



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Ett kundägt bolags separation av ägande och kontroll – konsekvenser och lösningar

En fallstudie på Länsförsäkringar Gävleborg

Johanna Alvarsson
Hanna Schjelderup

2017

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi
Ekonomiprogrammet
Examensarbete i företagsekonomi C

Handledare: Peter Lindberg
Examinator: Stig Sörling

Förord

Tack till vår handledare Peter Lindberg som hjälpt oss under arbetets gång. Vi vill även tacka Viktor Axelsson och Sebastian Söderberg som professionellt opponerat på vårt arbete flera gånger utöver handledningstillfällena.

Tack!

Johanna Alvarsson

Hanna Schjelderup

SAMMANFATTNING

Titel: Ett kundägt bolags separation av ägande och kontroll - konsekvenser och lösningar

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Johanna Alvarsson & Hanna Schjelderup

Handledare: Peter Lindberg

Datum: 2017 - juni

Syfte: Syftet med studien är att ur ett agentteoretiskt perspektiv skapa förståelse för hur separationen av ägande och kontroll ter sig i ett svenskt kundägt bolag samt vilka konsekvenser detta medför och vilka lösningar bolaget arbetar med.

Metod: Studien präglas av en abduktiv forskningsansats. Studien är en fallstudie där vi syftar i att undersöka en specifik organisation. Data är insamlad med hjälp av semistrukturerade intervjuer som bearbetats genom tematisk analys.

Resultat & slutsats: Vi ser tendenser till en stor separation av ägande och kontroll likaväl som en mindre. Den större separationen beror främst på spritt ägande och resulterar i en hög grad informationsasymmetri. Separationen tenderar dock även att minskas till följd av användning av fullmäktige, lokal placering samt återinvesteringar i länet.

Förslag till fortsatt forskning: Förslag till vidare forskning är att skapa förståelse för vilken effekt kundägda bolag upplever till följd av att de två parterna kund och ägare innehas av samma person.

Uppsatsens bidrag: Studiens teoretiska bidrag är att öka kunskapen om kundägda bolag och dess hantering av separation av ägande och kontroll. Det praktiska bidraget för studien är att bidra med kunskap till intervjuernas respondenter samt övriga intressenter till organisationen vi undersökt. Vår ambition är även att öka intresset för engagerade ägare.

Nyckelord: kundägda bolag, agentteori, separation av ägande och kontroll, informationsasymmetri, intressekonflikt

ABSTRACT

Title: The separation of ownership and control of a mutual organization - consequences and solutions

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Johanna Alvarsson & Hanna Schjelderup

Supervisor: Peter Lindberg

Date: 2017 - June

Aim: The aim for this study is from an agent theoretical perspective generate comprehension of how the separation of ownership and control seems in a Swedish mutual organization as well as what consequences this leads to and what solutions the organization is working with.

Method: The study is characterized by an abductive approach. The study takes the form of a case study aimed for research of a specific mutual organization. The collected data is a result of semi-structured interviews that has been analyzed with a thematic analysis.

Result & conclusions: We anticipate both a large separation of ownership and control as well as a small one. The larger one is due to a scattered ownership that results in a greater extent of information asymmetry. The separation also tends to get smaller due to the establishment of the council, that the organization operates locally and due to the reinvests in the local community.

Suggestions for future research: Suggestions for future research is to generate comprehension of which impact mutual organizations experiences from the fact that two parties, customer and owner, are held within the same individual.

Contribution of the thesis: The theoretical contribution is to increase knowledge about mutual organization and their management of separation of ownership and control. The practical contribution is to distribute knowledge to the respondents as well as other stakeholders of the examined organization. Our ambition is also to increase interest for committed owners.

Key words: mutual organization, Agent theory, separation of ownership and control, information asymmetry, conflict of interest

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	6
2. Metod	7
2.1 Vetenskapsteoretisk referensram	7
2.1.1 Hermeneutik	7
2.1.2 Forskningsansats	8
2.1.3 Kvalitativ metod	9
2.2 Tillvägagångssätt	10
2.2.1 Fallstudie	10
2.2.2 Semistrukturerade intervjuer	10
2.2.3 Val av intervjupersoner	11
2.2.4 Dokumentation	11
2.2.5 Kvalitativ dataanalys	12
2.2.6 Litteraturinsamling	13
2.2.7 Källkritik	14
2.3 Kvalitetskriterier	15
2.3.1 Tillförlitlighet	15
2.3.2 Överförbarhet	15
2.3.3 Pålitlighet	16
2.3.4 Konfirmering	16
2.3.5 Äkthet	16
3. Referensram	17
3.1 Praktisk referensram	17
3.2 Teoretisk referensram	18
3.2.1 Separation av ägande och kontroll	18
3.2.2 Agentteori	18
3.2.3 Informationsasymmetri och intressekonflikter	20
3.2.4 Agentkostnader	21
3.3 Tidigare forskning	22
4. Resultat av datainsamling	25
4.1 Länsförsäkringar Gävleborg	25
4.2 Deltagande respondenter	26
4.3. Lösningar	26
4.4 Konsekvenser	29
4.4.1 Intressekonflikt	29
4.5 Informationsasymmetri	32
4.6 Sammanfattning av resultat	34
5. Diskussion	36
5.1 Separation av ägande och kontroll	36
5.2 Konsekvenser	37
5.3 Lösningar	39
6. Slutsats	43
6.1 Studiens bidrag	44
6.2 Studiens begränsningar	45
6.3 Framtida forskning	45

7. Referenslista	46
7.1 Litteratur.....	47
7.2 Vetenskapliga artiklar	48
7.3 Publikationer	51
7.4 Webbsidor	51
Bilaga 1 - Intervjufrågor	52

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Kundägda bolag är en organisationsform som har stor betydelse för välfärdssektorn och samhället. En unik egenskap för kundägda bolag är att de betraktas som dynamiska och långvariga spelare i regioner och lokalsamhällen (Jussila, Kotonen och Tuominen, 2007). Kundägda bolag är särskilt lämpade för organisationer som tillhandahåller finansiella tjänster, i synnerhet de som berör långsiktiga avtalsförhållanden som livförsäkringar (Michie och Llewellyn, 2010). I Sverige är kundägda bolag endast tillåtet enligt lag inom försäkringsbranschen. Många av de stora försäkringsbolagen som finns i Sverige är just kundägda. Ett kundägt bolag kan liknas vid ett kooperativt bolag till många punkter. Det som skiljer bolagsformerna åt är att det inte finns krav på ägarskap i ett kooperativt bolag. I ett kundägt bolag kan du inte vara kund utan samtidigt bli ägare (Svensk Kooperation, 2015).

Då kundägda bolag gynnar den finansiella stabiliteten på marknaden borde de ta större plats i den empiriska forskningen. De få studier som utförs på kundägda bolag i förhållande till deras marknadsandelar påvisar en asymmetri (Hesse och Čihák, 2007). En anledning till att bolagen är outforskade är svårigheten att ta del av material då flertalet av de kundägda bolagen inte är publika (He och Sommer, 2010). På senare år har dock forskare sett tendenser till antalet kundägda bolag utomlands ökar i marknadsandelar för att ägare visar intresse för att påverka verksamheten (Stewart, 2014).

Självintresse är ett omdiskuterat ämne inom agentteorin och det har bevisats att olika parter inom ett bolag handlar utifrån självintresse (Gauld, 2007). Förespråkare inom agentteorin argumenterade på 70-talet att en revolution står runt hörnet och att ”grunden för en kraftfull organisationsteori bildas” (Eisenhardt, 1989). Agentteorin har sedan dess används av flertalet forskare inom olika områden som redovisning, finans, marknadsföring, politik, organisationsbeteenden och sociologi. Trots det präglas teorin fortfarande av frågeställningar (Eisenhardt, 1989).

1.2 Problemdiskussion

Relationen mellan företagsledning, styrelse och företagsägare är ett omdiskuterat ämne. Jensen och Meckling (1976) har undersökt problem konflikter som dessa parter kan stöta på sinsemellan. Studierna har resulterat i teorier som syftar i att belysa faktorer till problemen samt förslag till eventuella lösningar. Jensen och Meckling (1976) redogör för agentteorin där två parter inom ett

bolag studeras - företagsledningen och företagsägarna. Forskarna menar att det faktum att dessa parter inte utgörs av samma individer skapar en separation av ägande och kontroll i bolaget. Denna separation är grundstenen i agentteorin. Berle och Means (1932) menar att separationen mellan dessa parter bidrar till konsekvenser så som informationsasymmetri som i sin tur leder till intressekonflikter. De påstår att separation av ägande och kontroll är omöjlig att komma från och ju större den är, desto mer problematisk blir den.

I en studie utförd av Jensen och Meckling (1976) visar det sig att intressekonflikter mellan två parter förekommer i alla typer av bolagsformer. Forskarna menar att intressekonflikter grundar sig att människor anses vara själviska och att det således är omöjligt att förvänta att företagsledningen alltid agerar i ägarnas bästa intresse. De resonerar att inte bara aktiebolag upplever dessa problem utan även icke-vinstdrivande bolag samt kundägda bolag. En studie av Fama och Jensen (1983b) visar att kundägda bolag, likt aktiebolag, drabbas av intressekonflikter eftersom beslutsfattning och kontroll av beslut är två skilda delar i verksamheten. Om separationen är stor eller liten i kundägda bolag har dock forskare meningsskiljaktigheter om.

I en studie av Pottier och Sommer (1997) visar resultaten att separationen torde vara liten i kundägda bolag då bolaget har eliminerat en intressekonflikt genom att göra kund och ägare till samma person. De menar att det inte existerar, likt ett aktiebolag, aktieägare som kräver avkastning på sitt investerade kapital. Detta gör att företagsledningen inte behöver ta hänsyn till åsikter från två parter. Mayers och Smith (2004) har gjort en liknande studie där det visar sig att den eliminerade intressekonflikten mellan ägare och kund i kundägda bolag bidrar till färre intressekonflikter totalt sett i bolaget. Birchall och Simmons (2004) och Fonteyne (2007) har utfört studier på kundägda bolag som visar att separationen är stor. Dock framför forskarna lösningar som gör separationen mindre. Birchall och Simmons (2004) och Fonteyne (2007) hävdar att kundägda bolag tenderar att utöva sin verksamhet regionalt. På det sättet kommer ägarna närmare bolaget och dess intressen blir i högre grad gemensamma.

Å andra sidan finns det studier som motsäger detta. I studier av He och Sommer (2010) samt Jensen och Meckling (1976) visar det sig att den största separationen av ägande och kontroll finns hos kundägda bolag på grund av att dessa bolag karaktäriseras av ett spritt ägarskap. Greene och Johnson (1980) har utfört en liknande studie som visar att det spridda ägarskapet beror på att en ägare besitter en röst oavsett hur engagerad ägaren är. De menar att det spridda ägandet genererar en större separation av ägande och kontroll. En studie av Gugler och Yurtoglu (2003) visar att konsekvenserna av det spridda ägarskapet inte skapar tillräcklig motivation hos den individuella

ägaren att kontrollera företagsledningen vilket är en bidragande faktor till det låga engagemanget och den låga närvaron på bolagsstämman. De menar således att ett lågt engagemang grundar sig i en stor separation av ägande och kontroll och det låga engagemanget från ägarnas sida drabbar bolaget negativt.

