

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 3 2019

08

Styrelserekrytering

Tuff kravlista när Almi besätter styrelsen

10

Savolax

Professionell styrelse vände bolaget

12

IT-experten Ather Gattami:

Koppla av! Du behöver inte kunna allt själv



NESTORN TOMAS NICOLIN

**ger sin syn på styrelsearbete,
ägande och arvoden**





Experis[™]
Executive
ManpowerGroup

Vi gör det lätt att tillsätta tungt

Ta din verksamhet till nästa nivå med framgångsrika ledare

På Experis Executive är vi specialiserade på chefsrekrytering och att hitta personer som kan leverera resultat på nyckelbefattningar inom ledarskap och strategi. Oavsett om det är en interim- eller rekryteringslösning, nationellt eller internationellt.

Hör av dig om du behöver fylla de tunga posterna

Experis Executive finns över hela landet och i mer än 50 länder världen över. Vi är en del av ManpowerGroup.

www.experis.se, 0771-55 99 20

Det är nu styrelsen behöver coacha ledningen

Efter flera års högkonjunktur finns det nu tydliga tecken på att ekonomin håller på att vända ned. Det ställer en hel del krav på styrelser i alla typer av bolag. Nu behöver många vd:ar och ledningsgrupper extra stöttning.

Hotet om vikande konjunktur har förts fram av ledande ekonomer under ett år, men under 2018 tog den svenska ekonomin ny fart och oron dämpades. Men nu visar Konjunkturinstitutets barometer att stämmningsläget i ekonomin har försvagats under hela första halvåret 2019.

Sedan Donald Trump kom till makten i USA har han utgjort ett orosmoment för resten av världen, inte minst på grund av hans uttalade protektionism. Den senaste tidens allt skarpere tonläge mellan USA och Kina gällande handeln kastar skuggor över hela världsekonomin – även om den amerikanske presidenten backat något från de allvarligaste hoten om tullar på varor från Kina.

Om handelskriget trappas upp och också kommer att omfatta EU kan det få svåra konsekvenser – i en analys från världshandelsorganisationen WHO talas det om sänkt global BNP med 2 procent och minskad världshandel med 17 procent jämfört med nuläget.

Utöver handelskriget finns det annat som kan sänka det allmänna stämmningsläget: Storbritannien som ser ut att krascha ut ur EU i oktober är ett exempel. Konflikten mellan Hongkong och fastlandskina är ett annat.

Just som jag skriver detta kommer nyheten om att räntekurvan inverterats både i Storbritannien och USA. Lägg



Svante Forsberg.
StyrelseAkademiens nya ordförande.



Tiden efter sommaren är företagen extra sårbara.

därtill att världens börser varit oroliga en stor del av sommaren, så klarnar bilden av stundande nedgång i världsekonomin.

Hur påverkar det styrelser i svenska bolag, framför allt de små och medelstora?

En del berörs inte alls, andra kan rentav bli vinnare på handelskriget mellan Kina och USA – det Kina inte kan eller får köpa från USA, kommer man att söka på andra håll.

Men den troliga effekten blir att hela världsekonomin krymper, hela kakan blir mindre. På det viset påverkas nästan alla på eller annat sätt. Och avmattningen kan komma betydligt snabbare än någon hade väntat. Då är det klokt av en bolagsstyrelse att flytta fram blicken och se till att ledningen är förberedd.

De senaste decenniernas stora avmattningar har alla kommit på hösten, med undantag för it-kraschen 2000 som inträffade i mars. Tiden efter sommaren är företagen extra sårbara, då den likviditetsbuffert man hade byggt upp inför sommaren är slut. Man har inte kunnat fakturera mycket under juli och augusti, samtidigt som semesterlöner och fasta kostnader har betalats ut. Till råga på allt ska hyror betalas i september.

Det är nu som ledningen behöver sina coacher i styrelsen mer än vanligt. När ledningen har fullt upp med det dagliga arbetet och med att fylla orderböckerna på nytt, är det extra viktigt att styrelsen är uppmärksam på eventuella likviditetsproblem och hur de ska lösas, hur företaget långsiktigt ska hitta nya kunder på en marknad som kanske krymper och – varför inte? – hur just det här företaget kan dra nytta av det nya marknadsläget. Eller som engelsmännen säger: Hope for the best, prepare for the worst. ●



FOTO: BENJAMIN CHILD

- 04 Intervju** Tomas Nicolin ger sin syn på styrelsearbete och arvoden
- 08 Styrelseerikrytering** Almi har tuffa krav på nya styrelseledamöter
- 10 Professionell styrelse vände bolaget** Savolax rekryterade externt
- 12 AI-experten ger råd** Ather Gattami är en av de mest AI-kunniga som Sverige har. Hans råd? Koppla av!
- 14 Sänkt rating** Utgör ledamöter som arbetar i krisföretag en risk även för andra företag där de är verksamma?
- 15 Styrelseforskning** Daniel Yar Hamidi presenterade några av sina rön i somras.

Redaktion

Chefredaktör: Bertil Ekerlid
bertil.ekerlid@ekerlids.com
Ansvarig utgivare: Svante Forsberg
Texter: Editor Media
Layout: Ashpool
Korrektur: Michelle Bergman
Tryck: Danagård Litho

Professionellt Styrelsearbete utkommer med fyra nummer per år, nr 4 2019 utkommer i november. Upplaga 8 000 ex / ISSN 1103-3673

Annonser

Annonsspriser:
Helsida: 16 900 kr
Baksida: 22 900 kr
Halvsida: 9 900 kr
Kvartssida: 6 900 kr
Moms tillkommer på alla priser.

Annonsbokning:
Anders Jeansson, Mediakraft, 08-23 45 33,
070-976 96 30, anders.jeansson@mediakraft.se

Professionellt Styrelsearbete är StyrelseAkademiens medlemstidning och ges ut i samarbete med Ekerlids Förlag, Tegnérgatan 37, 111 61 Stockholm, telefon 08-411 42 70 eller e-post till info@ekerlids.com. Ett redaktionsråd med representanter från StyrelseAkademien är knutet till tidningen.

©Professionellt Styrelsearbete och StyrelseAkademien. Förbjudet att kopiera eller på annat sätt mångfaldiga innehållet i denna tidning utan vårt godkännande.

Tomas Nicolin, styrelsenestor: ”Viktigt att ägarna ifrågasätter

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: STEFAN TELL

Tomas Nicolin är en nestor i styrelsesammanhang. Här ger han sin syn på styrelsearbete, arvoden – och när det är viktigt att ägarna ifrågasätter styrelsens förslag.

