### 2.1 Undersökningsansats

Intresset för ämnesområdet väcktes av den anledning att det är ett dagsaktuellt ämne som ofta förekommer i massmediala sammanhang. Vårt angreppssätt kan betraktas som *deduktivt* eftersom frågorna gällande kompetenser hos styrelseledamöter samt deras eventuella påverkan på ett företags rykte uppstod efter att vi läst litteratur inom området. Efter att teorier granskats, testade vi dem på verkligheten genom en empirisk undersökning. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999).

I vårt arbete har vi använt oss av en *kvalitativ metod*, som kännetecknas av att en stor mängd information samlas in från ett fåtal undersökningsenheter, för att få en djupare förståelse för det studerade problemet. Informationsinsamlingen sker under ostrukturerade former, där en ytterlighet kan vara en djupintervju utan färdiga frågor och svar. Den närhet till undersökningsenheterna som informationsinsamlingen skapar utvecklar ett ”jag-du” förhållande mellan forskaren och undersökningsobjektet, vilket också kallas för *aktörsperspektiv* (Holme & Solvang, 1997). Enligt Lundahl och Skärvad (1999) innebär aktörsperspektivet att alla individer har sina egna subjektiva värderingar och tolkningar, så även de intervjuade respondenterna i denna undersökning. De menar att olika individer kan tolka samma verklighet på olika sätt och att en undersökning som baseras på detta perspektiv utgår ifrån den enskilde individens värderingar. Eftersom vi anser att uppsatsens syfte och problemställning är mer av beskrivande och förklarande natur är den kvalitativa metoden därför lämpad för att kunna skildra strategiskt viktiga kompetenser som kan ingå i en styrelse samt hur dessa kan påverka ett företags rykte. (Holme & Solvang, 1997)

Passande för vårt syfte var att göra en fallstudie i ett företag eftersom det studerade problemet kan anses vara relativt komplext och vi ville nå en djupare förståelse. En fallstudie innebär att ett fåtal fall undersöks detaljerat. (Lundahl & Skärvad, 1999) Enligt Yin (1994) föredras i allmänhet fallstudier när ”hur”- och ”varför”- frågor ställs, eftersom undersökaren har liten kontroll över studiens utfall. Han menar också att en fallstudie undersöker ett samtida fenomen i ett verkligt sammanhang, då förhållandet mellan sammanhanget och fenomenet inte tydligt är definierat. För att skapa en helhetsbild av problemområdet valde vi att undersöka ett nybildat företag på djupet då de nyligen satt samman sin styrelse och således hade tankarna kring sammansättningen färskt i minnet. Bästa förutsättningen för en djup studie är enligt Lundahl och Skärvad (1999) att endast studera ett fall.

## 2.2 Litteraturstudie

Inledningsvis läste vi in oss på ämnet genom böcker och vetenskapliga artiklar som vi ansåg vara relevanta för vårt ämnesval. Litteraturen sökte vi i Luleå Tekniska Universitets bibliotek. Vi använde oss av sökverktygen LUCIA, LIBRIS, Emerald, Wiley och EconLit (LTU). Vi har även sökt material via Internet, främst med Eniro som sökverktyg. De sökord vi använt oss av är: social capital, board of directors, reputation, team, competence, core competence, resourcebased theory, management teams, trust och de svenska motsvarigheterna av dessa.

## 2.3 Datainsamlingsmetod

För oss fanns tre lämpliga metoder att välja mellan för insamlingen av vår primärdata; personliga intervjuer, telefonintervjuer eller enkät. Vi valde personliga intervjuer samt telefonintervjuer. Telefonintervjuerna valdes i de fall avståndet mellan oss och våra respondenter var för stort. Vi valde dessa typer av intervjuer eftersom vi då kunde föra en dialog med respondenterna samt hade möjlighet att kontrollera att de förstått frågorna rätt och för att direkt kunna ställa lämpliga följdfrågor (Lundahl & Skärvad, 1999).

Valet av fallstudieföretag baserades på att företaget i fråga nyss bildats och därmed att val och sammansättning av styrelse fanns färskt i minnet. Vi tog kontakt med företagets verkställande direktör och presenterade oss som studenter på ekonomprogrammet vid Luleå Tekniska Universitet. Vi upplyste om att vi skulle genomföra en undersökning av styrelsekompetenser samt dess eventuella påverka på ett företags rykte. Förutom den verkställande direktören valdes i samspråk med denna ytterligare tre respondenter i företaget ut med anledning av deras position och ställning i företaget. Vi kontaktade och erhöll intervjuer med styrelseordförande, ordförande i valkommittén samt en styrelseledamot. Förutom dessa respondenter tog vi kontakt med två av företagets största kunder för att ta reda på hur företagets rykte påverkas av de kompetenser som finns representerade i företagets styrelse. Vi erhöll intervjuer med en respondent från respektive företag. Vid alla intervjuer informerades den som skulle intervjuas om vad undersökningen skulle handla om, för att ge respondenterna en möjlighet att förbereda sig. Vid intervjuernas början förklarades än en gång vad intervjun skulle innefatta.

De personliga intervjuerna, vilka i genomsnitt pågick i en och en halv timme, skedde på respondenternas respektive kontor med en diktafon som hjälpmedel. Telefonintervjuerna, som i genomsnitt pågick i fyrtio minuter, skedde med hjälp av högtalartelefon i kombination med en diktafon. Diktafonen användes som hjälpmedel vid samtliga intervjuer för att på bästa sätt dokumentera respondenternas svar. Intervjuerna sammanställdes sedan direkt efter intervjuerna med hjälp av minnesanteckningar och avlyssning av band. Innan intervjuerna genomfördes utformade vi intervjuguiden, en till respondenterna inom företaget och en annan till företagets kunder (se bilaga 1 och 2). För att de frågor som intervjuguiderna innehöll skulle bli relevanta i förhållande till vårt problemområde, utvecklades frågorna med grund i uppsatsens syfte samt den teori uppsatsen behandlar.

Främst har litteratur inom kompetens, rykte, socialt kapital och styrelse inspirerat oss till utformningen av intervjufrågorna. Intervjuguiderna skickades inte ut till respondenterna i förväg då vi ville att respondenterna skulle svara så spontant som möjligt.

## 2.4 Metodproblem

För att kontrollera en studies kvalitet kan det enligt Yin (1994) genomföras tester gällande *validitet* och *reliabilitet*. Yin (1994) delar in *validitet* i inre och yttre validitet. Den inre validiteten gäller för studier där en forskare försöker etablera förklarande samband och inte för beskrivande eller explorativa studier. Den inre validiteten kan säkerställas genom olika tillvägagångssätt, varav kristallisering är ett effektivt sätt. Kristallisering är enligt Richardson (refererad i Malmström, 2002) ett försök att fånga upp flera sidor av ett problem genom att använda sig av mer än en datakälla. Detta för att få en djupare förståelse och en rikare bild av det studerade problemet. I ett försök att förbättra den inre validiteten i vår studie använde vi oss av kristallisering genom att erhålla både kundernas och företagets syn på hur strategiskt viktiga kompetenser kan påverka företagets rykte.

En undersökare ska enligt Yin (1994) vara medveten om att yttre validitet hanterar problemet med att veta om en studies resultat går att generalisera bortom den direkta fallstudien. En brist med fallstudien som Yin (1994) framhåller är att den som vetenskaplig forskningsmetod har problem med generaliseringar. Varje fall som studeras är unikt, och det går därför inte att säga något om mer än just det studerade fallet. En fallstudie förlitar sig på analytiska generaliseringar där undersökaren försöker generalisera ett visst resultat till en bredare teori, det vill säga teoriförändringar som resultat av nya upptäckter. Vi var medvetna om de brister som fallstudien hade med generaliseringar. Till följd av detta kan det sägas att den yttre validiteten är låg vid fallstudier (Yin, 1994).

Intervjufrågorna som användes vid intervjuerna utformade vi utifrån den litteratur vi studerat och vi anser därför att vi skapat oss en tydlig bild av det vi skulle undersöka. Därmed tror vi att de intervjuer som gjordes belyser det problem som ställts upp. Även samspelet mellan oss som intervjuar och respondenterna är en faktor som skulle kunna skapa hinder för validiteten. (Lantz, 1993) Dock har vi under intervjuerna upplevt samspelet mellan oss som intervjuare och respondenten som mycket bra. Även att vi ansträngt oss för att leta upp rätt personer inför intervjuerna har gjort att vi till stor del kunnat ställa och få svar på de frågor vi haft för avsikt att framföra. Med rätt personer menar vi, personer som har inblick i och kännedom om problemområdet som uppsatsen behandlar. Detta är något vi gjort i ett försök att förbättra validiteten i uppsatsen. (Yin, 1994)

En ytterligare aspekt av situationen är hur intervjuerna utformas av den som intervjuar. Dessa kan ske mer strukturerat respektive mer öppet. I ett försök att förbättra validiteten i insamlad data valde vi att i enlighet med vår kvalitativa ansats att hålla våra intervjuer mer öppna. Dock lämnade vi inte utrymme för fullständig öppenhet åt respondenten, utan valde att styra situationen med hjälp av våra frågor i viss utsträckning. Orsaken till detta val var att vi ville kunna jämföra intervjuresultaten (Yin, 1994; Lantz, 1993).

Yin (1994) poängterar att *reliabilitet* har att göra med, om samma eller en annan undersökare, vid ett senare tillfälle skulle göra om undersökningen. Han menar att för att studien ska resultera i samma resultat och slutsatser måste exakt samma fall undersökas och exakt samma metoder användas som vid den första undersökningen.

För att undvika oklara och komplicerade frågeställningar i intervjuguiden som vi utformat till fallstudieföretaget BDX, lät vi vår handledare gå igenom våra intervjufrågor, i syfte att få hennes åsikter. Detta gjordes i försök att öka uppsatsens reliabilitet. Vid intervjutillfällena använde vi oss av en diktafon för att kunna koncentrera oss på respondenternas svar och direkt kunna ställa lämpliga följdfrågor. Detta kan ha lett till att vi erhöll en noggrannare tolkning av svaren, genom att allt vad respondenterna sade fanns tillgängligt för analys. (Yin, 1994) Det gjordes även minnesanteckningar som stöd till bandinspelningarna. I slutet av intervjuerna frågade vi respektive respondent om vi fick återkomma med kompletterande frågor om något skulle vara oklart för oss vid sammanställningen av intervjun. Alla respondenter gav klartecken till detta, men vi fann inget behov av någon komplettering.

De respondenter vi intervjuat är alla mycket upptagna personer, deras pressade tidsschema kan ha medfört att de inte tagit sig tid att sätta sig in i ämnet, formulera och precisera sig på samma sätt som de skulle ha gjort i en annan situation. Detta kan i viss mån ha påverkat vårt resultat, eftersom vi då eventuellt erhållit andra svar.

## KAPITEL 3

### Teoretisk referensram

*Detta kapitel utgör den teoretiska referensramen i vår uppsats. Kapitlet inleds med en beskrivning av resursbaserad teori som kopplas samman med rykte. Därefter behandlas de olika teoriområdena kompetens, kärnkompetens, socialt kapital och styrelse, som är till hjälp för att kunna analysera och tolka det aktuella problemområdet. Kapitlet avslutas med en analysmodell, vilken ska ses som en sammanfattning av den teori vi berört.*

#### 3.1 Resursbaserad teori

Enligt Porter (1998) är resursbaserad teori en strategiteori som beskriver ett företags prestationer i en konkurrenskraftig miljö. Utgångspunkten för det resursbaserade perspektivet är ett företags interna resurser. Barney (1991) anser att ett företags konkurrensfördelar formas, skapas och påverkas av ett företags resurser. För att förstå detta resonemang krävs det att begreppet resurs klargörs. Barney (1991) definierar en resurs som en tillgång vilken kan vara av det immateriella eller materiella slaget. Han menar att då de resurser ett företag förfogar över utnyttjas, används de kompetenser företaget besitter. Kalling (1999) framhåller att de företagsspecifika resurserna är de som enligt denna teori visar vilket företag som kommer att skapa en prestation utöver det vanliga i branschen. Barney (1991) anser att ett företag måste identifiera vad de kan göra bättre än sina konkurrenter för att kunna etablera en konkurrensfördel. Vidare menar han att det till viss del kan hävdas att det är den individuella resursen eller de grupper av resurser som utgör det analytiska målet med resursbaserad teori.