Greene och Johnson (1980) utförde en studie där de undersökte just detta. Studien utfördes på amerikanska försäkringsbolag och visar att endast 0,0001 % till 0,2 % av ägarna i kundägda bolag närvarar på bolagsstämman. Det visar sig även att denna siffra ser annorlunda ut hos försäkringsaktiebolag där 0,7 % till 44,9 % av aktieägarna är närvarande. Detta visas även i en studie av Hansmann (1985) där ägarna i kundägda bolag inte är lika övervakande och kontrollerande som i ett aktiebolag vilket leder till en större separation av ägande och kontroll. I en studie av Jussila, Tuominen och Tuominen (2012) visar det sig att det låga engagemanget även kan bero på kundens okunskap om sina ägar rättigheter vilket även det bidrar till en stor separation av ägande och kontroll. Jussila et al. (2012) menar således att det råder informationsasymmetri och detta medför att styrkor som vanligtvis förknippas med kundägda bolag utelämnas och snarare blir en svaghet.

Enligt Schleifer och Vishny (1997) resulterar lågt engagemang i en växande informationsasymmetri. Detta leder till, enligt en studie av Ang, Cole och Lin (2000) att ägare i kundägda bolag har sämre möjlighet att utöva kontroll över företagsledningen vilket skapar mer omfattande konsekvenser i form av intressekonflikter.

I studierna ovan (Pottier och Sommer, 1997; Mayers och Smith, 2004; Birchall och Simmons, 2004; Fonteyne, 2007; He och Sommer, 2010; Jensen och Meckling, 1976) råder det delade meningar om huruvida separationen av ägande och kontroll är stor eller liten i kundägda bolag vilket har fångat vårt intresse. Om separationen är så pass stor som studierna ovan visar ställer vi oss frågande till hur ett svenskt, kundägt bolag arbetar med detta. Det faktum att de kundägda bolagen är så pass vanliga inom försäkringsbranschen i Sverige vittnar om att bolagen besitter lösningar till konsekvenserna som separation av ägande och kontroll orsakar. Vi syftar av denna orsak att förstå dels vilka konsekvenser de svenska, kundägda bolagen utmanas av samt att förstå vilka lösningar de använder sig av.

1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att ur ett agentteoretiskt perspektiv skapa förståelse för hur separationen av ägande och kontroll ter sig i ett svenskt, kundägt bolag samt att belysa vilka konsekvenser separationen får och vilka lösningar bolaget arbetar med.

2. Metod

Syftet med detta kapitel är att redogöra och argumentera för våra metodval. Det som ligger i grund för studien är arbetets vetenskapliga utgångspunkt vilket fastställs i början av kapitlet. Vidare presenteras det tillvägagångssätt vi använder oss av vid insamling samt bearbetning av data och litteratur.

2.1 Vetenskapsteoretisk referensram

Sohlberg och Sohlberg (2013) påstår att det är viktigt att förklara vilken vetenskapstradition studien grundar sig på vid utformandet av en vetenskaplig studie. Författarna menar att olika forskare och vetenskapstraditioner vinklar exempelvis kunskap på olika vis. Eftersom kunskap berör hela studien är det viktigt att redogöra för vilken vetenskapsteoretisk inriktning studien har.

2.1.1 Hermeneutik

I vår studie förhåller vi oss till ett hermeneutiskt perspektiv. Sohlberg och Sohlberg (2013) förklarar att hermeneutiken är en viktig tradition när studien går ut på att studera människor och deras handlingar. De hävdar att denna vetenskapstradition är lämplig vid studier som syftar i att förklara människors uppfattningar om ett exempelvis ett specifikt fenomen. I vår mening går detta i linje med syftet av vår studie då vi ska skapa förståelse för hur separationen av ägande och kontroll ter sig i ett kundägt bolag. Bryman och Bell (2013) menar även att hermeneutiken utgår från antingen förklara ett mänskligt beteende eller skapa en förståelse för mänskligt beteende. Vår studie syftar i att skapa förståelse för hur separationen av ägande och kontroll ter sig i ett kundägt bolag genom att låta berörda uttrycka sina åsikter och erfarenheter avseende ämnet. Detta gör att det hermeneutiska perspektivet lämpar sig för vår studie. Trots att parterna samspelar inom bolaget har vi i åtanke under studiens gång att separera deras svar och tolka det utifrån vardera part för sig. Detta redogör Alvesson och Sköldberg (2008) för och menar att forskaren försöker sätta sig in i aktörens situation. Med hjälp av sin fantasi skall forskaren sätta sig in i det som aktören har skrivit eller sagt för att på så vis kunna förstå innebörden. Vidare menar författarna på att den färdiga produkten - det vill säga aktörens ord tillsammans med våra egna erfarenheter - kommer innebära en bättre bild av verkligheten än endast det aktören har uppfattat. Under studiens gång kommer vi ta hänsyn till Alvesson och Sköldbergs (2008) förklaring till hur forskaren tillsammans med aktören skapar den färdiga produkten. I linje med hermeneutikens grundläggande tankar kommer vi att ha ett öppet

sinne då vi möter aktörerna för att på så sätt kunna förstå deras situation, upplevelser och intryck på bästa sätt.

Hultén, Hultman och Eriksson (2007) beskriver den sociala världen eller den sociala helheten som summan av ett antal individers sätt att uppleva den. De menar att det kan vara lämpligt att ha samtal med ett företags anställda när syftet är att förstå hur företagets organisation fungerar - detta är i enlighet med vad vi genomför. Hultén et. al. (2007) menar att tanken med samtal grundar sig i hermeneutikens metod och innebär att forskaren försöker förstå en annan persons handlingar. För att kunna förstå dessa måste forskaren använda sig av någon slags metod vilket ofta blir genom att läsa eller lyssna till aktörens ord. Enligt Hultén et. al. (2007) anges vikten av att ha ett gemensamt språk av den hermeneutiska traditionen. Liknande argumenterar Wallén (1996) för det gemensamma språket. Han menar att den som tolkar redan har en så kallad förförståelse som tar form i en gemenskap av språk och kultur. Med detta menar Alvesson och Sköldberg (2008) att individer uppfattar vad de hör eller läser på ett visst sätt på grund av tidigare erfarenheter, kulturer eller upplevelser. Både Wallén (1996) och Alvesson och Sköldberg (2008) fortsätter med att påpeka vikten av att tillkännage denna förförståelse i sin studie. I vår studie tar vi hänsyn till faktumet att våra egna tolkningar, erfarenheter och kunskaper påverkar de svar vi presenterar. Detta innebär att studien får ett annat resultat om den utförts av någon annan grupp.

2.1.2 Forskningsansats

Arbnor och Bjerke (1994) redogör för tre olika vetenskapliga forskningsansatser som en forskare kan anamma vid utförandet av en studie. Dessa tre forskningsansatser är induktion, deduktion och abduktion. Författarna förklarar att den induktiva ansatsen innebär att forskarens utgångspunkt är empiri som resulterar i teori och att den deduktiva ansatsen är en spegelbild av detta. Här testas teorier med hjälp av utformade hypoteser som undersöks empiriskt. Den tredje ansatsen innebär att forskaren växlar mellan induktion och deduktion och kallas för abduktion. Dew (2007) menar att abduktion handlar om att försöka förutsäga en situation, en företeelse eller ett fenomen genom tidigare kunskap och utifrån det forma en hypotes. Författaren menar att abduktion förmodligen är det mest förekommande sättet att forma sin kunskap. När en individ redan besitter kunskaper så kan denne enkelt dra egna slutsatser och vidareutveckla teorin något.

I vår studie anammar vi en forskningsansats med en abduktiv prägel. Vi finner inspiration från abduktionen istället för att helt och hållet bestämma oss för en forskningsansats att följa till punkt och pricka. Den abduktiva prägeln speglas av att vi växlar mellan hanteringen av teori och

hanteringen av insamlad data. Vi börjar vår studie med att samla kunskap och teorier inom vårt forskningsområde vilket innebär att vår studies utgångspunkt blir teoretisk samt tidigare forskning. I ett senare skede genomförs den datainsamling som är avgörande för vårt resultat. Att vår studie inspireras av en abduktiv forskningsansats blir mer tydlig i det skede efter datainsamlingen. När vi är färdiga med datainsamlingen går vi tillbaka till teorin för att skapa en egen djupare förståelse med avseende på varför vissa respondenter svarat som de gjort och vilken betydelse detta har för vår studie. Vi upptäcker i detta skede att det finns ytterligare teorier att utforska som hjälper att öka förståelsen. Vi adderar teorierna till studiens teoretiska referensram och får samtidigt en bättre inblick i vår insamlade data. Detta hjälper oss i bedömningen av vilka data vi bör fokusera mest på och vilka data som har störst relevans i vår studie. Enligt Alvesson och Sköldberg (2008) syftar den abduktiva forskningsansatsen i att skapa förståelse vilket är den grundläggande idén med vår studie. Av denna anledning känns forskningsansatsen väl anpassad för vår metodik och vår studie.

2.1.3 Kvalitativ metod

Eftersom vår studie syftar till att skapa förståelse för hur separationen av ägande och kontroll ter sig och konsekvenser av detta använder vi en tolkande, kvalitativ forskningsmetod. Bryman och Bell (2013) menar att en kvalitativ studie ökar förståelse och medvetenhet. Att tolka och förstå människors erfarenheter kan tydligt kopplas ihop med den vetenskapsteoretiska perspektiv vi valt att utgå ifrån - hermeneutiken. Bryman och Bell (2013) menar även att en av de större skillnaderna mellan kvantitativ forskning och kvalitativ forskning är att den kvantitativa söker en bredd och den kvalitativa ett djup. Vår studie syftar i att skapa förståelse för något specifikt i en organisation vilket gör att vi vill skapa ett djup snarare än en bredd.

Enligt Bryman och Bell (2013) har kvantitativa forskare kritiserat kvalitativ forskning för att vara för subjektiv. Författarna förklarar det som att forskarna redan innan studien påbörjats har skaffat sig en viss uppfattning om vad som är av vikt och väsentlighet i studien. Detta ställer vi oss till viss del kritiskt till. Med tanke på att vår studie är kumulativ och en lång tid av research ligger till grund för vårt funna intresse gör att det i princip är omöjligt att inte besitta uppfattningar om ämnet. Det vi däremot håller med om är att tidigare forskning inte får påverka vårt egna resultat utan vi måste se det som en självständig studie och förlita oss på de svaren vi får.

2.2 Tillvägagångssätt

Under detta avsnitt delger vi studiens upplägg för att skapa en tydlig inblick i det arbete som utförs. Vi redogör i kronologisk ordning för de olika steg vi genomgår i denna process. En argumentation för vilket syfte processerna fyller presenteras samt processens möjligheter och utmaningar.

2.2.1 Fallstudie

Vår studie utformar sig som en fallstudie på Länsförsäkringar Gävleborg. Kundägda bolag är endast tillåtet inom försäkringsbranschen i Sverige vilket bidrar till att vår fallstudie utförs på denna bransch (Svensk Kooperation, 2015). Länsförsäkringar är det enda försäkringsbolaget i Sverige som har dotterbolag som är regionalt uppdelade (Länsförsäkringar, 2017). Den unika organisationsstrukturen samt att de är stora på marknaden inom försäkringsbranschen resulterar i en stark motivation för oss att studera just Länsförsäkringar Gävleborg.

