

4 Ägarstrukturens betydelse för ledningsgruppers sammansättning och prestation

av Eva Meyerson

Introduktion

Företag drivs i ökande utsträckning via en ledningsgrupp. I denna uppsats diskuterar jag de effekter ledningsgruppens sammansättning har på ett företags prestation samt faktorer som påverkar ledningsgruppens sammansättning.¹ Sådana frågor har sällan tagits upp i ekonomisk forskning, där företagets ledning vanligtvis betraktats som en så kallad svart låda. Sociologer studerar å andra sidan sällan företagets effektivitetsproblem men däremot den typ av gruppprocesser som förekommer i företagets ledningsgrupp. Denna specialisering av forskningen är olycklig. Genom att kombinera den sociologiska forskningstraditionen med den ekonomiska bör därför gynnsamma forskningssynergier uppnås.

Mina statistiska analyser baseras på data från 29 börsnoterade företag. Information om ledningsgruppernas sammansättning samt företagsdata har samlats in. De företag som undersöktes uppvisade alla en kraftig krissignal på börserna 1985 (krissignalen mättes med avvikelser nedåt i företagets långsiktiga position i förhållande till den genomsnittliga kapitalavkastningen för börsföretagen). Av totalt 156 medlemmar i ledningsgrupper som tillfrågades om medverkan i undersökningen accepterade 149 att delta. Varje person har svarat på frågor om sin yrkeshistoria, sina externa kontakter (utanför företaget) samt demografiska data (födelseort, social bakgrund, uppväxtort, civilstånd samt utbildning).

Studien visar att sammansättningen av ledningsgruppen klart påverkar företagets förmåga att reda ut en krissituation. Vidare visar resultaten att

¹ Uppsatsen bygger på Eva Meyersons avhandling *The Impact of Ownership Structure and Executive Team Composition on Firm Performance – The Resolution of a Leadership Paradox*, IUI, Stockholm, 1992.

sammansättningen av ledningsgruppen inte är slumpmässig. Sammansättningen är en produkt av rekryteringsstrategier och dessa bestäms i sin tur av företagets ägarstruktur.

Ägarstruktur och rekryteringsstrategier

Den viktigaste kontrolluppgiften som ägare i börsnoterade företag har är att tillsätta och avsätta företagets operativa ledning. I ekonomisk litteratur hävdas att ett spritt ägande (företag som ägs av många små ägare), medför att den anställda ledningen har en relativt stor handlingsfrihet som ibland kan leda till att ledningen ser mer till sina egna intressen än till huvudmännens. I entreprenörsägda företag (företag som domineras av en ägare) har ägaren ett starkt intresse av att kontrollera skötseln av företaget och följaktligen har verkställande direktören, VD, mindre handlingsfrihet.

Entreprenören är sällan operativ i företaget och har därmed begränsad information om potentiella ledningsgruppsmedlemmar. VD är däremot operativt engagerad och har bättre information om kandidater till ledningsgruppen inklusive den efterträdande VD:n. Följaktligen blir entreprenören beroende av VD:s omdöme och kunskap om potentiella medlemmar i en ledningsgrupp. VD å andra sidan är beroende av entreprenören som på ett väsentligt sätt påverkar hans arbetssituation. Ett ömsesidigt beroende uppstår därför mellan entreprenören och VD. Min undersökning visar att detta beroende, ett partnership, innebär att entreprenören inte bara kan delegera rekrytering av ledningsgruppsmedlemmar till VD utan även tillsättning av VD.

En VD i företag med spritt ägande däremot har svårare att upprätta ett partnership med ägaren eftersom ägaren i dessa företag består av många individer med relativt små aktieinnehav. Denna typ av ägare skiljer sig från den så kallade entreprenören genom att lämna företaget vid en kris för att nå bättre avkastning på annat håll (rösta med fötterna) medan entreprenören har ett deklarerat intresse av att stanna kvar och lösa problemen. Undersökningen visar att entreprenörsföretaget väljer en VD som i sin tur utser sin egen ledningsgrupp. VD i entreprenörsföretag har, jämfört med VD i företag med

ett spritt ägande, alltså stor frihet att rekrytera medlemmar i ledningsgruppen samt sin efterträdare.

