

# Påverkar det konjunkturella läget ägarnas långsiktiga ambition?

*Vi befinner oss i en situation som präglas av osäkerhet. Det konjunkturella läget är ansträngt vilket skapar utmaningar för bolaget ur olika perspektiv. I en sådan situation är det betydelsefullt att ägarna är eniga och tydliga med vad man vill med bolaget och att styrelse och VD får tydliga riktlinjer för hur man skall navigera i en osäker svårbedömd tid.*

*Har förutsättningarna förändrats så pass mycket att ägarna behöver revidera sin ägarambition? Om så är fallet hur påverkar detta styrelsens ägardirektiv? Med nya förutsättningar, har styrelse och VD anledning att förändra den långsiktiga strategin eller räcker det med kortsiktiga omprioriteringar och ökat fokus på kritiska framgångsfaktorer?*



# Ägaragendan

## – en gemensam plattform för ägare och bolag

*Att utveckla och driva ett ägarlett eller ägarstyrt bolag har sina utmaningar. Ägarna behöver samverka kring ägarfrågor på ett sätt som skapar harmoni och stabilitet i den dagliga verksamheten. Om en ägarkonstellation inte är enig i ägarfrågor, hur kan man då vara tydlig till styrelse, ledning och organisation? Över tid kan det vara bra att rannsaka sig själv, upplever jag samma lust och passion idag som för 10-15 år sedan? Eller har passionen övergått i en plikt känsla? Om så är fallet, vilka signaler sänder det till organisationen?*

*I det här avsnittet presenterar vi hur man kan definiera ägarambition, ägarplan och ägardirektiv med syfte att skapa enighet och tydlighet i ägarfrågor.*

# Ägaragendans funktion och innehåll

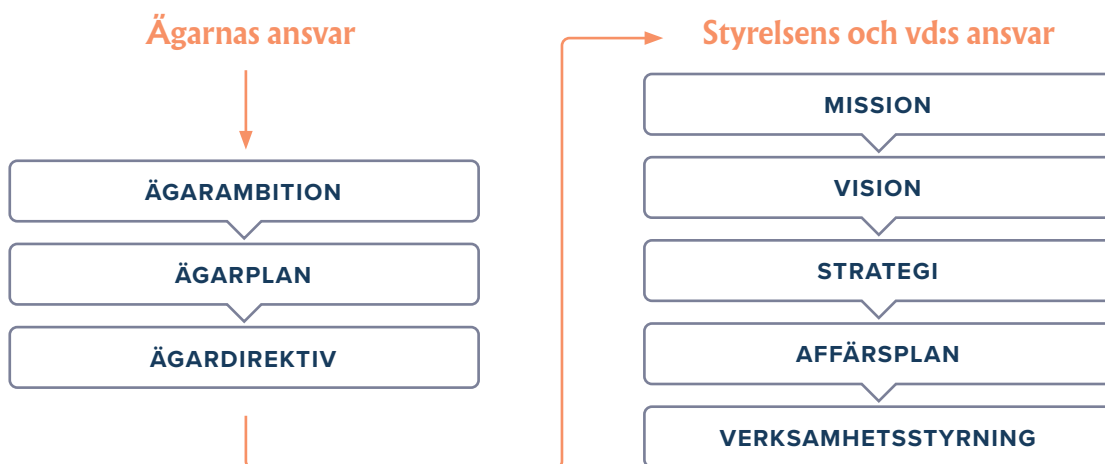
Ägaragendan är en moralisk förpliktelse ägare emellan med syfte att skapa samsyn och harmoni kring ägarfrågor. Dess funktion kan för tydlighetens skull delas upp i fem delar:

- Uppnå enighet och tydlighet i ägarfrågor
- Utgöra en plattform för bolagets långsiktiga utveckling
- Undvika potentiella ägarkonflikter
- Underlätta för styrelse och vd i deras uppdrag
- Utgöra underlag för aktieägaravtalet.