Att välja fallstudie som specifikt metodval motiveras av olika anledningar. Enligt Alvehus (2013) är fallstudie att föredra när forskaren studerar exempelvis ett specifikt land eller organisation. Detta styrker även Merriam (1994) som beskriver att en fallstudie kan beskrivas som en undersökning av en institution. Då vi väljer att studera ett specifikt bolag ter det sig naturligt för oss att genomföra arbetet som en fallstudie. Yin (2009) beskriver att fallstudier kännetecknas av djup, intensitet och koppling till kvalitativa forskningsmetoder. Vi strävar efter ett djup då syftet är att skapa förståelse för hur ett specifikt agentteoretiskt område hanteras. Detta anser vi går i linje med Yins (2009) beskrivning av intensitet. Vår studie kännetecknas inte av att vara representativ för en viss bransch utan kännetecknas snarare av en djupgående förståelse av en särskild organisation. Yin (2009) förklarar vidare att forskaren måste identifiera vilka frågor denne ställer sig i studien och utefter det bestämma specifikt metodval. I vårt fall får vi stöd från Yin (2009) att utföra studien som en fallstudie då den främsta frågan i vår studie är "Hur?". Vi tolkar därmed att vårt syfte stämmer överens med riktlinjerna för en fallstudie. Bryman och Bell (2013) kritiserar att det är problematiskt att generalisera en fallstudies resultat. De menar att organisationsfaktorer är unika och resultatet skiljer sig ofta mellan olika organisationer även fast man utför studien på liknande vis. Vi uppmärksammar detta och är medvetna om det smala resultat som vår studie ger.

2.2.2 Semistrukturerade intervjuer

Trost (2010) påstår att studiens syfte ska avgöra vilken typ av studie som skall utföras. När en forskare använder kvalitativa intervjuer menar Trost (2010) att denne ska sträva efter svar på frågan hur snarare än varför. Detta går i linje med vad vi vill uppnå då syftet är att skapa förståelse för hur ett kundägt bolag arbetar med lösningar och konsekvenser som uppstår av en separation av ägande

och kontroll. Av denna anledning väljer vi att utföra kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Bryman och Bell (2013) beskriver att semistrukturerade intervjuer vanligtvis inleds med öppna frågor som successivt blir mer detaljerade och avsmalnade. Vi väljer att tillämpa semistrukturerade intervjuer eftersom vår uppfattning är att respondenterna känner sig mer bekväma om vi inleder intervjuerna på generellt sätt för att sedan övergå mot en naturlig dialog. Bryman och Bell (2013) påstår även att fördelen med semistrukturerade intervjuer är att forskaren får ett fylligare svar vilket är vår studies avsikt. Vi vill uppnå en diskussion vid intervjutillfället och kunna resonera tillsammans med den som blir intervjuad. Vi förväntar oss att vi kommer använda ett språk som är mer vardagligt än teoretiskt för att respondenterna ska förstå vad vi är ute efter. Respondenterna kommer säkerligen inte använda företagsekonomiska termer på samma sätt som vi vilket gör att vi således inte vill styra intervjun alltför mycket. Respondenten skall svara och resonera naturligt för trovärdighetens skull.

2.2.3 Val av intervjupersoner

Vid val av intervjupersoner har vi genomfört vad Bryman och Bell (2013) benämner som ett målstyrt urval. Vi väljer exakta respondenter utifrån hur pass relevanta de är för vår studie. Detta gör att vi väljer ett proportionerligt antal personer utifrån företagsledningen, styrelsen och fullmäktige. Då vi ska studera hur separationen mellan ägande och kontroll ter sig i Länsförsäkringar Gävleborg samt vilka eventuella konsekvenser och lösningar som kan uppkomma utifrån detta gör att vi vill ha synpunkter från samtliga parter i bolaget. I vår mening ökar detta trovärdigheten för studien. Vi väljer att intervju tio personer totalt - fyra styrelseledamöter, tre chefer från ledningsgruppen samt tre fullmäktigeledamöter. För vår studie är det givet att intervju fullmäktigeledamöterna då dessa representerar ägarna. Det är länken mellan ägarna och företagsledning som definierar hur separationen i ett bolag ter sig vilket gör att företagsledning även är av relevans. Styrelsen är tillsatt för att kontrollera bolagsstyrningen vilket gör att vi även inkluderar denna part. I vår mening skulle ett bortfall av en part resultera i förlorad trovärdighet och objektivitet. En presentation av respondenterna samt tidpunkt för intervjun redogörs i resultatkapitlet.

2.2.4 Dokumentation

Det råder olika meningar angående hur en intervju skall dokumenteras på bästa sätt. Yin (2009) menar att forskaren vid ett intervjutillfälle inte bör spela in samtalet. Författaren argumenterar att forskaren kan gå miste om svar från respondenten om denne inte känner sig bekväm med inspelningen av intervjun. Dock menar Bryman och Bell (2013) att en inspelning gör det möjligt för

forskaren att lyssna på intervjun igen och på så vis få en till chans att samla information. Vi beslutar att spela in de intervjuer vi avser att genomföra. Vi kommer givetvis se till att respondenterna är bekväma med inspelning i och med att vi inte på något vis vill att svaren vi får blir negativt påverkade. Att vi väljer att spela in intervjuerna grundar sig till största del i att vi vill vara säkra på att vi inte missar viktig information. Under intervjutillfället vill vi kunna vara fokuserade på endast samtalet. Vid fokus på endast samtalet och inte anteckningar är vi övertygade om att vi kan ställa bättre följdfrågor som får högre relevans i sammanhanget. Detta styrker även Bryman och Bell (2013) som menar att det är lätt att missa exempelvis hur respondenten uttrycker sig i en viss fråga när forskaren antecknar.

Transkriberingen av intervjuerna genomförs successivt efter varje avslutad intervju. Bryman och Bell (2013) menar att inspelning och transkribering är ett tidskrävande tillvägagångssätt. Vi är dock övertygade om att inspelning och transkribering är det bästa för vår studie vilket gör att vi i vår tidsplan tar hänsyn till denna tidsaspekt. I vår mening genererar dokumentation och tolkning av intervjuerna stark trovärdighet då svaren tenderar att bli mer korrekt presenterade. Efter intervjuerna återkopplar vi med intervjupersonerna genom att skicka svaren vi sammanställt till dem. Syftet med detta är att bekräfta att vi uppfattar svaren korrekt och dessutom ge respondenterna möjligheten att tillägga något de anser saknas i svaren.

2.2.5 Kvalitativ dataanalys

Fejes och Thornberg (2015) menar att syftet med att genomföra dataanalys är att forskaren skall arrangera sina insamlade data för att på så vis kunna urskilja ett resultat. Vaughn och Turner (2016) menar att svårigheten med kvalitativa studier är att besluta vilka data som är av relevans för studien. Författarna menar att syftet med analysen är att forskaren skall framföra det som är av vikt av insamlad data. Med tanke på att våra intervjuer är semistrukturerade kan respondenterna hamna i djupare diskussioner och beröra ämnen som inte är av relevans för vår studie. Detta gör vår dataanalys viktig då den syftar i att sortera.

Berg (2001) menar att en tematisk analys innebär att forskaren kategoriserar innehållet för att kunna se likheter och skillnader mellan svaren. Vår studie innehåller stor mängd data vilket gör att kategoriseringen får stor uppmärksamhet. I och med att vi intervjuar tre olika parter i ett bolag där syftet är att skapa förståelse för hur dessa parter ser på separation av ägande och kontroll anser vi att den tematiska analysen går i linje med det syfte vi vill uppnå. Att upptäcka likheter och skillnader i de olika parternas svar bidrar till en intressant diskussion.

Flertalet forskare, bland andra Braun och Clarke (2006) samt Fejes och Thornberg (2015), menar att kvalitativa studier får ett djup vilket gör det problematiskt att finna exakta riktlinjer för hur den tematiska analysen skall genomföras. Författarna menar att tillvägagångssättet beror på vad forskaren fokuserar på i sina intervjuer. Vår studie tar avstamp i agentteoretiska aspekter vilket gör att vi sorterar och analyserar data utifrån nyckelord som berör det ämnet. Med tanke på att det inte finns exakta riktlinjer genomför vi den tematiska analysen på det sätt vi anser lämpar bäst för vår studie. I vårt fall lämpar det sig bäst att använda olika teman i resultatkapitlet och diskussionskapitlet. De teman som vi presenterar i resultatkapitlet är framtagna efter transkriberingen. I resultatet presenterar vi vår data utifrån temana lösningar och konsekvenser. Under dessa har vi även underrubriker som stämmer överens med de mest övergripande teman vi haft under våra intervjutillfällen. Vi väljer att göra på detta sätt då det är av vikt för oss att läsaren får en bra uppfattning avseende hur intervjuerna har genomförts. Om resultatet skall presenteras endast utifrån samma teman som diskussionskapitlet finns risken att respondenternas svar tas ur sitt sammanhang vilket kan bidra till missförstånd för läsaren. Detta vill vi undvika.

Processen för framtagande av teman till diskussionskapitlet genomförs däremot på ett annorlunda sätt. Braun och Clarke (2006) förklarar att det väsentliga är att teman kan kopplas samman med studiens syfte. De teman vi valt till diskussionskapitlet har av denna anledning blivit; separation av ägande och kontroll, konsekvenser och lösningar. Under ett visst tema i diskussionen kan det således finnas information tagen från samtliga teman i resultatkapitlet.

Processen för framtagande av underrubriker till resultatkapitlet utförs genom att vi för anteckningar under tiden vi lyssnar på de inspelade intervjuerna och för en dialog mellan oss båda för att bekräfta att vi delar en gemensam uppfattning. Vi genomför sedan en noggrann analys på de utskrivna transkriberingarna där vi uppmärksammar specifika ämnesområden som respondenterna diskuterar. Vi formar ämnena till teman och går sedan igenom transkriberingarna igen. Under resultatkapitlet presenterar vi svaren efter dessa teman.

2.2.6 Litteraturinsamling

Vår teoretiska referensram bygger på tidigare forskning inom området. Den tidigare forskningen benämner Ahrne och Svensson (2015) som sekundärdata. De beskriver sekundärdata som tolkningar av primärdata. Primärdata är den data som forskaren själv samlar in och när en annan person tar del och tolkar det data skapas sekundärdata. Under studiens gång läser vi litteratur samt

vetenskapliga artiklar vilka då utgör sekundärdata i vårt arbete. Enligt Ahrne och Svensson (2015) kallas den sekundära tolkningen även för empiriskt material.

Bryman och Bell (2013) argumenterar för vikten av att låta första delen i processen av en studie vara litteraturgenomgång. Det första argumentet till litteratursökning är att forskaren bör ta reda på vad som redan är känt inom ämnet som skall studeras. Detta görs för att slippa “uppfinna hjulet på nytt”. Detta tar vi med oss under arbetets gång. I början är vi noggranna med att söka och läsa intensivt för att få en uppfattning om vilken kunskap som redan finns inom ämnet och även var någonstans vi kan hitta ett forskningsgap. När vi läser in oss på ämnet är det tydligt vilka specifika områden vi är intresserade av. Det är av intresse för oss att undersöka hur separationen av ägande och kontroll ter sig i ett svenskt kundägt bolag och av noggrann research visar det sig att detta ämne är relativt orört.

Alvehus (2013) menar att forskaren under presentationen av litteraturen skall göra det tydligt för läsaren vilka vägval denne har stått inför. Litteraturgenomgången ska inte endast visa vilken bredd som finns inom området utan att det också skall framgå varifrån vi har fått idéerna om vårt forskningsområde. Detta tydliggör vi i det första kapitlet i studien. Tanken är att den tidigare forskningen skall ligga som grund till vårt syfte med studien. Således är studien kumulativ.