Många som arbetar i styrelser har också en ägarroll. Så var det för Tomas Nicolin när han väckte rabalder som ledamot i Skandia 2002. Som ägare kritiserade han ett förslaget optionsprogram för ledningen i Skandia.

– Inte för att jag oroade mig för att ledningen skulle få för mycket pengar, utan för att ägarna skulle lämna ifrån sig för stor del av avkastningen. Den bakomliggande diskussionen handlade om hur ett vinstöverskott skulle fördelas, säger han.

Programmet drogs tillbaka och det hela ledde till förändringar i hur options- och aktieprogram generellt utformades därefter.

Exemplet med Skandia visar hur viktigt det är att ägarrepresentanter ifrågasätter förslag som kommer från styrelsen. Det kan rädda kvar kapital i företaget och leda till långsiktiga förbättringar för alla intressenter.

Numera spelar Tomas Nicolin fortfarande en stor roll i svenskt näringsliv. Han har tunga styrelseuppdrag i bland annat Nordstjärnan, Nobelstiftelsen och till helt nyligen SEB. Genom åren har han hunnit få perspektiv på styrelsearbetets många aspekter.

Arvodessfrågan

När det gäller storleken på styrelsens arvoden har Tomas Nicolin också tänkt till. Han tänker sig att arvoden betalas ut av tre skäl:

1. Ledamöterna får betalt för den tid de lägger ner på möten, inläsning och omvärldsbevakning.
2. Företrädaransvaret, som är relaterat till storleken på bolaget och mycket omfattande – särskilt i banksektorn.
3. Ägarna betalar också en premie för optionen att få tillgång till styrelsen i obegränsad omfattning om en kris skulle inträffa.

– Den andra och tredje delen glöms ofta bort, och diskussionen handlar bara om nedlagd tid. Det tycker jag är fel, säger han.

Tomas Nicolin har varit med länge.

I början av karriären spelade styrelsen en betydligt mer undanskymd roll i näringslivet. I dag har några av de pensionerade silverrivarerna ersatts av yngre förmågor, som ofta har något decennium kvar i arbetslivet och helt eller delvis är beroende av styrelsearvoden för sin försörjning. Även om han själv inte har varit i den situationen, tycker Tomas Nicolin att den är intressant:

Äldre behövs

– Vill ägarna verkligen bara ha ledamöter som inte är där av ekonomiskt intresse? Jag tror det kan gynna företaget att ha med personer som behöver försörja sig. Det viktiga är att man inte ”tvättar ur” alla äldre. Deras erfarenhet behövs.

Tomas Nicolin är en varm förespråkare för mångfald i styrelsen, men han nämner inte ordet kvotering. Snarare skulle hans resonemang kunna tolkas som att han förordar en slags omvänd kvotering:

– Det viktigaste är att se till individen och dennas kompetens, men det får inte leda till enbart män från Handels. Ledamöterna får inte vara stöpta i samma form. De får gärna vara kvinnor, yngre, ha olika kompetenser och erfarenheter.

Hur ägarna lyckas sätta samman sitt dream team beror i stor utsträckning på vem de har utsett till ordförande – det är ju där man börjar.

– En skicklig styrelseordförande kan attrahera bra ledamöter till styrelsen. Valberedningen spelar en central roll, men om den blivande ordföranden säger nej till något förslag, kommer valberedningen inte att lägga fram det. Och de ledamöter som kan vara intresserade av uppdraget, kommer inte att tacka ja om de inte gillar ordföranden.

Bok gav inspiration

Hur jobbar en bra ordförande rent konkret? Hur fördelar man ordet, till exempel? Här har Tomas Nicolin inspirerats

”

Det viktigaste är att se till individen och dennas kompetens, men det får inte leda till enbart män från Handels.

styrelsens förslag”



av boken "The Wisdom of Crowds" av James Surowiecki från 2004*. Essensen är kortfattat att människor gärna låter sig ledas av den de anser vara senior – oavsett om den personen verkligen har mer kunskap eller erfarenhet. För att förklara tar Tomas Nicolin en glasburk med karameller som står på bordet.

– Gissa hur många karameller det finns? frågar han.

Om man som ordförande låter frågan gå laget runt i tur och ordning och alla hör allas gissningar, kommer många att lägga sig nära varandra, genom att justera sin egen bedömning. Allra tydligast blir det om ordföranden själv inleder gissningsrundan. Då blir det svårt att sticka ut.

Enkel metod fungerar

– Bäst helhetsresultat får man om man ber alla skriva sina gissningar på en lapp, säger Tomas Nicolin.

Den metoden kanske ändå inte ger något korrekt besked om antalet karameller, men man får fram de bästa resultaten när tankarna flyger friare. Det här är anledningen till att det är så viktigt att alla ledamöter är pålästa och har bildat sig en egen uppfattning i alla frågor på agendan innan styrelsemötet ens har börjat. Och att ordföranden verkligen får fram alla dessa tankar.

– Det naturliga är att ge ordet till dem som begär det, i tur och ordning. Gå ifrån det ibland och ge ordet till den som ännu inte har fört fram någon åsikt. Vi drar oss alla för att verka som om vi inte begriper en fråga, men det är just då som viktiga aspekter kommer fram, säger Tomas Nicolin.

Målbilden viktigast

Ett intressant område som Tomas Nicolin har reflekterat över är företagets mål, och ägarnas del i det.

– Ibland hör man i debatten att det är orimligt att bara ägarna ska styra över målen och att andra intressenter som kunder eller anställda bör få ett inflytande. Men det viktiga är att utveckla företagets målbild, och här kan styrelsen hjälpa till. Vinst uppstår först när företaget har levt upp till sina avtal med alla

→ intressenter. När det har levererat en bra produkt, har en god relation med sina anställda och betalat sina leverantörer kommer det också att generera ett gott resultat. Det är därför aktiebolagslagens presumtion, att företagets syfte är att bereda ägarna vinst, ändå ger ett så bra utfall för alla intressenter.

Vilket har varit ditt roligaste uppdrag genom åren?

– I backspeglarna har det varit roligast när företaget har gått igenom kriser. Då känner man att man har uträttat något. Men just när det händer är det ofta inte så kul.

När han avsade sig uppdraget i SEB förra året, var skälet att han ville ha mer tid för annat. Men att enbart njuta av lugnet är inte Tomas Nicolins melodi. Han vill gärna ha fler styrelseuppdrag, och får ofta frågan.

– Men hittills har det inte känts rätt, så jag har tackat nej. Något kanske kommer att få mig att säga ja, men jag kan inte säga exakt vad som kommer att avgöra.