Sammantaget är en väl genomarbetad och dokumenterad Ägaragenda värdeskapande för såväl ägarna och styrelsen som vd och organisationen. Den består av tre samverkande delar som tillsammans avser att hantera ägarskapets grundläggande frågor och fungera som plattform och tillika styrdokument:

- Ägarambition
- Ägarplan
- Ägardirektiv.

De tre delarna utarbetas stegvis, i ovanstående ordning, förslagsvis sammanhängande och vid behov med extern vägledning.



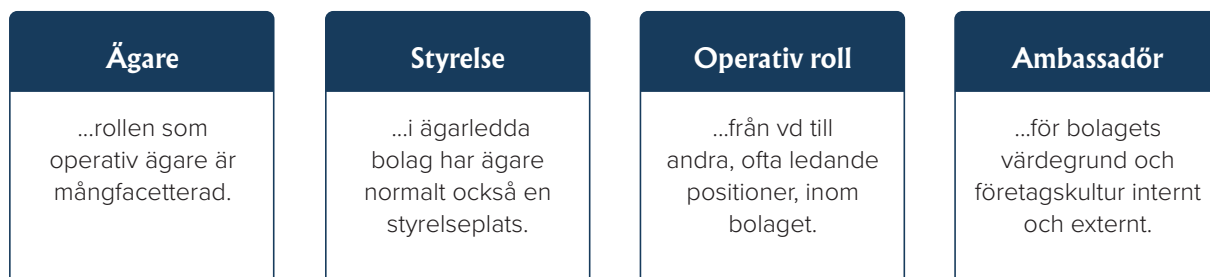
Det första steget, Ägarambitionen, besvarar de två grundläggande frågorna: "Vad vill vi skapa och utveckla för typ av bolag?" och "Hur ser vår ägarhorisont ut?". Härtill definierar man sin ambition gällande ägarskapet; varför är vi ägare, vilka är våra förväntningar och vilka är våra drivkrafter för att utveckla bolaget?

Med utgångspunkt i ägarambitionen utarbetar man sedan i ett andra steg en Ägarplan som än mer konkretiserar ambitionen. I ägarplanen återfinns tydliga ägarmål som är kopplade till ambitionen, en tidsplan och milstolpar som möjliggör en långsiktig uppföljning. Det visar huruvida man är på rätt väg eller om insatser behövs för att korrigera färdriktning, resursallokering och fokus.

Med ägarambition och ägarplan som utgångspunkt utvecklar man sedan i ett tredje steg Ägardirektivet som utgör det ramverk och de riktlinjer som styrelse och vd har att verka ifrån. Det fungerar som en vägvisare och guide gällande viktiga frågor för ägare och bolag. Härtill ska naturligtvis styrelse och vd agera utefter vad aktiebolagslagen stipulerar.

Ägaragendan saknar juridisk betydelse men utgör som sagt en moralisk förpliktelse mellan ägarna. Aktieägaravtalet hanterar i sin tur den juridiska dimensionen ägarna emellan.

## Operativa ägare – fyra parallella roller att hantera



En av ägarresans många utmaningar är att hantera de olika roller som den operativa ägaren behöver sköta och bemästra. Det som är teoretiskt rätt är emellertid inte alltid en realitet i ägarledda bolag. Till exempel var och hur man hanterar ägar-, styrelse- och ledningsfrågor.

Ägar- och ledningsfrågor hamnar ofta i styrelserummet, vilket inte behöver vara något problem så länge som man är medveten om var frågorna normalt hör hemma. Värre är när ägare fattar beslut i det operativa rummet vilket lätt kan kortsluta ett företagssystem där medarbetare blir passiva ”då det ändå alltid är ägarna

som har sista ordet”. I ägarledda bolag har operativa ägare i praktiken fyra roller att hantera – ofta samtidigt.

