



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

19 januari 2015

**INTRESSENTKAPITALISM –
EN FRÅGA FÖR FÖRETAGSLEDNING NU OCH I FRAMTIDEN
En idéskrift**

Claes Svensson

Gösta Wijk

Förord

Denna skrift gör inte anspråk på att vara en vetenskaplig rapport, men den behandlar viktiga vetenskapliga frågor.

Det är inte heller en debattskrift, men den behandlar frågor som borde debatteras mer.

Det är en idéskrift, där vi för fram idéer kring ledning av företag i en modern marknadsekonomi. Vår förhoppning är att läsaren skall finna tankarna värda att fundera kring. Vi vill tro att det är ett bidrag till frågan om hur utformningen av den framtida marknadsekonomin skall kunna utvecklas i positiv riktning och bli mer human. Detta för att överleva som ekonomiskt system i ett alltmer utvecklat, globalt och pluralistiskt samhälle.

Vi introducerar en del nya begrepp i idéskriften och gör omtolkningar av andra. Börja därför gärna din läsning med att ta del av vår begreppslista. Det kan vara en fördel när du skall tillgodogöra dig våra resonemang.

Jag hörde i drömmen:

*- Habib, vill du ha denna lök
eller bara en skiva?*

Det föll över mig en stor tveksamhet

Denna gåtas fråga

var mitt livs fråga!

Ville jag ha delen framför det hela

eller det hela före delen?

Nej, jag ville ha båda

såväl delen av det hela som det hela

och att ingen stridighet funnes i detta val

men detta vore ju någonting oerhört

och aldrig skådat!

GUNNAR EKELOF (1965)

Begreppslista

Aktieägarvärdeslogik – Intressentvärdeslogik

Aktieägarvärdeslogik ("shareholder value logic") innebär att företag som drivs som anhopningar av finansiellt kapital. Detta kapital används av företaget för att t ex producera varor, och har därmed ett värde för företaget. Om företaget är börsnoterat är företagets värde lika med börsvärdet, som är det diskonterade nuvärdet av aktierna och detta värde är också aktieägarvärdet. De som tillskjutit detta kapital (ägarna) vill maximera avkastningen på det tillskjutna kapitalet och därmed öka kapitalets värde. Innehavet av kapitalet ger också rätten att bestämma över kapitalets användning.

I enlighet med intressentvärdeslogiken ("stakeholder value logic") tillför alla intressenter olika typer av kapital, som företaget kan använda för att t ex producera varor, och det tillskjutna kapitalet har då ett värde för företaget. Intressenterna vill erhålla avkastning på det tillskjutna kapitalets värde. Denna avkastning kan både vara i finansiell och icke finansiell form och har värde för respektive intressent. Olika typer av kapital kan tillskjutas av olika intressenter, och därmed blir också värdet uttryckt i olika dimensioner beroende på intressent. Intressenterna har ett legitimt inflytande över företaget.

Kapital – Riskkapital

Begreppet riskkapital betecknar i den nu dominerande aktieägarvärdeslogiken ägarnas tillförda finansiella aktiekapital. Ägarna anses stå för en risk att förlora sitt kapital, som de kompenseras för genom rätten till ägande av företaget.

I enlighet med intressentvärdeslogiken tillför alla intressenter kapital, som också är förenat med risk av olika slag och bör följaktligen betecknas som riskkapital.

Finanskapitalism – Intressentkapitalism

Ett ekonomiskt system som kännetecknas av aktieägarvärdeslogik respektive intressentvärdeslogik.

Finanskapitalistiskt företag – Intressentkapitalistiskt företag

Ett finanskapitalistiskt företag driver verksamheten utifrån aktieägarvärdeslogik. Ett intressentkapitalistiskt företag driver verksamheten utifrån intressentvärdeslogik.

Intressentmodellen (ursprunglig respektive omtolkad)

"Stakeholder theory" utvecklades av Chester I. Barnard 1938. I modellen, som på svenska kallas intressentmodellen, måste en företagsledning tillfredsställa intressenter som ägare, anställda, kunder, leverantörer och andra affärspartners, stat och kommun m.fl. Företagsledningen administrerar enligt modellen en bidrags-belöningsrelation till intressenterna, men har som primär uppgift att se till att resultatet av företagsledningens intressentadministration blir lönsamt för ägaren. I grunden är således denna ursprungliga version av intressentmodellen, trots sitt namn, byggd på aktieägarvärdeslogik.

Rehnman och Stymne diskuterade i Sverige tidigt (1965) en för sin tid mycket radikal version av intressentmodellen som är förenlig med intressentvärdeslogiken, där de framhåller att företagets mål är lika med intressenternas mål.

Företagens värdeideologi

Med värdeideologi avses föreställningen om vilka som är företagets viktigaste intressentgrupper och på vilket sätt företaget skapar värden åt dessa.

Bolagsstyrning (corporate governance)

Överordnad styrning av företag som utövas på nivåer över företagsledningsnivå, vanligtvis ägarstyrning eller styrning av andra intressentgrupper, styrelsens styrning, men också styrning genom samhällets regelsystem.

I den fortsatta texten används begreppet corporate governance, även om bolagsstyrning har föreslagits som en lämplig svensk översättning. Begreppet bolagsstyrning är emellertid inte ännu helt vedertaget i Sverige.

Scope

Generellt för alla företag, stora som mindre, är att styrelsens och företagsledningens övergripande och första ansvar är att besluta om vilken ”scope” som företaget skall arbeta inom. Hur ”bred” skall verksamhetsportföljen vara?

Shared values

Shared values innebär värden som byggs upp i företaget vilka också kan innebära värden för olika intressenter. Exempel kan vara företagets prestige, som är av värde för företaget, men som också kan vara av värde för t ex anställda eller affärspartners. Värdet ger avkastning för företaget men också för anställda eller affärspartners. Dialog och kommunikation syftar till att finna shared values (Porter, M. E. & Kramer M.R. 2006, 2011) mellan företaget och de viktigaste intressentgrupperna. Shared values kan vara grunden för de målfunktioner som man gemensamt kan sträva att uppfylla i företaget. Affärsidé och strategi skall byggas på shared values och skall integreras med dessa. Shared values är en viktig förutsättning för att intressenterna skall samverka med företaget.

I den fortsatta texten används genomgående det engelska begreppet shared values. Det finns ännu ingen vedertagen svensk motsvarande benämning.

Win-win-situation

Relaterat till shared value är win-win-situation, som innebär en konkret situation eller affärshändelse där shared values ges sin praktiska tillämpning. Win-win-situationer kan uppstå i icke-nollsummespel där alla spelare kan vinna på samverkan, till skillnad från situationer med nollsummespel, där alltid någon spelare förlorar om en annan spelare vinner. Icke-nollsummespel förekommer i olika förhandlingssituationer vid beslutsfattande i t ex företag eller i andra sammanhang där det finns flera parter. Det är naturligtvis av yttersta betydelse att i förhandlingar skilja på nollsumme- och icke-nollsumme-situationer. Styrelse

och företagsledning måste således efter analys och dialog med respektive intressentgrupp upprätthålla win-win-relationer baserade på shared values.

Win-win-relationer

Är relationer med och mellan företags intressenter där win-win-situationerna är beständiga över tiden.

Intressentorienterat ledarskap

Ett ledarskap som utövas av styrelse och företagsledning, som balanserar olika intressenters intressen och som sätter företags bästa som mål. Styrelse och företagsledningen arbetar med att identifiera shared values med varje viktig intressent för att skapa och bevara win-win-relationer vid utformningen av företags affärsidé och strategi.

Balanserat intressentscorecard, BISC

En komplettering av ett traditionellt balanserat styrkort, som kan användas i ett företag med en intressentvärdeslogik och upprättas för ett affärsområde eller ”Strategic Business Unit SBU, och där det i detta styrkort anges shared values, målfunktioner och nyckeltal.

Affärslandskap

Företags affärslandskap, dvs. en övergripande uppfattning om branschens struktur och karaktär.

Affärskarta, affärsidé och strategi

I affärskartan beskrivs de vägval företaget gör och det agerande som är konsekvens av värdeideologi och vägval. Utvecklas och tydliggörs i företags strategi och affärsidé.

Nyckelord

Strategi, företagsledning, intressentvärdeslogik, aktieägarvärdeslogik, stakeholder value logic, shareholder value logic, finanskapitalism, intressentkapitalism, värdeideologi, shared values, win-win situationer, win-winrelationer, corporate governance (bolagsstyrning), intressentkapitalistiska företag, finanskapitalistiska företag, intressentorienterat ledarskap.

Innehållsförteckning

Förord	1
Begreppslista	2
Nyckelord	4
Innehållsförteckning	5
Sammanfattning	7
1. Utvecklingen från finanskapitalism mot intressentkapitalism	
– förändrade förutsättningar för företag	8
1.1 Riskkapital i ny tolkning	8
1.2 Utvecklingen av intressentkapitalism	9
1.3 Idéskriftens syften	10
2. Bakgrund – företagens roll i samhället	
– vilka föreställningar styr ledningen av företag	11
2.1 Två centrala modeller för ledning av företag	11
2.2 Styrning enligt intressentvärdeslogiken	13
2.3 Konsekvenser av användning av aktieägarvärdeslogiken och intressentvärdeslogiken i det moderna samhället	14
3. Framtida företagsstyrning i olika former	15
4. Grunden till intressentvärdeslogiken – intressentteori	16
4.1 Kritik mot intressentteorin	17
5. Företagets värdeideologi	17
5.1 Intressentvärdeslogiken i tillämpning	
– identifiering av företagets intressenter	17
6. Shared values, win-win-situationer och win-win-relationer	18
7. Grunden för att utveckla bilden av shared values	18
8. Intressentvärdeslogiken i tillämpning	
– shared values som bas för företagets strategi	19

9. Intressentvärdeslogiken i tillämpning	
- modeller för företagsledning	21
9.1 Ägare och andra finansiärer	22
9.2 Kunder	23
9.3 Medarbetare	24
9.4 Intresseorganisationer, opinionsgrupper m.fl	26
9.5 Samarbetspartners	27
10. 1 Strategiprocessen generellt	28
10. 2 Strategiprocessen i finanskapitalistiska företag	30
10. 3 Strategiprocessen i intressentkapitalistiska företag	31
11. Intressentvärdeslogiken – språk för ledning av företag	34
Litteratur	35
”Bort från aktieägarvärdet. SvD debatt, 20 april 2013	38

Sammanfattning

Företagens roll och uppgifter kan i dag inte enbart utgå från en primär intressent, ägarna. För att nå uthållig och varaktig framgång måste företag i ett modernt marknadsekonomiskt samhälle basera sin ledning och strategi på föreställningen om att företaget har ansvar mot olika intressenter, som tillför olika typer av riskkapital t.ex. finansiellt kapital, kunskapskapital, kreativitetskapital, humankapital, engagemangskapital, legitimitetskapital, förtroendekapital, naturkapital. Intressenterna har tillsammans ambitionen att åstadkomma tillväxt i företagens värde med målet att erhålla utbyte av företagens verksamhet. Här är det fråga om intressentkapitalism snarare än traditionell kapitalism. Logiken bakom kan kallas intressentvärdeslogiken (”stakeholder value logic”) till skillnad mot aktieägarvärdeslogiken (”shareholder value logic”).

Syftet med denna skrift är att diskutera modeller för bolagsstyrning (”corporate governance”) och företagsledning med utgångspunkt i intressentvärdeslogiken som företagens värdeideologi. Med värdeideologi avses föreställningen om vilka som är företagens viktigaste intressentgrupper och på vilket sätt företaget skapar värden åt dessa.

Vi karaktäriserar vårt arbete med språkutveckling inom detta område så att vi med hjälp av utvecklade begrepp och modeller bättre skall kunna hantera aktuell problematik. Språkutveckling är mycket viktig inom ledarskaps-, strategi- och managementområdet. Detta förstår man t.ex. genom att inse vilka möjligheter som skapats via begreppet ”affärsidé”.

Styrelsens och företagsledningens uppgift blir att med ett systematiskt och kontinuerligt helhetsperspektiv föra en diskussion med företagens olika intressentgrupper, nuvarande och potentiella. Höga krav på styrelser och företagsledningar kommer att ställas vid kommunikationen med olika intressenter. Styrelse och företagsledning har ett ansvar gentemot intressenterna för företaget som helhet, något som enskilda grupper av intressenter inte har. Därmed kommer styrelse och företagsledning i en dominerande position relativt intressenterna.

Som bas för företagens roll och uppgifter ligger en formulerad värdeideologi för företaget. Företagets affärslandskap, dvs. en övergripande uppfattning om branschens struktur och karaktär, och företagens affärskarta d.v.s. de vägval företaget gör och det agerande som är konsekvens av värdeideologi och vägval, måste utvecklas och tydliggöras i företagens strategi och affärsidé. Ett förslag till processen att formulera företagens värdeideologi och för att komma fram till strategi och affärsidé presenteras i skriften. Processen är iterativ till sin karaktär och innefattar kontinuerliga perspektivbyten i tid och rum. I denna process är styrelsens och företagsledningens uppgift att finna shared values som är i samklang med företagens strategi och affärsidé och med de olika intressenternas mål och värderingar. Detta är förutsättningen för ett intressentorienterat ledarskap i företaget.