Flera uppdrag

Just nu är Tomas Nicolins viktigaste uppdrag ordförandeskapet i stiftelsen

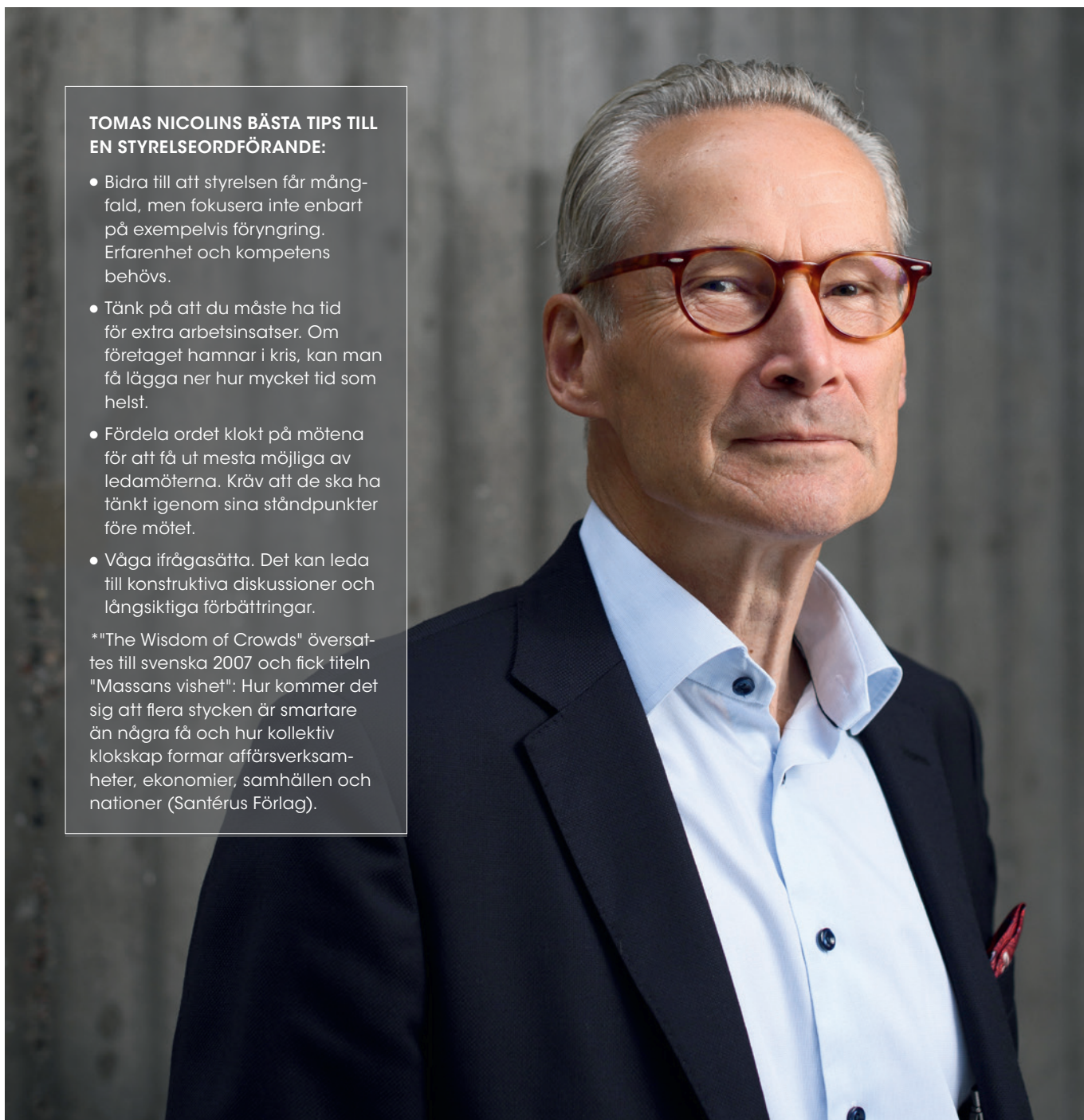
Centrum för Rättvisa, ordförande i holdingbolaget Ortala AB samt ledamot av Nordstjärnan, Nobelstiftelsen och ordförande i dess investeringskommitté – den som ser till att det blir avkastning att dela ut till pristagarna. Och så är han juryordförande i Guldklubban.

– Vi letar efter goda förebilder och hävdar inte att vi söker Sveriges bästa ordförande, för det går knappast att definiera. Man kan vara en förebild på många olika sätt, och med den ambitionen får vi en större bredd kring hur vi tänker kring lämpliga kandidater, säger han. ●

TOMAS NICOLINS BÄSTA TIPS TILL EN STYRELSEORDFÖRANDE:

- Bidra till att styrelsen får mångfald, men fokusera inte enbart på exempelvis förnyring. Erfarenhet och kompetens behövs.
- Tänk på att du måste ha tid för extra arbetsinsatser. Om företaget hamnar i kris, kan man få lägga ner hur mycket tid som helst.
- Fördela ordet klokt på mötena för att få ut mesta möjliga av ledamöterna. Kräv att de ska ha tänkt igenom sina ståndpunkter före mötet.
- Våga ifrågasätta. Det kan leda till konstruktiva diskussioner och långsiktiga förbättringar.

*"The Wisdom of Crowds" översattes till svenska 2007 och fick titeln "Massans vishet": Hur kommer det sig att flera stycken är smartare än några få och hur kollektiv klokskap formar affärsverksamheter, ekonomier, samhällen och nationer (Santérus Förlag).



Förbättringsarbetet kan vara den bästa investeringen ni gör!

Att etablera ett långsiktigt hållbart förbättringsarbete kan vara den bästa investeringen som ett företag någonsin gör. Just nu befinner sig näringslivet och hela samhället mitt i en digital transformation som innebär att både affärsmodeller, tjänster och sättet vi arbetar och kommunicerar på förändras. Detta skapar samtidigt fantastiska möjligheter för verksamheter som har förmågan att använda informationstekniken på rätt sätt.

Många som arbetar med ständiga förbättringar upplever en del snabba och goda resultat i början, men att det kan vara svårt att uppnå långvariga effekter. Vad är det som gör att vissa företag lyckas utveckla sin effektivitet och lönsamhet över tid, när många andra inte gör det? *"Det är ett vanligt fenomen som förekommer i både större och mindre organisationer. Att det går lättare i början har ofta sin förklaring i att brister och korrigerande åtgärder är lättare att identifiera i ens direkta ansvarsområde. De brister som ligger utanför vårt ansvarsområde kommer vi åt endast om vi arbetar med ett helhetsperspektiv och hela värdeflöden. Att ta det steget innebär att en samsyn behöver skapas över organisationsgränserna, tydliga överordnade mål och ett tydligt ledarskap. Inte minst behöver man använda rätt verktyg och metoder beroende på syftet",* säger Mikael Göthager, seniorkonsult på CANEA.