2.2.7 Källkritik

Bryman och Bell (2013) kritiserar forskare för att inte läsa sitt material på ett fullt accepterande sätt. Det är viktigt att kunna läsa böcker eller vetenskapliga artiklar med ett kritiskt förhållningssätt. Eriksson och Hultman (2014) redogör för fyra krav som forskaren bör ha i åtanke när denne bedömer om en källa är trovärdig. Dessa fyra krav är samtidskrav, tendenskritik, beroendekritik och äkthet. Samtidskrav innebär att det som skrivits har skrivits i rätt tid - med andra ord en upplevelse som redogörs för ett flertal år senare anses inte uppfylla samtidskravet. Den tidigare forskning som utförts på utländska kundägda bolag är i vår mening relativt ny. Det tåls att nämna att vi inte till fullo utesluter äldre artiklar eftersom de i vår mening kan innehålla värdefulla kvalitéer som hjälper oss att forma vår grund av litteratur. Tendenskritik innebär att forskaren försöker förstå vad författaren själv har haft för intressen i frågan. De forskare vi studerar upplever vi som väl insatta i ämnet då flertalet av dessa utfört fler än studie. Beroendekritik handlar om att undersöka om källorna är oberoende eller ej. Vi kontrollerar våra artiklar i den mån att vi granskar hur en forskare förhåller sig till andra källor. En artikel genererar ett flertal nya studier vilka vi undersöker noggrant. Det sista kravet är äkthet vilket innebär att forskaren ska bedöma om källan är äkta eller falsk. Vid val av litteratur är vi noggranna med att uppfyller vissa krav för att anses vara trovärdiga.

Vi försöker bortse från artiklar som har blivit citerade många gånger i och med att vi tolkar detta som att artikeln kan klassas som äkta och inte falsk.

2.3 Kvalitetskriterier

Forskare inom kvalitativa metoder menar att begreppen “reliabilitet” och “validitet” är begrepp som egentligen endast bör användas vid bedömningen av hur pass trovärdig en kvantitativ studie är. Guba och Lincoln (1994) menar att forskaren snarare bör använda sig av begreppen trovärdighet och äkthet för att kunna bedöma kvalitén i en kvalitativ studie. Begreppet trovärdighet används som ett samlingsnamn för tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Nedan följer förklaringar till dessa kriterier samt våra egna resonemang om hur vi anser att vår studie uppfyller kriterierna.

2.3.1 Tillförlitlighet

För att en studies resultat ska ses som trovärdig måste forskaren bevisa att resultaten framkommit på ett tillförlitligt sätt. Bryman och Bell (2013) menar att studien skall utföras enligt de regler som finns och att en presentation av resultaten skall ges till de deltagande. Av denna anledning väljer vi att efter intervjuerna sammanställa svaren och skicka dem till de deltagande för att på så vis i tidigt skede få veta om vi har en korrekt uppfattning av deras svar. Vi anser att detta är av vikt när vår studie ska bedömas som trovärdig eller ej. Detta gör även att intervjupersonerna kan uppmärksamma eventuella tillägg som de tycker är av relevans. Detta beskrivs av Bryman och Bell (2013) som respondentvalidering och är en viktig i arbetsgången av kvalitativ data.

2.3.2 Överförbarhet

Inom kvalitativ forskning är det välkänt att forskaren strävar efter djup och inte bredd. Bryman och Bell (2013) förklarar att djup återfinns genom att noggrant studera ett fåtal personer istället för att ytligt studera en större grupp. Detta menar författarna kan resultera i något som ses annorlunda och unikt och medför komplikationer när en forskares ambition är att överföra resultatet på nya studier. Av denna anledning menar Bryman och Bell (2013) att forskaren skall redogöra för detaljer som är specifika för studien. I vår studie är detta intervjupersonernas personliga förhållande till bolaget som gör vår studie unik. Vi anser att exempelvis antal år som fullmäktigeledamot spelar roll för studiens resultat då det finns en möjlighet att svaren skiljs åt mellan fullmäktigeledamöterna. Kompetensnivå på styrelseledamöter kan också vara en specifik detalj. En liknande fallstudie på ett annat länsbolag med andra kvalifikationer kan resultera i ett annat resultat.

2.3.3 Pålitlighet

Bryman och Bell (2013) förklarar att en forskare måste anamma en typ av granskning av sitt arbete. Granskningen innebär att de olika stegen i studien ses över för att se till att de har redogjorts på ett fullständigt sätt. Således menar Bryman och Bell (2013) att forskaren skall se till att alla delar inom studien fyller en funktion som går att uppfatta för läsaren. Vi anser att denna del kan liknas vid de opponeringstillfällen som genomförs. Med andra ord anser vi att pålitligheten i vår uppsats skapas inte bara genom oss utan också genom de opponenter som bidrar med objektivitet och kritik till vår studie. Under uppsatsens gång kritiseras även uppsatsen av vår handledare. Att både opponenter och handledare läser studien och bidrar med åsikter och kunskaper gör att studien inte lika lätt blir subjektiv eller för smal.

2.3.4 Konfirmering

Bryman och Bell (2013) påpekar vikten av att forskaren ska agera objektivt. Som tidigare nämnt under avsnitt 2.1.3 är vi medvetna om det inte finns möjlighet att agera totalt objektivt i studien. Däremot är vi noggranna med att personliga värderingar och åsikter inte låter påverka resultaten och slutsatserna avsevärt. Vi arbetar med att under intervjuernas gång åsidosätta vad vi själva tycker och vara öppna för de mottagna svaren från respondenterna.

2.3.5 Äkthet

Det sista kriteriet som Bryman och Bell (2013) presenterar är äkthet. Äktheten handlar om att kunna förse de som studerats en rättvis bild. Författarna menar att när studien genomförs är det viktigt att tänka på att resultaten skall spegla alla de svar som studien kan innefatta. För att uppfylla detta kriterium tar vi med sådana svar som vi från början inte räknat med att få. Många av dessa svar innebär ett annorlunda resultat i vår studie.

3. Referensram

Under detta kapitel presenterar vi de referensramar som står i grund för vår studie. Inledningsvis redogör vi för den praktiska referensramen som består av lagar, regler och riktlinjer som kundägda försäkringsbolag berörs av. Fortsättningsvis presenteras den teoretiska referensramen där vi redogör för alla de aspekter vår studie tar hänsyn till. Den avslutande delen i detta kapitel är tidigare forskning gällande separation av ägande och kontroll i kundägda bolag.

3.1 Praktisk referensram

Försäkringsföretag i Sverige omfattas idag av olika lagar, regler och riktlinjer. Att presentera alla de lagar ett kundägt försäkringsbolag omfattas av ligger utanför tidsramen för vår studie. Därför väljer vi att presentera lagarnas syfte i helhet och sedan fokusera på Svensk Kod för bolagsstyrning vilket vi anser vara av störst relevans för den studien vi ämnar genomföra.

Syftet med Finansinspektionen är att se till att försäkringsbolag är stabila för att på så sätt skydda bolagets konsumenter och ägare. För att kunna kontrollera försäkringsbolagen så ställer Finansinspektionen krav på hur bolagen skall fördela eventuella överskott. Samtliga försäkringsföretag i Sverige är skyldiga att skicka in kompletterande årsredovisningar och bolagsstyrningsrapporter till Finansinspektionen (Finansinspektionen, 2017). Svensk Kod för Bolagsstyrning är en kod som svenska bolag kan välja att anamma för att stärka deras bolagsstyrning. Om bolaget väljer att inte följa en viss regel krävs det en förklaring och argumentation till detta som skall presenteras i bolagsstyrningsrapporten. I Svensk Kod för Bolagsstyrning kan bolaget finna riktlinjer för hantering av bolagsstämma, styrelsens främsta arbetsuppgifter samt deras sammansättning och storlek, revisorns uppdrag och även riktlinjer för en eventuell valberedning (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2016).

Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (2016) argumenterar att koden är särskilt viktig i bolag där den huvudsakliga ägaren är otydlig. Koden är av vikt för svenska bolag för att skapa ett förtroende hos både bolagets ägare men även allmänheten. Kollegiet för Svensk Kod för bolagsstyrning (2016) beskriver syftet som ett komplement till lagstiftning och andra regleringar genom att ange en norm för god bolagsstyrning för en högre ambitionsnivå. Brülde och Strannegård (2007) menar att det

faktum att koden tillgodoser ägarnas intresse gör att även förtroendet för företagets övriga intressenter blir starkare och att statlig kontroll minskar. Brülde och Strannegård (2007) nämner att i takt med att samhällets har globaliserats har företags ansvarsområden breddats jämfört med tidigare. Författarna menar att själva ägandet också har internationaliserats och fått en ökad utsträckning vilket medför att separationen mellan ägandet och kontroll i ett bolag har blivit större.

3.2 Teoretisk referensram

3.2.1 Separation av ägande och kontroll

Enligt Berle och Means (1932) är separation av ägande och kontroll den faktor som ligger till grund för att intressekonflikter uppstår mellan två parter. Jensen och Meckling (1976) menar att separationen mellan ägande och kontroll innebär att de som äger bolaget och de som utövar kontroll över bolaget inte är samma individ eller grupp och det därigenom skapas en informationsasymmetri som i sin tur leder till intressekonflikter. Bolag hanterar dessa intressekonflikter i form av olika åtgärder som kostar bolaget pengar. Berle och Means (1932) hävdar att separationen av ägande och kontroll ökar i takt med att ägarskapet sprids över fler ägare. Ett bolag med flera, små ägare tenderar att utmanas av en större separation vilket i sin tur innebär att risken för att intressekonflikter mellan ägare och företagsledning uppstår blir större. I kommande avsnitt presenterar vi olika teorier som grundar sig på att det finns en separation mellan de som äger bolaget och de som kontrollerar besluten inom bolaget.

3.2.2 Agentteori

Agentteorin behandlar områden inom finans, företagsekonomi, redovisning och marknadsföring och organisatorisk beteendevetenskap. Orsaken till agentteorins uppkomst var att forskare upptäckte konflikter mellan individer och grupper inom organisationer. Konflikten mellan parterna var dels att de hade olika syn på risk inom organisationen och dels olika syn på målet med organisationen. Således hade skilda parter olika intressen vilket benämns som en intressekonflikt (Eisenhardt, 1989).

Agentteorin beskriver ett så kallat "agency relationship" vilket är ett förhållande mellan individer eller grupper där den ena agerar principal och den andra agerar agent. Agenten har ett uppdrag vilket är att ta beslut å principalens vägnar. Givetvis kräver principalen att agenten skall ta de beslut som gynnar honom bäst (Boatright, 2000; Eisenhardt, 1989; Fama och Jensen, 1983a,b; Jensen och

Meckling, 1976; Kaplan och Atkinson, 1998 och Sappington, 1991). Grunden till agentteorin är att det råder en separation mellan ägande och kontroll mellan parter. Parten som står för ägande är principalen och den part som står för kontroll är agenten. Om dessa parter vore sammanslagna - det vill säga att ingen separation existerade - skulle inte de problem vi presenterar i detta avsnitt finnas.

Jensen och Meckling (1976) menar på att en principal respektive agent inte alltid behöver vara företagsägare respektive företagsledning. De menar att ett förhållande mellan en principal och en agent kan uppstå i alla olika organisationsformer samt också inom vardagliga situationer mellan individer eller grupper. I detta teoriavsnitt kommer dock relationen mellan principal och agent att beskrivas som relationen mellan företagsägare och företagsledning.