Grunden för det resursbaserade perspektivet lades av Penrose (1959). Hon lade stor vikt vid företagets förmåga att samla på sig kunskap över tiden. Denna kunskap kommer av att olika resurser integreras i företaget. Då företag samlar till sig en kunskapsbas är den sammansatt på ett sätt som är unikt för dem. Detta leder till att en heterogenitet mellan företag skapas, vilket i förlängningen är det som skapar en möjlighet för vissa företag att vara mer kompetenta än andra. Penrose (1959) pekar även på vikten av ett företags historia. Det som tidigare har skett gällande företagets samlade kunskap påverkar dess unikheter. Hon menar att kunskapsbasen ska utnyttjas och konkurrensfördelar ska utvecklas utifrån denna. Ledamöterna i en styrelse kan vara ett exempel på detta, då det är viktigt att ta till vara på deras tidigare erfarenheter och samlade kunskaper (Kor & Mahoney, 2000).

Resursbaserad teori argumenterar för vilka egenskaper en resurs ska ha för att ge företagen en möjlighet att konkurrera och för hur resurser ska hanteras (Kalling, 1999). Enligt Rao (1994) är kärnan i resursbaserad teori påståendet att, immateriella resurser bidrar till skillnader i prestationer mellan företag då de är sällsynta, socialt komplexa och svåra att imitera. Han pekar på att ett företags rykte är ett exempel på en sådan immateriell resurs. Hall (1993) för ett liknande resonemang. Han menar att rykte är en immateriell resurs som tillhör företaget och att ryktet skapas genom ett samspel mellan företaget och dess intressenter. Han menar också att ett rykte kan skapas genom information som cirkulerar om företaget samt dess handlingar.

Fombrun och Shanley (1990) framhåller att ett företags rykte framförallt skapas av företagets handlingar och Hall (1993) menar att ett rykte oftast är resultatet av flera års överlägsen kompetens. Många undersökningar har påvisat att ett företags rykte är en resurs som kan leda till konkurrensfördelar eftersom det signalerar till intressenter att företaget är attraktivt. Detta kan enligt Fombrun och Shanley (1990) och Weigelt och Camerer (1988) leda till att intressenter som kunder, leverantörer och framtida medarbetare blir mer benägna att ingå samarbete med företaget.

Den resursbaserade teorin hävdar att en resurs ska vara värdefull, unik, svår att imitera och sakna substitut för att skapa konkurrensfördelar. (Penrose, 1959; Selznick, 1968; Teece, Pisano och Shuen, 1997; Kalling, 1999). Fombrun och Shanley (1990) anser att en resurs är värdefull om den intensifierar effektivitet. De menar att ett rykte främjar värdeskapande för ett företag genom att det signalerar till nuvarande och potentiella samarbetspartners som anställda, leverantörer, kunder och investerare att de är kompetenta. Att en resurs ska vara unik betyder att andra företag inte ska besitta samma resurs. Barney (1991) betonar att det är svårt att utvärdera om ett företag besitter en unik resurs så som ett rykte eftersom ett rykte kan uppfattas olika av olika betraktare. Att en resurs ska vara svår att imitera syftar till de utmaningar och kostnader som ett företag står inför när de ska försöka kopiera en resurs som innehas av ett annat företag. Enligt Barney (1991) tar det lång tid för ett företag att utveckla ett rykte och ryktet är således en tillgång för företaget som är kostsam och svår för andra att imitera. King och Zeithaml (2001) understryker att en resurs som är svår att imitera är förklaringen till att ett företag lyckas bibehålla sina konkurrensfördelar.

Barney (1991) framhåller att en resurs också ska sakna substitut för att kunna skapa konkurrensfördelar. Med substitut menas att det finns liknande resurser som tillåter företag att implementera samma strategier. Barney (1991) menar att det som skulle kunna vara ett substitut för ett företags rykte är kontrakt och garantier som upprättas mellan företag och deras intressenter. Han påpekar dock att eftersom företag både försöker upprätta kontrakt och skapa ett rykte är dessa inte nära substitut till varandra.

### 3.2 Rykte

I denna uppsats ses ett rykte som något som ett företag antingen har eller inte har och istället för att ett företag kan ha ett dåligt rykte ser vi det som att ett rykte, som ett företag byggt upp, kan raderas. Det har förts många diskussioner kring hur ett rykte uppstår för ett företag. Podolny och Phillips (refererad i Roberts & Dowling, 2002) menar att ett företags rykte kan ha sin grund i hur individer inom ett företag tidigare agerat samt vilken kvalitet som uppnåtts på deras handlingar. Fombrun och Shanley (1990) definierar rykte som kunskapen om företagets sanna karaktär och intressenters känslor gentemot företaget. Enkelt uttryckt kan rykte enligt Fombrun och Shanley (1990) anses vara vad intressenter tänker och känner för företaget i fråga. På liknande sätt resonerar Roberts och Dowling (2002), som menar att ett företags rykte är ett generellt organisatoriskt attribut som reflekterar till vilken grad externa intressenter ser företaget som ”bra” och inte ”dåligt”. Weigelt och Camerer (1988) anser också att ett rykte kan ge information om förväntat beteende. Med detta menar de att ett företag i framtiden kan förväntas bli en tuff konkurrent, en bra arbetsplats och/eller erbjuda produkter eller tjänster av kvalitet.

Enligt Shapiro (1983) kan ett företags rykte fungera som en signal till externa intressenter att företaget tillhandahåller produkter eller tjänster av hög kvalitet och detta kan i sin tur medföra att kunder är villiga att betala ett högre pris för företagets produkt eller tjänst.

Goel och Enkel (2003) är två författare som anser att en enskild styrelseledamots nätverk kan införliva ett rykte för ett företag som helhet (se avsnitt 3.4 socialt kapital). Med detta menar de att ett företag kan använda enskilda styrelseledamöters rykte för att utveckla ett rykte för hela styrelsen, som i sin tur kan signalera företagets värde till externa intressenter. De anser vidare att eftersom rykte till viss del kan överföras och eftersom ett rykte kan medföra positiva utfall, kan företag utan något rykte söka efter ledamöter med ett rykte och på så sätt bygga ett rykte. Goel och Enkel (2003) framhåller också att individuella styrelseledamöters rykte kan överföras till företaget genom association vilket leder till ett rykte för företaget och rekryteringen av erkänt kompetenta styrelseledamöter kan externt signalera ett godkännande av företagets verksamhet. Vidare menar de att företagets externa intressenter förmodar att ledamöter med ett rykte, inte skulle vilja associeras med ett företag som skulle kunna radera deras rykte. Denna association signalerar att ledamöterna vet mer om företaget än andra aktörer och med deras rykte säkerställs förtroendet för företaget via styrelseledamöterna (Goel & Enkel, 2003).

Enligt Winborg (2000) innebär skapande av förtroende att en individ uppfyller de förväntningar som andra ställt på denne. Detta kan relateras till relationen mellan en styrelse och företagets externa intressenter. Om ett företags intressenter har ett förtroende för styrelsen kan ett rykte för företaget som helhet skapas. Winborg (2000) diskuterar olika typer av förtroende, varav personligt och företagsförtroende är två av dem. Förtroende handlar om ett företags varumärke och rykte på marknaden medan det personliga förtroendet baseras på en individs personliga karaktäristika, det vill säga dennes kompetens.

### 3.3 Kompetens

Axelsson (1996) framhåller att kompetensbegreppet har en mångtydig betydelse och att det inte finns någon generell definition. Kompetens syftar dock enligt Docherty (1996) till förmågan att klara av olika krav som ställs i en bestämd situation, i en viss verksamhet. Vidare anser han att kompetens kan beskrivas som kvalifikation, utbildningsnivå, kunskap, erfarenhet, förmåga, lärande och färdighet. I denna uppsats ansluter vi oss till Dochertys (1996) definition av kompetens eftersom att den bäst stämmer överens med vår uppfattning om begreppet. Vi kommer dock att förenkla definitionen något genom att dela in kompetensbegreppet i *erfarenhet* och *utbildning*.

Enligt Stein (1996) innehåller begreppet kompetens många beskrivningar, en av dessa är kunskap. Han framhåller att en vanlig åtskillnad mellan dessa två begrepp är att med kompetens menas ”veta hur” och med kunskap menas ”veta att”. Malmström (2002) för ett liknande resonemang. Hon menar att medan kunskap handlar om att göra saker rätt handlar kompetens både om att göra saker rätt och att göra rätt saker.

Lundmark och Söderström (refererad i Söderström, 1990) tycker dock att kunskap utgör kärnan i de flesta definitioner av kompetens. Berglund och Blomquist (1999) framhåller att kompetens är något som används, utvecklas och förändras. Vidare måste kompetens, för att vara meningsfullt för ett företag, vara relaterat till företagets verksamhet, affärsidé, mål eller strategi. De anser också att kompetens är ett kvalitativt begrepp som inte utan vidare kan beskrivas, mätas, värderas eller avgränsas i traditionella kvantitativa termer.

### 3.3.1 Kärnkompetens

Berglund och Blomquist (1999) framhåller att företags överlevnad och utvecklingsförmåga är beroende av förmågan till anpassning till omvärldens förändringar. De anser att affärsidébegreppet ger en grundläggande förståelse för företagets sätt att verka och anpassa sig till omgivningens förändringar. Normann (refererad i Berglund & Blomquist, 1999) anser att ett företags affärsidé är ett uttryck för företagets överlägsna kunnande, dess unika kompetens. Ett liknande resonemang för Selznick (1968) som hävdar att en viktig del av ett företags karaktär kan härledas till företagets speciella, särpräglade eller unika kompetens. Han menar också att kompetensen utgörs av vad ett företag är speciellt duktigt på. Denna kompetens benämner vi fortsättningsvis *kärnkompetens*.

Enligt Hamel och Prahalad (1990) är ett företags kärnkompetens kommunikation, involvering och djupt engagemang för att arbeta över företagets gränser. Kärnkompetenser involverar individer på många olika nivåer och inom alla funktioner i ett företag. Hamel och Prahalad (1990) framhåller att ett företags kärnkompetens kännetecknas av att den kan utnyttjas på många olika produkter och marknader, har en avsevärd betydelse för slutproduktens värde och är svår för konkurrenter att imitera. De framhåller också att två viktiga särdrag för kärnkompetens är att den handlar om hur arbetet ska organiseras och hur värde ska levereras till kunden samt att den till skillnad från en "vanlig" tillgång inte kan förbrukas i samband med att den används.

Flera olika författare delar in kärnkompetenser i olika typer men vi ansluter oss till den indelning som Malmström (2002) gör. Hon delar in kärnkompetenser i tre samverkande delkompetenser som är kopplade till ett företags affärsidé; *teknisk kompetens*, *operationell kompetens* och *marknadskompetens*. Den tekniska kompetensen handlar enligt Berglund och Blomquist (1999) om förmågan att producera kunderbjudande i form av produkter och tjänster. De menar att den tekniska kompetensen kan sägas utgöras av kunskap och förmåga att nyttja kunskapen relativt till en viss uppgift som ligger inom ramen för de kunderbjudande som produceras. Operationell kompetens handlar enligt Malmström (2002) om företagets sätt att framställa produkter på. Företag kan vara olika duktiga på att framställa produkter, vilket kan förklaras med att det finns skillnader mellan företagen gällande den kompetens de besitter. Enligt Deeds och Hill (refererad i Malmström, 2002), är operationell kompetens nödvändigt för att driva utvecklingen av produktionsprocessen i ett företag för att på så sätt kunna reducera kostnader, förbättra kvalitet och begränsa fel och brister i produktionen. Marknadskompetensen handlar enligt Berglund och Blomquist (1999) om förmågan att tolka omgivningen och se behov av förändringar. Denna kompetens ger personen en helhetsbild av situationen. Den hjälper företag att tolka, förstå hur en uppgift ska lösas samt avgör vilken kunskap som eftersöks, vilka färdigheter som utvecklas, vilken kapacitet företaget anser sig behöva och vilka informationskällor som används.



### 3.3.2 Kompetens på individ- och gruppnivå

Enligt Axelsson (1996) delar flera forskare in begreppet kompetens på individnivå respektive gruppnivå. Den individuella kompetensen inriktar sig enligt Axelsson (1996) på individers kunskap och förmåga att klara sitt arbete i ett företag. Paralleller mellan kompetens på gruppnivå och en styrelse kan dras då styrelsen är en typ av grupp. Kompetens på gruppnivå är enligt Hansson (2003) resultatet av att en grupp genom interaktion utvecklar kompetensen hos gruppen som helhet. Han menar att gruppen blir kompetent när dess medlemmar utför sin gemensamma uppgift på ett skickligt sätt. Förutom kompetens kan individer i en grupp besitta socialt kapital, det vill säga ett personligt nätverk, vilket också kan beaktas vid sammansättning av en styrelse.