Arbeta med ständiga förbättringar

Lean-filosofin i sin enkelhet handlar om att förstå och följa några grundläggande principer som innefattar hela verksamheten. Genom att lära sig att tänka annorlunda föds principer som Just In Time, som kom från visionen om att få betalt av kunden innan man betalar sina leverantörer. För att säkerställa ett snabbt och effektivt flöde mot kunder måste tid och fokus läggas på rätt saker. Det innebär att du systematiskt minskar det som inte är värdeskapande för kunden, och här föds principen om det ständiga förbättringsarbetet.

Konceptet Six Sigma används i dag av över hälften av företagen som är listade på Fortune 500. Genom att identifiera och analysera grundorsaker går det att meto-

diskt minska kvalitetsbristkostnader och lösa problem. Med Six Sigma som metod kan organisationer få ut större effekt av digitaliseringen genom att:

- Lära sig vilken data som är relevant
- Använda och analysera data på rätt sätt
- Fatta beslut på rätt information

Med digitaliseringens framfart har utvecklingen av arbetskoncept fortsatt i samma riktning. Precis som hur Lean-konceptet spred sig ut från fordonsbranschen till alla tänkbara verksamheter börjar nu det "Agila manifestot" som länge har präglat IT-utvecklingen att sprida sig till övriga branscher. Konceptet vilar på liknande principer som Lean och erbjuder alternativa arbetsmetoder för att möjliggöra snabba och flexibla utvecklingsprocesser, med fokus på kunden, vad som är värdeskapande, och det kontinuerliga förbättringsarbetet är fortfarande kärnan.

Nå full potential med rätt verktyg

Varje koncept för verksamhetsutveckling och förbättringsarbete som har växt fram använder verktyg och en systematik för att säkerställa fokus på rätt saker och en ständig utveckling mot nya mål. Oavsett vilket koncept som präglar en verksamhet krävs ett antal grundläggande komponenter för att få förbättringsmotorn att rulla.

Vi vill att flera ska få möjligheten att lära sig essensen av de förbättringskoncept som har drivit utvecklingen i många av de mest framgångsrika företagen idag. Vi hjälper våra kunder att finna rätt väg, och anpassa koncept och verktyg för att nå den största potentialen med rätt förutsättningar.



Mikael Göthager, senior managementkonsult, har lång erfarenhet av förbättringsarbete.

” En samsyn behöver skapas över organisationsgränserna, tydliga överordnade mål och ett tydligt ledarskap. Inte minst behöver man använda rätt verktyg och metoder beroende på syftet.

Våra grundkomponenter som krävs för ett fungerande förbättringsarbete:

- Ett ledarskap som sätter tydlig riktning och mål och som är närvarande där man visar aktivt att förbättringsarbete är prioriterat.
- Ett flödesfokus som är visuellt och genomsyrar hela värdekedjan där kunden står i centrum.
- En förståelse för vilka verktyg och metoder som skapar den bästa utvecklingen i sin verksamhet.
- Engagerade medarbetare som både känner delaktighet och vill driva utvecklingen framåt.
- Rätt forum och beslutsmandat som möjliggör samarbete över gränser och balans mellan strategiska och operativa aktiviteter.

Hårda krav när Almi besätter styrelsen

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: RAGSAC/MOSTPHOTOS OCH ALMI (PORTRÄTT)

När statliga Almi jobbar med att stötta små tillväxtföretag, är det extra viktigt att de egna styrelserna i de 16 regionala dotterbolagen håller högsta klass. Eva Sjöberg, ansvarig för ägarstyrning, håller ständigt ögonen öppna, delvis med hjälp av StyrelseAkademien.



Almis moderbolag helägs av svenska staten, och de 16 dotterbolagen ägs till 51 procent av moderbolaget och till 49 procent av regionala ägare. Moderbolaget äger även 100 procent av Almi Invest, som är ett riskkapitalbolag. Uppgiften från regering och riksdag är att stötta svenska tillväxtföretag med lån, riskkapital och affärsutveckling.

För att klara uppgiften krävs bland mycket annat att ägarna bidrar till att

tillsätta rätt kompetens i styrelserna. Ansvaret för styrelsetillsättningar delas mellan Almi och de regionala ägarna i respektive bolag. Ledamöter väljs vid årsstämman i april för ett år i taget. Det innebär att Eva Sjöberg håller ögonen öppna efter kompetens året om.

– Vi samarbetar med de regionala ägarna i våra bolag. Varje år går vi igenom vilken kompetens vi har i styrelserna, och vad som behövs. I snitt rekryterar Almi omkring tio nya ledamöter varje år,

men det kan skilja mycket mellan åren, säger hon.

Byte av ledamöter

Anledningarna till byten av ledamöter är desamma som i alla företag: Almis uppdrag och verksamhet utvecklas ständigt. Några ledamöter har haft sina poster länge, andra vill själva sluta av olika skäl.

– Vi försöker också tänka i termer av rullande förändring och har som utgångspunkt fem till sju år, men det är verksam-

hetens behov som styr, säger Eva Sjöberg.

För att hitta de nya ledamöterna använder sig Almi av sitt breda nätverk och man samarbetar med de regionala ägarna. Almi bjuder också in olika näringslivsorganisationer att nominera kandidater. StyrelseAkademien har kommit att bli en viktig komponent när det gäller rekrytering till styrelserna, genom en ringarpå-vattnet-effekt när många olika nätverk möts. Mellan tummen och pekfingeret tror Eva Sjöberg att omkring fyra av tio nya ledamöter 2019 hittades genom vårens annons i StyrelseAkademiens nätverk.

– Genom StyrelseAkademien får vi kontakt med personer och kompetens vi inte direkt har i vårt nätverk, det gör det så intressant. Där finns också många som verkligen vill och är beredda att ta ansvar, säger Eva Sjöberg.



Eva Sjöberg, ansvarig för ägarstyrning på Almi.

Kravprofil

Hur ser då Almis kravprofil ut? Eva Sjöberg har tillsammans med de regionala ägarna tagit fram en generell kravlista, som kompletteras med specifika krav beroende på vilken styrelse det gäller. Gemensamt för ledamöterna i Almis styrelser är att de ska ha erfarenhet av småföretagande, av tillväxtföretagande, att de kan de regionala frågorna och har tidigare erfarenhet av styrelsearbete och företagsledning – även om det inte är ett specifikt krav att en gång ha varit vd. En annan viktig aspekt är att styrelsen måste vara förankrad

i regionala näringslivspolitiska frågor samt utvecklingsfrågor.