1. Utvecklingen från finanskapitalism mot intressentkapitalism – förändrade förutsättningar för företag

Dagens och framtidens former av marknadsekonomi ställer nya krav för uthålligt och framgångsrikt företagande.

Vår grundläggande tes är: ”För att uppnå uthållig och varaktig framgång måste ett företags värdeideologi, strategi och styrning utformas systematiskt och konsekvent med utgångspunkt i att företaget har flera legitima intressenter.” Den nu i praktiken dominerande aktieägarvärdeslogiken, ”shareholder value logic”, måste kompletteras med intressentvärdeslogiken, ”stakeholder value logic”. Vi föreslår en alternativ föreställning, ett nytt sätt att tänka – att ta utgångspunkt i intressentvärdeslogiken, där olika intressenter tillför olika typer av riskkapital i syfte att åstadkomma värdetillväxt för företaget och själva erhålla utbyte av företagets verksamhet. Det går utöver Corporate Social Responsibility (CSR), som numera ofta finns utvecklat i företag. Intresset för CSR ser vi snarast som ett tecken på att traditionella finansiella styrmodeller är otillräckliga och kosmetiskt förbättras av företag för att bli politiskt korrekta.

Begreppet riskkapital betecknar i den nu dominerande finanskapitalismen ägarnas tillförda finansiella kapital. För att företaget får använda detta kapital utgår en ersättning till aktieägarna (vinsten) som behandlas som en residual efter det att andra intressenter än ägarna fått sin på förhand överenskommen ersättning. Risken finns att ägarna inte får någon ersättning för sitt insatta kapital - därför riskkapital. För denna risk har ägarna ett inflytande över företaget och företaget betraktas i rättslig mening som ägarnas egendom. Med ägandet följer rätten att bestämma över företaget, ett inflytande över företagets ledning, som andra intressenter inte har. Företagets ledning har ett ansvar (”accountability”) för verksamheten gentemot ägarna. Vi benämner denna typ av företag finanskapitalistiskt.

I enlighet med intressentvärdeslogiken anser vi att alla intressenter tillför kapital, som också är förenat med risk av olika slag för intressenterna. Detta förhållande bör ge intressenter ett legitimt inflytande över företaget principiellt jämställt med aktieägarnas, och de olika former av kapital som intressenterna tillskjuter bör följaktligen betecknas som riskkapital. Företagets ledning har ett ansvar (”accountability”) för verksamheten gentemot samtliga intressentgruppen. Vi benämner denna typ av företag intressentkapitalistiskt.

1.1 Riskkapital i ny tolkning

Det finns således flera former av riskkapital än det finansiella kapitalet. Andra typer av resurser som intressentgrupper ställer till företagets disposition genom samverkan har karaktären av kapital som riskeras att gå förlorat och då påverka dessa intressenter negativt.

Engagemangskapitalet utgör riskkapital som olika intressenter ställer till företagets disposition. När en individ i karriären engagerar sig ”helhjärtat” i ett företags verksamhet satsar individen av sitt möjliga engagemangskapital resurser som blir av värde för företagets

verksamhet. Syftet för individen är att genom företagets verksamhet få tillväxt av och i sitt engagemang och att detta är av värde för individen. Företaget får engagerade individer som är av värde för företaget och individen får personlig utveckling av sitt satsade engagemang – shared values. Går företaget dåligt eller i en för individen tveksam utveckling går engagemanget förlorat och blir kanske rent av en belastning för framtiden. Om organisationer satsar på utveckling av individer för att på så sätt ställa kvalificerade resurser/humankapital till företagets förfogande och denna verksamhet missköts går det skapade humankapitalet förlorat.

Förtroende-, kunskaps- och kreativitetskapital är andra former av riskkapital. När en samarbetspartner samverkar och bidrar med t ex med innovationer och ställer sin kunskap till förfogande kan detta vara värdefullt kapital för företaget och detta kapital kan skapa grund för tillväxt i framtida förtroendefull samverkan. Om företaget går dåligt eller på olika sätt missbrukar förtroendet så förlorar samarbetspartnern sitt levererade förtroende- och kunskaps- och kreativitetskapital och får inga belöningar för det kapital som ställts till förfogande.

När stat och kommuner ställer naturresurser till företagets disposition är risken att ett företag med sin verksamhet missbrukar förutsättningarna och kanske fördärvar natur och miljö varvid naturkapital förloras.

På motsvarande sätt tillför andra intressentgrupper resurser av kapitalkaraktär som på olika sätt riskeras vid samverkan med företag på motsvarande sätt som ägarna. Detta bör naturligtvis få implikationer för företagsledningen och talar för en intressentvärdesbaserad värdeideologi, som bas för företagets utformning av sin bolagsstyrning och företagsledning.

1.2 Utvecklingen av intressentkapitalism

I detta sammanhang och med ett historiskt perspektiv kan man fundera över frågeställningar som till exempel om ett mönster framträder så att i tider av ekonomisk stagnation eller stark ekonomisk och politisk oro, blir företagens roll i samhället bredare inriktad för att ge fler intressenter tillfredsställelse än i tider av mer ”normala” förhållanden där företagen har en mer renodlad roll, nämligen att enbart tjäna aktieägarna. En annan reflektion man kan göra är om det finns kopplingar mellan företagens orientering mot bredare eller snävare intressentsyn och de olika industriella faserna av nyskapande respektive rationaliseringsperioder med ökade vinster etc. Detta är emellertid frågeställningar som vi inom ramen för denna skrift inte kommer att utveckla.¹

¹ Se t.ex Lennart Schöns ”Tankar om cykler” (2006) där han utvecklar tankarna kring att det är svårt att omedelbart förena effektivitetsökning med förnyelse. Det finansiella kapitalet är lätttröligt jämfört med annat kapital varför det är rimligt att då effektivitetsökning är i fokus inom ett område så tenderar företagens värdeideologi bli av finanskapitalistisk karaktär. Däremot kan, i tider av politisk och ekonomisk turbulens, då annat kapital är det kritiskt, företagen tendera att få mer fokus på strukturella och komplicerade fenomen, varför en intressentkapitalistisk värdeideologi kan bli mer aktuell.

1.3 Idéskriftens syften

Enligt vår uppfattning är Sverige bland de mest progressiva länderna i världen när det gäller att driva ett effektivt näringsliv och skapa välfärd. För att kunna fortsätta denna utveckling krävs nytänkande på många områden – inte minst när det gäller ledning och styrning av företag. I en debattartikel i (Dagens Industri 20/4 2013. Se bilaga1.) diskuterade vi detta och uppmanade näringslivet att lämna en förlegad syn på kapitalismen och utveckla och arbeta efter en modell, som inte ensidigt fokuserade aktieägarna, utan där fler intressenter rymts.

Som nämndes inledningsvis ställer nya krav på framgångsrikt och uthålligt företagande att intressentvärdeslogiken beaktas av företagens ledningar. Men vår debattartikel i Dagens Industri föranleddes också av att vi, liksom en hel del andra debattörer och forskare som t ex Porter & Kramer (2011), Eklund (2012), Harrison & Wicks (2013), Malm (2013) och Mayer (2013), allt oftare har ställt följande frågor:

- Bedrivs forskning och utbildning vid våra universitet och handelshögskolor baserad på erfarenheter och kunskaper från dagens moderna form av marknadssystem?
- Samverkar aktiva företagsledare och forskare för att beskriva sina erfarenheter och skapa begrepp, modeller och teorier som kan vägleda till ett framgångsrikt och uthålligt företagande i ett modernt kapitalistiskt marknadssystem?
- Borde de lagstiftande politikerna överväga en förnyelse av lagstiftningen om bolagsstyrning?

Dessa är tre viktiga och aktuella frågor. Vi är övertygade om att frågorna måste ställas och behandlas med hög prioritet både i samhällsdebatten och i forskar- och utbildningssamhället!

I nuvarande svensk lagstiftning (ABL) har företag ägare som i en övergripande och slutlig mening är ansvariga för verksamheten och företagets utveckling. Styrelsen utses av ägarna, som i sin tur anställer företagsledning. I små företag som är aktiebolag kan samma personer vara ägare, styrelse och företagsledning, men i större företag kan olika personer vara ägare, styrelse och ledning. Då uppstår ett s.k. principal-agentförhållande i företaget. Företagets ägare är principal över agenten styrelsen, styrelsen är i sin tur principal över företagsledningen som är agent. Dessa förhållanden gäller i företag, som den svenska aktiebolagslagen omfattar. Svenska aktiebolag är således baserade på en aktieägarvärdeetik.

Om företag verkar utifrån en intressentvärdeetik blir förhållandena annorlunda. Den svenska nuvarande lagstiftningen (ABL) omfattar i princip inte företag som styrs enligt en intressentvärdeetik. I enlighet med intressentvärdeetiken tillför alla intressenter kapital, som också är förenat med risk av olika slag. Detta förhållande bör ge intressenter ett legitimt inflytande över företaget jämförbart med aktieägarnas. Detta kan t ex innebära att företagets styrelse utses av intressenterna och att intressenterna är företagets huvudmän.

Det är självfallet mycket komplicerat att helt ändra de legala regler som reglerar företagens styrning och äganderätten och det ligger utanför syftet med denna skrift att behandla. Däremot kan inom ramen för nuvarande bolagslagstiftning ett företags ägare bestämma att företaget

skall ledas i enlighet med intressentägarlogik. Detta kan ju också ske för begränsade delar av företagets verksamhet – ett dotterbolag eller en SBU. Principiellt blir det dock då fortfarande ägarna, inte de övriga viktigaste intressenterna, som har det yttersta ansvaret för företaget genom styrelse och företagsledning.

Denna idéskrift syftar till att vara ett bidrag om frågan om hur våra företag kan styras i dagens moderna marknadssystem.

I idéskriften kommer vi att diskutera hur ledning av företag kan utformas med utgångspunkt från intressentvärdeslogiken genom att beskriva modeller för hur styrelser och företagsledningar kan arbeta vid praktisk tillämpning.

2. Bakgrund – företagens roll i samhället – vilka föreställningar styr ledningen av företag

Världen förändras ständigt. I det senkapitalistiska samhället är det globaliseringen, miljöhoten, den digitala revolutionen och omfattande politiska och ekonomiska förändringar som är aktuella. Företagen är en del av samhället som både påverkar och påverkas av förändringarna. En viktig frågeställning, som har fått för liten plats i den pågående diskussionen om vart vi är på väg, gäller företagens roll i samhället. I diskussionen om den klassiska kapitalismen eller i de klassiska planekonomierna var företagens roll kanske mer tydlig, än den är i dagens moderna marknadsekonomiska samhälle.

Diskussionen om företagens roll i samhället är självfallet inte ny. Med största sannolikhet är de flesta som av olika anledningar diskuterar företagens roll i dag överens om att företagens roll är att ”skapa och erbjuda värde och värdetillväxt”. Men när följdfrågan ”värde för vem och i vilka dimensioner skall värde beskrivas och mätas?” ställs, blir svaren mer motstridiga, kontroversiella och komplexa.

Milton Friedmans (Friedman 1962; Friedman 1970) ”manchesterliberala” ståndpunkt var att företag är risktagande kapitalassociationer vars enda uppgift och ansvar var att se till att det finansiella kapitalet växer. Styrelser och företagsledningar skulle agera därefter och den grundläggande logiken var aktieägarvärdeslogiken. Företagets primära och i särklass viktigaste intressent var aktieägarna, som försåg företagen med det finansiella riskkapitalet och inför vilken företagets ledning var ansvarig. Dessa utgångspunkter har länge varit dominerande även inom det företagsekonomiska området.

2.1 Två centrala modeller för ledning av företag

Nedan diskuterar vi två modeller, båda ofta använda i företagsekonomisk forskning och utbildning, nämligen principal-agentteorin och den aktieägarorienterade intressentmodellen, som vi anser vara begränsade och som inte leder till bättre företagsstyrning i företag i ett

modernt samhälle som Sverige trots att modellerna dominerar bland svenska företagsledare och ägare.

Den så kallade principal-agentteorin är baserad på aktieägarvärdeslogik. Enligt denna teori är ägaren den ultimata principalen och företagsledningen är den underlydande agenten. Relationen mellan dessa är fokus för frågeställningar om bolagsstyrning (corporate governance) till exempel: hur skall ägarna styra och kontrollera företagsledningen så att maximal vinst lämnas till ägarna. Principal-agentteorin är central inom finansiell teori men ligger också till grund för många begrepp och modeller inom den företagsekonomiska teoriarsenalen och baseras då på den implicita förutsättningen om aktieägarvärdeslogik.

Chester Barnard utvecklade 1938 (*The Functions of the Executive*), en modell som tog hänsyn till att en företagsledning måste tillfredsställa fler parter än ägarna. Modellen har på svenska brukat kallas intressentmodellen. I intressentmodellen förklaras den kontinuerliga existensen av ett företag där finns det utrymme för andra intressenter än ägarna, som anställda, kunder, leverantörer och andra affärspartners, stat och kommun m.fl. Företagsledningen administrerar enligt modellen en bidrags-belöningsrelation till intressenterna, men har som primär uppgift att se till att resultatet av företagsledningens intressentadministration blir framgångsrik för ägaren. Övriga intressenter är således snarast att betrakta som medel i strävan att förverkliga ägarnas mål! I grunden är således denna ursprungliga version av intressentmodellen, trots sitt namn, också utgående från en aktieägarlogik!