Rekryteringsstrategier och sammansättning av ledningsgruppen

En *beslutskompetent grupp* är en grupp som lätt fattar beslut. En *informationskompetent grupp* är en grupp som tar emot och behandlar information bra. En grupp som har gemensamma värderingar har ofta lättare att fatta beslut än en grupp där medlemmarna inte har likartade värderingar. En sådan integrerad och beslutskompetent grupp, tenderar emellertid att utveckla blockeringar mot ny information som kan hota de gemensamma värderingarna. Däremot tar differentierade grupper, som inte har en stark värdegemenskap att skydda, emot information bättre än de integrerade grupperna och är med andra ord informationskompetenta. Svårigheten att förena beslutskompetens och informationskompetens leder till olika val av rekryteringsstrategier och därmed olika sammansättning av och uppgifter för ledningsgruppen.

Data visar att när en VD i det entreprenörsägda företaget sätter samman sin ledningsgrupp väljer han en annorlunda strategi än kollegan i ett företag med spritt ägande. VD i det första fallet har en lättillgänglig, intresserad ägare. Han kan med ägaren diskutera och besluta om investeringsplaner och andra viktiga företagsstrategier. Med koncentrerat ägande kan beslut fattas informellt och snabbt. Den empiriska undersökningen visar att VD:n i dessa typer av företag ger ledningsgruppen den primära uppgiften att ge och ta emot information. I företag med spritt ägande är däremot ägarna inte lika lättillgängliga för VD. Följden blir att VD:n i dessa företag väljer en beslutskompetent ledningsgrupp.

En VD som önskar en informationskompetent ledningsgrupp sätter samman en stor och differentierad grupp, det vill säga en grupp med medlemmar som har olika uppväxtförhållanden, kommer från olika social bakgrund och som inte utvecklar stark värdegemenskap och starka personliga band. Däremot väljer en VD som önskar en beslutskompetent ledningsgrupp en liten, integrerad grupp, där medlemmarna har likartad bakgrund, delar

värderingar och upprättar starka, personliga band. Stora grupper har svårare att komma överens än små eftersom fler individer måste enas.

Ledningsgruppens externa nätverk – det sociala kapitalet

Den empiriska analysen visar att de två typerna av ledningsgrupper inte bara skiljer sig åt med avseende på den interna kontaktstrukturen utan också avseende den externa.

Den informationskompetenta ledningsgruppen har till sitt förfogande en ägare, entreprenören, och ett externt kontaktnät, så kallat socialt kapital, som effektivt tillvaratar ny information. Ny information sprids genom olika typer av kontakter, såväl svaga som unika. Vid svaga kontakter delar inte parterna värderingar och umgås inte privat. En unik kontakt är en extern kontakt som inte delas av ledningsgruppsmedlemmarna utan enbart tillhör en av medlemmarna.

Eftersom det beslutskompetenta teamet inte har tillgång till en lättillgänglig ägare, (företaget är ägt av många små ägare) har medlemmarna istället valt att etablera ett socialt kontaktnät som är uppbyggt av starka och överlappande länkar till strategiskt placerade resurspersoner (bankmän, mäklare, politiker, kunder etc). Nätverksforskning har visat att lätt mobiliserbara kontakter tenderar att vara så kallade starka kontakter, det vill säga där parterna delar värderingar samt står varandra nära, och är överlappande.

Det sociala kapitalet, ägarkapitalet och företagets svar på en krissignal

Vid en stark extern krissignal, som till exempel en kraftig kursnedgång på börsen, kommer den beslutskompetenta ledningsgruppen att ta längre tid på sig för att reagera än den informationskompetenta. Detta visas också av de statistiska analyserna. Ett troligt skäl härtill är att den beslutskompetenta ledningsgruppen inte har tillgång till lättillgängligt ägarkapital (att mobilisera ägare som hellre lämnar företaget än tar aktiv del i dess överlevnad är svårt). Istället mobiliserar den beslutskompetenta ledningsgruppen sitt sociala kapital.

54

Att mobilisera ett antal externa, resursstarka och strategiskt placerade kontakter är mer tidskrävande och därmed mer resurskrävande än att mobilisera en dominant ägare och entreprenör.