## 3.4 Socialt kapital

”It’s not what you know, it’s who you know” (Woolcock & Narayan, 2000, sid 225). Enligt Woolcock och Narayan (2000) uttrycker detta korta citat på ett kärnfullt sätt mycket av det som begreppet socialt kapital försöker fånga. Bourdieu och Wacquant (refererad i Adler & Kwon, 2002) definierar begreppet socialt kapital som; summan av resurser, verkliga och virtuella, som tillfaller en individ eller grupp genom förmågan av att besitta ett varaktigt nätverk av mer eller mindre institutionaliserade relationer av ömsesidig bekantskap och erkännande.

Macinko och Starfield (2001) framhåller att begreppet socialt kapital fått stor genomslagskraft under de senaste åren. Trots detta råder ingen enighet kring hur begreppet definieras och används. Portes (1998) har dock utvecklat något av en konsensusdefinition av begreppet. Han menar att trots de olikheter i hur begreppet socialt kapital definieras råder en viss samstämmighet kring att socialt kapital har att göra med förmågan att säkerställa fördelar genom medlemskap i nätverk och andra sociala strukturer.

Socialt kapital är av många författare såsom till exempel Putnam (2000) ansett som en kollektiv tillgång. Dock anser Johanisson (1983) att det är individer själva som innehar socialt kapital. Bourdieu (2001) för ett liknande resonemang. Han kopplar det sociala kapitalet enbart till tillgångar hos individer. Enligt Bourdieu (2001) kan en individs sociala kapital bestå av institutionaliserade nätverk såsom till exempel en familj, vänner, kollegor, ett parti eller dylikt, men även av nätverk som hålls samman enbart genom de utbyten av materiell art som sker mellan individer inom ett nätverk. Den enskildas volym av socialt kapital beror på hur stort nätverk av relationer som individen effektivt kan mobilisera. Coleman (1988) pekar på att socialt kapital inte existerar inom individerna själva och är inte heller verktyg för aktiviteter, utan existerar i strukturen av relationerna mellan individerna i nätverket. Portes (1998) för ett liknande resonemang.

Han menar att socialt kapital finns i strukturerna av individers relationer och för att förvärva socialt kapital måste en individ vara relaterad till andra, och det är dessa andra, inte individen själv, som är individens källor till förmåner. Enligt Bourdieu (2001) intar varje individ i ett nätverk olika positioner samt knyter kontakter. Detta kan bli en slags tillgång för den ”grupp” som individen tillhör vid sidan om nätverket, då gruppen som helhet kan dra fördelar av denna individens personliga nätverk.

Uppbyggnaden av socialt kapital är enligt Johannisson (1983) en lång process. Han menar att det kan ta ett helt decennium för en individ att bygga upp en personlig förtroenderelation medan det å andra sidan kan räcka med ett misstag för att inte bara förstöra en sådan relation utan till och med nätverket i stort. Vidare menar han att eftersom socialt kapital tar lång tid att bygga upp är det ofta fråga om att omsorgsfullt investera i redan existerande personliga nätverk samt kompetenserna som dessa nätverk kontrollerar. Dessa kompetenser inkluderas inte bara av kompetenser som finns inom ett specifikt nätverk utan innefattar även kompetenser som de enskilda nätverksmedlemmarna får tillgång till genom andra nätverkssamarbeten. Ylinenpää (1997) framhåller att kompetens kan ge tillgång till professionella nätverk, inte bara mångdubbla den egna kompetensen utan också öka den allmänna trovärdigheten på marknaden. På liknande sätt resonerar Johannisson (1983) som framhåller att brist på egna kompetenser kan reducera tillgången till inflytelserika nätverk och reducera trovärdigheten för ett företag i sin helhet.

Socialt kapital och kompetens är två faktorer som kan beaktas vid sammansättningen av en styrelse och utifrån förda resonemang kring dessa går vi nu över till att behandla styrelsesammansättning.

### 3.5 Styrelse

Enligt Sjöstrand & Petrelius (2002) är en styrelse ett företags ansikte utåt och ska fungera som ett ”känslspröt” mot omvärlden samt som en garant för att företaget ständigt ska ha beredskap i form av resurser och kunskap. Styrelsens främsta uppgift är att hantera osäkerheter som kan förknippas med företaget och enligt Ingley och van der Walt (2003) representerar styrelsen i huvudsak en grupp av individer, valda efter deras expertis och som tillsammans skapar värde för det företag de representerar. Hillman, Cannella, och Paetzold (2000) framhåller att en styrelse tillhandahåller fyra typer av resurser; råd och rekommendationer, legitimitet, kommunikationskanaler för information mellan företag och dess externa intressenter samt assistans vid bibehållandet av resurser eller åtaganden från viktiga externa intressenter. Enligt Daily och Schwenk (1996) har forskning även visat att en styrelse kan intensifiera ett företags rykte och legitimitet.

Sjöstrand och Petrelius (2002) för en diskussion kring hur processen vid rekrytering av styrelseledamöter kan gå till. De pekar på att företaget inledningsvis gör en behovsanalys för att på basis av denna identifiera ”lämpliga” kandidater. Därefter sker en utvärdering och selektion av de kandidater som ansågs lämpliga vid behovsanalysen. Slutligen tas beslut om vilka kandidater som nomineras. Karlöf, Nilsson och Edinfeldt Froment (2002) framhåller att styrelseledamöter rationellt kan väljas på någon av följande fyra grunder; *representanter för ägarna*, *representanter för de anställda*, *relationsskapare gentemot viktiga intressenter som samhälle eller kunder* eller *specialister inom något område*. Specialistkunskaper anser däremot Arlebäck (1997) att en styrelse bäst skaffar sig genom att från fall till fall engagera en lämplig konsult. Vidare menar Karlöf et al (2002) att förutom val av ledamöter på rationella grunder kan val på irrationella grunder tillkomma såsom *släktskap*, *kompisskap* eller *i egenskap av långgivare*. Scotland och Kleiner (2001) för ett liknande resonemang och anser också att ett företags styrelseledamöter kan klassificeras in i två olika grupper, *interna* och *externa* ledamöter. Med en intern ledamot menar de en individ som arbetar inom företaget på något sätt medan en extern ledamot inte associeras med företaget på något annat sätt än sitt styrelseuppdrag.

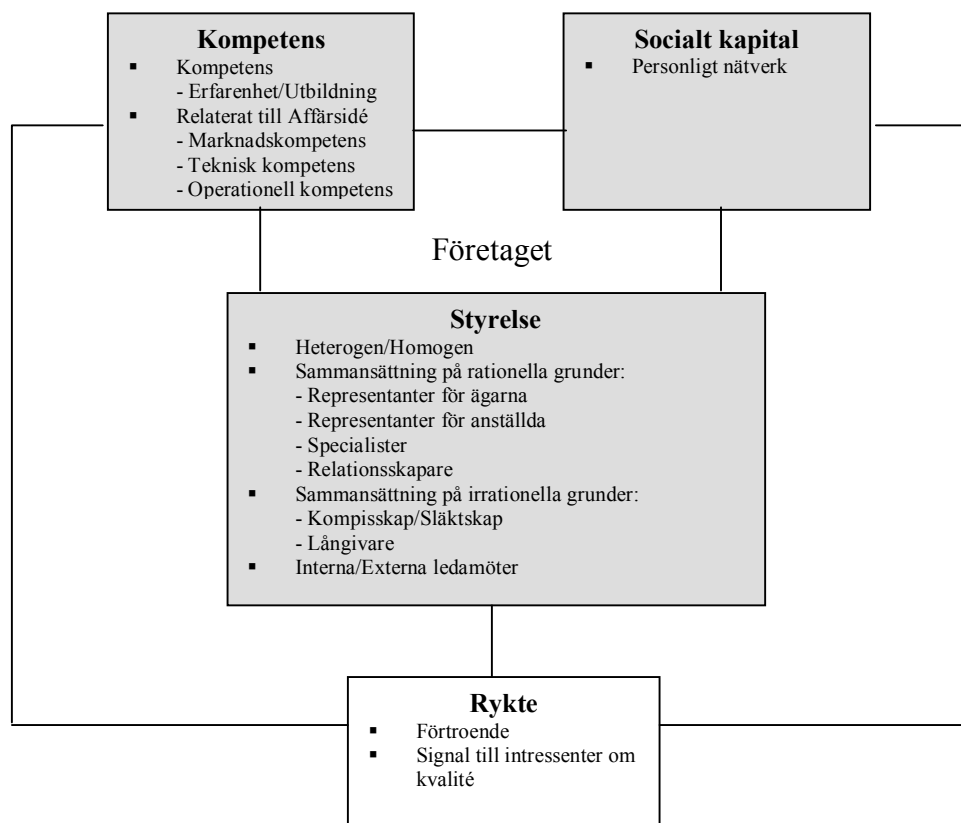
Dahlgren och Moberg (1990) framhåller att varje ledamot i en styrelse har samma ansvar, oavsett funktion eller hur han/hon valts. De menar således att alla styrelseledamöter är likvärdiga. Vidare menar Dahlgren och Moberg (1990) att det finns ett antal krav som kan ställas på en styrelseledamot; integritet, mod, bred erfarenhet, tid samt intresse för bolaget. De anser även att det är fördelaktigt om ledamoten har specialiserade kunskaper inom åtminstone ett av företagets områden samt ett allmänt kunnande från näringslivet.

Ingley och van der Walt (2003) pekar på vikten av att skapa balans i en styrelse. Med detta menar de att sammansättningen av ledamöter inte enbart ska göras utifrån de erfarenheter och kunskaper de besitter utan samspelet mellan ledamöterna samt förmågan att komplettera varandra också är av betydelse. Arlebäck (1997) för ett liknande resonemang. Han anser att det är viktigt att ledamöterna i en styrelse representerar olika kompletterande kompetenser av generell natur. Han menar att den erfarenhet som söks hos en ledamot består dels av förtrogenhet med kvalificerat styrelsearbete och dels av ett etablerat nätverk av personkontakter. Detta kan bidra till att frågor som behandlas i styrelsen blir mer kompetent belysta utifrån en vidgad erfarenhetsbas och nätverket kan ge företaget tillträde till bland annat kunder, leverantörer och myndigheter.

Enligt Ingley och van der Walt (2003) kan individer i en grupp, i detta fall en styrelse, skilja sig åt vad gäller kön, ålder, professionell bakgrund, kunskap, teknisk förmåga, geografisk tillhörighet, kultur och specialistkunskap. En sådan grupp är enligt Maier (refererad i Drach-Zahavy & Somech, 2002) heterogent sammansatt medan en homogent sammansatt grupp består av individer som i stället liknar varandra vad gäller ovanstående. För att individer ska kunna kommunicera effektivt med varandra krävs enligt Choen och Levinthal (1990) en överlappning av kompetenser som individerna besitter (se avsnitt, 3.3 kompetens). De menar att om alla individer inom ett företag delar samma perspektiv och kompetenser kommer kommunikationen mellan dessa att vara mer effektiv, men däremot minskar möjligheten att nyttja olika externa kunskapskällor. Detta kan medföra att en homogen grupp når beslut snabbare än en heterogen medan en heterogen grupp fattar beslut som baseras på flera olika individers perspektiv. Häckner (1993) framhåller att många forskare beskriver konsensus som ett uttryck för delade värderingar och åsikter. Detta kan tolkas som att det i en heterogen grupp tar längre tid att nå konsensus vid beslutsfattande, på grund av individernas olika perspektiv. Däremot menar Bourgeois (refererad i Häckner, 1993) att för hög grad av konsensus kan anses vara dysfunktionellt. Med detta menar han att det fattas bättre och mer genomtänkta beslut om beslutsfattarna har olika perspektiv på problemet.

### 3.6 Analysmodell

Analysmodellen ska ses som en sammanfattning av den litteratur vi berört. De teorier som inte är direkt angivna i analysmodellen ses som en bakomliggande kunskapsram, för att öka förståelsen för problemområdet. Modellen är till hjälp för att kunna analysera empirin utifrån den teoretiska referensram vi valt för att beskriva syftet.



Figur 1, Analysmodell

Modellen illustrerar ett företags sammansättning av en styrelse som sker antingen på rationella eller irrationella grunder. Rekryteringen av ledamöter kan ske internt eller externt och ett företags styrelse kan vara homogent eller heterogent sammansatt, det vill säga ledamöterna kan vara lika eller olika varandra vad gäller till exempel kompetens. Den kompetens som tillförs styrelsen vid sammansättningen kan utifrån den kompetens en ledamot anses besitta, delas in i *teknisk*, *operationell* och *marknadskompetens*. Vid sammansättning av en styrelse kan även hänsyn tas till en potentiell ledamots sociala kapital, det vill säga dennes personliga nätverk. De skuggade boxarna i analysmodellen framhäver de centrala delarna i denna studie men modellen illustrerar även den eventuella påverkan som sammansättningen av en styrelse kan ha på ett företags rykte.