Vi ifrågasätter i denna idéskrift om dessa modeller som föreställningar om uthålligt och framgångsrikt företagande fungerar för företag i moderna samhällen av typ Sverige i den utvecklade marknadsekonomin som vi befinner oss i? Vår uppfattning är att den logik, som uttrycks i principal-agentteorin och intressentmodellen med ägarna som den primära intressenten (den ägarorienterade intressentmodellen) är begränsande och måste utvecklas. En annan alternativ logik måste komplettera aktieägarvärdeslogiken, nämligen intressentvärdeslogiken. Det finns ingen primär intressent, utan en ”modern intressentmodell” ger företagets viktigaste intressenter samma betydelse. I många företag i det moderna samhället är det finansiella kapitalet ingalunda det mest centrala och kritiska. Andra typer av kapital och resurser kan vara avgörande för företags uthålliga framgång och bör också betraktas som riskkapital.

Det är intressant att notera att Rehnman och Stymne tidigt (1965) diskuterade en för sin tid mycket radikal variant av intressentmodellen där de resolut framhåller att ”företagets mål = intressenternas”. Modellen fick inte den uppmärksamhet och inflytande som den kanske borde förtjänat men innehåller ”fröet” till de tankar om intressentvärdeslogik som vi diskuterar och för fram i denna idéskrift.

Vi själva ifrågasatte den gängse användningen och tolkningen av den ursprungliga intressentmodellen (Barnard 1938) i en tidig artikel (Svensson & Wijk 1980) där vi pekade på att det allt mer pluralistiska samhället med allt fler intressenter skulle kräva en utvecklad intressentmodell. Den ursprungliga intressentmodellen skulle utvecklas från ”statisk

intressentadministration” via en mer ” dynamisk intressentadministration” och ”förhandlingsinriktad partsadministration” till vad vi då kallade ”förhandlings- och participationsinriktad partsadministration”.

Vi hävdade således redan 1980 att det dominerande paradigmet, som byggde på shareholder-value, måste kompletteras med en stakeholder-value baserad intressentparadigm. Den ursprungliga ägarorienterade intressentmodellen skapad redan på 1930-talet behövde utvecklas för att passa i det framväxande allt mer pluralistiska samhället. Denna utveckling måste ske mot en intressentmodell där ägare inte är den självklart prioriterade intressenten.

Vår uppfattning nu är att det är hög tid att gå vidare och utveckla intressentteorin och se till att bristen på kunskap om konkreta implikationen på ett företagstrategiskt- och ledningsmässigt plan minskar. Frågor kring det praktiska användandet behöver fokuseras.

2.2 Styrning enligt intressentvärdeslogiken

Enligt intressentvärdeslogiken bör styrelser och företagsledningar arbeta på ett sätt där företagets mål är intressenternas, snarare än enbart ägarnas, för att företagen skall fungera effektivt i det moderna samhället. Det kräver ett annat ledarskap än det som är konsekvensen av principal-agentteorins och den ägarorienterade intressentmodellens logik. Det ledarskap som nu krävs är ett ledarskap, som identifierar gemensamma intressen för de viktigaste intressenterna och företaget samt balanserar och sammanjämkar olika intressen till för företaget meningsfulla mål. I en politisk kontext (politisk ledning av ett land, t ex) används termen ”statsmannaskap” för ett beteckna denna typ av ledning. Termen har således traditionellt använts i samband med politiskt ledarskap, ett ledarskap för nationens bästa som höjer sig över politiska särintressen (Lindblom 1972).

Termen har även tillämpats i resonemang om ledarskap i företag t ex av Norman (1975) för att beteckna en form av ledarskap som förenar teknisk, rationell förståelse med social och politisk skicklighet. I denna artikel används ”intressentorienterat” ledarskap som en beteckning på ett ledarskap som utövas av styrelse och företagsledning, som balanserar olika intressenters intressen och som sätter företagets bästa som mål. Styrelse och företagsledningen arbetar med att skapar win-win-relationer med varje viktig intressent, där shared values (Porter & Kramer 2011) identifierats i dialogen med intressenterna (Knutsson & Wijk 2011). Win-win-situationer kan uppstå i icke-nollsummespel där alla spelare kan vinna på samverkan, till skillnad från situationer med nollsummespel, där alltid någon spelare förlorar om en annan spelare vinner. Icke-nollsummespel förekommer i olika förhandlingssituationer vid beslutsfattande i t ex företag eller i andra sammanhang där det finns flera parter. Det är naturligtvis av yttersta betydelse att i förhandlingar skilja på nollsumme- och icke-nollsumme-situationer.

2.3 Konsekvenser av användning av aktieägarvärdeslogiken och intressentvärdeslogiken i det moderna samhället

Det finns många avskräckande exempel på misstag som styrelser och företagsledningar har gjort genom att använda en i den aktuella situationen olämplig logik nämligen aktieägarvärdeslogik. Exempel är BP:s oljeborrningar utanför Nordamerikas kust, Telias agerande på marknader i Östeuropa, "hästköttskandalen" och textilbranschens arbetsvillkor i Asien. Brist på dialog med och respekt för viktiga intressenter tycks vara grogrund för ett ologiskt och ofta självdestruktivt agerande.

Positiva exempel när intressentvärdeslogik har använts i stället för aktieägarvärdeslogik är t ex följande: En norsk bankdirektör förklarade inför en marknadsexpansion till övriga Norden att syftet inte enbart var att försöka utöka värdetillväxten för ägarna, utan i lika hög grad bidra till att få medarbetarna att känna stolthet och glädje inför ökade karriärmöjligheter och potentiell utlandstjänst samt att kunderna skulle känna ökad tillfredsställelse inför ett ökat och förbättrat produktsortiment. En svensk forskare ger ett annat positivt exempel på hur textilarbetare som beordras arbeta övertid i vissa länder utsätts för stora risker på väg hem och därför ordnar företaget transporter nattetid. I sin enkelhet visar dessa exempel på tillämpning av intressentvärdeslogik. På kort sikt kan höjda löner till textilarbetare och kostnader för hemtransport efter beordrad övertid tyckas vara i konflikt med andra intressenter (t ex ägarnas) värderingar, men på längre sikt kan detta tillskott av arbetsresurser leda till positivt utfall för flera intressenter som tjänar på åtgärderna, en win-win-situation.

Andra exempel, som gäller bolagsstyrning i stort enligt intressentvärdeslogiken kan vara följande.

Tyskland har traditionellt en modell för bolagsstyrning av de största företagen med konsensus, intressentorientering och skuldfinansiering (banker) i motsats till egenkapitalfinansiering (aktiemarknaden). Företagen ses som delar av samhället, snarare än kapitalanhopningar. Fackföreningar har lagstadgat mycket stort inflytande i beslutsprocessen. Detta innebär att anställdas intressen och långsiktighet traditionellt präglar beslutsfattandet.²

I Storbritannien har en intressant utveckling skett i synen på företagens roll i samhället. I den engelska företagslagstiftningen (UK Companies Act 2006) finns bl.a. ett avsnitt om styrelseledamöters uppgifter. Styrelsens uppgift är explicit att främja företagets framgång och alla aktieägare skall gynnas. Dessutom skall styrelseledamöter ta hänsyn till ett antal olika faktorer i sitt beslutsfattande. Dessa faktorer är de långsiktiga konsekvenserna av beslut, de anställdas intressen, behovet av att främja företagets affärsförbindelser med leverantörer, kunder och andra, påverkan på samhället och miljön, önskan om att behålla ett bra rykte om höga krav på affärsetik samt behovet av att agera rättvist mot olika intressenter. Enligt vår uppfattning är den engelska lagstiftningen här ett exempel på tillämpning av intressentvärdeslogik.

² Genom förändringar och internationalisering i ägarstrukturen finansieras dock allt fler storföretag i Tyskland via aktiemarknaden, inte via banker.

3. Framtida företagsstyrning i olika former

Vi kan förvänta oss att den nu dominerande finanskapitalismen alltmer kommer att kompletteras av former för företagsstyrning i enlighet med intressentkapitalism. Detta kan bero på förutsättningarna som gäller utvecklingen i olika branscher (jfr not 1, sid 9). Vi kan således se en fortsatt utveckling med fokus på leverantörerna av finansiellt riskkapital (aktieägarna) men också en utveckling mot intressentkapitalism och en förändrad fokus till andra intressenter (stakeholders) som leverera olika typer av riskkapital: kunskaps-, kreativitets-, human-, natur-, engagemangs-, legitimitets-, förtroendekapital etc. Leverantörer av finansiellt riskkapital kommer att vara en bland andra intressenter.

Vår uppfattning är att utvecklingen i Sverige och liknande länder kommer att gå mot ett ökat intresse för intressentkapitalismen, som förutsättning för de flesta företag och organisationer för att skapa en framgångsrik och hållbar framtid i en modern marknadsekonomi. Vi menar att anekdotiska data pekar på att denna utveckling redan är igång i företagen. Detta beror bl a på att andra resurser än finanskapital är kritiska för företags framgång. Säkerligen påverkar också den ökade pluralismen och utbildningsnivån i samhället i stort. Vidare är demokratiseringstendenser i samhället betydelsefulla. Parallellt kommer det dock att finnas finansiella kapitalägare som vill placera sitt kapital i företag som drivs efter aktieägarvärdeslogiken.

Utmärkande drag för de två alternativen framgår i nedanstående tabell:

Finanskapitalism	Intressentkapitalism
· Finansiellt riskkapital i fokus	· Olika typer av riskkapital
· Shareholder value - aktieägarvärdeslogik	· Stakeholder value - intressentvärdeslogik
· Traditionell principal/agent-logik	· Statsmannaskap. Intressentorienterat ledarskap med shared values som utgångspunkt. Styrelse och företagsledning i dialog med intressenterna om shared values
· Strävan att aggregera till finansiella termer	· Flera icke aggregerbara målfunktioner
· CSR – företagets sociala ansvar – som ”stöddaktivitet”	· CSR – företagets samhälleliga ansvar – integrerad i företagets värdegrund och strategi
· Upplyst självintresse	· Forum för dialog och samverkan med intressenterna, shared values
Litteratur: Friedman, M., Carroll, A.B.	Litteratur: Porter, M.E. & Kramer, M.R. och Mayer, C.

Tabell 1: Utmärkande drag för finanskapitalism respektive intressentkapitalism

4. Grunden till intressentvärdeslogiken - intressentteori ³

Det är företagets relation till omgivningen som står i fokus i intressentteorin. Intressentteorin behandlar frågor om i vilken utsträckning intressenter i omgivningen har legitima krav på inflytande i organisationen (Blair 1995; Demb & Neubauer 1992). Den engelska benämningen på intressenter är stakeholders, personer eller grupper som har "stakes", det vill säga intressen av olika slag i företaget. Definitionen av en intressent varierar, men en definition är att en intressent är en individ eller grupp som påverkar och påverkas av organisationens verksamhet (Freeman 1984). Bland intressenter finns exempelvis anställda, kunder, leverantörer, aktieägare, banker, stat och andra som direkt påverkar och påverkas av en organisations aktiviteter. Teorin ger företagsledningen ett betydande mandat att efter eget omdöme tolka olika intressenters anspråk, krav och önskemål på organisationen. Utmaningen ligger i att kompromissa och balansera dessa anspråk för att på så sätt långsiktigt säkerställa företagets överlevnad och dess förmåga att "belöna" sina intressenter.

Det har varit angeläget inom intressentteori att etablera gränser för vem som är att anse som intressent, då det handlar om att identifiera de grupper eller individer som förtjänar eller fordrar uppmärksamhet från företagsledningen (se t.ex. Donaldson & Preston 1995). Beträffande identifieringen av intressenter har flera kriterier förekommit vid utvecklingen av teorin. En grund för att identifiera en grupp eller en individ som intressent är att det föreligger en relation med företaget (Brenner 1993) som ger en intressent en plattform för att göra sin röst hörd och sina behov kända hos företagsledningen. En annan identifieringsprincip är att utgå från beroenden och definiera intressenter som de grupper eller individer vars stöd är nödvändiga för företagets överlevnad (Bowie 1988). En tredje identifieringslogik är att definiera intressenter som de grupper eller individer som är beroende av företaget (Langtry 1994).

Utifrån ett intressentperspektiv på företaget är det nödvändigt för en styrelse och företagsledning att beakta olika gruppers och individers legitima anspråk avseende inflytande på beslutsfattandet. Styrelsens och företagsledningens ansvar inskränker sig inte till aktieägare och anställda, utan andra grupper i samhället har också en relation till företaget. Uppgiften för styrelsen och företagsledningen är att balansera de olika intressen som kan stå i konflikt med varandra. Ett instrument för att tillgodose olika intressens legitima anspråk på inflytande är att ge intressenter styrelserepresentation. Ett exempel på detta är arbetstagarrepresentanternas lagstadgade rätt till representation i styrelsen. Genom att ge olika intressenter insyn och representation i styrelsen ökar företagets förmåga att agera efter de viktigaste intressenternas anspråk. Styrelsen (liksom företagsledningen) är i detta sammanhang en arena för kompromisser och förhandlingar mellan olika intressen. Styrelsens roll i företaget är, från ett intressentperspektiv, att fastställa riktlinjer och att kontinuerligt koordinera olika intressenters intressen till gemensamma riktlinjer (Hung 1998).