Agentteorin har ett flertal grundläggande idéer. Den första grundstenen inom teorin är att alla människor anses vara själviska vilket uttrycks av Eisenhardt (1989); Fama och Jensen (1983b) och Jensen och Meckling (1976). Företagsledningens huvudsakliga uppdrag är att driva organisationen som ger ägarna högsta möjliga avkastning på det investerade kapitalet. Eisenhardt (1989) menar att det faktum att agenten tillsätts för att öka principalens förmögenhet blir motstridigt vid hänsyn till den teori som belyser att människor enbart handlar egoistiskt. Enligt Eisenhardt (1989) kommer agenten av beteendevetenskapliga skäl ta beslut som är fördelaktigt för honom själv. Fama och Jensen (1983b) hävdar således att det största problemet inom agentteorin är när agenten och principalens intressen inte alltid går i linje med varandra. Parternas olika mål med organisationen bidrar således till intressekonflikter. Eisenhardt (1989) menar att om företagsledningens och företagsägarnas intressen gått i linje med varandra hade varken agentproblem eller intressekonflikter existerat. Schleifer och Vishny (1997) resonerar dock att det är agentens självförverkligande synsätt som är en av anledningarna till att de faktiskt tar beslut som enbart gynnar principalen. Agenten har nämligen intresse av att skapa sig ett gott rykte. Med andra ord menar Schleifer och Vishny (1997) att chefer tenderar att ta beslut som gynnar ägarna för att de vill bli välrenommerade. Detta går i linje med grunden till hela agentteorin - som försöker övertyga att alla människor sätter sig själva och sitt eget intresse i första hand. Detta synsätt har dock vinklats en aning och presenteras utifrån ett annat perspektiv som vi valt att uppmärksamma.

Den andra grundtanken presenteras av Fama och Jensen (1983b) som ser på en organisation som en sammansättning av en stor mängd olika avtal - både skrivna och oskrivna. Dessa kontrakt existerar mellan både ägare, företagsledning och kunder och syftar i att minska risken för intressekonflikter. Avtalen omfattar både de rättigheter och skyldigheter som agenten omfattas av. Fama och Jensen (1983b) hävdar att avtalen skall omfatta vilka incitament agenten innehar. Orsaken till att avtal

skrivs är för att kontrollera att agenten handlar enligt ägarnas intresse. Problemet med avtalen är att de är omöjliga att upprätta utan kostnader. Klein (1983) menar att det är omöjligt att upprätta avtal som tar hänsyn till alla eventualiteter samt att det är problematiskt att utforma avtalen på ett sätt som lämpar sig specifikt för den individen eller gruppen som avtalet berör.

3.2.3 Informationsasymmetri och intressekonflikter

Degryse och Jong (2006) beskriver att informationsasymmetri är en grundläggande anledning till att agentproblem existerar. Lamm-Tennant och Starks (1993) anser att bolagets framgång vilar på hur väl de hanterar problematiken inom agentteorin. Informationsasymmetri är verkan av orsaken separation av ägande och kontroll. Degryse och Jong (2006) beskriver informationsasymmetri när två parter - i detta fall företagsledning och företagsägare - inte delar samma information. Palazzo och Rethel (2008) förklarar att företagsledningen är den part som ständigt är aktiv i bolaget får denna part således en mer rättvis inblick i marknaden, branschen, bolaget och dess konkurrenter. Ägarna hamnar därmed i ett informationsunderläge och kan inte helt förlita sig på att de blir tilldelade all väsentlig information. Beslut som fattas av chefer i ledningen tenderar att uppfattas olika beroende på hur mycket tidigare information betraktaren har. Sappington (1991) menar att det enda sättet att få företagsledningen att agera i enlighet med principalens intresse är om båda parter delar samma information, skicklighet och kunskap. I detta fall hade dock agentens tjänster inte varit nödvändiga då principalen kunnat driva verksamheten själv. När separationen ökar mellan företagsägare och företagsledning så tenderar informationsasymmetrin att bli starkare.

Gauld (2007) beskriver 'moral hazard' och 'adverse selection' som grundläggande begrepp inom informationsasymmetri. Moral hazard beskriver en situation där agenten skall ta beslut åt principalen som bär kostnaden vid eventuella misslyckanden. När beslutet väl är fattat menar Eisenhardt (1989) att principalen inte har möjlighet att övervaka agenten och således verifiera att agenten handlar på det sätt som anses önskvärt. Gauld (2007) beskriver Adverse selection som en situation där företagsledningen har kunskap som ägarna inte kan ta del av. Pondera att agenten tar ett beslut som till synes anses vara lämpligt enligt principalen. Det principalen dock inte är medveten om är att agenten har möjlighet att välja ett annat alternativ som lämpar sig bättre.

Barnea och Rubin (2010) presenterar ett exempel som tydliggör hur en intressekonflikt mellan företagsledning och ägare kan se ut i dagens samhälle. De menar att agenter tenderar att investera i hållbarhetslösningar som inte stämmer överens med vad principalen har i intresse. De investeringarna kallas CSR (Corporate Social Responsibility) och syftar i att bidra till samhället,

miljön och dylikt. Barnea och Rubin (2010) menar att detta skapar ett gott rykte för agenten och kan gynna honom själv i sitt framtida arbetsliv. Pottier och Sommer (1997) argumenterar att olika ägarstrukturer påverkar de intressekonflikter som kan tänkas uppstå mellan försäkringstagare, företagsledning och styrelse.

3.2.4 Agentkostnader

Enligt Ang et al. (2000) uppkommer agentkostnader då en intressekonflikt råder mellan ägarna och ledningen. Ledningen i sin tur agerar på ett sätt som gynnar de själva och reducerar ägarnas förmögenhet. För att minska de intressekonflikter som uppstår menar Fama och Jensen (1983b) att principalen ger agenten incitament för att undvika att denne agerar för att gynna honom själv. Detta medför kostnader. Agentkostnader är således en del av agentteorin som berör hur organisationen kan agera för att skydda principalens intressen.

Jensen och Meckling (1976) presenterar tre olika kostnader; kostnad för övervakning av agenten, kostnad för att binda agenten och de resterande kostnaderna av förlust. Övervakningskostnader innebär att principalen i fråga blir belagd med kostnader som syftar i att övervaka agenten. Crossan (2011) förklarar att en av de vanligaste övervakningskostnaderna är att använda sig av en styrelse vars huvudsyfte är att bevaka ledning och dess beslut. Watts och Zimmerman (1983) har genomfört en studie som visar att även granskning av bolaget, i form av revision, har en stor betydelse för att minska agentkostnader. Jensen och Meckling (1976) menar att bindningskostnader uppstår genom att principalen betalar agenten för att hindra denne från att ta beslut som kan skada principalen. Bindningskostanden kan ta form i ett avtal som innefattar riktlinjer och begränsningar med avseende på agentens handlingar. När riktlinjerna uppfylls är utbytet att agenten belönas med ersättning i form av lön eller andra förmåner. Jensen och Meckling (1976) förklarar att principalen binder agenten att agera i linje med sin önskan. Forskarna beskriver att den resterande kostnaden av förlust är den kostnad som drabbar ägaren när företagsledningen tagit ett beslut som minskar bolagets värde. Mayers och Smith (1986) menar att dessa typer av kostnader ses som konsekvenser av intressekonflikter som uppstår mellan kunder, företagsledning och aktieägare. Storleken på kostnaderna har att göra med vilken ägarstruktur bolaget har samt hur bolaget hanterar intressekonflikterna.

Det finns olika faktorer som hjälper en organisation att reducera sina agentkostnader. För att exemplifiera detta visar en studie av Berger och Patti (2006) att hög skuldsättningsgrad kan påverka agentkostnader på ett positivt sätt, exempelvis att ledningen måste ta rätt beslut som gynnar bolaget bäst för att inte bli hotade med konkurs. Berger och Patti (2006) poängterar dock att den höga

skuldsättningsgraden till största del är en fördel om det handlar om stort eget kapital snarare än skulder från externa kreditgivare. Forskarna menar att en hög skuldsättningsgrad i form av kapital från kreditinstitut inte nödvändigtvis minskar agentkostnaderna utan kan likaväl resultera i motsatt effekt. Berger och Patti (2006) menar att den ökade risken även ökar stressen hos cheferna och resulterar i att agentkostnaderna blir högre.

Crutchley och Hansen (1989) presenterar förslag på hur en organisation kan minska sina agentkostnader. I och med att problemet grundar sig i att aktieägarna och ledningsgruppen har skilda intressen är idén att skapa en situation där deras intressen går i linje med varandra. En sådan situation kan skapas genom att cheferna i ledningen köper aktier i bolaget. Cheferna får då en roll som principaler och styrs därmed av dessa intressen. Crutchley och Hansen (1989) redogör även för problemet med denna lösning och förklarar att det krävs att ledningen äger en relativt stor del av företaget för att bli påverkade på rätt sätt vilket inte alltid är genomförbart. Agenterna måste i dessa fall vända sig till sin egen privatekonomi och i många fall finns inte det kapitalet som krävs.

3.3 Tidigare forskning

Mayers och Smith (2004) har utfört en studie på kundägda försäkringsbolag som visar att de drar störst fördel av att eventuella intressekonflikter är eliminerade, till skillnad från försäkringsaktiebolag som har aktieägare att ta hänsyn till. Forsarna menar dock att denna fördel tenderar att hamna i skuggan av den nackdel som innebär att kundägda bolag kan få svårt att kontrollera den intressekonflikt som kan uppstå mellan ägare, i detta fall försäkringstagare, och företagsledning.

Ang et al. (2000) menar att agentkostnaderna ökar i en organisation där företagsledningen är mindre övervakad. De menar dock att det finns möjligheter för företag att minska sina agentkostnader genom övervakning från externa intressenter. Ang et al. (2000) tar bolagets bank som exempel. Banken kräver att bolaget skall ha en god ekonomi och att de ska redovisa sin ekonomi på ett ärligt sätt. Detta medför att banken gör den övervakning som annars skulle utförts av ägarna - vilket i sin tur minskar agentkostnaderna. Bolag som är generellt sett mindre övervakade av sina ägare kan dock undkomma den större agentkostnaden genom att andra intressenter på marknaden genomför övervakningen.

Schleifer och Vishny (1997) presenterar i en studie hur övriga intressenter på marknaden genomför övervakningen i ett bolag och syftar i detta fall på samhället. Studien visar att lagar, regleringar och riktlinjer är av stor vikt för bolagsstyrningens funktion. De fortsätter med att poängtera den

viktigaste rättigheten en ägare har i ett bolag - rättigheten att rösta vilken även den regleras av lagstiftning. Dock påpekar de problemet med att ägare i många länder måste närvara vid röstningen i fysisk person. Möjligheten att rösta på distans finns inte vilket beskrivs som ett problem som blir dyrt och dessutom minskar engagemanget. Studien visar även på att de små ägarna i bolagen tenderar att utebli. Ett bolag som genomsyras av ett icke koncentrerat ägarskap - med andra ord en stor separation av ägande och kontroll - bör enligt Schleifer och Vishny (1997) uppleva ett lågt engagemang vid röstning. Detta blir problematiskt för kundägda bolag eftersom de genomsyras av ett icke-koncentrerat ägarskap. Detta styrks av Greene och Johnsons (1980) studie som påvisade att endast 0,001 % till 0,2 % av delägare i kundägda bolag närvarar vid årliga bolagsstämman.

Schleifer och Vishny (1997) påvisar att bolag med många, små ägare tenderar att skapa ett större agentproblem då ägarna upplever att deras röst inte gör någon större skillnad. I ett bolag där det finns fler stora ägare så finns även möjligheten för dessa att sätta press på ledningsgruppen, till skillnad från de som bara äger en minimal del av bolaget. Schleifer och Vishny (1997) menar således att intressekonflikterna minskar för att ledningsgruppen måste respektera och följa ägarnas intresse till en annan grad. Studiens resultat grundas i teorin om att en större separation av ägande och kontroll kan innebära att bolag får mer omfattande intressekonflikter. En studie av He och Sommer (2011) visar liknande resultat där VD i ett kundägt bolag generellt sett är mindre bevakad och kontrollerad än vad en VD i ett aktiebolag är. De menar även att kundägda bolag ofta har ett svagare ägardirektiv än aktiebolag. Detta beror på en lägre grad handlingsfrihet hos kundägda bolag. I och med detta så tenderar vikten av att kontrollera VD och företagsledning i kundägda bolag att minska.