## KAPITEL 4

### Empiri

*I detta kapitel kommer den empiriska undersökning vi gjort att presenteras. Kapitlet inleds med en kort presentation av fallstudieföretaget BDX samt respondenternas bakgrund och befattning. Någon presentation av kundernas bakgrund kommer dock inte göras, med tanke på att det inte är relevant för denna studies syfte. Sedan följer en sammanställning av intervjuerna, där vi återger respondenternas berättelser. Kapitlet avslutas med en sammanställning av de intervjuer som utfördes med två av BDX: s kunder, där ryktet var det centrala.*

#### 4.1 BDX

BDX är ett nybildat företag som utgörs av tre tidigare fristående företag (Kalix LBC, Lulefrakt och NTG) som slagits samman. BDX befinner sig inom maskinentreprenadbranschen och kan tillfredsställa det flesta behov av maskin-, transport- och entreprenadtjänster med sina cirka 1150 fordon. Företaget omsätter cirka 1.3 miljarder kronor årligen och har sammanlagt 139 anställda. I BDX ingår 370 ägare som samtidigt fungerar som företagets leverantörer av samtliga tjänster. BDX: s verksamhet bygger på långsiktiga och varaktiga kundrelationer och arbetet är fokuserat på att leverera rätt tjänster, i rätt tid, till rätt pris, tryggt och säkert (Skriftligt material inhämtat från BDX).

BDX: s affärsidé lyder som följer: *”Med partnerskap som naturlig del i affärsrelationer satsar vi på maskin- och transportgenererande verksamhet, där total kvalitet, kompetens och humankapital ingår”*.

##### 4.1.1 Presentation av respondenterna

#### **BDX**

*Eje Eriksson* är verkställande direktör i BDX. Eriksson har en lång erfarenhet vad gäller ledarskap. Han började inom den här branschen som transportledare på Luleå Lastbilscentral och inom Luleå Lastbilscentral har Eriksson haft olika ledarskapsroller, från sektoransvarig till affärsansvarig. Därefter började han arbeta på Bodenfrakt som ligger inom samma genre. Efter ett par år återvände Eriksson till Lulefrakt som tidigare hette Luleå Lastbilscentral och där har han stannat kvar som verkställande direktör fram till år 2003 då det nya bolaget BDX bildades. Eriksson utsågs även till verkställande direktör för det nya bolaget. Vid sidan om sitt arbete har Eriksson även varit ledare inom olika idrottsverksamheter. Han har bland annat suttit som styrelseordförande för Alpina kommittén i Sverige, IFK Luleå, Svensk skidförbundet och just nu sitter han som styrelseordförande för Luleå Hockey. Sammanlagt sitter Eriksson med i tolv styrelser just nu där bland annat Luleå Näringsliv AB och Handelsbanken i Luleå kan nämnas. Däremot sitter inte Eriksson med i BDX: s styrelse.

*Harry Karlsson* är styrelseordförande i BDX: s styrelse. I grund och botten är Karlsson byggnadsingenjör och har tjugooåta år på nacken inom den branschen. Därefter blev han egenföretagare inom maskinentreprenadbranschen och där är han kvar i dagsläget. Karlsson har lång erfarenhet av styrelseuppdrag. Han har suttit i olika styrelser inom olika branscher sedan 1970-talet, bland annat Sparbanken Nord, Förbundsstyrelsen och NTG. Just för tillfället sitter Karlsson endast med i BDX: s styrelse. Han anser att han har haft stor nytta av sina tidigare styrelseuppdrag, sin allmänna yrkeserfarenhet samt sin utbildning som byggnadsingenjör, i sitt nuvarande styrelseuppdrag. Han tror att han kan ha ett litet försprång med tanke på sin utbildning och erfarenhet från olika branscher.

*Tomas Wasserman* är ordförande i BDX: s valkommitté. Wasserman har varit verksam inom maskinentreprenadbranschen i cirka trettio år. Han började sin karriär på Luleå Lastbilscentrals administrativa sida. Därefter startade han ett eget åkeri och har varit delägare både inom NTG och Lulefrakt. Idag har Wasserman förutom ordförandeposten i BDX: s valkommitté, ansvar för personal och fordon inom sitt eget åkeri. Wasserman har i många år varit engagerad i Lulefrakts styrelse men de senaste åren har han varit lekmanarevisor inom företaget. Wasserman anser att han haft stor nytta av sin kunskap om branschen samt sina tidigare styrelseuppdrag, i sin nuvarande position som ordförande i BDX: s valkommitté.

*Mats Öhrlund* är styrelseledamot i BDX: s styrelse. På sjuttioalet startade Öhrlund ett eget åkeri efter att ha varit anställd som lastbilschaufför ett antal år. Under två år har han också parallellt arbetat som lärare inom transportteknik på gymnasial nivå. Förutom detta har Öhrlund suttit med i olika styrelser sedan sjuttioalet och just nu sitter han med i tre styrelser: BDX, Åkeriförening Norr och Svenska Åkeriförbundet. Öhrlund har även gått företagsanpassade kurser och utbildningar, det vill säga spetsutbildningar inom maskinentreprenadbranschen som han är verksam i. Öhrlund anser att han haft stor nytta av sina utbildningar vid sina styrelseuppdrag. Med detta menar han att utbildning är bra att ha i alla sammanhang.

## **Kunder till BDX**

SSAB: Tore Sandström, samordningsansvarig för avdelningen metallurgisk utveckling.

NCC: Peter Gjörup, regionchef för Norrland.

## **4.2 Sammansättning av BDX: s styrelse**

Vid sammansättningen av BDX: s styrelse var det enligt Wasserman valkommittén som identifierade och slutligen tog fram ”lämpliga” kandidater. Han framhåller att den geografiska mångfalden var av stor vikt vid sammansättningen av BDX: s styrelse samt att alla ursprungliga företag skulle få med minst en representant. Detta är en ståndpunkt som delas av samtliga respondenter. Wasserman berättar vidare att den slutgiltiga styrelsen valdes av aktieägarna på den bolagsstämma som hölls kort efter att det nya företaget BDX bildats. BDX: s styrelse består av nio ledamöter, vilket alla respondenter påpekar är ovanligt många. Karlsson menar att valet av nio ledamöter gjordes för att varje del av länet skulle få med sin representant i styrelsen. I detta resonemang får Karlsson medhåll från Wasserman.

Eriksson framhåller att samtliga styrelseledamöter i BDX: s styrelse besitter hög kunskap om branschen som företaget befinner sig inom. Öhrlund för en liknande diskussion. Han menar att styrelsen består av bransch-kunnigt och branschpassat folk med tanke på att alla ledamöter är egenföretagare inom maskinentreprenadbranschen och samtidigt anställda av BDX.

Harry Karlsson styrelseordförande: *"Jag tycker att aktieägarna lyckats bra med att välja ledamöter som är så pass kompetenta inom sin bransch."*

Eriksson anser dock att en nackdel med att ledamöterna har så hög kunskap är att de lätt hamnar i trivialiteter. Vad gäller högskoleutbildning är samtliga respondenter överens om att få av ledamöterna har en sådan. De framhåller den höga medelåldern i styrelsen som en förklaring till detta. Enligt Karlsson är det ovanligt att småföretagare på 50- till 70-talet hade någon högre teoretisk utbildning. Däremot är det många av styrelseledamöterna som gått branschspecifika utbildningar och kurser som är speciellt framtagna av branschorganisationer. Samtliga respondenter betonar att styrelsens nio ledamöter är egenföretagare och aktieägare, det vill säga interna ledamöter men att styrelsen även har en extern ledamot i form av en adjungerande jurist. Enligt Wasserman har de flesta av styrelseledamöterna lång erfarenhet av styrelseuppdrag vilket han anser är ytterst värdefullt. Han anser även att många av ledamöterna har stort förtroende hos ägarna vilket han framhåller som ett viktigt kriterium för att bli vald som ledamot till en styrelse. Att en styrelses ledamöter har förtroende hos aktieägarna är även något som Eriksson och Karlsson framhåller som viktigt. Vidare menar Wasserman att ett par av ledamöterna valdes in i styrelsen på grund av deras yngre och modernare bolagstänkande samt framtidsvisioner, vilket kan ge positiva utfall i en styrelse där medelåldern är hög. Som tidigare nämnts är styrelseordförande Karlsson byggnadsingenjör i botten, vilket Wasserman framhåller som positivt då Karlsson har ett bredare perspektiv på saker och ting och inte bara ser utifrån den bransch BDX befinner sig inom.

Samtliga respondenter anser att BDX: s styrelseledamöter är väldigt lika varandra vad gäller kompetens. Eriksson menar att det kan vara en brist för styrelsen på grund av att ledamöterna tänker lika i sakfrågor, det blir inga influenser från något annat håll. Karlsson och Wasserman för en liknande diskussion. De anser att det många gånger vore bra med en bredare kompetens i styrelsen. Däremot anser Karlsson och Öhrlund att detta egentligen inte är ett problem då styrelsen kan ta in adjungerande ledamöter som tillsätts efter behov och som inte tillsätts inom någon bestämd tidsperiod. Dock menar Wasserman och Karlsson att styrelsen i framtiden kommer att bestå av fler externa ledamöter som besitter en viss typ av kompetens.

Harry Karlsson, styrelseordförande: *"Rekrytering av styrelseledamöter handlar i dag ofta om kompisrekrytering."*

Med detta menar han att ledamöter med samma bakgrund ofta återkommer i många av styrelserna i Sveriges företag. Detta kan enligt Karlsson inte vara bra i förlängningen och det vore därför bra om ledamöter från olika branscher med olika erfarenheter och kunskaper rekryterades till styrelser.

Ingen av respondenterna känner till om något speciellt kompetensområde har prioriterats vid sammansättningen av BDX: s styrelse. Enligt Karlsson, Wasserman och Öhrlund var det den geografiska och företagskulturella mångfalden samt branschkunskapen som var det väsentliga. Karlsson menar dock att som det är i nuläget besitter ledamöterna en liknande kompetens vilket kommer att förändras i framtiden då kompetensen inom styrelsen kommer att breddas.

Tomas Wasserman, ordförande i valkommittén: *”Det finns ett antal kriterier för val av styrelseledamöter: erfarenhet, förtroende hos aktieägarna, ett bra personligt nätverk, god förmåga att uttrycka sig till intressenter, förmåga att få fram sitt budskap på ett bra sätt, samt att fungera som en sammanhållande länk”.*

Vissa av dessa kriterier anser Wasserman att alla styrelseledamöter bör besitta men däremot behöver till exempel inte alla fungera som en sammanhållande länk.

### 4.3 Socialt kapital

Enligt Wasserman tas det vid sammansättningen av en styrelse hänsyn till en individs personliga nätverk. Han anser att det dessutom väger tyngre ju högre position individen kan komma att få i styrelsen. Öhrlund, Eriksson och Karlsson delar Wassermans uppfattning. En förutsättning för detta är dock enligt Karlsson att valkommittén känner till kandidaternas personliga nätverk.

Som tidigare nämnts var den geografiska mångfalden en av de viktigaste faktorerna vid sammansättningen av BDX: s styrelse. Karlsson tror därför att det var viktigt att ta hänsyn till potentiella ledamöters personliga nätverk som dessa har i den del av länet de tillhör.

Harry Karlsson, styrelseordförande: *”Om en ledamot har ett bra personligt nätverk kan det inge förtroende hos aktieägare och övriga intressenter.”*

Karlsson framhåller att en styrelseledamots förmåga att skapa förtroende bland intressenter genom sin kompetens eller sitt personliga nätverk är bland det viktigaste i ledamotens styrelseuppdrag. Öhrlund delar Karlssons åsikt om att en ledamots personliga nätverk är väsentligt och tror därför att det var något som beaktades vid sammansättningen av BDX: s styrelse. Eriksson anser att om en ledamot i en styrelse har ett utbrett och starkt nätverk kan det medföra positiva effekter för företaget som helhet.

Enligt Wasserman har styrelseledamöterna i BDX olika nätverk och han bedömer dem som starka eftersom de flesta har egna fasta kunder och har lyckats utveckla goda kundrelationer. Karlsson håller med Wasserman i detta resonemang, men anser samtidigt att dessa nätverk inte är speciellt vida. Med detta menar han att de inte sträcker sig så långt utanför den bransch BDX verkar inom. Han framhåller dock att det finns individer i styrelsen som har vida nätverk. Wasserman och Eriksson framhåller exempelvis Karlsson som en sådan individ.