³ Detta avsnitt baseras delvis på Blom, Kärreman och Svensson (2012).

4.1 Kritik mot intressentteorin

Blom, Kärreman och Svensson (2012) refererar till Sternberg (1997) som har framfört kritik som gör gällande att intressentteorin inte bidrar till att skapa bättre ledningsprinciper eller framgångsrikare företag, men att den har förtjänster som till exempel att den påminner om företags sociala ansvar. Från ett transaktionskostnadsperspektiv kan intressentteorin kritiseras för att inte ha tagit i beaktande att olika intressegrupper har olika stor risk. Enligt transaktionskostnadsteorin skall i en specifik organisation principen vara att de grupper som har störst risk också ska konstituera styrelsen. Att infoga andra intressen ökar risken för grupper med transaktionsspecifika investeringar, något de inte kommer att acceptera utan att kompenseras för det (Williamson 1985, 1996). Teorin har även anklagats för att vara ”managerialistisk”, då den ger betydande inflytande och frihetsgrader till en särskild (intressent)grupp: företagsledningen. Inte minst ur äganderättshänseende har detta uppfattats som problematiskt (då aktieägarna riskerar att betraktas endast som ett särintresse bland andra). Den mest allmänt förekommande kritiken rör dock det faktum att intressentteorin lämnar företagsledningen (liksom styrelsen) i sticket med problemet *hur* de ska prioritera då intressen står i strid mot varandra (Jensen 2001).

5. Företagets värdeideologi

Tidigare har vi definierat företagets värdeideologi som föreställningen om vilka som är företagets viktigaste intressentgrupper och på vilket sätt företaget skapar värden åt dessa.

Företagets värdeideologi är inte självklart given. Den måste väljas av styrelse och företagsledning. Utifrån en utgångspunkt kan företag välja en värdeideologi knuten till aktieägarlogik. Om intressentvärdeslogiken i stället är basen i företagets värdeideologi blir krav på val av företagets viktigaste intressenter, något som styrelse och företagsledning har ett ansvar för.

5.1 Intressentvärdeslogiken i tillämpning – identifiering av företagets intressenter

Hur ser då konsekvenserna av en intressentvärdeslogik ut när den skall tillämpas i praktiskt styrelsearbete och företagsledning? Företag har flera legitima intressenter, vars mål skall balanseras och vara i harmoni med företagets mål formulerade av styrelse och företagsledning. Företagsledningens och styrelsens uppgift blir att kontinuerligt föra en diskussion med de olika intressentgrupper, som man anser viktigast. Hur skall intressenternas skilda mål kunna uppfyllas samtidigt som intressenternas föreställningar om ”vad vill vi med företaget, varför finns företaget, vilken nytta har vi av företaget?” skall vägleda styrelse och företagsledning. Detta kräver ledarskap som går utöver den traditionella strategen/chef/ledarrollen och blir mer av intressentorienterat ledarskap eller statsmannaskap för att ta Normanns med fleras terminologi (Normann 1975; Selznick 1957 och Lindblom 1972). Process och dialog kommer att ställa allt högre krav på styrelser och företagsledningar och deras kommunikation med olika intressenter.

Företagsledning med intressentvärdeslogiken som värdeideologi kräver dialog och kommunikation med inslag av diplomati, förhandlingar, men även andra incitamentssystem till ledningen än dagens.

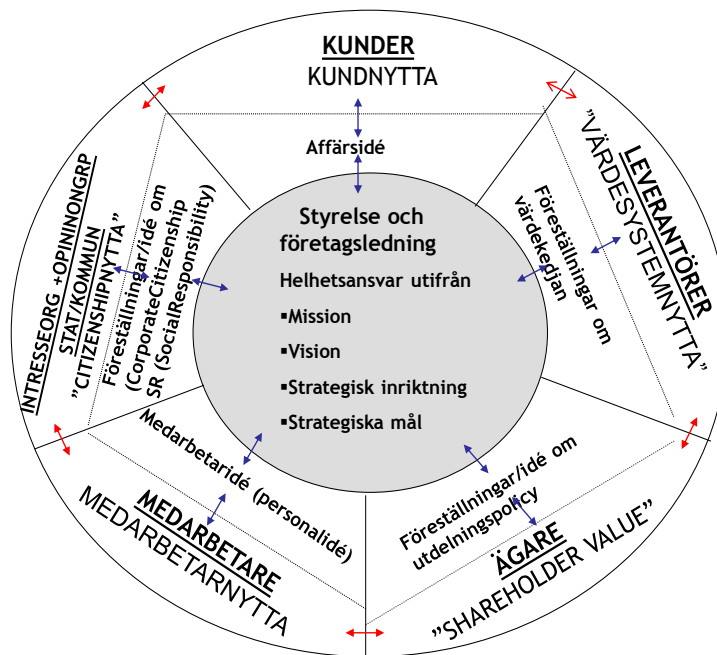
6. Shared values, win-win situationer och win-win relationer

Dialog och kommunikation syftar till att finna shared values, (Porter, M. E. & Kramer M.R. 2006, 2011) mellan företaget och de viktigaste intressentgrupperna, som kan vara grunden för de målfunktioner som man gemensamt kan sträva att uppfylla. Med andra ord kommer företagsledningen att hantera flera intressenter med flera målfunktioner. Ambitionen både från företagsledningens och intressenternas sida blir att hitta ”shared values och win-win-situationer. Det gäller också att se till att win-win-situationerna blir beständiga över tiden och får karaktär av win-win-relationer. Även om shared values är en viktig förutsättning för att intressenterna skall samverka med företaget, har styrelse och företagsledning ett ansvar för företaget som helhet, något som enskilda intressenter inte har. Därmed kommer styrelse och företagsledning i en dominerande position relativt intressenterna. Detta är en nödvändighet för att företaget skall kunna drivas och utvecklas av styrelse och företagsledning. Samtidigt innebär det en risk att företagsledningen skulle kunna utnyttja sin dominerande position på ett för intressenterna negativt sätt. Detta har uppmärksammats när det gäller intressenten ”aktieägare” i principal-agentteorin. Nu måste emellertid principal-agentteorins fokus på en intressent, ägarna, vidgas till att gälla flera intressenter. I analogi med principal-agentteorin blir alla de viktigaste intressenterna då principaler och företaget måste ledas utifrån en föreställning att samtliga intressentgrupper har ett intresse av att kontrollera företagsledning och styrelse så att dessa inte på ett otillbörligt sätt utnyttjar sin dominerande position. Vi har fått flera principaler, och en ”multi-principal-agent”-problematik.

7. Grunden för att utveckla bilden av shared values

I denna idéskrift utvecklas och beskrivs modeller för bolagsstyrning (corporate governance) och företagsledning med utgångspunkt i intressentvärdeslogiken. Sådana modeller hänger ihop med intressentvärdesteorins praktiska tillämpning och bör finnas i den verktygslåda, som lärs ut i företagsekonomisk utbildning på universitet och som används av konsulter såväl som inom företagsledning i praktiken.

Företagsledningen har en viktig uppgift att skapa en bild över de viktigaste intressenterna och på vilket sätt företaget skapar värden åt dessa. Exempel på centrala intressenter och shared values, relationer mellan affärsidé och strategi beskrivs förenklat i figur 1:



Figur 1: Intressentvärdesmodell för företagsledning. (Knutsson-Wijk, 2011).

I ovanstående figur kopplas affärsidé och strategi till de värden som de olika intressenterna strävar efter och kan således utgöra en bas för ledningen att finna shared values.

Ledningen för ett företag, d.v.s. styrelse och företagsledning, måste således genom analys och dialog med respektive intressentgrupp sträva efter att finna win-win-relationer baserade på shared values. (Blå markering i figuren ovan). Dessutom skall företagsledningen stimulera de viktigaste intressenterna till dialog om företagets verksamhet och genom analys formulera och peka på intressenternas gemensamma intressen och värden (röd markering i figuren ovan).

8. Intressentvärdeslogiken i tillämpning – shared values som bas för företagets strategi

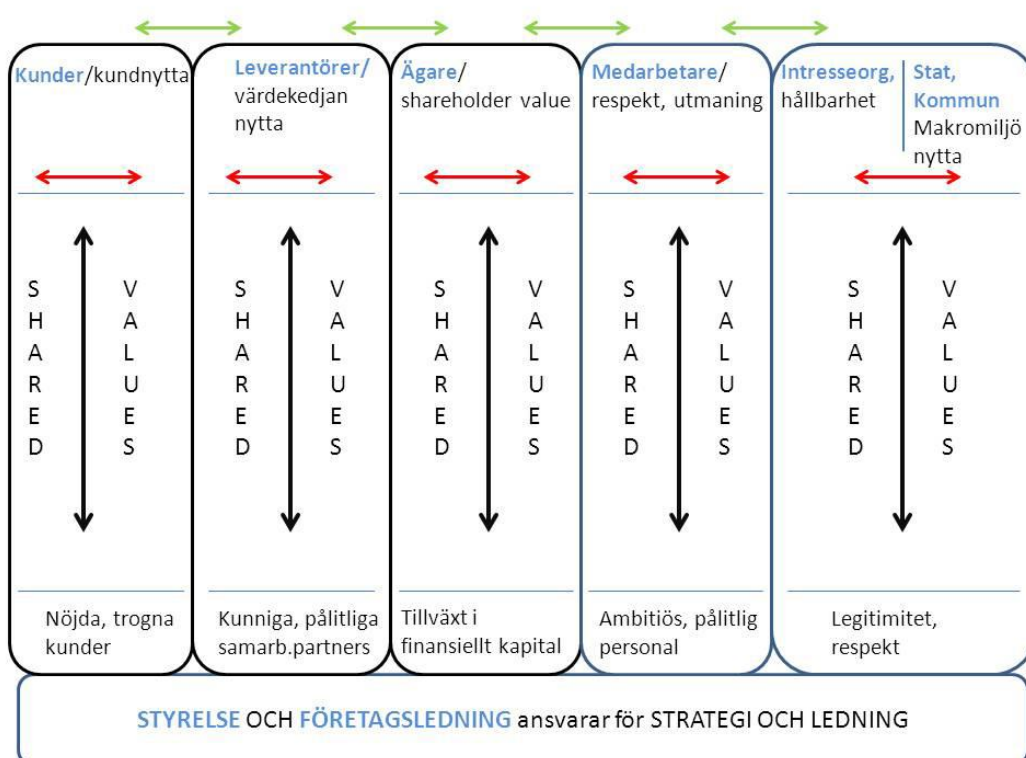
Av en modern företagsledning krävs att en kontinuerlig och kvalificerad dialog förs med de viktigaste intressentgrupperna i strävan att hitta harmoni mellan shared values och företagets verksamhet. Relationerna med intressenterna måste hanteras parallellt.

Identifieringen av företagets viktigaste intressenter och eventuell indelning av olika intressenter i homogena grupper är viktiga frågor för styrelse och företagsledning att ta ställning till. Identifieringen kan grundas på hur kritiska de resurser och det riskkapital är som intressenterna ställer till företagets förfogande för att företaget skall ha goda förutsättningar att förverkliga sina mål och sin strategi. Det är också viktigt att skapa relativt homogena

intressentgrupper som företagsledningen kan relatera till. Ägarna kan delas upp efter storlek efter innehav, leverantörer efter strategisk betydelse, kunder efter geografiska marknadsområden etc. eftersom de kan ha olika intressen och olika uppfattning om vilka värden som de förväntar att företaget skapar.

Baserat på företagets värdeideologi kan styrelse och företagsledning som ytterst ansvariga för företaget, ta initiativ till och utforma aktuell affärsidé och strategi för att intressenternas krav på värden skall tillgodoses och balanseras. Det är bara om en tolerabel och legitim relation med intressenterna utvecklas, som intressenterna kommer att bidra till företagets verksamhet. Därmed skapas värde för både företaget och dess intressenter.