– Styrelsen i ett Almibolag måste sammantaget besitta kompetens inom alla dessa områden, säger Eva Sjöberg.

Gemensamt för ledamöterna i Almis styrelser är att de ska ha erfarenhet av småföretagande och av tillväxtföretagande

Specialkunskaper

Utöver det söker Almi efter specialkunskaper som kan variera beroende på vilken styrelse det gäller. Men alla styrelser måste ha någon som är kunnig inom företagsfinansiering

och affärsutveckling, även om det kravet inte gäller samtliga i styrelsen.

Övriga specialkunskaper som efter-

frågas just nu är – inte oväntat – heta ämnen som digitalisering, hållbarhetsfrågor och internationalisering. Många startups har sin bas i dessa frågor.

Ytterligare ett krav är att styrelsemedlemmarna ska ha ett engagemang för själva Almi och kunna de frågor som Almi jobbar med. Samhällsengagemanget är alltså viktigt.

– Almi har ett viktigt uppdrag, samtidigt som styrelsearbete är centralt för ett företags utveckling och tillväxt, så vi vill verkligen ha professionella styrelser. När en person går in i en styrelse i Almi, ska det kännas som ett mycket viktigt uppdrag, betonar Eva Sjöberg.

Mångfaldsperspektivet betonar hon också. Bolag startas av män och kvinnor, personer i alla åldrar och från andra länder och det är viktigt att detta återspeglas i styrelsearbetet. ●



Vi hjälper företag i Västsverige med att utmana invanda mönster och att accelerera framgång!

Ledningsstöd | Förändringsledning | Digitalisering | Interim Management

www.coroc.se

Professionell styrelse blev vändningen för laxrökeriet:

”Nu jobbar vi med styrelsen på riktigt”

Anna Martinsson

FAKTA OM SAVOLAX:

- Omsättning: cirka 40 miljoner kronor med 10 anställda.
- Vinst efter finansnetto: cirka 2 miljoner kronor.
- Tillverkar rökt och gravad lax samt laxdelikatesser.
- Kunderna är i första hand finkrogar som Sjömagasinet och Fiskekrogen. En gång har delikatesserna serverats på Nobelmiddagen.
- 2018 utsågs Savolax till gasellföretag av Dagens Industri.

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: SAVOLAX OCH MOSTPHOTOS

När Anna Martinssons laxrökeri Savolax råkade i svårigheter insåg hon att hon behövde en professionell styrelse. Vägen dit var krokig, men det var det värt. Nu växer företaget så det knakar.

Hallå, var är dillen? Anna Martinsson, ägare till laxrökeriet Savolax i Göteborg, avbryter sig hela tiden eftersom hon samtidigt som hon blir intervjuad jobbar minst sagt operativt: Hon gravar lax. Det finns ingenting inom företaget hon inte kan göra själv, men på senare år har det vuxit snabbt, vilket har tvingat henne att professionalisera. Fast just nu är det semestertider, så hon står där med dillen som ska hackas.

Förra året fyllde Anna Martinsson 50, och konstaterade att hon arbetat hela sitt vuxna liv i det företag hon själv grundat. I dag omsätter det omkring 40 miljoner, tillväxten tog ett skutt 2014 när restau-

rangernas efterfrågan på rökt, gravad och på annat sätt tillagad kvalitetslax drog i väg. Antalet anställda är än i dag bara tio personer.

Utvecklingsplaner

– Men jag har planer. Det här företaget kan mycket väl omsätta 130–150 miljoner, säger Anna Martinsson.

Erfarenheten har lärt henne att hon inte klarar det ensam. Fjällen föll från hennes ögon 2013, då firman tillfälligt gick dåligt och Anna Martinsson sökte stöd och kunskap för att lösa problemen. Hon hamnade på en föreläsning anordnad av revisionsfirman Grant Thornton.

– En professor berättade om att gå från ägarlett till ägarstyrt, och där satt jag med skämsmössan på. Jag förstod att jag hade gjort så mycket fel, att jag saknade verktyg, men insikten om att principerna är desamma för alla blev en insikt.

Anna Martinsson bestämde där och då att göra om och göra rätt. Nyckelorden var extern styrelseordförande och professionellt styrelsearbete. Hon började med sina närmaste. Fick ett lån från en av sina största kunder och köpte ut sina delägare.

– En av dem stod mig väldigt nära, vi hade ju jobbat 22 år tillsammans. Jag hade solklara mål, men hon delade inte mål och visioner. Då kan man inte jobba ihop längre.

När Anna Martinsson berättar sin historia brukar hon säga att Savolax har gått från ägarlett till ägarstyrt. Helt sant är nog inte det, eftersom hon beskriver sina tidigare kompanjoner som ”trötta”

och just utan visioner. Tillvaron i bolaget var syrefattig och det blev inget nytänkande. I själva verket var det Anna själv som både ledde och styrde, fast utan bollplank och utan stöd. Och den situationen ändrades inte när kompanjonerna försvann.

– Att tillsätta en styrelse var mitt första och viktigaste beslut för bolaget.

Det kändes självklart att det skulle vara en professionell styrelse. Men för att hitta den gick hon inte tillväga på det sätt som i dag rekommenderas. Den kund som lånat ut kapital till henne ville ha platsen som styrelseordförande och fick den. Som ledamot rekryterade hon också den konsult som varit med i processen vid utköpen, samt en bekant som var livsmedelshandlare.

Professionell styrelse

Handlaren slutade i styrelsen och ersattes av en kommunikatör. Nu bestod styrelsen av ordföranden, konsulten och kommunikatören och Anna Martinsson själv. Hon var nöjd med att ha en professionell styrelse, men efter två år kände hon att konsulten slutade leverera och ordföranden hade fullt upp med sitt eget tillväxtbolag. Den lustfyllda energi som hon förväntade sig efter ett styrelsemöte fanns inte längre. Det var dags att byta ut styrelsen.

– Jag kände mig urlakad efter mötena i stället för inspirerad. Dessutom hade jag svårt att kombinera mina tre olika roller som ägare, styrelseledamot och vd. Det var dags för en växling om jag ville nå nästa nivå.

En helt ny styrelse rekryterades 2016, den som fungerar nu. Anna Martinsson är helnöjd och har aldrig haft så roligt. Men även denna gång var det slumpen som styrde valet av ledamot och ordförande.

– Det enda jag tänkte på var att komma bort från vd-rollen och i den vevan sprang jag på Jeanine Öhrstedt Holmgren. Jag

kände direkt att den superkvinnan ville jag ha i närheten, och erbjöd henne en styrelseplats. Ungefär samtidigt höll jag ett anförande om tillväxt på stadsbiblioteket och i publiken satt Ulf Johansson. Han kom fram och började prata. Jag tyckte att han var härligt galen, så jag höll kontakten. Snart blev det naturligt att erbjuda honom ordföranderollen.