#### 4.4 Kompetenser hos styrelseledamöter

Enligt Eriksson är företagets affärsidé kärnan i BDX: s verksamhet. Med detta menar han tjänsterna som företaget tillhandahåller kunderna samt tjänsteutveckling. I detta resonemang instämmer de övriga respondenterna. Karlsson och Öhrlund framhåller att de kompetenser som finns representerade i styrelsen går hand i hand med kärnan i företagets verksamhet. Med detta menar de att ledamöterna besitter den kompetens som tjänsterna och tjänsteutvecklingen kräver. Karlsson berättar vidare att företaget i dag säljer tjänster till en viss nivå utifrån den kompetens styrelsen och företaget som helhet besitter, men för varje ny kompetens som tillförs BDX kan de sälja ytterligare tjänster.

Öhrlund anser att yrkeserfarenhet både vad gäller allmän yrkeserfarenhet och erfarenhet från styrelseuppdrag är det centrala i kompetensbegreppet och därmed något som en ledamot ska ha. Denna åsikt delas av samtliga respondenter som anser att erfarenhet i regel väger tyngre än en hög teoretisk utbildning.

Harry Karlsson, styrelseordförande: *”En styrelseledamot behöver inte någon speciell teoretisk utbildning utan ledamoten har till uppgift att se till att företaget som helhet får den kompetens som krävs.”*

Karlsson anser att kompetens handlar om förmåga och att det många gånger räcker med sunt förnuft. Med detta menar han att en styrelseledamot ska besitta förmågan att ta till sig vad intressenter tycker i olika sammanhang och styrelseledamöter kan därför göra ett bra jobb utan någon högre teoretisk utbildning. Enligt Eriksson, Öhrlund, Wasserman och Karlsson är det även viktigt att en styrelseledamot har personligt mod vid beslutsfattande, står för sina åsikter, är intresserad av bolaget samt har tid för styrelseuppdraget. Respondenterna menar däremot inte att utbildning är något oviktigt. Öhrlund anser att det är positivt för en styrelse om en ledamot har utbildning inom centrala områden så som ekonomi och juridik.

En styrelseledamot som har specialistkompetens inom ett visst område är enligt samtliga respondenter ersättlig.

Eje Eriksson, verkställande direktör: *”En ledamot med specialistkompetens är inte oersättlig men en klar tillgång för styrelsen och företaget som helhet. Denna ledamot har ett annat perspektiv, det vill säga en annan omvärldsanalys som kan tillföra en ytterligare syn på problemet vid beslutsfattande.”*

Karlsson bedömer att det i vissa frågor kan krävas en ledamot/ledamöter med en viss typ av kompetens och genom att sådan kompetens finns representerad av någon/några i styrelsen sparas det mycket tid och enligt Karlsson är tid pengar. Vidare menar Karlsson och Wasserman att i framtiden kan det krävas att kompetens inom ytterligare något speciellt område rekryteras till BDX: s styrelse. Enligt Karlsson sitter ofta individer med specialistkompetens med i flera styrelser vilket gör att de har erfarenhet från olika branscher som ger upphov till olika perspektiv. Detta anser han som positivt men en sådan individ får heller inte ha för många styrelseuppdrag samtidigt för då har denne inte möjlighet att avsätta den tid som varje styrelseuppdrag kräver.

Mats Öhrlund, styrelseledamot: *”En person med specialistkompetens kan ibland ha ett för snävt synfält.”*

Med detta menar han att individen enbart ser på ett problem utifrån sitt område. Öhrlund och lika så Eriksson menar däremot att en styrelseledamot med generella kunskaper, det vill säga kunskaper inom många områden, är mer betydelsefull för en styrelse än en individ med specialistkompetens.

Öhrlund anser att BDX: s styrelse besitter den kompetens som krävs. Han menar att när styrelsen stöter på frågor som ledamöterna utifrån sin kompetens inte kan behandla, tas det in expertis utifrån. Det är därför Öhrlund inte ser någon avsaknad av kompetens, han ser helt enkelt möjligheter att lösa det på annat sätt. Eriksson däremot tycker att det saknas ledamöter som besitter kompetens inom affärsuppgörelser. Han betonar vikten av denna kompetens för att få in fler perspektiv vid förhandlingar av stora affärer.

Samtliga respondenter tror att kraven på styrelseledamöters kompetenser kommer att skärpas i framtiden. Eriksson förmodar att ledamöter med en högre teoretisk utbildning kommer att bli vanligare och mer eftertraktade. Öhrlund anser att kraven på styrelseledamöter redan i dag har ökat väsentligt och att en ledamot axlar ett stort ansvar när denne träder in i en styrelse. För att kunna axla detta uppdrag samt förstå innebörden av detta krävs det att styrelseledamöter besitter en viss kompetens.

#### 4.5 Påverkan på rykte, BDX: s perspektiv

Samtliga respondenter anser att kompetenser i en styrelse i viss mån kan påverka ett företags rykte. Enligt Eriksson är det viktigt att styrelseledamöter är kompetenta för att företaget som helhet ska kunna upprätthålla ett förtroende hos intressenter.

Eje Eriksson, verkställande direktör: *”Styrelseledamöters handlingar ska vara fläckfria.”*

Med detta menar han att om en ledamot handlar på ett dåligt sätt kan detta påverka både styrelsens och företagets rykte negativt. Eriksson anser att det är mycket väsentligt för en styrelse att bevara trovärdigheten för företaget. Karlsson resonerar på ett liknande sätt som Eriksson men han tror även att etik och moral i många fall kan påverka ett företags rykte samt möjligheter att göra affärer. Med detta menar han att exempelvis kunder kan vara mer benägna att göra affärer med ett företag som jobbar med frågor som etik och moral och i vissa fall vara mer villiga att betala ett högre pris för företagets tjänster/produkter på grund av detta. Detta håller Öhrlund med om och menar vidare att en styrelseledamots personlighet kan påverka styrelsens men även företagets rykte. Med personlighet menar Öhrlund, hur individen i fråga uppför sig och bemöter intressenter, vilket också enligt Öhrlund handlar om etik och moral.

Samtliga respondenter inom BDX upplever att BDX: s kunder har en positiv bild av företaget. Öhrlund tror att BDX: s kunder tycker att företaget kan erbjuda de tjänster som efterfrågas på marknaden samt att de ligger långt framme vad gäller att utveckla sina tjänster.

Wasserman tror att kunderna upplever BDX som ett väldigt flexibelt företag med stor kunskap om branschen. Han tror även att kunderna upplever BDX:s styrelse som väldigt stabil och hederlig med ledamöter med stor kunskap och lång erfarenhet av branschen.

#### 4.6 Påverkan på rykte, kundernas perspektiv

Enligt Sandström har SSAB tre ledord för val av samarbetspartners; kvalitet, leveranssäkerhet och service. Han anser att BDX uppfyller dessa ledord och SSAB har därför valt BDX som samarbetspartner. Gjörup på NCC för ett liknande resonemang. Han pekar på att BDX levererar tjänster med bra kvalitet och service. Enligt Gjörup tittar NCC på mer än priset när de väljer samarbetspartners, prislappen är inte det viktigaste utan kvalité och service väger många gånger tyngre. BDX är enligt Gjörup ett företag som erbjuder tjänster med mervärde och det är därför en av orsakerna till att NCC valt att samarbeta med BDX. Sandström delar denna ståndpunkt och menar att priset är väsentligt men inte det viktigaste för SSAB. Gjörup anser även att BDX är ett företag som är duktiga på att utveckla sina tjänster, detta är en åsikt som även delas av Sandström. Både Sandström från SSAB och Gjörup från NCC framhåller att det finns en stor personkännedom mellan BDX och respektive företag, som en lång relation lagt grunden för. SSAB och NCC har innan bildandet av BDX anlitat företag som numera ingår i företaget BDX.

De två respondenterna, Sandström och Gjörup, anser att den kompetens som finns representerad i ett företags styrelse kan påverka hela företagets rykte.

Peter Gjörup, regionchef för NCC över Norrland: *"Det är styrelsen i ett företag som sätter upp företagets värderingar och attityder."*

Gjörup menar att det är styrelsen som sätter upp ramar för hur företaget ska bemöta intressenter och detta påverkar enligt Gjörup i högsta grad företagets rykte. På grund av detta anser han att styrelsen ska vara mycket kraftfull. Gjörup anser även att styrelseledamöters sociala kompetens kan påverka ett företags rykte. Han framhåller det som viktigt att intressenter blir bemötta på ett ärligt sätt, det vill säga det är viktigt att skapa en bra och hållbar relation till företagets intressenter. Både Sandström och Gjörup anser att kompetens, som utgörs av både erfarenhet och utbildning, är något som en styrelseledamot ska ha med sig i bagaget för att kunna göra ett bra jobb i sitt styrelseuppdrag. Respondenterna är dock överens om att erfarenhet väger lite tyngre och då framför allt allmän erfarenhet, inte nödvändigtvis från branschen. Sandström tycker även att teknisk kompetens är en kompetens som en styrelseledamot bör besitta.

Sandström framhåller att BDX har skapat sig ett rykte hos SSAB genom sin kreativitet. Han menar att BDX är ett företag som är väldigt serviceinriktade och som hela tiden försöker finna bättre lösningar genom tjänsteutveckling. Båda respondenterna anser att enskilda styrelseledamöter kan påverka ett helt företags rykte. Gjörup påpekar att individer som har en kraftfull bakgrund eller erfarenhet kan påverka företagets rykte i en positiv riktning. Detta är även något som Sandström vidhåller. Han anser att en kompetent styrelseledamot är en positiv tillgång för ett företag som helhet men att det även finns ett motsatsförhållande då en ledamot med bristande kompetens kan påverka ett företags rykte på ett negativt sätt.

Tore Sandström, samordningsansvarig för avdelningen metallurgisk utveckling på SSAB:

*”Det är viktigt att ett företag har en kompetent styrelse då det är styrelsen som ska ro skutan i land vid affärer.”*

Båda respondenterna anser att förtroende för ett företag kan skapas genom styrelseledamöters kompetenser. Gjörup betonar att förtroendet för styrelsen i ett företag är viktigt då styrelsen i mångas ögon är ett företags ansikte utåt. Sandström upplever att BDX genom styrelseledamöters kompetenser skapar förtroende för företaget som helhet.

## KAPITEL 5

### Analys och slutsatser

*I detta kapitel kopplar vi samman den teoretiska referensramen med empirin, för att kunna besvara det uppställda syftet. Löpande diskuteras slutsatser utifrån den teori och empiri som ligger till grund för uppsatsen. För att förtydliga våra slutsatser väljer vi även att genomgående kortfattat sammanställa dessa i anslutning till diskussionerna.*

#### 5.1 Sammansättning av BDX: s styrelse

Enligt Wasserman var det valkommittén som identifierade och tog fram ”lämpliga” kandidater till BDX: s styrelse varefter den slutgiltiga styrelsen valdes av aktieägarna. Detta kan jämföras med Sjöstrands och Petrelius (2002) resonemang kring hur processen vid rekrytering av styrelseledamöter kan gå till. De menar att det först görs en behovsanalys för att identifiera lämpliga kandidater, därefter sker en utvärdering av kandidaterna som ansågs lämpliga vid behovsanalysen och slutligen tas beslut om vilka kandidater som ska nomineras. Öhrlund understryker att alla ledamöter i BDX: s styrelse både är ägare och anställda. Detta är i linje med vad Karlöf, Nilsson och Edenfeldt Froment (2002) menar när de beskriver val av styrelseledamöter på rationella grunder. De framhåller bland annat att ledamöter som rekryteras till en styrelse som representant för ägarna eller anställda, är rationella val. Enligt Karlsson väljs ofta ledamöter till styrelser genom kompisskap. Detta val kategoriseras enligt Karlöf, Nilsson och Edenfeldt Froment (2002) som val på irrationella grunder.

En ståndpunkt som delas av samtliga respondenter från BDX var att den geografiska mångfalden var av stor vikt vid sammansättningen av BDX: s styrelse. Ledamöterna skulle representera olika delar av Norrbottens län, som är BDX: s marknad. Detta är något som stödjer Maiers (refererad i Drach-Zahavy & Somech, 2002) resonemang kring heterogent sammansatta grupper. Han menar att en heterogen grupp består av individer som skiljer sig från varandra bland annat gällande geografisk tillhörighet. Däremot framhåller samtliga av BDX: s respondenter att styrelseledamöterna i BDX är relativt lika varandra vad gäller kompetens och styrelsen kan då enligt Maier (refererad i Drach-Zahavy & Somech, 2002) anses vara homogent sammansatt. Eriksson anser att det kan vara en brist att BDX: s styrelse är allt för homogen då ledamöterna tänker lika i sakfrågor. Han menar att det kan uppstå en avsaknad av olika perspektiv vid beslutsfattande. Detta är något som överensstämmer med Ingleys och van der Walts (2003) åsikter om att det är viktigt att skapa en balans i en styrelse genom att ledamöterna kompletterar varandra. I linje med Ingley och van der Walt (2003) anser Choen och Levinthal (1990) att det krävs en överlappning av individers kompetenser för att kommunikationen mellan dessa individer ska vara effektiv.