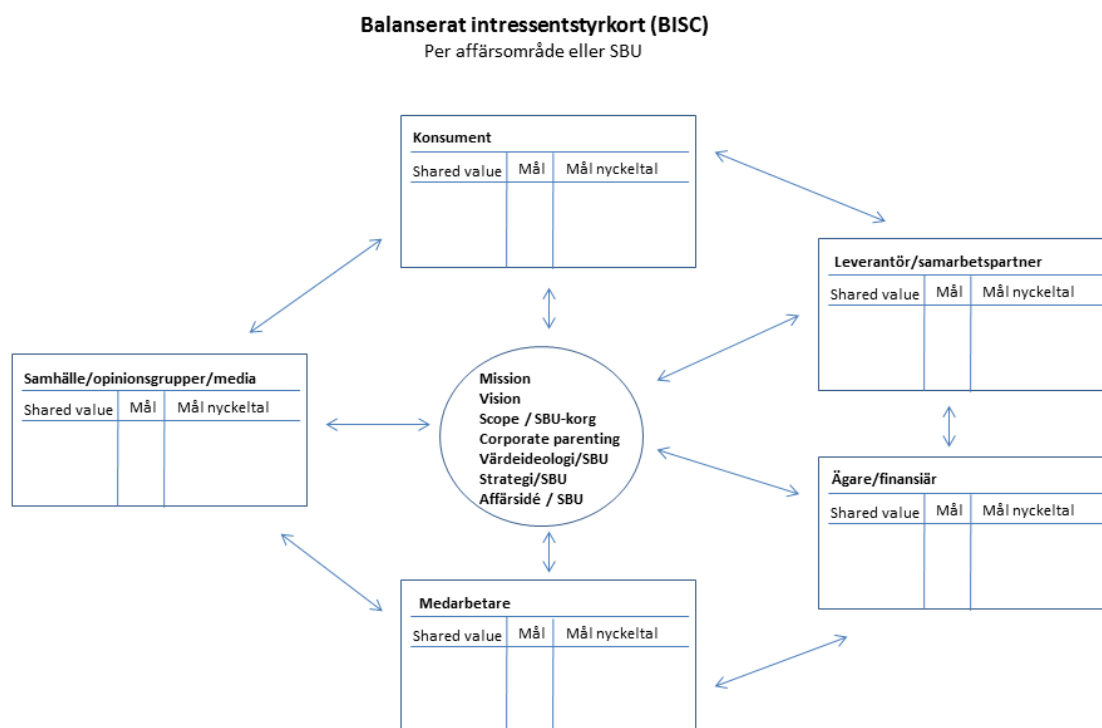
Figur 2 illustrerar resonemanget.



Figur 2: Shared values som bas för företagets strategi

Svarta pilar i bilden ovan illustrerar en sökprocess efter shared values. Röda pilar illustrerar frågeställningar om intressentkategorins heterogenitet. Gröna pilar illustrerar en sökprocess efter win-win-relationer mellan intressentgrupperna.

Modellerna och arbetssättet som presenteras längre fram i denna idéskrift betonar och utvecklar framför allt en processbaserad och mångdimensionell ansats. Vi vill presentera ett förslag till en helhetsfokuserad modell, som inspirerats av balanserat styrkort (BSC) som Kaplan och Norton utvecklade. Vi benämner denna modell balanserat intressentstyrkort (BISC), som relaterar (binder samman, ser förbindelsen mellan) företagets affärsidé och strategi till företagets olika intressenter och respektive shared values samt målfunktion, mål och nyckeltal.



Figur 3. Balanserat intressentstyrkort, BISC, (Svensson, C., Wijk, G. 2014).

Som framgår av figur 3 skall företagsledningen arbeta med ett separat balanserat intressentstyrkort för varje affärsområde eller Strategic Business Unit (SBU) och detta arbete kommer in i den strategiska processen efter det att företagsledningen lagt fast en provisorisk helhetsbild avseende scope och sätt att relatera sig till respektive SBU (se vidare avsnitt 10).

Andra författare har också utarbetat förslag på hur man kan arbeta med intressentvärdesproblematiken på ett systematiskt sätt genom att bl.a. ange ”performancemått” och utforma redovisning i relation till olika intressenter (se t ex Harryson & Wicks 2013). Porter & Kramer (2012) argumenterar för att relationen till intressenterna i ett CSR-perspektiv lämpligen kan skapas i med utgångspunkt från värdekedjan.

9. Intressentvärdeslogiken i tillämpning - modeller för företagsledning.

Processen att utarbeta strategin i företaget är styrd av styrelse och företagsledning. Det innebär att bilder av företagets affärslandskap, d.v.s. en övergripande uppfattning om

branschens struktur och karaktär, och affärskarta, som är en grund för hur företagsledningen skall agera i affärslandskapet, måste utvecklas och tydliggöras och konkretiseras i strategi och affärsidé. Både affärslandskap och affärskarta är av provisorisk karaktär d.v.s. skall vara föremål för ständiga ifrågasättanden och revideringar.

Hur ser då den konkreta tillämpningen ut relativt de olika intressentgrupperna? I det följande ger vi några exempel på hur man utvecklar kunskap om möjligheter för att åstadkomma shared values.

9.1 Ägare och andra finansiärer

Relativt ägare och andra finansiärer gäller det att skapa lösningar på frågor om utdelningspolitik, tillväxtstrategi och riskprofil etc. för att finna en harmoni mellan styrelsens och företagsledningens uppfattning om företagets mål och strategier och ägarnas förhoppningar om värdeskapande eller avkastning på satsade resurser.

Aspekter där styrelse och företagsledning kan utforma utbytesrelationen mellan ägare och företag där shared values kan förekomma är t ex:

- Tillväxtstrategi (omfattning och form t ex organisk eller förvärv)
- Differentieringsgrad (produkt/geografiska)
- Utdelningspolicy i bred bemärkelse
- Riskprofil
- Finansiella mål och restriktioner avseende avkastning, soliditet, likviditet, cash flow, skuldsättningsgrad etc.
- Informationspolicy om företagets värde avseende bl. a lönsamhetsstruktur, aktieanalys, investeringsanalys, inflationsanalys, forsknings- och utvecklingssatsningar etc.

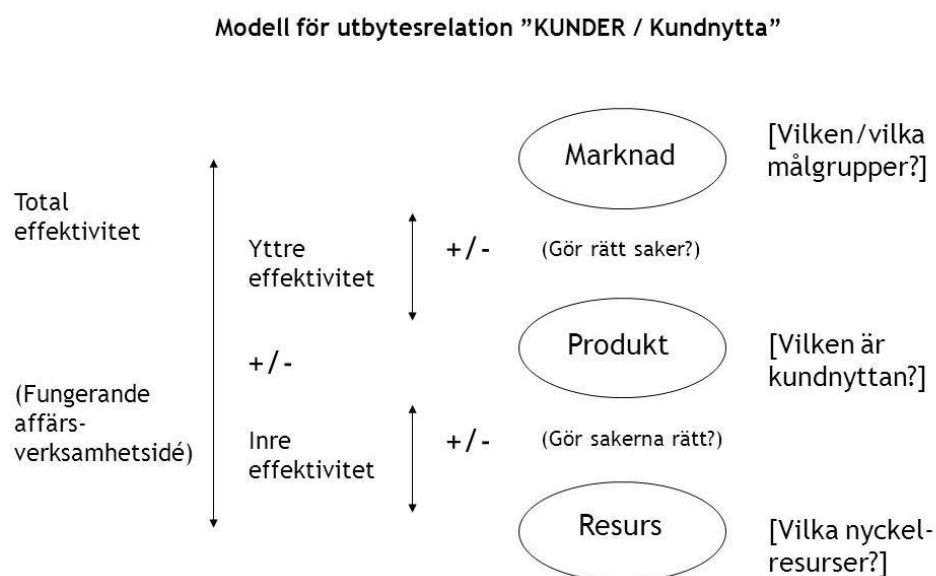
Exempel med fokus på shared values:

- Ägare och investerare vill ha tillväxt i värde och utdelning under rimligt risktagande och företagsledningen vill förutom förräntning och tillväxt av kapitalet skapa resurser för långsiktiga investeringar.
- Företagsledningen vill bredda diversifiering på bekostnad av kortsiktig lönsamhet, men därigenom bidra till skapandet av ökad långsiktig lönsamhet, som är viktigt för grupper av ägare och finansiärer och som ser positivt på långsiktighet.
- Företagsledningen vill skapa resurser till forskning och utvecklingssatsningar genom en försiktig utdelningspolicy vilket ägare och finansiärer kan uppskatta som ett överlägset sätt att investera sitt nuvarande investeringsutrymme i denna period.

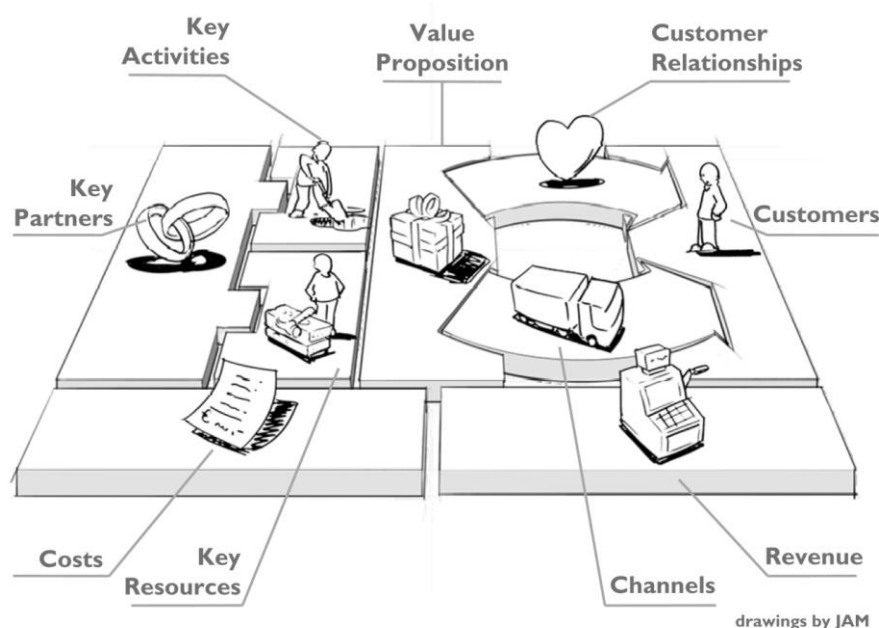
Tänkbara målfunktioner kan vara att 50 procent av vinsten skall vara utdelningsbar medan 50 procent skall behållas i en investeringsfond i företaget givet en minimiavkastning på det finansiella kapitalet.

9.2 Kunder

I relation till kunderna är det kundnytta och nöjda kunder som utgör shared values och konstituerar en långsiktig win-win relation och de kan utvecklas med hjälp av nedanstående två affärsidémodeller.



Figur 4: Den traditionella affärsidémodellen. Källa: Bearbetad version av Skärvad, P.-H. & Olsson, J., *Företagsekonomi 100*, 2003, sid 70.



Figur 5: Business model canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

I båda dessa modeller är poängen att försöka förstå sambanden mellan kundnytta/”value proposition” och totaleffektivitet för företaget d.v.s en fungerande affärsidé. Båda dessa modeller använder företagsledningarna när de utvecklar och beskriver sin strategi och affärsidé. I denna process skapas också möjligheten att bättre förstå potentiella shared values speciellt i relation till kunderna men också till andra intressenter till företaget. Man kan också därvid bättre förstå hur man skapar beständighet över tiden och på så sätt skapar win-win-relationer.

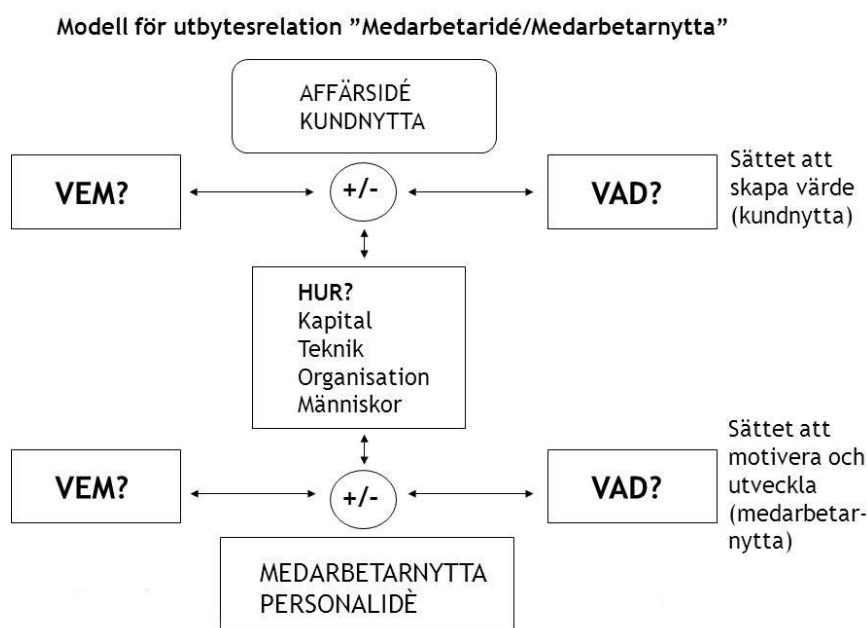
Exempel med fokus på shared values:

- Kunder vill få värde och tillfredsställelse och företagsledningen vill uppnå hög kundnöjdhet och kundlojalitet.
- Kunderna vill få ett anpassat erbjudande och företaget vill uppnå hög effektivitet i sitt segmenteringsarbete.
- Kunderna vill få erbjudande med gott rykte framtagna av skickliga resurspersoner och företaget vill skapa starka varumärken.

Tänkbara målfunktioner skulle kunna vara att man vill uppnå en nöjdhetsgrad på i snitt 90 procent genom att kunderna ger 4 eller 5 som betyg på en femgradig skala i kontinuerliga konsumentenkafer.

9.3 Medarbetare

Företagsledning och styrelse ska söka efter shared values mellan medarbetare och företags mål och strategier när det gäller värdegrund, karriärmöjligheter, engagemang och utvecklingsmöjligheter.



Figur 6: Modell för utbytesrelation ”medarbetaridé/medarbetarnytta”. Källa: Bearbetad version av Hansson, J. 1997, Skapande personalarbete, lärande och kompetens som strategi.