Forskning av Fonteyne (2007) kan liknas vid studien Schleifer och Vishny (1997) där det visar sig att kundägda bolag tenderar att bli för stora, geografiskt sett, på marknaden. Ett för stort bolag ökar separation mellan ägande och kontroll och för att lösa problemet har studien av Birchall och Simmons (2004) visat att bolaget kan minska separationen genom att dela upp i regionala eller lokala delar. Studier av Birchall och Simmons (2004) samt Mazzarol, Limnios och Reboud (2013) visar att regionala bolag där ägare och företagsledning har sammanfogade intressen vilket minskar risken för intressekonflikter. Mazzarol et al. (2013) resonerar vidare att ett lokalt bolag generellt sett får bättre kontakt med sina kunder och ägare. Ägarna känner en starkare gemenskap med företagsledningen vilket i sin tur resulterar i att ett förtroende skapas som är viktigt för bolaget. Birchall och Simmons (2004) studie visar ytterligare aspekter som kundägda bolag bör ta tillvara för att minska konsekvenserna av separationen av ägande och kontroll. En av dessa aspekter är

vikten av att delge viktig information i form av möten och utbildning till sina ägare för att stödja deras deltagande i bolaget.

Bubb och Kaufman (2013) hävdar att ägarna i kundägda bolag fokuserar på att tillsätta en kompetent styrelse som sedan anställer professionell personal. Bubb och Kaufman (2013) resonerar att detta skall ersätta ägarnas bristande kontroll. Detta bekräftas även i en studie av O'Sullivan och Diacon (2003) som menar att ägarna i kundägda bolag brister i förmågan att kontrollera bolaget. De hävdar att det existerar ett flertal sätt att kontrollera en företagsledning. Två bolag med olika ägarstrukturer kan tyckas prestera på samma nivå men kan ha totalt skilda typer av övervakning. I ett aktiebolag är det exempelvis mer vanligt att bolaget blir övervakat av de större aktieägarna samtidigt som ett kundägt bolag blir kontrollerat av styrelsen i högre grad. O'Sullivan och Diacon (2003) hävdar att styrelsen är den främsta kontrollmekanism som försäkringstagare använder sig av. Mayers et al. (1997) har även de studerat kundägda bolag och jämfört dessa med aktiebolag och kommit fram till att sammansättningen av styrelsen i ett kundägt bolag är av stor vikt för att kontrollera och övervaka den operativa företagsledningen. Mayers et al. (1997), precis som O'Sullivan och Diacon (2003), menar att detta beror på avsaknaden av övervakning från ägarna.

Fama och Jensen (1983b) hävdar att ägare i kundägda bolag har möjligheten att avsluta sin försäkring och på så sätt återta de resurser de investerat i bolaget. Detta berövar företagsledningens kontroll över sina egna tillgångar. Alla ägare i ett kundägt försäkringsbolag innehar denna individuella rätt att kontrollera företagsledningen. Vi kallar detta scenario att ägarna har möjlighet att "rösta med fötterna" och lämna bolaget vid missnöje.

4. Resultat av datainsamling

Inledningsvis presenterar vi Länsförsäkringar Gävleborg där vi väljer att redogöra för de mest väsentliga delarna i deras organisationsform som vi anser har betydelse för vår studie. Följaktligen presenterar vi resultatet av intervjuerna. Vi väljer att inte presentera det empiriska material efter de ställda frågorna utan resultatet går istället under tre teman som vi konstruerat under tiden vi analyserade materialet. Dessa teman är fullmäktiges roll, intressekonflikt och informationsasymmetri.

4.1 Länsförsäkringar Gävleborg

Moderbolaget Länsförsäkringar AB ägs av 23 olika länsbolag som i sin tur är ägda av sina 3,7 miljoner sakförsäkringskunder. Aktierna i Länsförsäkringar AB är ägda av länsbolagen vilket innebär att det inte finns möjlighet för externa parter att äga aktier i Länsförsäkringar. Således är Länsförsäkringar-koncernen i grunden kundägt och det är kunderna som har rätt att rösta vid beslut som fattas på bolagsstämman (Länsförsäkringar, 2017). Bolagets styrelse är den part som ansvarar över förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt försäkringsrörelselagen (SFS 2010:2043). Styrelsens huvudsakliga uppdrag är att styra företagsledningen, se till att ägarnas intresse följs och att fatta strategiska beslut. Företagsledningen å andra sidan har ett operativt arbete och är de som tillsammans med övrig personal som verkar inom bolaget och driver det framåt. (Länsförsäkringar, 2017).

Som tidigare nämnt studerar vi Länsförsäkringar Gävleborg som ett fall. Länsförsäkringar Gävleborg är ett av de 23 länsbolag som är ägda av sina sakförsäkringskunder runt om i länet. Ägarna representeras av ett fyrtiotal så kallade fullmäktigeledamöter. Dessa fullmäktigeledamöter blir nominerade av en tillsatt valberedning och röstas in av ägarna. En ägare får en röst. Fullmäktiges uppgift är att representera ägarna och föra deras talan. Varje ledamot representerar 3000-4000 ägare som är belägna i samma kommun som de själva. Vid bolagsstämman varje år får fullmäktige chans att rösta i olika frågor som rör Länsförsäkringar Gävleborgs verksamhet. Besluten rör större förändringar och frågor i bolaget och kan även röra hur bolaget skall hantera eventuellt överskott från verksamheten. Det råder demokrati och fullmäktiges önskan blir ledningens lag. Det är även fullmäktiges ansvar att tillsätta styrelsen. De invalda styrelseledamöterna tillsätter en verkställande direktör som har i uppgift att tillsätta personalen som

skall verka inom bolaget. Denna process gör att de som verkar i bolaget blir indirekt valda av ägarna (Länsförsäkringar, 2017).

4.2 Deltagande respondenter

Vi har valt att presentera de deltagande respondenterna i tabellen nedan. De olika respondenterna benämns som “Styrelseledamot X”, “Chef X” och “Fullmäktigeledamot X”

Respondent	Intervju
Styrelseledamot 1	Personlig kommunikation, 2017-04-19
Styrelseledamot 2	Personlig kommunikation, 2017-04-24
Styrelseledamot 3	Personlig kommunikation, 2017-04-24
Styrelseledamot 4	Personlig kommunikation, 2017-04-27
Ledningsgruppschef 1	Personlig kommunikation, 2017-04-19
Ledningsgruppschef 2	Personlig kommunikation, 2017-04-26
Ledningsgruppschef 3	Personlig kommunikation, 2017-05-03
Fullmäktigeledamot 1	Personlig kommunikation, 2017-04-20
Fullmäktigeledamot 2	Personlig kommunikation, 2017-05-02
Fullmäktigeledamot 3	Personlig kommunikation, 2017-05-03

4.3. Lösningar

Med hänvisning till det första avsnittet i detta kapitel insåg vi i ett tidigt skede att fullmäktige spelar en stor roll i sammanflätningen av bolagets tre huvudsakliga parter. Av denna anledning väljer vi att inleda detta kapitel med att redogöra för parternas syn på fullmäktiges roll, historisk utveckling, utvecklingsmöjligheter samt eventuella problemområden.

Då vi diskuterar fullmäktiges roll med respondenterna får vi i stora drag samma svar av samtliga. De menar att fullmäktiges uppdrag spelar stor roll för bolaget och den kontakt som finns med bolagets ägare. Fullmäktige är de som representerar ägarna och utgör länken mellan företagsledningen och ägarna. Samtliga respondenter beskriver även att fullmäktige har genomgått en stor utveckling de senaste fem till tio åren.

När vi diskuterar hur relationen ser ut mellan företagsledning, styrelse och fullmäktige menar samtliga respondenter att den generellt sett fungerar bra. Dock har ett flertal respondenter idéer och tankar om vilka utvecklingsområden fullmäktige står inför. Chef 2 och Chef 3 påpekar att fullmäktiges roll är något diffus och att länken till fullmäktige är något svag. De utvecklar sitt resonemang med att påpeka att fullmäktiges roll måste göras mer attraktiv. Chef 2 styrker att det utvecklingsarbete som bör ske är att förtydliga deras roll. Han menar på att det förväntas mer än att bara närvara på utbildningar och bolagsstämman. I allmänhet menar han att det är fullmäktiges uppgift att representera bolaget genom att prata om Länsförsäkringar Gävleborg när tillfälle ges.

Samtliga respondenter nämner de utbildningstillfällen som genomförs för fullmäktigeledamöterna som ett sätt för fullmäktige att utveckla sin kunskap om branschen samt att få en bättre koppling till företagsledningen och styrelsen. De berättar att detta är ett tillfälle då fullmäktige träffar VD, ledningsgrupp och personal som går igenom olika områden inom verksamheten. Utbildningen görs för att fullmäktige ska kunna ta beslut på ett bättre sätt. Samtliga respondenter menar att det vore lämpligt att utveckla och utbilda fullmäktige ännu mer med hjälp av exempelvis fler utbildningstillfällen.

Styrelseledamot 2 påstår att den länken i Länsförsäkringars organisationsstruktur som kan upplevas som svag är den mellan fullmäktige och de enskilda ägarna. Styrelseledamot 2 och Styrelseledamot 4 anser att fullmäktige ligger i ett uppenbart informationsunderläge gentemot styrelsen och ledningen. Även om fullmäktige träffar de båda parterna på bolagsstämman och även vid ett utbildningstillfälle så menar Styrelseledamot 4 att detta är för lite tid. Av denna anledning har nu styrelsen börjat med ett utvecklingsarbete som innebär att motivera fullmäktige ytterligare och skapa ett intresse som möjligen kan göra det mer attraktivt. Styrelseledamot 2 utvecklar sitt resonemang och menar att bolaget måste öka förståelsen och engagemanget av fullmäktige.

Fullmäktigeledamot 2 påpekar att relationen mellan styrelse och fullmäktige ibland är diffus och att fullmäktige emellanåt inte används på rätt sätt och heller inte i den eftertraktade utsträckningen. Hon menar att fler utbildningar och möten med styrelse- och ledningsgrupp skulle vara önskvärt. Fullmäktigeledamot 2 menar att de gångerna relationen inte fungerar exemplariskt är de gångerna fullmäktige röstar emot ett beslut. Samtidigt menar hon att detta är en del av att relationen är bra. Resterande fullmäktigeledamöter anser också att de har möjlighet att uttrycka sin åsikt.

Samtliga chefer, Styrelseledamot 1 och Styrelseledamot 2 menar att fullmäktigeledamöterna engagerats och aktiverats mer jämfört med tidigare år och att Länsförsäkringar Gävleborg har ett

mer representativt fullmäktige. De påpekar att en tid tillbaka var de flesta fullmäktigeledamöterna äldre män som generellt sett var egenföretagare i form av lantbruk eller skogsbruk. Styrelseledamot 2 förklarar att risken med att fel personer utses till fullmäktige är att de tynger ner fördelar som ett kundägt bolag vanligtvis har. Han menar att en sämre representativ förmåga hos fullmäktige kan leda till att de sätter vissa kundgrupperns intresse för högt i förhållandet till hur bolaget arbetar med lönsamhet. Dock är samtliga respondenter noga med att påpeka den positiva utveckling som skett av fullmäktige gällande kompetensnivå och representativ förmåga. Samtliga chefer påstår även att det är viktigt med en spridning i intresse- och kunskapsområden i fullmäktige. Alla menar härmed att i och med förbättringen som skett i fullmäktige så har även relationen till ägarna förbättrats. Chef 3 jämför situationen med fullmäktige med ett aktiebolag. Han menar på att styrelse ser över fullmäktige som är ägare vilket resulterar i samma hierarki.