Samtliga respondenter från BDX framhåller att BDX: s ordinarie styrelse består av interna styrelseledamöter samt en extern ledamot i form av en adjungerande jurist. Detta kan likställas med Scotlands och Kleiners (2001) klassificering av styrelseledamöter. De pekar på att dessa kan klassificeras in i två olika grupper, interna och externa.

Enligt Choen och Levinthal (1990) minskar möjligheten att nyttja externa kompetenskällor om alla individer i exempelvis en styrelse delar samma perspektiv och kompetenser. Wasserman och Karlsson betonar dock att BDX: s styrelse i framtiden kommer att bestå av fler externa ledamöter med en viss typ av kompetens.

Utifrån ovanstående framstår det som att val av styrelseledamöter kan ske på både rationella och irrationella grunder. Valet av BDX: s styrelseledamöter kan ses som rationellt då dessa valdes som representant för ägarna men även för de anställda. Det förefaller även som att ledamöter i ett företags styrelse kan vara lika varandra vad gäller vissa faktorer men samtidigt olika varandra vad gäller andra faktorer. I BDX: s fall kan styrelsen anses vara homogent sammansatt utifrån att de kompetenser som ledamöterna besitter är lika. Skulle fokus istället riktas mot den geografiska mångfalden skulle BDX: s styrelse anses vara heterogent sammansatt. Det förefaller som att det kan vara en nackdel om styrelsen i ett företag är allt för homogent sammansatt, då det kan ge upphov till en ensidig syn vid beslutsfattande. Det är även av vikt att det finns olika kompetenser bland ledamöterna så att de kompletterar varandra samt för att kommunikationen mellan dessa ska vara effektiv.

## 5.2 Socialt kapital

Enligt Karlsson var ledamöternas personliga nätverk av stor betydelse vid sammansättningen av BDX: s styrelse, då företaget lade tyngd på den geografiska mångfalden. Karlsson framhåller att en ledamöts personliga nätverk kan inge förtroende hos aktieägare och övriga intressenter. Detta kan stödjas av Portes (1998) konsensusdefinition av begreppet socialt kapital. Han menar att socialt kapital handlar om förmågan att säkerställa fördelar genom medlemskap i nätverk. Eriksson betonar att om en styrelseledamot har ett utbrett och starkt nätverk kan det medföra positiva effekter för hela företaget. Detta är även något som Bourdieu (1986) framhåller. Han menar att en individs personliga nätverk kan bli en slags tillgång för den grupp som individen tillhör. I likhet med Bourdieu (1986) anser Goel och Enkel (2003) att en enskild styrelseledamöts nätverk kan införliva ett rykte för ett företag som helhet. Med detta menar de att ett företag kan använda enskilda styrelseledamöters rykte för att utveckla ett rykte för styrelsen, som i sin tur kan signalera företagets värde till externa intressenter.

Det framgår av undersökningen att socialt kapital, det vill säga individers personliga nätverk, var något som vägde relativt tungt när BDX: s styrelse skulle sättas samman. Det ansågs som viktigt att de styrelseledamöter som skulle bli valda hade ett utbrett nätverk i det geografiska område som de verkar inom. Den geografiska mångfalden var nämligen av stor betydelse vid sammansättningen av BDX: s styrelse. Det framstår som rimligt att anta att eftersom BDX verkar inom hela Norrbottens län, kan ledamöternas nätverk på "hemmaplan" leda till att de får stort förtroende från ägare, kunder och andra intressenter som känner till dem sedan förr. Det kan dras slutsatser om att den enskilda ledamötenas nätverk kan anses vara en tillgång för hela styrelsen och till och med för företaget som helhet. Genom olika ledamöters nätverk har ett företag möjlighet att knyta till sig viktiga kontakter i form av kunder, leverantörer, potentiella medarbetare samt olika myndigheter. Sammanfattningsvis kan följande slutsatser dras:

S<sub>1</sub>: Det förefaller som att ett företags val av styrelseledamot påverkas av den potentiella styrelseledamotens sociala kapital.

S<sub>2</sub>: En styrelseledamots personliga nätverk tenderar att vara en tillgång för företaget.

### 5.3 Kompetenser hos styrelseledamöter

Eriksson framhåller att företagets affärsidé är kärnan i BDX: s verksamhet. Karlsson och Öhrlund instämmer i detta resonemang och menar att de kompetenser som ledamöterna besitter överensstämmer med kärnan i företagets verksamhet. Detta är något som Berglund och Blomquist (1999) anser som viktigt då de pekar på att kompetens måste vara relaterat till ett företags verksamhet och affärsidé för att vara meningsfullt. I linje med Berglund och Blomquist (1999) betonar Normann (refererad i Berglund & Blomquist, 1999) att ett företags affärsidé är ett uttryck för företagets överlägsna kunnande, dess unika kompetens. Karlsson och Öhrlund betonar att ledamöterna i BDX: s styrelse besitter kompetens för de tjänster som företaget tillhandahåller sina kunder samt kompetens för tjänsteutveckling. Utifrån den indelning av kärnkompetenser som Malmström (2002) gör, kan dessa två kompetenser likställas med hennes tekniska kompetens, som handlar om förmågan att producera kunderbjudande i form av produkter och tjänster samt marknadskompetens, som handlar om förmågan att tolka omgivningen och se behov av förändringar. De två representanterna för BDX: s kunder, Gjörup och Sandström, anser att BDX är ett företag som är duktiga på det som BDX själva anser vara en av deras kärnkompetenser, nämligen att utveckla sina tjänster. Karlsson påpekar att BDX i dag säljer tjänster till en viss nivå utifrån den kompetens styrelsen och företaget som helhet besitter, men han menar dock att för varje ny kompetens som tillförs kan BDX sälja ytterligare tjänster. Detta kan jämföras med Berglunds och Blomquists (1999) påstående om att företags överlevnad och utvecklingsförmåga är beroende av förmågan till anpassning till omvärldens förändringar.

Med detta som grund framstår det som att de kompetenser som finns representerade i ett företags styrelse ska vara relaterat till företagets verksamhet samt affärsidé. Fallstudieföretaget BDX har varit framgångsrikt vad gäller detta då deras kärnkompetenser marknads- och tekniska kompetens stämmer överens med vad kunderna uppfattar att BDX besitter för kompetenser, vad företaget är särskilt duktiga på. Det kan antas att BDX lyckats bra med att hålla god kvalitet på sina tjänster samt legat långt framme med nya, kreativa lösningar. Det förefaller även som att BDX lyckats anpassa sig till förändringar i omgivningen och detta kan i slutänden leda till att företaget har större chans att överleva och växa. Sammanfattningsvis kan följande slutsatser dras:

S<sub>3</sub>: Det förefaller som att styrelseledamöters kompetenser ska vara relaterat till företagets verksamhet samt affärsidé.

S<sub>4</sub>: Strategiskt viktiga kompetenser i en styrelse tenderar att vara marknads- och teknisk kompetens.

Samtliga respondenter från BDX anser att det är viktigt att en styrelseledamot har personligt mod vid beslutsfattande, står för sina åsikter, är intresserad av bolaget samt har tid för styrelseuppdraget. Detta stöds av Dahlgren och Moberg (1990). De påpekar att det finns ett antal krav som kan ställas på en styrelseledamot, där bland annat mod, tid för uppdraget samt intresse av bolaget kan nämnas.

Enligt Öhrlund är allmän yrkeserfarenhet samt erfarenhet från styrelseuppdrag det centrala i kompetensbegreppet när det handlar om kompetens hos en styrelseledamot. Dessa typer av erfarenhet är i linje med den erfarenhet som Arlebäck (1997) anser söks hos en ledamot.

Av ovanstående framstår det som rimligt att anta att kraven på en styrelseledamot inte i första hand består av en hög utbildning. Det förefaller som att ett personligt mod hos ledamoten, dennes intresse för verksamheten, hur mycket tid denna ledamot har avsatt för uppdraget samt att denne är beredd att stå för sina åsikter, väger betydligt tyngre. Dessutom anses erfarenhet vara mer betydelsefullt än formell utbildning. Det verkar som att erfarenhet av både andra styrelseuppdrag och allmän yrkeserfarenhet inom olika branscher anses vara värdefullt för styrelsen och kanske företaget i helhet. Sammanfattningsvis kan följande slutsatser dras:

S<sub>5</sub>: En styrelseledamots personlighet förefaller väga tyngre än dennes formella kompetens.

S<sub>6</sub>: Erfarenhet tenderar att vara mer betydelsefullt än formell utbildning.

## 5.4 Påverkan på rykte

Enligt Eriksson ska styrelseledamöters handlingar vara fläckfria, det vill säga om en ledamot handlar eller tidigare handlat på ett dåligt sätt kan detta påverka både styrelsens och företagets rykte negativt. Detta överensstämmer med Podolny och Phillips (refererad i Roberts & Dowling, 2002) resonemang kring att ett företags rykte kan ha sin grund i hur individer inom ett företag tidigare agerat samt vilken kvalitet som uppnåtts på deras handlingar. Enligt Weigelt och Camerer (1988) kan även ett rykte ge information om förväntat beteende. Med detta menar de att ett företag i framtiden kan förväntas bli en tuff konkurrent, en bra arbetsplats och/eller erbjuda produkter eller tjänster av kvalitet.

Att enskilda styrelseledamöter kan påverka ett helt företags rykte är något som både Gjörup och Sandström framhåller. De påpekar att individer som har en kraftfull bakgrund eller erfarenhet kan påverka företagets rykte i en positiv riktning. Gjörup och Sandström anser att en kompetent styrelseledamot är en positiv tillgång för ett företag som helhet men att det även finns ett motsatsförhållande då en ledamot med bristande kompetens kan påverka ett företags rykte på ett negativt sätt. Detta poängteras även av Goel och Enkel (2003) som menar att ett företag kan använda enskilda styrelseledamöters rykte för att utveckla ett rykte för hela styrelsen och som i sin tur kan signalera företagets värde till externa intressenter. De anser vidare att eftersom rykte till viss del kan överföras och eftersom ett rykte kan medföra positiva utfall, kan företag utan något rykte söka efter ledamöter med ett rykte och på så sätt bygga ett rykte.

Enligt Sandström och Gjörup kan hela företagets rykte påverkas av den kompetens som finns representerad i styrelsen. Deras diskussion är i linje med Kallings (1999) som framhåller att en kompetent styrelse kan ge företaget som helhet ett positivt rykte och företaget kan därför anses förfoga över en unik resurs.

Av ovanstående framstår det som att det finns ett samband mellan den kompetens som styrelseledamöter besitter och ett företags rykte. En kompetent styrelseledamot kan anses vara en tillgång för ett företag eftersom att denne kan påverka ett företags rykte positivt.



En styrelseledamot som av intressenter anses kompetent kan utveckla ett rykte för den styrelsen som denne sitter i och styrelsen kan i sin tur signalera företagets värde till externa intressenter. Det har även framkommit att det finns ett motsatsförhållande, en styrelseledamot med bristande kompetens kan påverka ett företags rykte negativt. Av ovanstående framstår det även som att styrelseledamöters handlande, nuvarande samt tidigare handlande, är en av de faktorer som kan påverka ett företags rykte i både positiv och negativ riktning. För att sammanfatta förda diskussion kan följande slutsats dras:

S<sub>7</sub>: Det förefaller som att kompetenser i en styrelse kan påverka ett företags rykte.

Karlsson anser att etik och moral i många fall kan påverka ett företags rykte samt möjligheter att göra affärer. Med detta menar han, att exempelvis kunder kan vara mer benägna att göra affärer med ett företag som jobbar med frågor som etik och moral och kanske i vissa fall vara mer villiga att betala ett högre pris för företagets tjänster/produkter på grund av detta. Detta är i linje med *social kompetens* som Jarlén (1997) för diskussioner kring. Han menar att betydelsen av social kompetens är något som ständigt debatteras. Han hävdar att ur företagets perspektiv kan begreppet avse förmågan att se nya affärsmöjligheter samt förbättringsmöjligheter.