Modellen för utbytesrelation ”medarbetaridé/medarbetarnytta”, figur 6, kopplar företagets affärsidé till medarbetarnytan genom en fungerande personalidé. Denna modell ger möjlighet för företagsledningarna att bättre förstå hur man med en genomtänkt personalidé kan motivera och utveckla rätt medarbetare så att förutsättningarna för en framgångsrik affärsidé blir gynnsam. En kontinuerlig dialog om personalidén blir en hjälp att hitta win-win-relationer till medarbetarna.

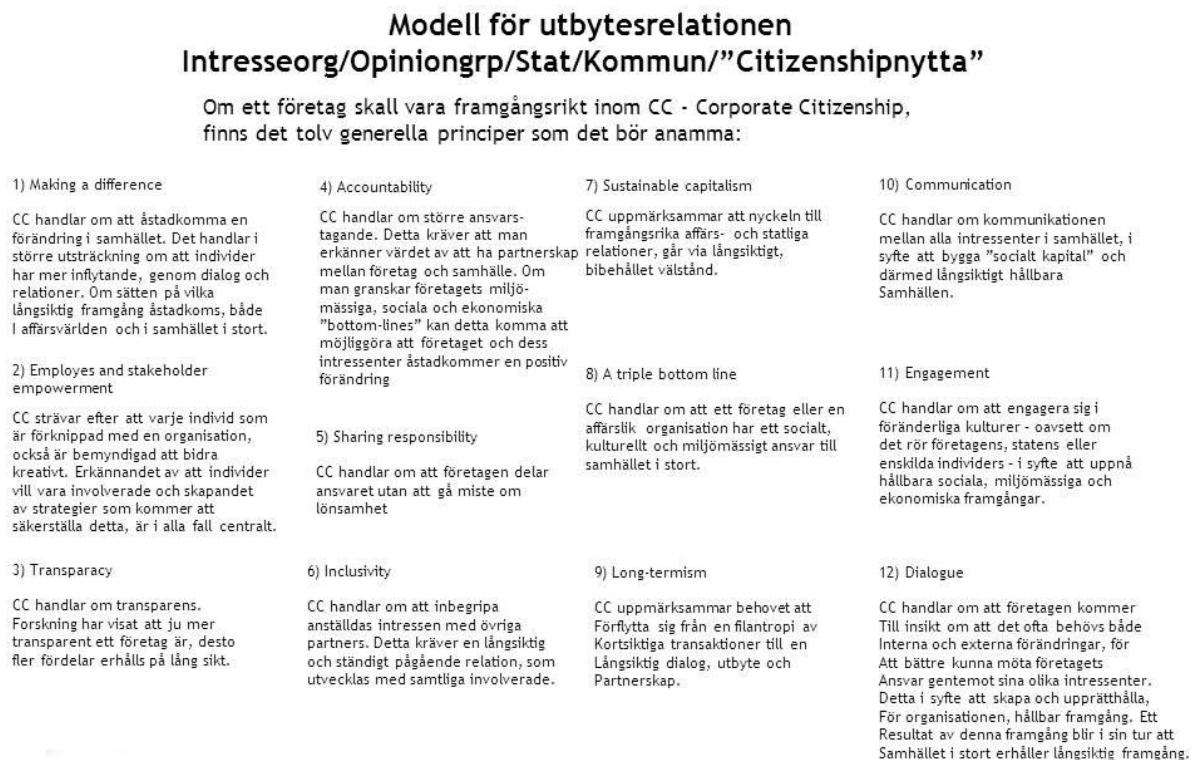
Exempel med fokus på shared values:

- Anställda/medarbetare vill ha en respekterad, utvecklande och utmanande arbetssituation och företagsledningen vill ha ambitiösa, engagerade, kunniga och stolta anställda.
- Anställda/medarbetare vill få utrymme för utveckling och vidareutbildning och företaget vill ha medarbetare som håller sig kunskapsmässigt a jour med utvecklingen inom verksamhetsområdet.
- Anställda/medarbetare vill ha god lön och företaget vill ha stabilitet i sin organisation genom rimliga arbetsvillkor.

Tänkbara målfunktioner kan formuleras i relation till resultat från medarbetarenkäter och mätas kontinuerligt. Mål kan också formuleras i relation till genomförda utvecklingsdagar som antal och resultat i olika former av uppföljning.

9.4 Intresseorganisationer, opinionsgrupper m.fl.

Utbytesrelationen till intresseorganisationer, opinionsgrupper etc. kan bygga på strategier om ”corporate citizenship”.



Figur 7: Modell för utbytesrelationer med intresseorganisationer, opinionsgrupper, stat, kommun, osv. (Källa: Andriof, J and McIntosh, M. (2001) Perspectives on Corporate Citizenship, Greenleaf Publishing)

I modellen ovan, figur 7, fokuseras shared values mellan företaget och samhället i övrigt (intresseorganisationer, opinionsgruppen, stat och kommun) under benämningen ”corporate citizenship” och principer för att uppnå shared values. Modellen kan fungera som en checklista för företagsledningar om vilka frågor som är centrala för dessa intressenter och som bör påverka verksamhetens utformning och affärsidé. På så sätt kan företagsledningar upptäcka källan till shared values med dessa olika intressenter och genom dialog om god citizenship hålla kunskapen levande.

Exempel med fokus på shared values:

- Miljö- och andra intressegrupper, stat och kommun vill ha resultat avseende god ekonomisk-, miljö- och social uthållighet samtidigt som företagsledningen strävar att få legitimitet, respekt och uppskattning för sin verksamhet.

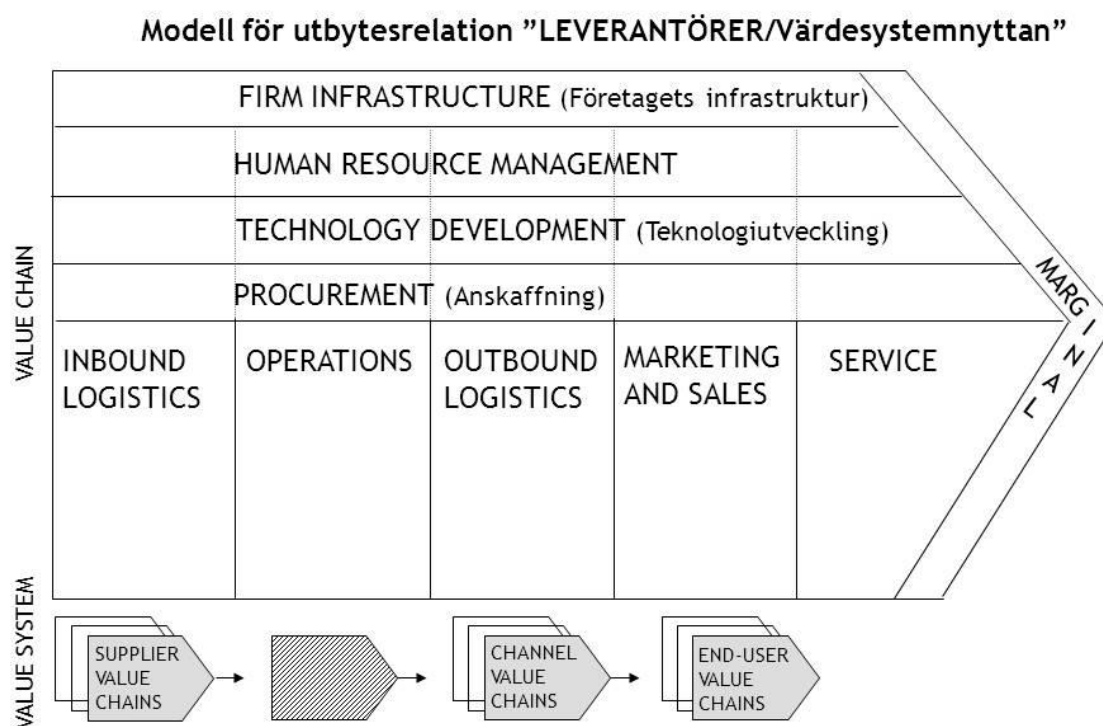
- Miljö- och andra intressentgrupper vill kunna lita på företagets information om sin verksamhet och vilka implikationer den har och företaget vill skapa förståelse för denna och dess bidrag.

Tänkbara målfunktioner kan formuleras som t.ex. tacksynsgraden av samarbetsavtal med tunga intressentorganisationer och även via rankingsresultat av oberoende bedömare av uppfyllande av sitt corporate citizenship.

9.5 Samarbetspartners

I relationen till samarbetspartners t.ex. leverantörer, återförsäljare är det effektivitet och kreativitet i branschens värdekedja som skall balanseras med företagets intressen.

Nedanstående välkända modell kan utgöra en hjälp att strukturera analysen av samarbetspartners.



Figur 8. Modell för utbytesrelationer med samarbetspartners (Källa: Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, New York).

I denna modell poängteras hela värdekedjan och dess inbördes beroenden enligt principen ”svagaste länken i kedjan” som styrkebestämning. I en värdekedja blir styrkan i prestationen mot slutkund beroende av den gemensamma styrkan. Affärsidén bör således utformas så företagsledningen skapar konstruktiva relationer till samarbetspartners som bygger på shared values och win-win-relationer. Processen med utvecklingen av affärsidén och strategi bör bygga på en god förståelse av branschens värdekedja i ett helhetsperspektiv.

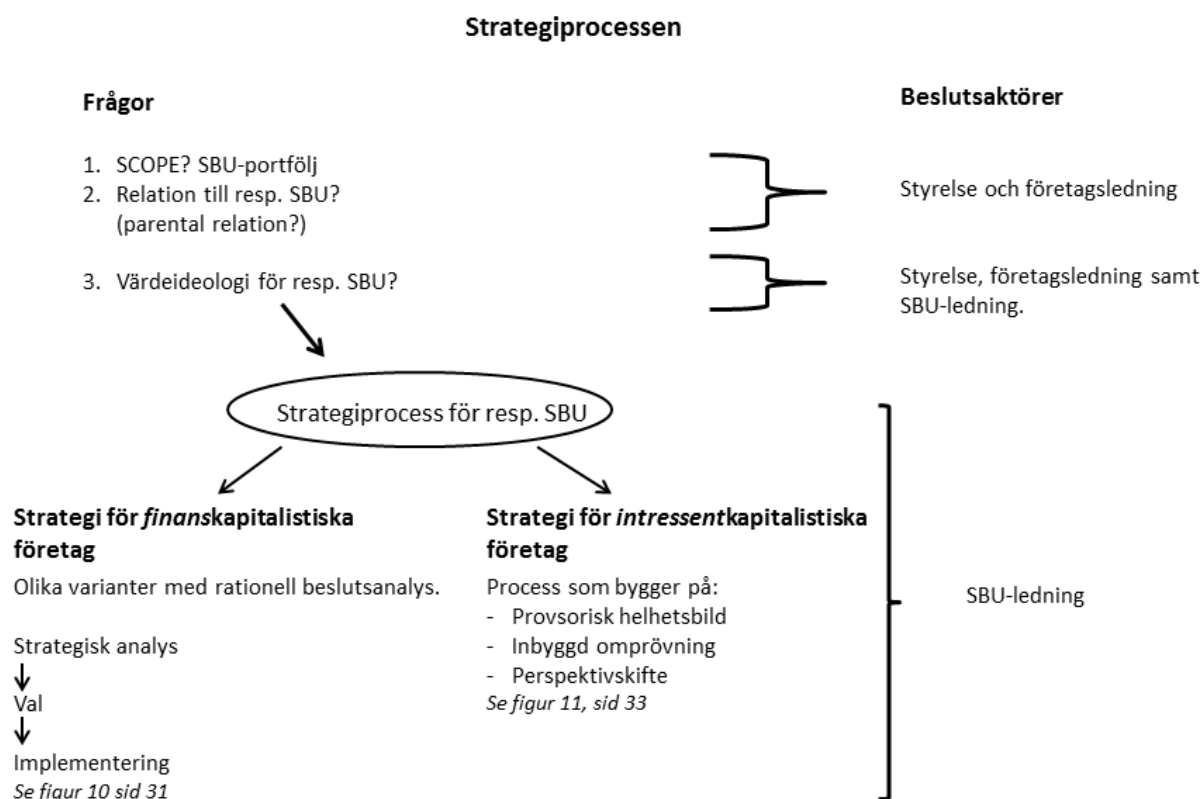
Exempel med fokus på shared values:

- Samarbetsparter av olika slag vill ha strategisk utveckling genom att verka inom en kreativ industriell värdekedja och företagsledningen vill åstadkomma både kort- och långsiktig effektivitet i sina leveranser av kvalificerade varor och tjänster.
- Företagsledningen vill kunna fokusera på sina styrkeområden samtidigt som samarbetspartner vill på motsvarande sätt hitta sin relation och plats i värdekedjan i förhållande till sin kompetens och styrka.

Här kan målfunktioner formuleras i varaktighet och förtroende i relationer till de viktigaste samarbetsparterna och uppföljning och sammanställningar redovisas kvartalsvis.

10. 1 Strategiprocessen generellt

I nedanstående figur illustrerar vi vår syn på strategiprocessen i företag generellt.



Figur 9. Strategiprocessen (Svensson, C., Wijk, G. 2014).