Nu började det hända saker i firman. 2014 steg omsättningen till 20,6 miljoner på ett halvår. 2016 steg den till 26 miljoner och började tack vare den nya styrelsen gå mot 40 miljoner. Anna behövde avlastning och insåg att hon behövde en extern vd. En person sökte jobbet via mejl, och när Anna Martinsson träffade honom anställde hon honom direkt, baserat på hans ”tryck i handslaget” och allmänt handlingskraftiga framtoning. Det tog sex månader innan det stod klart att han saknade den kunskap och erfarenhet som krävdes.

Lösningen blev att Jeanine Öhrstedt Holmgren gick in som interimis-vd – i samma veva som Anna Martinsson själv blev sjukskriven för en tumörsjukdom.

– Jag förpassades till sjuksängen och Jeanine fick fritt spelrum. Vilket jobb hon gjorde! Som det superproffs hon är genomförde hon en städning av bolaget som jag aldrig hade klarat, med tanke på den relation jag hade till företaget.

Successiv förvandling

Städningen bestod i att skapa ordning och reda samt effektiva strukturer. Successivt förvandlades bolaget till ett framtidsinriktat företag med fokus på kund och kundnytta. I dag är ingen av de tidigare medarbetarna kvar och företaget blomstrar. Från städ till ordermottagning, produktion och kvalitet har alla medarbetarna en positiv och glad attityd. Anna Martinsson beskriver det som hände som ett stålbad – hårt men nödvändigt. Samtidigt stramades styrelse-

arbetet upp och det blev en glädje att gå till jobbet igen.

– Nu jobbar vi på riktigt i styrelsen. Jeanine är kvar, men från och med september lämnar hon över det operativa ansvaret och arbetar ur ett styrelseperspektiv igen. Jag är tårögd av tacksamhet över det hon har gjort, och beslöt att lämna tio procent av ägandet till henne, så hon blir kvar i styrelsen och fortsätter att vara engagerad.

Står inför stora val

Nu står Savolax, dess ägare och styrelse inför stora val. Nytt investeringskapital behövs om målet om en omsättning på 150 miljoner ska nås. Fiskbranschen som sådan beskrivs av Anna Martinsson som ”uråldrig” där hon själv är ”enda kärringen”, dessutom med galna idéer”. En av dessa idéer har blivit hennes livsmission: ”Världen förtjänar ärligare mat”.

– Andra företag i branschen befinner sig i samma fas som när Noak steg ur arken, men jag vill ha en modern infrastruktur för att hantera order, lager och ekonomi. Herregud, vi håller ju fortfarande på med runskrift.

För att få tillgång till nytt kapital är Anna Martinsson beredd att ta in nya delägare, eller gå in i någon samarbetskonstellation. Bara partnern är proffsig och har visioner. Det är en självklarhet för Anna Martinsson att alla i ett företag måste dela samma värdegrund.

– Att ta in en delägare är som att gifta sig. Vi måste prata om hur vi ska uppfostra barnet och vem som ska ta hand om disken, säger hon.

Även om Savolax är hennes barn, är hon fullt medveten om att hon måste hålla huvudet kallt. Och hon tror att det finns kandidater som vill samarbeta med henne. Tack vare en extern vd och en extern ordförande är Savolax i dag välorganiserat, välkött och har ett av branschens finaste varumärken. ●

Goda råd till ägare:

- Skaffa kunskap om hur man driver företag, helst innan det börjar gå dåligt. Gå med i nätverk, lyssna på föreläsningar.
- Se till att omge dig med personer som drivs av samma visioner som du själv. Separera dig från dem som inte uppfyller kraven, även om det gör ont.
- Rekrytera en extern och oberoende ordförande som är inspirerande och framåtblickande.
- Gör inte allt själv. Anställ en vd om det behövs.
- Försök undvika att använda magkänslan. ”Jag gör det själv alltför ofta.”
- Min vd har ett klokt talesätt: ”Håll magen varm och huvudet kallt”.

AI-experten om nya tekniken:

TEXT: INGRID KINDAHL

Artificiell intelligens har en lika stor förändringskraft som elektriciteten. Det påstår AI-experten Ather Gattami, och ingen misstror honom. Hur ska man som styrelseledamot ställa sig till det?



Dagens styrelseledamöter har stora krav på sig att ha egen omvärldsbvakning för att hänga med i vad som händer runt de företag där de är engagerade. I den bevakningen ingår artificiell intelligens, AI, samtidigt som enkäter visar att styrelseledamöterna känner sig otillräckliga i sin kunskap om teknikutvecklingen.

Här ger Ather Gattami ett enkelt råd: Koppla av.

– Det är inte meningen att du ska veta hur AI fungerar. Visst är det mer komplicerat än någon annan teknik

vi har sett hittills, men det är inte där skon klämmer. Det viktiga för en styrelse är att skaffa sig tillgång till de människor som har kompetens inom området. Inte att kunna allt själva, säger han.

Underbarn

Ather Gattami är själv en sådan kompetent person. I pressen beskrivs han som matematiskt underbarn, som snart efter

ankomsten till Sverige från Irak som tolvåring, drog sina lärares uppmärksamhet till sig. Han tog examen i teknisk fysik vid Lund redan vid 22 och doktorerade på avhandlingen ”Optimal decisions with limited information”, en titel som

rätt bra fångar in vad styrelser håller på med. Han har sedan dess forskat i USA och Sverige, jobbat på Ericsson och med Scania, skaffat sig 20 egna patent och startat tre egna företag (Bitynamics, Aibetic och Aifive).

I dag är han 38 år och, vid sidan om det egna företagandet, forskare på statliga forskningsinstitutet Rise (Research Institutes of Sweden) i Kista. I höst ska han gå StyrelseAkademiens kurs Rätt fokus i styrelsearbetet.

– Jag behöver utbildningen dels för mina egna företag, dels för att kunna ta eventuella externa uppdrag, säger han.

Men redan i dag har han en hel del uppdrag som konsult och rådgivare.

Vad kan då AI betyda för framtidens företag? Ather Gattamis egen forskning handlar om att bygga algoritmer för att skapa mer effektiva AI-system. Han jobbar även med tillämpningar inom ekonomi och finans, exempelvis för att ta hjälp av AI för att värdera företag och aktier. Hans forskning avser också tillämpningar inom sjukvården, där AI exempelvis kan ställa allmänna diagnoser. Han hjälper energibolag att beräkna optimal energiförbrukning så att energin blir grönare och billigare. Utöver det jobbar han med natural language processing, en teknik som på sikt ska kunna avslöja falska nyheter i medierna.