Fullmäktigeledamot 3 har suttit i fullmäktige i ett flertal år och berättar att det fanns få personer som var medvetna om fullmäktige när han valdes in vilket gjorde att konkurrensen inte var särskilt stor. Han menar att detta är någonting som utvecklats de senaste åren vilket stämmer överens med vad Fullmäktigeledamot 1 och Fullmäktigeledamot 2 berättat. Fullmäktigeledamot 3 menar att de som satt i fullmäktige tiden innan Fullmäktigeledamot 1 och Fullmäktigeledamot 2 blev invalda inte beskrev en rättvis representation av bolagets kunder. De tre ledamöterna anser alla att deras främsta roll som fullmäktigeledamot är att företräda ägarna och representera kunderna. Fullmäktigeledamot 3 menar på att bolaget ser på fullmäktige mer som en styrelse - att det ska finnas en viss spridning bland både ålder och kön samt att det kan vara fördelaktigt att byta ut ledamöter lite i taget och inte alla på en och samma gång.

Styrelseledamot 1 utvecklar sitt resonemang avseende den utveckling fullmäktige har gjort och menar att dess representativa förmåga har förbättrats. Han syftar på att fullmäktige idag utgörs av personer som representerar länets medborgare på ett bättre sätt än tidigare år med avseende på ålder, kön, yrke och livssituation. Han påpekar dock att fullmäktige än idag är någorlunda smalt och att det fortfarande finns mycket utvecklingsarbete kvar vilket bolaget arbetar aktivt med i dagsläget. Styrelseledamot 1 tycker att det bör göras mer intressant för ägarna att bli fullmäktigeledamot i och med att de faktiskt har den ytterst beslutande rätten.

“Fullmäktige är ju inte på något sätt med i den operativa verksamheten men däremot så är man ju ytterst beslutande.” (Fullmäktigeledamot 1, personlig kommunikation, 2017-04-19).

Fullmäktigeledamot 1 beskriver - precis som Styrelseledamot 1 - att rollen som fullmäktige inte innebär att hon skall lägga sig i den operativa verksamheten. Fullmäktigeledamot 1 menar att företagsledningen har sina arbetsuppgifter och att fullmäktige mer finns till för att hjälpa ledningen att ta rätt beslut. Hon menar även att fullmäktige skall finnas där för att utveckla aktuella idéer som finns, att ifrågasätta och kritisera för att föra ledningen på rätt väg.

De tre fullmäktigeledamöterna har olika åsikter angående varför de själva är engagerade i Länsförsäkringar Gävleborg och vilket typ av incitament det finns för övriga ägare att engagera sig. Fullmäktigeledamot 1 menar att engagemanget endast finns för att bolaget erbjuder bra produkter till bra priser och att det inte finns något riktigt incitament till engagemang. Fullmäktigeledamot 3 däremot menar anledningen till att både han själv och att andra ägare bör engagera sig handlar om att han tillsammans med andra ägare har investerat mycket av sin privatekonomi i bolaget. Enligt Fullmäktigeledamot 3 är detta ett bra incitament till att engagera sig i frågan vad som händer med dessa pengar. Han utvecklar att det inte bara handlar om att kontrollera eventuella fel utan att kunna påverka mer exakt vad som blir av verksamhetens överskott. Fullmäktigeledamot 2 påstår att hon valt att engagera sig för att hon står bakom Länsförsäkringars tankesätt och känner sig stolt som representant.

4.4 Konsekvenser

4.4.1 Intressekonflikt

Under detta tema redogör vi för intervjupersonernas svar rörande hantering av samt motverkan av intressekonflikter. Vi har ställt öppna frågor gällande intressekonflikter och även ställt frågor om hur det fungerar då kund och ägare är samma person. Nedan presenteras alla parter syn på intressekonflikter.

Majoriteten av respondenterna reflekterar över intressekonflikter mellan ägare och företagsledning på ett relativt avslappnat sätt. De menar att bolaget inte hanterar eller arbetar med intressekonflikter på ett speciellt sätt. Samtliga chefer menar att den enda hantering av intressekonflikter som finns är hantering av klagomålsärenden som inkommer från kunder. De utvecklar sina svar genom att förklara att då en kund vill säga upp en försäkring skall försäkringshandläggare i fråga ta reda på vilken anledning till annullation som finns. Chef 1 menar att detta är ett sätt ta reda på om ägarna ställer sig emot beslut som fattats.

Den enda hantering som uttryckligen beskrivs av alla chefer samt styrelseledamöter är de styrdokument som finns avseende intressekonflikter för Länsförsäkringar Gävleborgs företagsledning och personal. De beskriver att styrdokumentet innehåller regler avseende vad som anses vara lämpligt respektive olämpligt att göra. Exempelvis regleras där huruvida en anställd får eller inte får vara aktiv i konkurrerande bolag samt liknande regleringar. Styrelseledamot 2 beskriver dessa som styrdokument med regleringar ur moraliska och etiska aspekter.

Under intervjuernas gång diskuterar vi tillsammans med respondenterna det faktum att forskare menar att kundägda bolag har en fördel som eliminerat den eventuella intressekonflikt som kan uppstå mellan kunder och ägare. Styrelseledamot 1 och Styrelseledamot 3 menar att det kan uppstå en intressekonflikt mellan kund och ägare trots att dessa två är samma personer. Styrelseledamot 1 förklarar ett scenario där en kund får ett skadeärende som hanteras på ett sätt som gör kunden missnöjd. Ur ett kundperspektiv tycker kunden att en större ersättning borde betalats ut men ur ett ägarperspektiv finns en större förståelse för varför villkoren ser ut som de gör och varför beslutet i fråga blev fattat. Styrelseledamot 3 menar att ägare och kunder har olika beteenden och förklarar att en ägare i stora drag har lättare att sätta sig in i det långsiktiga perspektivet än vad en kund har. Styrelseledamot 3 tror att det är viktigt att kommunicera med kunderna och förklara att när du är kund och ägare i Länsförsäkringar Gävleborg så är du det av anledningen att hjälpa länet att utvecklas. Som ägare i Länsförsäkringar Gävleborg bör du inte förvänta dig en återbäring som går rakt in i din egen plånbok utan du får räkna med att återbäringen kommer till dig på ett indirekt sätt i och med att Gävleborgs län blir bättre. Samtliga respondenter berättar att Länsförsäkringar Gävleborg numera placerar verksamhetens överskott i en så kallad samhällsfond där syftet är att hjälpa de föreningar och organisationer som arbetar med utveckling och hållbarhet för barn och ungdomar.

Styrelseledamot 2 och Styrelseledamot 4 ställer sig frågande till dessa olika beteenden och menar att en ägare inte behöver ha större förståelse än en kund utan att en ägare blir lika kritisk när det gäller låg service, prissättning eller räntor och gör en jämförelse med att vara aktieägare i en av Sveriges storbanker. Styrelseledamot 4 tillägger att det inte spelar någon roll om det gäller ett aktiebolag eller kundägt bolag - ägare och kunder kommer alltid vara kritiska.

Samtliga fullmäktigeledamöter berättar att de själva ser sig som kunder när de medverkar på den årliga bolagsstämman. Fullmäktigeledamot 3 argumenterar att det är viktigt att inte bortse från att tänka som en kund då det är kunderna som bolaget vill göra nöjda. Däremot anser han att det är lika viktigt att ha en mer långsiktig syn på beslut. Han menar att priser inte nödvändigtvis ska vara

billigast på marknaden utan att det är viktigt att förstå att premiehöjningar ibland är av vikt vilket måste kommuniceras med kunderna. Här menar Fullmäktigeledamot 3 att det är komplicerat att nå ut till ägarna som ägarrepresentant.

Fullmäktigeledamot 1 förklarar att hon inte tycker att ett ägarbeteende och ett kundbeteende skiljer sig åt vid beslutsfattning. Hon argumenterar att det som är av vikt när en kund väljer försäkringsbolag är prissättningen och kvalitén på försäkringen. Hon menar att dessa kriterier är A och O samt att andra kriterier som exempelvis att ett bolag är kundägt egentligen inte spelar någon större roll. Fullmäktigeledamot 1 menar att inte bara ägare utan även kunder kan tänka långsiktigt och menar att ett bra resultat för bolaget i det långa loppet kommer innebära att bolaget kan sänka premierna vilket gynnar kunden.

“Om det går så bra som möjligt för Länsförsäkringar så blir premien billigare. Det är på det sättet det går ihop. Det är det som gör det logiskt.” (Fullmäktigeledamot 1, personlig kommunikation, 2017-04-19).

Chef 1 menar att det finns fall där de olika kunskaperna har skapat olika intressen hos de olika parterna. Hon redogör för ett exempel där de som sitter i fullmäktige har tyckt att det börjat bli dags att betala ut återbäring. Det företagsledningen då har kunskap om som inte fullmäktige har är att av det som finns att betala ut så kommer inte en särskilt stor del gå till ägarnas plånböcker. Detta beror på att det finns stora kostnader för administration vid sådana utbetalningar som minskar det slutliga värdet. I detta läge menar Chef 1 att det är viktigt att förklara och utbilda fullmäktige i hur den specifika situationen ser ut för att ett rättvist beslut skall kunna fattas. Dock fortsätter Chef 1 med att förklara att dessa stora frågor som exempelvis vad bolaget skall göra av eventuellt överskott inte blir någon intressekonflikt då fullmäktige har ytterst beslutande rätten. Hon fortsätter med att betona vikten av att fullmäktige har sista ordet och att detta tyder på den sanna demokratin som skall genomsyra organisationen. Fullmäktige kan rösta nej och då får valberedningens förslag ändras.

“För några år sedan blev det en diskussion på bolagsstämman när de skulle rösta in nya styrelseledamöter. Valberedningen kom med ett förslag men fullmäktige gick emot det förslaget.” (Ledningsgruppchef 1, personlig kommunikation, 2017-04-19).

Fullmäktigeledamot 1 håller med Chef 1 och menar att det är ägarna som har makten. Om det finns ett missnöje kommer ägarna lämna bolaget och byta till ett annat försäkringsbolag. Detta blir således företagsledningen incitament att hålla ägarna nöjda.

Gällande företagsledningen och styrelsen väljer Styrelseledamot 4 att vara kritisk och nämner att teoretiskt sätt påstås det att företagsledningen kan tendera att arbeta på ett självförverkligande sätt vilket bör kunna appliceras på en styrelsegrupp. Styrelseledamot 4 menar att det även för en styrelsegrupp kan hända att arbetet utförs med självförverkligande karaktär med incitamentet att det ser bra ut att ha suttit i en styrelsegrupp i ett bolag som har goda resultat. Hon menar på att det är viktigt att styrelsen ibland bromsar upp detta beteende och inser att det inte är möjligt att använda aktiebolags mått på ett kundägt bolag. Hon resonerar att tanken med ett kundägt bolag är att det inte ska vara vinstmaximerande vilket är viktigt att ha i åtanke vid styrandet av Länsförsäkringar Gävleborg.

Chef 2 menar att bolag behöver de affärsmässiga intressekonflikterna som kan uppstå. I och med att företagsledningen är indirekt vald av ägarna så betyder det att ägarna valt personer som skall driva bolaget framåt i deras intresse. Han menar att det måste finnas en trygghet i detta som säger att besluten som fattas ska vara de bästa för både ägarna men också bolaget i sig. Om den tryggheten inte finns behövs en annan typ av styrmodell och beslutsfattande där företagsledningen måste blanda in ägarna på en ny nivå som förmodligen inte skulle vara hållbar i och med de krav som finns på kompetens. Han resonerar att det finns utvecklingsmöjligheter för Länsförsäkringar Gävleborg där de kan fråga sig när de bör blanda in ägarna och inte.