Det finns frågor som är viktiga att ledningen tar ställning i början av strategiarbetet som är snarlika för företag i en marknadsekonomi oberoende av företagets valda värdeideologi.

Generellt för alla företag, stora som mindre, är att styrelsens och företagsledningens övergripande och första ansvar är att besluta om vilken "scope" som företaget skall arbeta inom. Hur "bred" skall verksamhetsportföljen vara? I det stora företaget gäller beslutet affärsområden eller motsvarande. Med andra ord skall beslut om portföljens utveckling tas om var investeringar skall göras. I det mindre företaget kan besluten gälla utveckling av produktportföljen.

Dessutom skall företagsledningen förhålla sig till olika SBU när det gäller sättet att styra från ledningens sida. Några principiella förhållningssätt är: "portfolio manager" (t ex beslutsfattande om koncernens företagsportfölj), "synergy manager" (t ex att koncernledningen underlättar strategier som ger synergieffekter mellan olika SBU, och "parental developer" (t ex att koncernledningen stödjer utvecklingen inom ett SBU). Samma ställningstagande kan man urskilja gällande produktområden i det mindre företaget.

Därefter gäller det för styrelse och företagsledning att ta ställning till värdeideologin för företaget och dess olika SBU i samverkan med SBU-ledningarna. Utvecklingen av företaget som helhet eller på SBU-nivå (strategisk affärsområdesnivå) kommer att bli olika beroende på vilken värdeideologi som företaget kommer att använda som grund för verksamheten och dess delområden. Frågor som skall besvaras inledningsvis gäller således ledningens syn på företagets roll och funktion i samhället och inför vem och i vilka dimensioner styrelse och företagsledning har ansvar? Vilken är vårt företags värdeideologi? Flera svar kan ges på den senare frågan.

Ett svar är en värdeideologi baserad på "aktieägarvärdeslogiken". Företaget har då ett fokus på ägarna/shareholders som har satsat (finansiellt) riskkapital. Intressenterna är hierarkiskt indelade och syftet med företaget är att skapa värdetillväxt för ägarna i form av finansiell växt.

Ett annat svar är en värdeideologi baserad på intressentvärdeslogiken. I så fall måste först företagets viktigaste intressenter identifieras. Processen att identifiera viktiga intressenter kan, som tidigare nämnts, styrelse och företagsledning göra utifrån vilka intressenter som bedöms tillföra det riskkapital som är kritiskt för att få till stånd en framgångsrik verksamhet i enlighet med strategin.

I följande avsnitt beskrivs strategiprocessen i både företag baserade på aktieägarvärdeslogiken och intressentvärdeslogiken. I framtiden kommer sannolikt båda typerna av företag existera parallellt och dra till sig olika typer av ägare, medarbetare och samarbetsparter. Man kan också i stora företag tänka sig att det finns dotterbolag (eller SBUs) med värdeideologi som endera är baserad på intressentvärdeslogik eller på aktieägarvärdeslogik.

Vare sig företagen är baserade på intressentvärdeslogik eller aktieägarvärdeslogik är de inledande strategiövervägandena och analyserna, som görs av ledningarna i respektive företag, lika, men i och med att den strategiska processen framskrider kommer skillnader i sättet att arbeta att uppstå, beroende på olikheter i företagens värdeideologi. I avgörande avseenden leder detta till helt olika utformning av strategiprocessen.

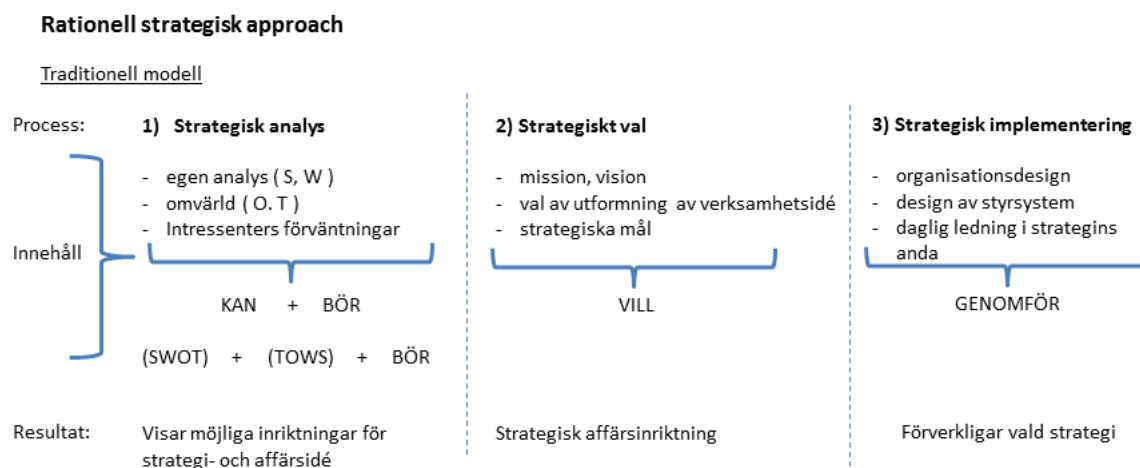
10. 2 Strategiprocessen i finanskapitalistiska företag

Strategiprocessen i företag med en värdeideologi i enlighet med aktieägarvärdeslogiken har sin utgångspunkt i att ägarna har satsat (finansiellt) riskkapital som gör att de anses ha legitim rätt till det överskott ("residualen") som återstår sedan övriga medverkande i verksamheten fått sin på förhand överenskomna ersättning. Man kan säga att intressenterna är hierarkiskt indelade och syftet med företaget är att skapa värdetillväxt för ägarna i form av finansiell växt. Styrningen i företaget kan sägas följa "principal-agent"-modellen, som beskrivits tidigare, ägarna är principalen och företagsledningen är agenten. Modellen ger ett antal metoder för principalen att styra agenten så att resultatet ligger i linje med principalens önskan om värdetillväxt.

Man skulle kunna benämna detta "extrem finanskapitalism" värdeideologi och Friedman (sidan 11) kan sägas vara en tidig och tydlig huvudförespråkare.

Carroll kan sägas representera en "modifierad finanskapitalistisk" variant. Fortfarande är huvudfokus på ägarna men relationen till övriga intressenter baseras på ett "corporate social responsibility"-tänkande med en CSR-pyramid med de fyra nivåerna av ansvar i form av en hierarkisk ekonomisk-legal-etisk-filantropisk hänsyn. Intressenterna är fortfarande ett medel i verksamheten och det primära ansvaret är uttryckt i ekonomiska och finansiella termer.

Den vanligen beskrivna strategiprocessen för de finanskapitalistiska företagen är i första hand den "rationella" modellen som finns representerad i de flesta läroböcker och konsultmanualer. Den utformas olika beroende på möjligheten och rimligheten att planera för den framtida verksamheten, men efteren inledande strategisk analys, varefter företagsledningen väljer i inriktning, som sedan implementeras.



Figur 10: Rationell strategisk approach (Svensson, C., Wijk, G. 2014).

En intressant variant är representerad av Mintzbergs inkrementalistiska variant där han fokuserar möjligheten och förmågan att revidera planerad strategi under planeringsperioden vid förändrade förutsättningar.

Det finns också varianter som ifrågasätter hur detaljerat man kan planera rationellt och som K. Eisenhart fokusera företagsledningens mer övergripande ansvar för frågor om företagets ”timing och rytm” som det påverkningsbara och centrala (ibland kallat kaosbaserad strategiprocess).

Dessa tankemodeller kan vara aktuella som startalternativ även i intressentideologiska företags strategiarbete men den stora skillnaden är hur man behandlar och utgår från andra intressenter än ägarna.

10. 3 Strategiprocessen i intressentkapitalistiska företag

Ett företag kan också ha valt en värdeideologi baserade på intressentvärdeslogik. Genom en interaktion med företagets viktigaste intressenter utvecklas i strategiprocessen shared values och mål som skall vara utgångspunkt och integreras när företagets styrelse och företagsledning utformar affärsidé och strategi. Då behövs ett forum för kontinuerlig interaktion med intressenterna.

Vi menar, som framgår tidigare i denna idéskrift, att man kan utveckla resonemang om innebörden i begreppet kapital till att omfatta fler typer av riskkapital än finanskapital, och grunden till företagets styrning till att omfatta en mer kvalificerad intressentsyn där fler intressenter än ägarna är legitima och ”accountable” i den strategiska processen. Begreppet riskkapital existerar inte enbart i meningen finansiellt riskkapital utan former av kunskaps-,

kreativitets-, human-, engagemangs-, legitimitets-, förtroende-, naturkapital etc som också måste betraktas som insatt riskkapital i verksamheten.

Vi bygger på shared-value tanken och pekar på att det finns flera målfunktioner som företagsledningen skall fokusera och som inte går att aggregera i endimensionella finansiella termer. Vi föreslår därför att man bör utveckla och använda ett ”balanserat intressentscorecard” (se sidan 22) med vars hjälp man kontinuerligt följer upp verksamheten och som ett hjälpmedel i kommunikationen med intressenterna. Vi utvecklar förslag till strategiprocess i sin helhet där detta framgår.

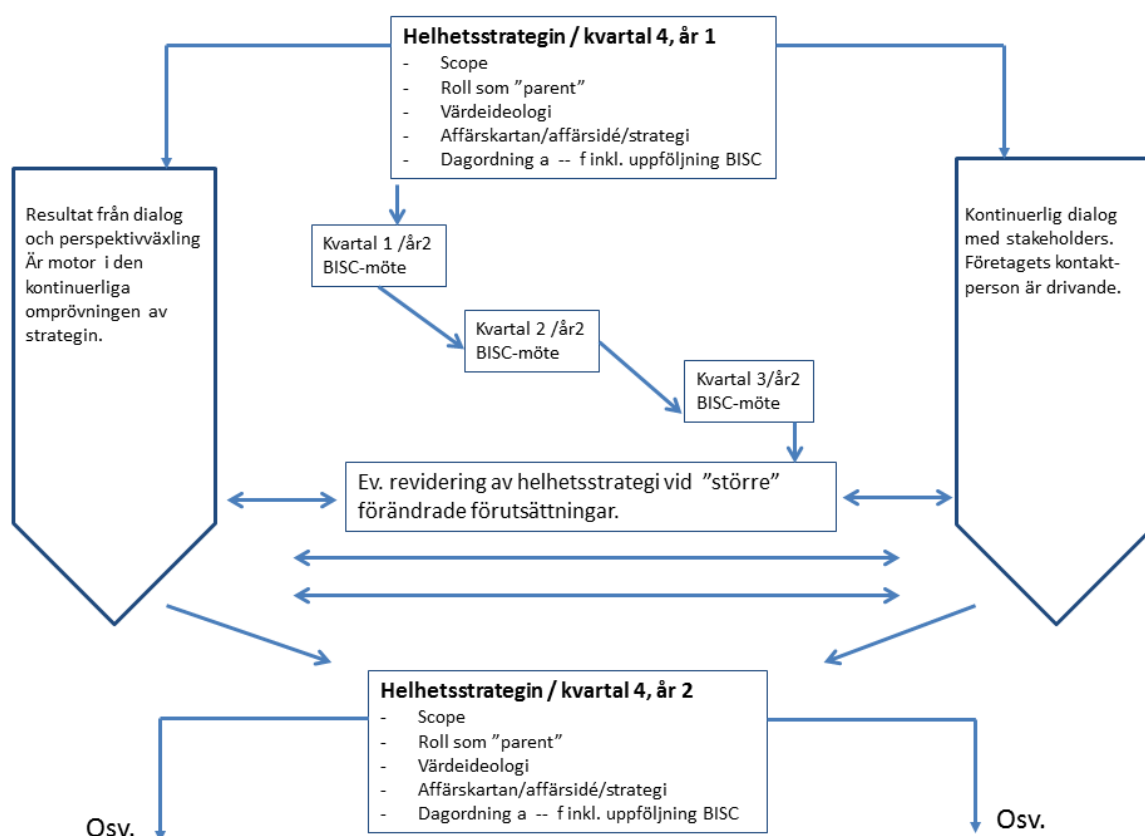
Förslag på hur en stegvis strategiprocess kan utformas i ett företag som har valt värdeideologi utifrån intressentvärdeslogiken mer i detalj:

1. En gång om året anordnas en helhetsstrategikonferens bl.a. baserad på uppföljning av BISC från föregående period med följande frågor på dagordningen:
 - ”Scope” och korg av SBU?
 - Ledningens relation till de olika SBU:n (Corporate parenting etc)
 - Ställningstagande om värdeideologi:
 - Hur ser ledningen på företagets roll och uppgift i samhället?
 - Är vår strategi baserad på värdeideologin? M.a.o. har vi flera potentiellt viktiga intressenter som bör beredas plats för inflytande och som ledningen känner ansvar inför? Lever vi upp till värdeideologin?
 - Hur ser företagets affärslandskap ut i meningen ”branschtillhörighet” och vilka utvecklingstendenser finns för företagets roll i mening ”affärs-/verksamhetslogik” (affärskartan), historik och kultur i vårt företag, som vi vill bejaka och som vi har byggt vår affärsidé och strategi på?