– Där ligger vi efter utvecklingen. Falsa nyheter har redan gått överstyr, säger han.

Listan över Ather Gattamis forskningsområden är säkerligen inte komplett, men den visar ändå att AI-användningen inte känner några gränser. Snart finns den överallt.

Robot ger råd

– Om tio år tror jag att AI har förändrat styrelsearbetet radikalt. All information kommer att vara digital och det kommer att finnas avancerade beslutssystem som samlar upp information kontinuerligt. Sedan kommer roboten att ge olika rekommendationer om vilka åtgärder styrelsen behöver vidta. Jobbet för styrelsen blir att kommunicera med roboten så att den tar fram beslutsunderlagen på rätt grund, till exempel vad avser hållbarhet och etik – och sedan ta ställning till förslagen.

Den oro som många känner för att själva sakna teknisk kompetens anser Ather Gattami vara irrelevant. Redan i dag finns mycket teknik som alla använder utan att veta hur den fungerar. Med vanan att använda en viss typ av teknik kommer ofta en felaktig känsla av att förstå den, menar han.

– Många tror sig exempelvis veta hur gps fungerar, men ytterst få gör det i verkligheten. Tekniken bygger delvis på Einsteins relativitetsteori, något som är mycket svårare än AI, säger han.

”
Om tio år tror jag
att AI har förändrat
styrelsearbetet
radikalt.

Koppla av!

Lyssnar man på Ather Gattami kommer en insikt om att styrelseledamotens allra viktigaste uppgift kanske är att helt enkelt inte stå i vägen för utvecklingen. Och att se till att företaget har tillgång till rätt kunskap.

– Anlita folk som kan. Det spelar ingen roll om de är anställda, kommer in som konsulter, rådgivare eller styrelseledamöter. Det viktiga är att ha respekt för att de kan sin sak bättre än du själv, vara ödmjuk med det, och inse att deras kunskap kostar pengar.

Hur vet man då att man engagerar rätt person? Här gäller det att se bortom sina egna fördomar och satsa på någon med bra utbildning som har tänkt mycket. Verklig kunskap och erfarenhet syns inte utanpå. Men en sak är klar:

– En nyexaminerad ingenjör från högskolan har ännu inte det du frågar efter. Inte någon som nyss har doktorerat heller. Det krävs både utbildning och erfarenhet, säger Ather Gattami. ●



FOTO: INGRID KINDAHL

Ather Gattami är en av de mest AI-kunniga som Sverige har för närvarande. Han finns på Rise i Kista.

ATHER GATTAMIS AI-RÅD TILL NYA STYRELSELEDAMÖTER:

- Släng din AI-ångest, den är inte produktiv.
- Se till att företaget agerar.
- Ta in experter.
- Läs allt du kommer över om AI i tidningar, lyssna på AI-podden.

Omvärldsbevakning för styrelser



Automatisera styrelsens omvärldsbevakning



Vi skräddarsyr bevakningar

Konkurrenter
Kunder
Prospects
Myndigheter
Teknik
Lokalt
Internationellt
m.m.

Fråga efter en kostnadsfri behovsanalys

 **intelliwell**
intelliwell.com/board
08-21 03 03

UC-RATING

Ledamöter i krisföretag kan smitta friska bolag

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: ADOBE STOCK

Styrelseledamöter som verkar i krisföretag riskerar att orsaka sänkt rating i andra, friska företag där de också är verksamma. Ackordscentralen är kritisk, medan UC tonar ned risken.

Är det någon gång ett företag behöver kunniga och erfarna styrelseledamöter, så är det i tider av kris. En bra styrelse kan betyda skillnaden mellan liv och död för det bolag som råkat i tillfälliga svårigheter. Men på senare tid har det blivit vanligare att styrelseledamöter lämnar bolaget just när de behövs som mest.

Anledningen: Kreditupplysningsföretagen anser att ledamöter som arbetar i krisföretag utgör en risk även för andra företag där de är verksamma – vilket kan dra ned ratingen för andra företag där styrelseledamöten har uppdrag.

Styrelsen behövs i kris

– Generellt ser vi att när företag börjar gå dåligt blir styrelseledamöterna oroliga för att figurera i en konkurs eller i ett bolag som har gått dåligt. Det är olyckligt – är det någon gång en styrelse kan göra skillnad så är det när ett bolag får problem, säger Mikael Kubu, chef för Ackordscentralen i Stockholm.

Han och andra medarbetare på Ackordscentralen har tagit upp frågan till debatt, men problemet är ännu inte allmänt känt. Samtidigt påpekar Mikael Kubu att konkurs och andra företagsproblem är en del av marknadsekonomi, och inte i sig ett samhällsproblem som behöver lösas.

– Antingen har vi marknadsekonomi, och då ingår det att företag då och då går

i konkurs. Eller så har vi en planekonomi och inga bolag går i konkurs. I det system som råder nu måste man acceptera att bolag föds, lever och dör.

Han menar att ett företag, dess ledning och styrelse kan ha skött sig exemplariskt, och sedan råka i svårigheter på grund av marknadsförändringar, tekniskifte eller annat som inträffar då och då i ett samhälle.

– Då ska man ju inte bestraffas. Men UC och andra kreditupplysningsföretag gör ingen skillnad på dem som sköter sig och dem som inte gör det. Alla bedömningar görs maskinellt och ingen läser till exempel konkursförvaltarens berättelse för att göra en individuell bedömning.

Detta bekräftar av Richard Damberg, kreditexpert på UC.

– Vi använder oss av så kallade scoringmallar för att försöka förutspå vilka företag som riskerar att komma på obestånd inom 12 månader. Där kan vi se att det finns ett samband: En styrelseledamot som arbetar i ett bolag med sämre rating tenderar att arbeta även för andra bolag som också går dåligt, säger han.

Samtidigt påpekar han att det rör sig om statistik, och att styrelseledamöternas engagemang i andra krisbolag bara är en av många parametrar som avgör ratingen för ett bolag.

– Det är alltså inte säkert att en styrelseledamot i ett dåligt bolag automatiskt sänker ratingen för andra bolag. Om det

andra bolaget har stark balansräkning, många goda år bakom sig och så vidare, kanske ratingen inte alls sänks, säger Richard Damberg.

Samlar data

En annan sak han pekar på är att UC samlar in en stor mängd data som vägs objektivt i systemen. Detta utgör sedan ett underlag för UC:s kunder, exempelvis banker. Dessa kan i sin tur använda det som en del i sin manuella bedömning.