Värt att bära med sig är att ägarskapet sätter ramverket för ledarskapet i ett ägarlett företag. I grunden handlar ägarplanering om att åstadkomma enighet och tydlighet i ägarfrågor och att forma rätt premiser för en relevant ägar- och verksamhetsstyrning. Genom att skapa enighet och tydlighet i ägarfrågor ökar förutsättningarna för en god ägarharmoni. Vilket i sin tur lägger grunden för ett välfungerande ledarskap och att beslutsfattandet sker i rätt forum.

### Kunskapsföretaget "Nidingen"

CASE ●●●●●

*Kunskapsföretaget Nidingen grundades av fyra kollegor som under en tid känt att dåvarande arbetsgivare inte lyssnade eller tog vara på deras idéer – detta låg till grund för att man lämnade en trygg anställning för att starta ett eget bolag.*

Efter 15 år drev man ett bolag med 100 medarbetare och kontor i Stockholm och Göteborg. Verksamheten var lönsam, men det var något som inte kändes harmoniskt ägarna emellan. Till slut lyfte en av delägarna den förlösande frågan:

*”Vi har arbetat tillsammans och haft det bra under 15 år men jag känner att vi under senare år tappat fokus och inte har samma grundkänsla som vi hade tidigare. Vår vision känns omodern, strategin är otydlig och ingen av oss tar i frågan – vi måste bestämma oss för vilken väg vi ska ta. Antingen så har vi nått vägs*

*ände som ägarkonstellation, eller så ser vi till att ta tillbaka initiativet för den resa vi vill och kan göra”.*

Detta var startskottet där ägarna bestämde sig för att resonera kring och enas om sin framtida ägarambition för såväl bolaget som för sitt ägande. Härifrån satte man en tydlig ägarplan som definierade mål, tidsperspektiv och milstolpar att mäta mot ägarnas långsiktiga ambition. Man skapade också en ny strategisk destination som tog sin utgångspunkt i ägarambitionen, varifrån man formulerade en ny vision och delvis också en ny strategi.

Härtill konkretiserades det hela i ett ägardirektiv som satte ett tydligt ramverk och riktlinjer för vd och styrelsens arbete.

Man fattade beslut om att ta in externa styrelseledamöter som fick uppgiften att driva på arbetet med att styra Nidingen mot en ny strategisk destination.

Detta ambitiösa omtag skapade en nystart och återgav ägarna den samsyn, energi och fokus de tappat på senare år, något organisationen märkte tydligt vilket i sin tur skapade positiva ringar på vattnet.

## Ägarambition

Ägarambitionen beskrivs utifrån två perspektiv, dels ur ett verksamhetsperspektiv som övergripande definierar vad det är för typ av bolag man vill utveckla. Dels ur ett ägarperspektiv som bland annat beskriver vilken tidshorisont man ser för sitt ägande. Verksamhetsperspektivet tar ofta sin utgångspunkt i en kombination av nedanstående faktorer.

I ägarledda bolag upplevs ofta skillnaden mellan ägarambition och bolagets vision som marginell. Man utgår ofta ifrån ägarambitionen och formulerar här-

efter bolagets vision utifrån ett intressentperspektiv så att den adresserar medarbetare, kunder, leverantörer och partners med flera. Ägarperspektivet utgår ofta från nedanstående frågeställningar.

Genom att kombinera de två perspektiven, verksamhet och ägande i en gemensam ambition för bolaget skapas goda förutsättningar att ta nästa steg, nämligen att utarbeta en långsiktig plan för ägandet och för bolaget.

### Verksamhetsperspektiv:

- Affärsidé och ambition**
- Marknadsnärvaro och position**
- Tillväxttakt och resultatnivå**
- Ledarskap och företagskultur**
- CSR- och hållbarhetsfrågor.**

### Ägarperspektiv:

- Varför** är vi ägare?
- Vilka** drivkrafter har vi som ägare?
- Vilka** förväntningar har vi på ägarskapet?
- Vad** har vi för ägarhorisont?
- Hur** ser vår successionsplan ut?