Jarlén (1997) framhåller att etik och moral är betydande beståndsdelar av den totala sociala kompetens som individer är bärare av. Enligt Axelsson (1996) handlar moral om de praktiska handlingar en individ utför, medan etik syftar till reflektioner över de handlingar individen utför samt de värderingar denne är bärare av. Axelsson (1996) betonar att när individer inom en grupp besitter hög social kompetens är sannolikheten större att samarbetet mellan individerna fungerar till belåtenhet för de inblandade. Även Öhrlund anser att en styrelseledamots personlighet kan påverka styrelsens men även företagets rykte. Med personlighet menar Öhrlund, hur individen i fråga uppför sig och bemöter intressenter vilket också enligt Öhrlund handlar om etik och moral. I linje med Öhrlund anser Gjörup att styrelseledamöters sociala kompetens kan påverka ett företags rykte. Han framhåller det som viktigt att intressenter blir bemötta på ett ärligt sätt, det vill säga det är viktigt att skapa en bra och hållbar relation till företagets intressenter.

Något som framkommit av undersökningen är att styrelseledamöters sociala kompetens är något som i många fall kan påverka ett företags rykte. Vad som även framkommit är att etik och moral är viktiga beståndsdelar av den sociala kompetens som individer besitter. Utifrån detta kan det dras den slutsatsen att det i många fall är minst lika viktigt att styrelseledamöter besitter social kompetens som kompetens som utgörs av utbildning och erfarenhet. Att ett företags intressenter blir bemötta på ett bra sätt är väldigt väsentligt för ett företags rykte. Utifrån ovanstående diskussion kan följande slutsatser dras:

S<sub>8</sub>: Ett företags rykte kan påverkas av den sociala kompetens som ledamöter i styrelsen besitter.

S<sub>9</sub>: Hur en styrelse förhåller sig till etik och moral kan påverka företagets rykte.

Enligt Gjörup tar NCC hänsyn till mer än priset när de väljer samarbetspartners. Han menar att kvalité och service många gånger väger tyngre än priset på tjänsten. Gjörup anser att BDX är ett företag som erbjuder tjänster med mervärde och det är därför en av orsakerna till att NCC valt att samarbeta med BDX.

Detta stämmer överens med Shapiros (1983) uppfattning om att ett företags rykte kan fungera som en signal till externa intressenter om att företaget tillhandahåller produkter eller tjänster av hög kvalitet. Detta i sin tur kan medföra att kunder är villiga att betala ett högre pris för företagets produkt eller tjänst. Ovanstående resonemang stöds även av Sandström som menar att när SSAB väljer samarbetspartners är det inte bara priset som räknas.

Samtliga respondenter från BDX anser att kompetenser i en styrelse i viss mån kan påverka ett företags rykte. Eriksson framhåller det som viktigt att ledamöter i en styrelse är kompetenta för att företaget som helhet ska kunna upprätthålla ett förtroende hos intressenter. Både Sandström och Gjörup för ett liknande resonemang och menar att förtroende för ett företag kan skapas genom styrelseledamöters kompetenser. Gjörup betonar att förtroendet för styrelsen i ett företag är viktigt då styrelsen i mångas ögon är ett företags ansikte utåt. Sandström upplever att BDX genom styrelseledamöters kompetenser skapar förtroende för företaget som helhet. Ovanstående resonemang är i linje med personligt förtroende som Winborg (2000) framhåller som en typ av förtroende. Det personliga förtroendet baseras enligt Winborg (2000) på en individs personliga karaktäristika, det vill säga dennes kompetens och skapande av förtroende innebär att en individ uppfyller de förväntningar som andra ställt på denne.

Utifrån ovanstående förda resonemang har det framkommit att ett företags rykte kan ge positiva följder för företaget. Intressenter kan på grund av ett rykte uppleva att ett företag tillhandahåller produkter eller tjänster av god kvalitet, vilket till exempel kan leda till att företaget kan locka till sig kunder, samt att kunderna kan vara beredda att betala mer för just detta företags produkter eller tjänster. Det har även framkommit att ledamöter som besitter kompetens kan skapa förtroende för den styrelse som denne sitter i. Styrelsen kan i sin tur skapa förtroende för företaget som helhet, vilket kan leda till att ett rykte skapas för företaget. Detta resonemang leder fram till följande slutsats:

S<sub>10</sub>: De kompetenser som styrelseledamöter besitter kan påverka förtroendet för styrelsen och företaget som helhet.

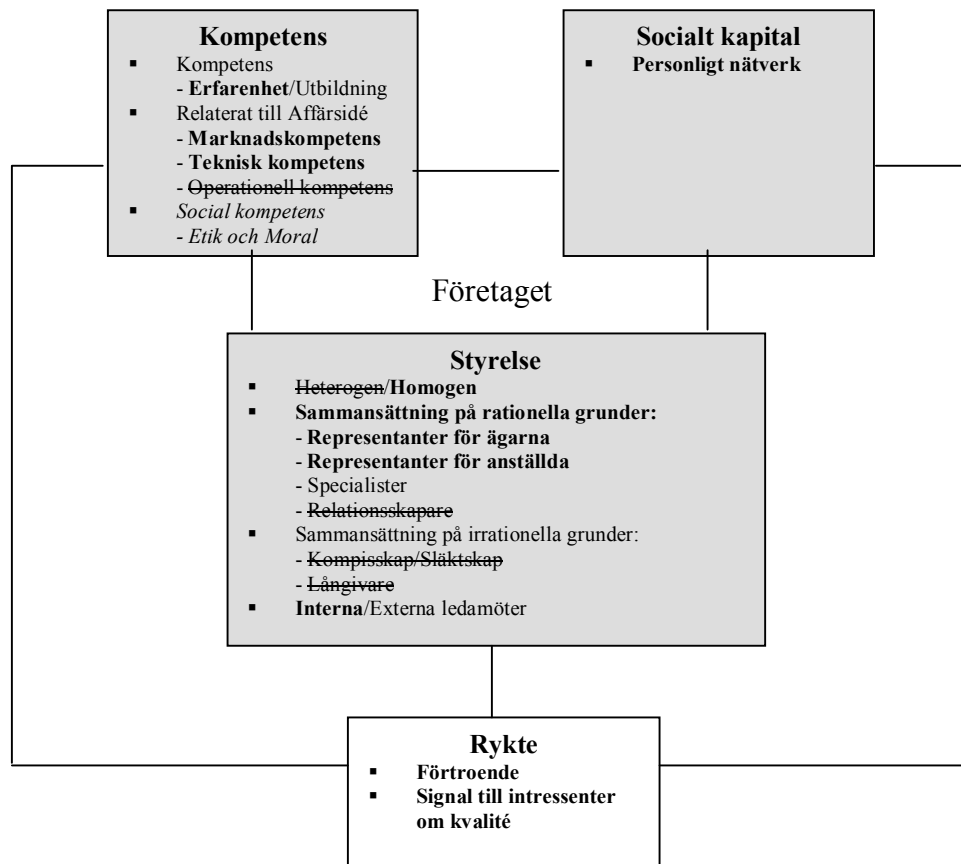
## KAPITEL 6

### Avslutande diskussion

*I detta kapitel kommer inledningsvis den analysmodell vi presenterat i referensramen att revideras. Det som framkommer vid revideringen av modellen ser vi som studiens teoretiska bidrag. Därefter kommer studiens styrkor och svagheter att diskuteras och kapitlet avslutas med förslag till fortsatta studier.*

#### 6.1 Reviderad analysmodell

Utifrån den teoretiska referensramen utvecklade vi en analysmodell (se avsnitt, 3.6). Efter att vi kopplat samman teori med empiri och löpande i analysen dragit slutsatser framstod det som lämpligt att revidera denna analysmodell. Detta eftersom att denna endast är en förenklad bild av verkligheten och därigenom har modellen förändrats något. Det som i teorin stämt överens med vad som framkom i den empiriska undersökningen har i den reviderade analysmodellen markerats starkare än övrig text. Den teori som inte överensstämde med empiri har strukits över och det som tillkommit genom den empiriska undersökningen har lagts till och kursiverats i modellen. Det som slutligen framkommit efter att modellen reviderats ska ses som studiens teoretiska bidrag.



Figur 2: Reviderad analysmodell

I analysmodellen lyftes två beståndsdelar av begreppet kompetens fram, där den ena var erfarenhet och den andra utbildning. Med tanke på att respondenterna i undersökningen talar för att en styrelseledamot inte behöver någon speciell teoretisk utbildning vid sitt styrelseuppdrag, framstår det som om erfarenhet är den beståndsdel av begreppet kompetens som fått mest stöd. Att erfarenhet anses som viktigare tror vi till stor del beror på att fallstudieföretaget befinner sig i en bransch som är väldigt praktiskt inriktad. Detta kan därför medföra att det hellre efterfrågas ledamöter med god kännedom och kunskap om branschen istället för ledamöter med hög teoretisk utbildning. Detta behöver dock inte betyda att utbildning är något som förbises när en styrelseledamots kompetens granskas.

Det har även framkommit ur den empiriska undersökningen att fallstudieföretaget är speciellt skickliga på de tjänster de tillhandahåller sina kunder samt utvecklingen av dessa. Teorin i vår teoretiska referensram benämner dessa som två olika typer av kärnkompetens marknads- och teknisk kompetens. Teorin tog även upp en tredje typ av kärnkompetens, operationell kompetens, men det förefaller som om denna typ av kärnkompetens inte finns representerad i BDX styrelse. En orsak till detta kan enligt oss vara att det mest centrala för BDX inte är att reducera produktionskostnader utan att tillhandahålla tjänster med hög kvalitet. Att BDX:s styrelse inte innehar den operationella kompetensen behöver dock inte vara någon brist då företagets nuvarande kärnkompetenser stämmer överens med dess affärsidé. Detta är även något som teorin i vår teoretiska referensram framhåller då den förespråkar att ett företags kärnkompetenser ska vara relaterat till företagets affärsidé.

Den empiriska undersökningen har även visat att social kompetens, med etik och moral som två viktiga beståndsdelar, är en kompetens som en styrelseledamot ska besitta. Denna typ av kompetens har därför tillkommit och modellen har därigenom förändrats något. Den massmediala uppmärksamheten som på senare tid riktats mot styrelser och deras förhållningssätt till etik och moral kan vara en förklaring till varför social kompetens anses vara en viktig kompetens typ som ska finnas representerad i en styrelse.

Socialt kapital, det vill säga styrelseledamöters personliga nätverk, har visat sig varit något som beaktas vid sammansättningen av en styrelse. Detta är i linje med teorin inom området som behandlats i vår teoretiska referensram. Analysmodellen har i och med detta inte genomgått någon förändring.

Den empiriska undersökningen tyder på att fallstudieföretagets styrelse är homogent sammansatt. Vårt främsta motiv till detta är att ledamöterna har liknande bakgrunder, verkar inom samma bransch samt att de i det stora hela besitter samma typ av kompetens. Vi anser att det kan vara en nackdel för ett företag om dess styrelse har en allt för ensidig kompetens vilket ofta kan medföra en brist på olika perspektiv vid beslutsfattande. Undersökningen visar även att ledamöterna i BDX:s styrelse uteslutande valts som representanter för ägarna samt de anställda. Den reviderade analysmodellen framhäver inte specialister då BDX enbart har en specialist i form av en adjungerande jurist. Utifrån ovanstående diskussion kan det tolkas som att fallstudieföretaget har valt sin styrelse på det som litteraturen inom området benämner rationella grunder. Vi har även konstaterat att alla ordinarie ledamöter i fallstudieföretagets styrelse är interna ledamöter, vilket framgår av modellen. Att alla ordinarie styrelseledamöter i BDX:s styrelse är interna och valda som representanter för ägarna ser vi som negativt då det kan vara svårt för dem att vara objektiva och neutrala vid beslutsfattande då de beslut som fattas påverkar ledamöterna personligen eftersom de är enskilda ägare av egna företag inom BDX.

Att förtroende för en styrelse kan skapa ett rykte för ett företag, är något som bekräftats genom undersökningen och har därför lyfts fram i modellen. Likaså att ett företags rykte kan signalera att företaget erbjuder god kvalitet på sina produkter eller tjänster har visat sig stämma överens med teorin inom området. I och med ovanstående resonemang har analysmodellen inte genomgått någon större förändring.

## 6.2 Studiens styrkor och svagheter

En svaghet med vår studie kan vara att vi inte låtit våra respondenter ta del av de intervjuguiderna vi utformat innan intervjuerna utfördes (se avsnitt 2.3, datainsamlingsmetod). Vårt motiv till att vi inte skickade ut intervjuguiderna i förväg var att respondenterna inte skulle kunna ”konstruera” sina svar. Vi ville att respondenterna i studien i så stor utsträckning som möjligt skulle svara spontant på våra frågor. Så här i efterhand anser vi dock att det varit bättre att låta dem ta del av frågorna innan intervjuerna utfördes då respondenterna i större utsträckning haft möjlighet att söka reda på svar som de känt sig osäkra på. En annan svaghet som vi ser med vår studie är att intervjuguiden som utformades till BDX: s kunder enbart granskats av oss som undersökare. Det kan vara tänkbart att vi därmed gått miste om att ställa frågor som varit väsentliga för vårt syfte med studien.