– Våra modeller bygger på objektiva data som visar att det finns ett samband när det gäller ledamöters engagemang i sjuka respektive friska bolag. Men hur tung den infoposten ska vara, den bedömningen gör våra kunder, säger han.

Mikael Kubu på Ackordscentralen jämför för sin del styrelsen med kaptenen på ett fartyg – om han lämnar passagerarna i sticket kan han hamna i fängelse.

– Men så är det inte i näringslivet. Styrelsen kan fly i panik, trots att bolaget kanske hade gått att rädda om inte mattan hade dragits undan. Det här leder dessutom till att så kallade turn-around-styrelser riskerar att enbart bestå av gamla personer med karriären bakom sig. Då blir det ingen mångfald, säger han. ●



Mikael Kubu

FOTO: ACKORDSCENTRALEN



Richard Damberg

FOTO: UC

Fyra styrelsemodeller i centrum för ny forskning

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: JOACHIM BRINK

Forskning om styrelsearbete är sällsynt, men välbehövligt. Daniel Yar Hamidi är forskaren som brinner för uppgiften. Nu presenterar han en del av sina rön.

För två år sedan fick Daniel Yar Hamidi EU-finansiering för sitt forskningsprojekt om styrelsearbete i SME, och resultaten har publicerats och presenterats i olika sammanhang, bland annat på en konferens i Stockholm i juni. Han bedriver sin forskning i Storbritannien, tillsammans med professor Silke Machold, vid University of Wolverhampton.

Utgångspunkten är att styrelsearbetet i SME står inför stora utmaningar och att styrelser och ägare behöver stöd från forskningen för att hitta rätt väg framåt.

Forskningsområdet befinner sig i sin linda, och nya rön och kunskap är mer än välkomna. Därför möttes Daniel Yar Hamidi och Silke Machold av stort intresse vid konferensen i Stockholm.

133 företag deltog

Presentationen avsåg studiens analysdel som byggde på 133 företag (de flesta från Sverige och medlemmar i StyrelseAkademien, övriga från Danmark och Storbritannien), där respondenter fått svara på en omfattande enkät. Ett alltför litet antal, invände någon, samtidigt som flera bedömare poängterade att forskningen är välkommen och viktig, och någonstans måste den börja. Daniel Yar Hamidi påpekade att de som deltagit i hans studie lagt ner avsevärd tid på att svara på ingående frågor – en typ av data som är både värdefull och svår att samla in. Hans research har inneburit att han kunnat skapa en databas med fler än 3 000 SME som visar egenskaper som typ av företag, antal ägare, storlek på styrelse, könsfördelning, antal ledamöter etc.

Daniel Yar Hamidi har bland annat granskat de fyra huvuduppgifter för styrelser som forskningen pekar ut:

rådgivning, mentorskap, kontroll och strategiskt engagemang. I samband med analysen har han identifierat fyra modellstyrelser:

- 1. Booststyrelse.** Den mest professionella styrelsetypen, som gör allt bättre än andra styrelser – utom när det gäller digitalisering, där de är näst bäst. Den här modellstyrelsen har relativt få antal externa ledamöter.
- 2. Utvecklingsstyrelse.** Visar sämst resultat. Använder varken den kompetens som finns bland ledamöter eller externa ledamöter. Inte engagerade i de fyra uppgifterna.
- 3. Maximerande styrelse.** Gör ett rätt bra jobb – enda typstyrelsen som slår boosters i digitalisering. Men bryr sig för lite om kontroll för att i stället satsa allt på att maximera resultat och affärer.
- 4. Utåtriktad styrelse.** Till antalet stor med många externa ledamöter. Utför ett bra styrelsearbete, men inte lika bra som boosters när det gäller att prestera i styrelsens huvuduppgifter.

För att komma fram till vad som är ett ”bra jobb” i styrelsesammanhang har de olika styrelserna utvärderat och betygssatt sig själva. Generellt har det ansetts ”bra” om styrelsen engagerar sig samt lägger tid och energi på ett område.

Hur man får fram en bra styrelse diskuterades vid den avslutande paneldebatten. Deltagare var bland andra Ulf Spendrup, mångårig bryggeriägare, och Gunvor Engström, vd för StyrelseAkademien Stockholm, Johan Ahlström entreprenör, och Eva Gianko, vd för Styrelseinstitutet.



Daniel Yar Hamidi

Ärvde i dåligt skick

Ulf Spendrup minns hur det var när han och hans bror Jens ärvde familjens konkursmässiga bryggeri och tvingades skriva på borgen för alla lån. Då var extern kompetens ovärderlig.

– Ingen av oss trodde att vi själva visste bäst hur man skulle styra företaget. Vi förstod att man behöver olika styrelseordföranden i olika skeden. Därför tog vi först in en man från byggbranschen, därefter en kvinna som kunde alkoholfrågor. Nu har vi tagit in en AI-expert för att få veta hur AI påverkar vår framtid. En styrelse ska vara rörlig, sade han.

Gunvor Engström uppehöll sig vid att studien visade att ytterst få bolag i analysen ägnade sig åt utvärdering, och påfallande många visade svagt intresse för kontroll. Hon varnade för att sluta titta i backspegeln, även om företaget behöver en tillväxtstrategi.

– Särskilt i entreprenöriella företag är det vanligt att styrelsen har noll koll på ekonomin. Men har man ingen ordning på strukturerna och ingen som kan läsa en balansräkning är risken stor att styrelsen blir värdeförstörande i stället för värdeskapande, varnade hon. ●



Vill du fördjupa dig i Daniel Yar Hamidis material, gå in på wlv.ac.uk/gosmes

POSTTIDNING

Avsändare:
Ekerlids Förlag
Tegnérsgatan 37
111 61 Stockholm

B



Allt för styrelse och ledning

Sveriges ledande leverantör av styrelseportaler.
Över 20 000 styrelseledamöter använder TeamEngine.



TeamEngine Insider Manager

Med TeamEngine Insider Manager skapar och hanterar ni era insiderförteckningar/ loggböcker online. Ett automatiserat system som gör en besvärlig och tidskrävande uppgift smidig och lättskött.



TeamEngine Styrelseportal

TeamEngine Styrelseportal hjälper er att samla och distribuera materialet till er styrelse på ett säkert och smidigt sätt. Ledamöterna kan ta del av dokumenten, föra anteckningar och signera protokoll var de än befinner sig i världen, via app eller webb.



TeamEngine Krisportal

TeamEngine Krisportal ger er säker lagring av er krisplan och övriga dokument på en extern plats. Hantera krisgruppens möten och samla alla berörda personers kontaktuppgifter och roller.



För att prova gratis, få en demonstration eller mer information
ring oss eller besök vår hemsida

08-723 80 90

www.teamengine.com