## Ägarplan

Med utgångspunkt i ägarambitionen formuleras sedan en ägarplan som innebär en ytterligare konkretisering där vi kopplar mått, tid och steg till nedanstående faktorer och frågeställningar. Detta underlättar när man önskar följa upp utvecklingen av ägarnas konkreta målbilder, exempelvis på bolagsstämman eller om man har löpande rapportering till ägarna.

I den mån man inte definierar mål, tidsätter målen och härtill kopplar milstolpar att löpande mäta emot, finns risk att ägarambitionen uppfattas som diffus och uddlös. Detta kan i sin tur skapa en sämre förståelse och samsyn mellan ägare, styrelse och företagsledning.

- Målbild** – vilka mål har vi kopplat till ägarambitionen?
- Tidsplan** – hur ser tidsplanen ut relaterat ägarnas mål?
- Milstolpar** – vilka milstolpar definierar vi för att följa upp att vi är på rätt väg?

## Ägardirektiv

I Ägardirektivet konkretiseras sedan ägarambition och ägarplan till ramverk och riktlinjer för styrelse och vd i deras uppdrag att agera utifrån ägarnas vilja, samt utifrån aktiebolagslagen och bolagsordningen.

En viktig del i Ägardirektivet är den strategiska destinationen som utgör ägarnas, styrelsens och vd:s gemensamma bild av vad ägarna vill, hur styrelse och vd ser på framtida möjligheter, utmaningar och risker, samt hur vision och strategi ser ut för att realisera ägar-

ambition och ägarplan över tid. Det fungerar därmed som en plattform för styrelsens arbete och underlag för utvärderingen av densamma.

Vår erfarenhet är att det är åtminstone åtta områden enligt nedan som behöver täckas in genom ägardirektivet.

- Ägaragendan** – inkluderat Strategisk destination
- Risk** – hur ägarna ser på industriell och finansiell risk
- Finansiering** – åtagande och finansiell beredskap från ägarna
- Värdegrund** – plattform för bolagets företagskultur
- Utdelning och värdetillväxt** – målsatt aktieutdelning givet visst ramverk (utdelningspolicy), samt en ambition att över tid öka aktieägarvärdet på bolaget
- Roll och ansvar** – ett klagörande kring de roller och ansvar man har som operativ ägare
- Ägarinformation och ägarstyrning** – information som beskriver hur bolaget utvecklas i förhållande till ägarplanen
- Förväntan på styrelsens arbete** – utöver aktiebolagslagen och ägardirektivet beskrivs vilken förväntan man som ägare har på styrelsens arbete.

Ägardirektivet är ett viktigt övergripande styrdokument och väl värt att investera tid och resurser i. Det är uppenbart inget som används i det dagliga eller ens särskilt ofta. Och det är just det som är poängen – det är utarbetat oberoende av dagliga och tillfälliga

behov och förväntningar. Däremot bör det följas upp regelbundet, förslagsvis på eller i samband med den årliga bolagsstämman.

## Kontakta oss gärna

Vi på Censor är specialiserade på att hjälpa entreprenörer och bolagsägare med ägarplanering och successionsfrågor med särskild inriktning på ägarskiften.

Sedan 2004 har vi genomfört över 100 bolagstransaktioner av ägarledda företag i en rad olika branscher på en internationell arena.

Vi har kontor i Göteborg, Stockholm och Malmö och en internationell närvaro med 26 kontor i 18 länder genom vår systerorganisation Corporate Finance International.

# CENSOR

**Göteborg • Stockholm • Malmö**

Censor – Mergers & Acquisitions  
Södra Hamngatan 33 • SE-411 14 Göteborg  
+46 (0)31 42 19 20 • [www.censor.se](http://www.censor.se)