En styrka vi ser med vår studie är att vi använt oss av kristallisering för att stärka studiens inre validitet. Detta har medfört att vi fått olika perspektiv på uppsatsens problemområde. Det faktum att vårt fallstudieföretag har varit ett lämpligt företag att undersöka kan även anses vara en styrka med studien, då sammansättningen av styrelsen i fallstudieföretaget och tanken bakom val av ledamöter fanns färskt i minnet. Likaså att respondenterna inom företaget är kunniga, och enligt oss, rätt personer att intervjua kan anses vara en styrka för vår studie.

## 6.3 Förslag på fortsatta studier

Vi tror att kompetenser som styrelseledamöter besitter kommer att få allt mer uppmärksamhet i framtiden. Därför anser vi att det finns stora möjligheter att studera detta område vidare.

- I vår undersökning framkom det att social kompetens är något som en styrelseledamot bör ha och eftersom att vår undersökning inte var inriktad på denna typ av kompetens ser vi en potential till fortsatta studier inom problemområdet som innefattar denna kompetens.
- Vår undersökning har gjorts i ett företag inom en mogen bransch och vi anser därför att det skulle vara intressant att undersöka ett företag inom en yngre bransch. Vår gissning är att det där i större utsträckning kan önskas ledamöter med teoretisk utbildning, vilket inte var något som var lika viktigt i det företag vi undersökt.
- Slutligen så vore det även intressant att undersöka och göra jämförelser mellan flera företags styrelser samt mellan styrelse i olika branscher.

# Källförteckning

## *Vetenskapliga artiklar:*

Adler. P.S & Kwon. S-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.

Barney. J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bourdieu. P (2001). The Forms of Capital. *The sociology of economic life*, 96-111.

Coleman. J.S (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Caruana. A (1997). Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of product & brand management*, 6(2), 109-118.

Choen.W.M. & Levinthal.D.A. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Daily. C. & Schwenk. C. (1996). Chief executive officers, top management teams and boards of directors: Congruent or countervailing forces? *Journal of Management*, 22, 185-202.

Drach-Zahavy. A & Somech. A (2002). Team heterogeneity and its relationship with team support and team effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 40(1), 44-66.

Fombrun. C & Shanley. M (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.

Goel, S & Enkel, E (2003). Social capital, reputation and tacit knowledge: Use of board of directors to create and sustain a knowledge- based competitive advantage. *Paper to be published*.

Hall. R (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.

Hamel. G & Prahalad,.C.K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review* 79-91.

Hillman. A.J., Cannella. A.A. & Paetzold. R.L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37, 235-254.

Häckner.E. (1993). Conformity or divergence in describing the business concept and profitability. *Scandinavian Journal of Management*. 9(4), 265-282.

- Ingley, C.B. & van der Walt, N.T. (2003). Board configuration: building better boards. *Corporate governance*, 3(4), 5-17.
- Johannisson, B (1983). Network strategies: management technology for entrepreneurship and change. *International Small Business Journal*, 5, 19-30.
- King, A.W. & Zeithaml, C.P (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99.
- Kor, Y.Y & Mahoney, J.T. (2000). Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, 37(1), 109-139.
- Macinko, J & Starfield, B (2001). The Utility of Social Capital in Research on Health Determinants. *Milbank Quarterly*, 79(3).
- Portes, A (1998), Social Capital: Its origins and Application in Modern Sociology. *Annual Reviews Sociology*, 24, 1-24.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895- 1912. *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.
- Roberts, P.W. & Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Scotland, R. & Kleiner, B.H. (2001) The compensation of directors in organizations. *Management research News*, 24(3/4).
- Shapiro, C (1983). Premiums for high quality products as returns to reputations. *Quarterly Journal of Economics*, **98**, 659-679.
- Teece, D.J., Pisano, G & Chuen, A (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Weigelt, K & Camerer, C (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.
- Woolcock, M & Narayan, D (2000). Social Capital: Implications for Development Theory and Policy. *World Bank Research*, 15(2), 225-250.

*Tidningsartiklar:*

- Almgren, J (2003-01-28). Styrelsekod ska höja förtroende. Svenska Dagbladet.
- Leijonhufvud, J (2002-04-16). Svår brist på mångfald i styrelser. Svenska Dagbladet.
- Ryden, B (2002-03-12). Tuffare styrelser krävs. Dagens Nyheter.

*Böcker:*

Arlebäck. S.O. (1997). *Styrelsen som resurs i aktiebolag och ekonomiska föreningar*. Stockholm : Svenska förlaget.

Axelsson. B (1996). *Kompetens för konkurrenskraft: källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm : SNS.

Berglund. Å & Blomquist. A (1999). *Från affärskompetens till affärsutveckling i småföretag*. Stockholm: Stockholms Universitet, Företagsekonomiska Institutionen.

Dahlgen. B. & Moberg. K. (1990). *Nyckeln till styrelserummet*. Stockholm: Norstedts förlag.

Docherty. P (1996). *Läroriket :vägar och vägval i en lärande organisation*. Solna : Arbetslivsinstitutet.

Eriksson. L.T. & Wiederheim-Paul. F. (1999). *Att Utreda Forska och Rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.

Hansson. H (2003). *Kollektiv kompetens*. Lund: Studentlitteratur.

Holme. I.M & Solvang. B.K. (1997). *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jarlén. L (1997). *Vägar till social kompetens*. Stockholm: Brevskolan.

Kalling. T. (1999). *Gaining Competitive Advantage through Information Technology*. Lund: Walling & Dalholm Boktryckeri AB.

Karlöf. B., Nilsson. S. & Edinfeldt Froment. M. (2002). *Strategi i ett styrelseperspektiv – En vägledning*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Lantz. A. (1993). *Intervjumetodik, den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lundahl. U. & Skärvad. P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Malmström. M (2002). *Acquiring Competence to Create and Sustain Competitive Advantages – a study of four small high technology firms*. Luleå Tekniska Universitet, Licentiate Thesis.

Penrose. E (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press Inc.

Porter. M. E (1998). *Competitive Advantage: creating and sustaining performance*. New York: Free Press.



Putnam. R.D (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

Sahlqvist, W & Jernhall, B. (1996). *Organisationen och den dolda kompetensen*. Göteborg: ISL Förlag AB.

Selznick. P. (1968). *Modern organisationsteori*. Stockholm : Prisma, i samarbete med Svenska civilekonomföreningen.

Sjödin, S (1991). *Problemlösning i grupp*. Umeå: Umeå Universitets Tryckeri.

Sjöstrand. S-E & Petrelius. P (2002). *Rekrytering av koncernstyrelser*. Stockholm: SNS Förlag.

Stein. J (1996). *Lärande inom och mellan organisationer*. Lund : Studentlitteratur.

Stensaasen, S & Sletta, O (1997). *Grupprocesser: om inläring och samarbete i grupp*. Stockholm: Universitetsförlaget.

Sundin. E. & Wiberg. U. (1985). *Kompetensförsörjning i olika industriella miljöer: det teoretiska söklyuset*. Umeå: Centrum för regionalvetenskaplig forskning.

Söderström. M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Pedagogiska institutionen vid Uppsala universitet.

Winborg. J (2000), *Finance in small businesses*. Halmstad Universitet.

Yin. R.K. (1994). *Case study research, Design and Methods*. California: Sage Publications, Inc.

Ylinenpää. H (1997). *Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms – Differences between firms by organizational market performance*. Luleå Tekniska Universitet, Doctoral Thesis.

#### *Muntliga källor:*

Eje Eriksson, verkställande direktör i BDX.

Harry Karlsson, styrelseordförande i BDX: s styrelse.

Tomas Wasserman, ordförande i BDX: s valkommitté.

Mats Öhrlund, styrelseledamot i BDX: s styrelse.

Tore Sandström, samordningsansvarig för avdelningen metallurgisk utveckling på SSAB.

Peter Gjörup, regionchef över Norrland för NCC.

#### *Sekundär källa:*

Skriftligt material inhämtat från fallstudieföretaget, BDX.

## Intervjuguide för BDX

- Beskriv din bakgrund
- Vad har du för erfarenhet av styrelseuppdrag? Har du suttit med i styrelser i andra företag? Hur många år? Sitter du med i någon annan styrelse just nu?
- I vilken bransch/branscher befinner sig de företag vars styrelser du ingår/har ingått i?
- **Fråga till styrelseledamöter**, Har du haft någon nytta av din utbildning vid ditt/dina styrelsearbete/styrelsearbeten? På vilket sätt?
- **Fråga till styrelseledamöter**, Har du haft någon nytta av din yrkeserfarenhet vid ditt/dina styrelsearbete/styrelsearbeten? På vilket sätt?
  
- Hur valdes styrelsen i BDX? Hur resonerade ni?
- Hur många ledamöter ingår i BDX: s styrelse? Varför just det antalet?
- Hur ser styrelsens sammansättning ut i BDX, vad gäller *yrkeserfarenhet* (erfarenhet i styrelsearbete samt allmän yrkeserfarenhet) och *utbildning*?
- Hur lika eller olika är styrelseledamöterna i BDX: s styrelse vad gäller *yrkeserfarenhet* och *utbildning*? Vad innebär det för företaget att ledamöterna är lika/olika?
- Känner du till om något kompetensområde har prioriterats vid sammansättningen av BDX: s styrelse? Om JA, vilket? Varför detta? Om NEJ, hur resonerade ni då?
- Vad är kärnan (marknadsföring, produktutveckling, produktion) i BDX: s verksamhet?
- Anser du att ”kärnan” stämmer överens med de kompetenser som styrelsen i BDX representerar?  
Varför? Varför inte?
- Vilken utbildning och yrkeserfarenhet anser du en styrelseledamot ska ha?
- Hur oersättlig är en styrelseledamot som har specialkunskaper inom ett visst område? Hur viktig är en styrelseledamot som är generalist?
- Finns det någon kompetens du upplever att BDX saknar i sin styrelse?

- Finns det någon kompetens som du anser BDX skulle behöva mer av/mindre av i sin styrelse?
- Tror du att kraven på styrelseledamöters kompetenser kommer att förändras i framtiden?
- Anser du att en individs personliga nätverk kan påverka valet av ledamot i en styrelse? Varför? Varför inte?
- Känner du till om personliga nätverk var något som beaktades vid sammansättningen av BDX: s styrelse?
- Hur likt/olikt kontaktnät har de olika styrelseledamöterna i BDX? Vad innebär (ovanstående likt/olikt) för företaget?
- Anser du att styrelseledamöters kompetenser och sammansättningen av dessa i en styrelse kan påverka ett företags *rykte*?  
Om JA, i så fall Hur? Om NEJ, varför inte?
- Vilken bild tror du att kunderna sammantaget har om företaget?  
Vad får dig att tro det?
- Vilken bild tror du att kunderna sammantaget har om BDX: s styrelse?  
Vad får dig att tro det?
- Tror du att kundernas bild av företaget (BDX) stämmer överens med den bild företaget vill förmedla?  
Om JA, varför? Om Nej, varför inte?
- Är det ok om vi återkommer via e-post eller telefon om det är något som behöver kompletteras?

## Intervjuguide till BDX: s kunder

- Varför har ni valt att göra affärer med BDX?
- Har BDX: s rykte påverkat ert val?
  - Om JA, på vilket sätt?      Om NEJ, varför inte?
- Anser du att styrelseledamöters kompetenser och sammansättningen av dessa i en styrelse kan påverka ett företags rykte?
  - Om JA, på vilket sätt?      Om NEJ, varför inte?
- Vilken utbildning och erfarenhet (kompetens) anser du att en styrelseledamot ska ha?
- Upplever du att BDX styrelseledamöter innehar denna kompetens?
- Hur anser du att ett rykte kan skapas för ett företag?
- Hur upplever ni BDX rykte på marknaden?
- Tror du att den bild BDX vill förmedla stämmer överens med den bild som ni har av företaget?
- Vad tror du att BDX rykte signalerar till externa intressenter?
- Tror du att en enskild styrelseledamots rykte kan skapa ett rykte för ett företags styrelse?
  - Varför?      Varför inte?
- Tror du att någon styrelseledamot i BDX skapat ett rykte för hela företagets styrelse?
  - Om JA, på vilket sätt?
- Tror du att styrelsens rykte kan påverka hela företagets rykte?
  - Varför?      Varför inte?
- Tror du att ett förtroende för ett företag kan skapas genom styrelseledamöters kompetenser?
  - Om JA, på vilket sätt?      Om NEJ, varför inte?
- Tror du att BDX genom styrelseledamöternas kompetenser skapar förtroende för företaget som helhet?
  - Om JA, på vilket sätt?      Om NEJ, varför inte?