Under en strategikonferens bör även följande frågor finnas på dagordningen:

- Vilka är våra framtida intressenter som företagets ledning anser att det är viktigt att bygga kontinuerliga och fungerande utbytesrelationer till? Hur bestämmer vi företagets viktigaste intressenter?
- Vilka är de möjliga strategierna för företaget och har vi då beaktat de olika intressenterna som vi vill ha relationer till?
- Hur skall vi hantera dialogen och utbytesrelationerna med respektive intressentgrupper så att vi samtidigt underlättar och möjliggör initiativ från ledningens sida.
- Utveckla och använd modeller, som givits exempel på ovan, se sidorna 1926, för att formulera shared value-relationer med de olika intressenterna som bas för att utforma målfunktioner och för att skapa en anpassad BISC-variant för varje SBU.
- Formulera målfunktionerna för kommande period som bas för interaktion med intressenterna under denna.

- Formulera och sammanfatta en provisorisk och samlad bild av affärskartan, strategin och affärsidén som bas för den kommande verksamheten.
2. Varje kvartal hålls ett BISC-möte med företagets olika intressenter då företagets ledning följer upp målfunktionerna inom de olika SBUna.
 3. Uppehåll en kontinuerlig interaktion och dialog med hjälp av företagets utsedda kontaktpersoner för företagets olika intressentgrupper inom de olika SBUna.
 4. Eventuella revideringsmöten vid större förändringar/händelser i affärsmiljön som företagets ledning och intressenter måste förhålla sig till.
 5. Kontinuerlig implementering med bidrag till att relationerna till och mellan företagets intressentgrupper uppfattar "win-win"-möjligheterna och utvecklande av informationssystem som stödjer detta.



Figur 11: Strategiprocessen i företag med intressentvärdeideologi (Svensson, C., Wijk, G. 2014).
Figuren visar strategiprocessen i företag med intressentvärdeideologi schematiskt.

Verksamheten skall drivas i enlighet med strategi och affärsidé, men med öppenhet för successiva omprövningar och perspektivbyten, som resultat av den kontinuerliga dialogen med intressenterna. Stödsystem skall utvecklas till BISC-modellen med informations- och redovisningssystem som gör det möjligt att följa upp hur de olika målfunktionerna utvecklas.

I processen att ta fram den provisoriska bilden är det konstruktivt för styrelsen och företagsledningen att arbeta med systematisk perspektivväxling under dialogen med intressenterna. Exempelvis att växla mellan analys på kort och lång sikt för att se möjligheter till shared values och ”win-win-situationer”. Perspektivväxling mellan framåt och bakåt i branschens värdekedja kan resultera i möjligheter till win-win-relationer med samarbetsparter i stället för att skapa konflikter om fördelningen av värdetillväxt utifrån ett noll-summespel. Perspektivväxling mellan helheten och delarna inom ett företag kan skapa möjligheter att utveckla synergieffekter med intressentgrupper som annars hade dolts i internkonkurrens av olika slag. Perspektivväxling i tiden t ex mellan kort - och lång sikt kan göra det möjligt att se den win-win situation som vårt exempel med bussning och övertidsproduktion illustrerar (se sidan 14). Kompetens hos en företagsledning att göra konstruktiv perspektivväxling kan bli en förutsättning i en föränderlig värld för långsiktig framgång.

11. Intressentvärdeslogiken – språk för ledning av företag

Vi anser att intressentvärdeslogiken kommer att bli en allt vanligare och viktigare utgångspunkt för strategiskt arbete i företag i och med att samhället utvecklas. Företagens framgång blir beroende av inte enbart av finansiellt kapital utan också andra typer av kapital från företagets intressenter. Detta kapital blir alltmer betydelsefullt och måste därför få en central plats i företagets strategiska processer. Eftersom företagen måste knyta långsiktiga relationer till viktiga intressenter blir kommunikationen med intressenterna också central i den strategiska processen.

Vi ser denna idéskrift som ett bidrag till att framföra ett antal begrepp och modeller med vars hjälp styrelser och företagsledningar skall kunna möta behoven av att ha intressentvärdeslogiken som utgångspunkt i företagets strategiska arbete. Vi har utvecklat nya begrepp och modeller och aktualiserat och även omtolkat äldre. Detta har syftat till att ge styrelser och företagsledningar ett språk för att hantera det strategiska arbetet.

Vägen mot en fungerande intressentkapitalism är komplex och utmanande men nödvändig att beträda!

Litteratur

- Andriof, J. & McIntosh, M. (2001) *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing.
- Barnard, C. I. (1938) *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Blair, M. (1995) *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington DC: The Brookings Institution.
- Blom, M., Kärreman, M. & Svensson, C. (2012) *Bolagsstyning – corporate governance på ren svenska*, Liber, Stockholm.
- Bowie, N. (1988) The moral obligations of multinational corporations. I: S. Luper-Foy (red.), *Problems of international justice*. Boulder: Westview Press.
- Brenner, S. N. (1993) The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model. I: J. Pasquero & D. Collins (red.), *Proceedings of the fourth annual meeting of the International Association for Business and Society*. San Diego: IABS.
- Carroll, A.B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34 (4), s. 39–48.
- Demb, A. & Neubauer, F.F. (1992) The corporate board: Confronting the paradoxes. *Long Range Planning*, 25 (3), s. 9–21.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995) The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), s. 65–92.
- Eisenhardt, K. & Brown, S. (1998) Time pacing: competing in market that won't stand still. *Harvard Business Review*, 59—69.
- Ekelöf, G. (1965) *Diwan över fursten av Emgión*. Bonniers
- Eklund, K. (2012) *Vi behöver en ny kapitalism som är mer ansvarstagande*, Dagens Nyheter Publicerad 2012-01-14.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield: Pitman.
- Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 Sept.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Hansson, J. (1997) *Skapande personalarbete, lärande och kompetens som strategi*. Rabén Prisma.
- Harrison, J.S. & Wicks, A.C. (2013) Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance, *Business Ethics Quarterly* 23.1, January 2013.

- Hung, H. (1998) A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An international review*, 6 (2), s. 101–111.
- Jensen, M. (2001) Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3), s. 6–21.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992) The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, s. 71-79.
- Knutsson, H. & Wijk, G. (2011) Shared value and dual drivers – taking CSR from “what is” into “how to”, *Lund Institute of Economic Research, Working Paper Series 2011/3*.
- Langtry, B. (1994) Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), s. 431–443.
- Lindblom, C.,E. (1972) *Den politiska beslutsprocessen*, Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Malm, A. (2013) *Företagen måste få en ny roll i samhället*, Dagens Nyheter Debatt, publicerad 2013-04-30 00:05.
- Mayer, C. (2013) *Firm Commitment. Why the corporation is failing us and how to restore trust in it*, Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (1978) Patterns in strategy formation. *Management science*, s. 934-948.
- Normann, R. (1975) *Skapande företagsledning*, Aldus, Stockholm.
- Osterwalder A. & Pigneur Y (2010) *Business Model Generation*. Wiley.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, New York).
- Porter, M. & Kramer, M.R. (2006) Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* (Dec.), s. 1–14.
- Porter, M. E. & Kramer, M.R. (2011) Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January-February, s. 62-77.
- Rhenman, E. & Stymne, B. (1965) *Företagsledning i en föränderlig värld*. Aldus.
- Schön, L. (2006) *Tankar om cykler: Perspektiv på ekonomin, historien och framtiden*. Adlibris.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper & Row, New York.
- Skärvad, P.-H. & Olsson, J. (2003) *Företagsekonomi 100*, Liber.
- Sternberg, E. (1997) The defects of stakeholder theory. *Corporate Governance: An International Review*, 5 (1), s. 3–10.
- Svensson, C. & Wijk, G. (1980) Skall vi skrota intressentmodellen? *Bättre Ledarskap*, Liber.

UK Companies Act (2006).

Williamson, O.E. (1985) *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Williamson, O.E. (1996) *Mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press.

Redaktör: Petter Olofsson debatt@di.se Telefon 08-573 650 00

Sveriges näringsliv är fast i en förlegad syn på kapitalism. Vi måste bort från att enbart tänka på aktieägarna, och gå mot en modell där fler intressenter rymms. Vi kallar det multikapitalism, skriver forskarna Claes Svensson och Gösta Wijk, Lunds universitet.



SLÄPP IN FLER ÄN AKTIEÄGARN. Företag i ett modernt kapitalistiskt samhälle har ett antal jämbördiga intressenter: ägare, kunder, leverantörer, anställda, långivare, staten med flera, skriver debattörerna. Bilden är från Telia Soneras bolagsstämma och har inget direkt samband med texten. FOTO: CLAES-GÖRAN FLINCK

Bort från aktieägarvärdet

Ett företag i det moderna kapitalistiska samhället har flera jämbördiga intressenter och måste drivas därefter. Den dominerande aktieägarvärdeslogiken måste ersättas med intressentvärdeslogiken. Det handlar då inte om ett pliktskyldigt intresse för csr i årsredovisningen utan om ett helt nytt tänkande – multikapitalism – där jämbördiga intressenter tillför olika slags riskkapital i syfte att åstadkomma tillväxt och er- hålla utbyte av företagets verksamhet.

Vi befärar att svenskt företagande, forskning och utbildning inte hänger med i utvecklingen. Vi frågar oss: ▶ Bedrivs forskning och utbildning vid universitet och handelshögskolor baserat på erfarenheter och kunskaper från dagens form av kapitalistiskt marknadssystem?

▶ Samverkar företagsledare och forskare för att dokumentera, sprida erfarenheter och skapa hjälpmedel som kan vägleda till framtidens kapitalistiska system?

Vi är övertygade om att svaren på dessa två frågor är nej, vilket är allvarligt för Sverige och försvarar företagets konkurrenskraft.

Företagens samhällsroll har diskuterats under många år. Milton Friedmans manchesterliberala ståndpunkt var att företag är risktagande kapitalassociationer vars uppgift och ansvar är att kapitalet växer. Styrelser och företagsledningar skulle agera därefter och den grundläggande logiken

var aktieägarvärde, shareholder value.

Vi hävdar att företagets roll i dagens värld är annorlunda och inte kan baseras enbart på en enda intressent, ägarna. I stället har företag i ett modernt kapitalistiskt samhälle ett antal jämbördiga intressenter: ägare, kunder, leverantörer, anställda, långivare, staten. Det kallas intressentvärdeslogik, stakeholder value logic.

Vi är på väg mot multikapitalism där jämbördiga intressenter tillför

”Vi hävdar att företagets roll i dagens värld är annorlunda och inte kan baseras enbart på en enda intressent, ägarna.”

olika slags riskkapital, som penningkapital, kunskapskapital, humankapital, engagemangskapital, legitimitetskapital, förtroendekapital och naturkapital.

Ett par goda exempel där en modern intressentvärdeslogik tillämpas kan nämnas. En norsk bankdirektör förklarade inför en marknadsexpansion till övriga Norden att syftet inte enbart var att försöka öka vördetillväxten för

ägarna. I lika hög grad skulle man bidra till att medarbetarna kände stolthet och glädje inför ökade karriärmöjligheter och utlandstjänst. Kunderna skulle känna ökad tillfredsställelse inför ett förbättrat produktsortiment.

I sin enkelhet visar detta på en modern intressentvärdeslogik.

I Storbritannien har en intressant utveckling skett. I den nya brittiska företagslagstiftningen är styrelsens uppgift att främja företagets framgång och alla aktieägare ska gynnas. Dessutom ska styrelseledamöter ta hänsyn till ett antal olika faktorer i sitt beslutsfattande: de långsiktiga konsekvenserna av beslut, de anställdas intressen, behovet av att främja företagets affärsförbindelser med leverantörer, kunder och andra, påverkan på samhället och miljön, önskan om att behålla ett bra rykte om höga krav på affäretik samt behovet av att agera rättvist mot olika intressenter.

Hur ser då en intressentvärdeslogik ut i praktiskt styrelsearbete och företagsledning? Olika intressenters mål måste balanseras av styrelse och företagsledning. I relationen till ägare och andra finansiärer gäller det att skapa lösningar på frågor om utdelningspolitik, tillväxtstrategi och riskprofil för att finna en balans mellan å ena sidan styrelsens och företagsledningens uppfattning om företagets mål och strategier och å andra sidan ägar- nas värderingar.

Företagsledning och styrelse kan söka efter gemensamma värden mellan medarbetare och företagets mål och strategier när det gäller karriärmöjligheter, engagemang och utvecklingsmöjligheter.

På motsvarande sätt krävs av en

modern företagsledning att en kontinuerlig och kvalificerad dialog förs också med andra intressentgrupper i strävan att balansera gemensamma värden med företagets verksamhet. Framgångsrikt företagsledande kräver statsmannaskap.

Vi uppmanar företagsledningar och styrelser att berätta (varför inte i Dagens industri) om sina framgångar och motgångar när det gäller att tillämpa en intressentvärdeslogik vid ledningen av företag.

Vi uppmanar också forskare att redovisa hur intressentvärdeslogiken kan tillämpas och hur forskningsresultaten omsätts i utbildningen av blivande företagsledare.

Vi uppmanar också våra lagstiftande politiker att studera den nya engelska lagstiftningen om bolagsstyrning och fundera över om den svenska aktiebolagslagen skulle kunna förnyas i en riktning likt den i Storbritannien.



CLAES SVENSSON
professor vid
ekonomihögskolan
vid Lunds universitet



GÖSTA WIJK
docent vid ekonomi-
högskolan vid Lunds
universitet