4.5 Informationsasymmetri

För att skapa en förståelse för var eventuella intressekonflikter kan uppkomma från och hur parterna ser på dessa ställde vi frågor om synen på ägarnas engagemang och bidrag till bolaget samt vad detta har för orsaker.

Alla respondenter anser att det är för få ägare som deltar i fullmäktigevalet och gör sin röst hörd. Ingen av respondenterna har möjlighet att redovisa exakt procentuellt deltagande i röstandet från tidigare år. Dock är samtliga överens om att det råder ett lågt engagemang hos ägarna. Fullmäktigeledamot 3 påpekar att han uppfattar att färre än femtio procent vet sina rättigheter. Vi avser i intervjun att förstå vad detta låga engagemang beror på. Majoriteten av respondenterna menar att det låga engagemanget beror på bristande kunskap samt att ägarna inte har något riktigt incitament till att engagera sig.

Styrelseledamot 1 påpekar att det är alldeles för få ägare som gör sin röst hörd och röstar in fullmäktigeledamöter. Han fortsätter med att föra ett resonemang som innebär att det sämre engagemanget från ägarna i det stora hela beror på att det brister i den information som ägarna kan

ta del av. Styrelseledamot 1 och samtliga chefer menar att det måste finnas en vilja hos ägaren att bry sig - något typ av incitament. Som kund bör man känna att man själv vinner på att engagera sig. I och med att ägarna vet att pengarna stannar i bolaget är det svårt att motivera varför de bör lägga ned sin fritid på att engagera sig i Länsförsäkringar Gävleborgs beslut.

Samtliga chefer och Styrelseledamot 2 menar dock att bristen på information är någonting som bör förbättras från Länsförsäkringar Gävleborgs sida då de alla önskar ett så stort engagemang som möjligt från ägarna. Chef 3 utvecklar vikten av engagerade ägare och menar att den bristande informationen kan leda till att flera ägare "röstar med fötterna" och företagsledningen inte riktigt får vetskap kring varför ägarna inte är nöjda. Chef 3 påpekar även att Länsförsäkringar Gävleborgs arbete kring socialt ansvar och att mycket av pengarna går till samhället skulle kunna vara ett incitament för ägarna i framtiden att engagera sig. Därför menar Chef 3 att Länsförsäkringar Gävleborg borde satsa på fler utbildningstillfällen för fullmäktige för att väcka intresset att engagera sig i samhället snarare än i bolaget.

Fullmäktigeledamot 2 resonerar att det är viktigt att utveckla fullmäktige ytterligare för att fullmäktige i sin tur skall kunna sprida ordet vidare till den enskilde kunden. Hon menar att ett ökat engagemang kommer göra att det blir lättare för företagsledningen att veta var ägarna står i vissa frågor. I slutändan bör beslut bli lättare att ta då bolaget får "input" och åsikter från bolagets ägare. Fullmäktigeledamot 1 anser att informationen som fullmäktige får ta del av inte är i närheten av den information som cheferna har vilket gör att fullmäktige ibland kan få fel perspektiv på saken. Av denna anledning påpekar fullmäktigeledamot 1 att det är nyttigt att företagsledningen inte alltid lyssnar på de råd eller åsikter fullmäktige har då fullmäktige inte alltid ser helheten.

Chef 2 går in på djupet av problemet med informationsasymmetri och hävdar att detta är en av de största utmaningarna som Länsförsäkringar Gävleborg har och att företagsledningen måste bli bättre på att kommunicera med ägarna då denna relation inte är särskilt stark nu. Chef 2 argumenterar vidare att det är av stor vikt att informera ägarna om orsaken till viss beslutsfattning. Exempelvis vid beslut om premiehöjningar. De är inte alltid populära men att ägarna kan ha större förståelse för dessa om de fick en rimlig anledning presenterad. Chef 2 förklarar vidare att en ägare skulle ha mer tålamod om det finns en förklaring bakom viss beslutsfattning. Vidare menar Chef 2 på att det underläget av information som ägarna har gentemot bolagets personal och ledning kan vara problematiskt på fler sätt. Chef 2 förklarar att det finns statistik som visar att försäkringskunder har en tendens att överdriva sina skador för på så vis få större ersättning. Detta beskriver Chef 2 som problematiskt då det finns ett positivt samband mellan skador och premiehöjningar. Med andra ord

skapar kunderna omedvetet de höga premierna. Om Länsförsäkringar Gävleborg skulle bli bättre på att informera kunderna om detta är han övertygad om att det skulle innebära att premierna inte behöver höjas i samma grad. Han fortsätter med att förklara att kundägda bolag inte har något som helst incitament för att höja premierna så länge premiehöjningen inte skapas för att täcka skadekostnader. Allt överskott i kundägda bolag skall återbetalas till ägarna.

Styrelseledamot 4, å andra sidan, menar att hon tror att många av kunderna vet om att de också är ägare och i sådant fall även bör medvetna om att de har någon typ av makt. Däremot resonerar hon att det är möjligt att de inte är medvetna om exakt vad denna makt innebär och hur fullmäktige kan påverka. Styrelseledamot 4 frågar sig själv var de beslut som tas av fullmäktige ursprungligen kommer ifrån och menar att det är problematiskt att de förmodligen inte kommer från dem själva. Den främsta anledningen till varför fullmäktige hamnar i ett informationsunderläge är att fullmäktige endast verkar i bolaget cirka två gånger per år. Vidare fortsätter hon dock med att påpeka att Länsförsäkringars värdegrund gör informationsasymmetri mindre allvarlig. Styrelseledamot 1, 2 och 3 och Chef 3 hävdar att det låga engagemanget inte behöver vara något negativt utan menar att det kan bero på starkt förtroende. Styrelseledamot 2 menar att ägarna litar på att Länsförsäkringar Gävleborg är ett kompetent och hederligt bolag. Chef 3 menar även att lagar och regler fungerar som ett skydd för ägarna och kunderna och ökar deras tillit.

4.6 Sammanfattning av resultat

Slutligen sammanfattar vi respondenternas svar i tabellform för få en överskådlig bild av den insamlade data. Tabellen presenteras på nästa sida.

Sammanfattning	Fullmäktiges roll	Intressekonflikter	Informationsasymmetri
Styrelse	<ul style="list-style-type: none"> - Genomgått stor utveckling senaste åren - Bör utveckla fullmäktige så fler blir intresserade - Svag länk mellan bolaget, fullmäktige och ägarna 	<ul style="list-style-type: none"> - Intressekonflikt, kund vs ägare trots kundägt bolag - Kunder och ägare olika beteende blir problematiskt 	<ul style="list-style-type: none"> - Brist på engagemang beror på brist på kunskap - Fler utbildningstillfällen - Skaffa incitament för engagemang
Företagsledning	<ul style="list-style-type: none"> - Har blivit bättre och mer representativ - Utvecklingsmöjligheter, just nu svag och diffus roll - Förtydliga rollen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hantering av konflikter är klagomål - Fullmäktige har sista ordet - Affärsmässiga konflikter är viktiga 	<ul style="list-style-type: none"> - Ägarna ej engagerade, brist på information - Förbättringsmöjligheter för Länsförsäkringar - Kommunikation är viktigt för att få ägarna med sig
Fullmäktige	<ul style="list-style-type: none"> - Mer populärt att bli ledamot i fullmäktige idag - Fullmäktige används för lite - Fullmäktiges roll är att leda företagsledningen på rätt väg 	<ul style="list-style-type: none"> - Viktigt att agera kund och ägare - Kundtänket är dock viktigt gällande pris och produkt 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagemang är lågt pga. okunskap - Ett större engagemang kommer ej ge skillnad i röstning etc. - Ny input kan ge bättre underlag till beslut

5. Diskussion

I detta kapitel presenterar vi våra reflektioner av resultatet och kopplar ihop dessa med nuvarande teorier och forskning inom området som presenterats i tredje kapitlet. Vi väljer att dela upp detta kapitel efter tre teman vilka är; separation av ägande och kontroll, konsekvenser och lösningar.

5.1 Separation av ägande och kontroll

För att få en förståelse för vilka konsekvenser och även lösningar Länsförsäkringar Gävleborg står inför vill vi redogöra för hur vi anser separationen av ägande och kontroll ser ut.

Greene och Johnson (1980) menar att separationen av ägande och kontroll bör vara som störst i kundägda bolag då ägandet kännetecknas av att vara spritt och att en person innebär en röst. Samtliga respondenter bekräftar hur röstandet arrangeras på Länsförsäkringar Gävleborg. Alla ägare får en röst att lägga på den fullmäktigeledamot ägaren anser vara viktig och representativ för sina egna åsikter. Samtliga fullmäktigeledamöter menar att incitament till att göra sin röst hörd inte är tillräckligt starka och detta gör att separationen mellan ägarna och ledningsgruppen upplevs som större vilket även styrks av Gugler och Yurtoglo (2003). Tidigare forskning av Schleifer och Vishny (1997) visar att den röstning som måste ske i fysisk form är problematiskt för bolag då små ägare tenderar att inte dyka upp. Detta går i linje med resultatet av vår studie då respondenternas svar lyder att det inte är tillräckligt många ägare som röstar vid fullmäktigeval. Vår tolkning är att ägarna känner sig omotiverade när de måste fysiskt närvara vid en röstning. I vår mening skulle det öka engagemanget om det var mer smidigt att engagera sig. Vi återkommer senare i vår analys angående fler orsaker till ägarnas låga engagemang.

Tidigare forskning av Pottier och Sommer (1997) har visat att separationen av ägande och kontroll är mindre i kundägda bolag då en intressekonflikt elimineras i och med att ägare och kund är samma person. Enligt ett svar från en styrelseledamot har vi förstått att denna intressekonflikt endast är eliminerad i teorin, men inte i praktiken. En styrelseledamot utvecklar sitt svar med att förklara att kunder och ägare inte har samma typ av beteende vilket blir problematiskt då dessa parter ageras av samma person. Detta går i linje med vad en av cheferna från ledningen redogör för där han menar att det är problematiskt att kunder kan gå till överdrift i sina egna skadeärenden för att erhålla större ersättning. Detta ses som ett kundbeteende medan ett ägarbeteende kännetecknas

av en mer långsiktig prägel. Sammanfattningsvis menar dessa respondenter att de har två olika typer av beteenden att ta hänsyn till vid bolagsstämman. Vi ser typiska kundbeteenden hos en av fullmäktigeledamöterna där pris och villkor står i fokus. De övriga två anser vi anammar ett ägarbeteende. I vår mening behöver inte ett kortsiktigt kundtänk innebära något negativt för Länsförsäkringar Gävleborg utan det kan snarare vara nyttigt att inkludera sådana åsikter i sin verksamhet. En jämn balansgång mellan ett kundbeteende och ett ägarbeteende är något som vi anser att en fullmäktigeledamot bör ha. Med vår studies resultat ställer vi oss positiva till att tidigare forskning (Pottier och Sommer, 1997) som visar att separationen torde vara mindre tack vare den eliminerade intressekonflikten. Dock är vår tolkning att den inte är fullständigt eliminerad då det istället råder olika beteenden hos samma part. Detta har enligt oss ingen större påverkan på själva separationen då vi anser att båda beteenden kan vara av nytta för bolaget. I vår mening elimineras ett flertal intressekonflikter mellan företagsledning och ägare samt mellan företagsledning och kunder när kunder och ägare sammanfogas. Vår tolkning är att många intressekonflikter mellan exempelvis företagsledning och ägare eller företagsledning och kunder uppstår genom att kunderna är av en åsikt och ägarna är av en annan åsikt. I detta läge måste företagsledningen välja sida vilket kan skapa intressekonflikter gentemot den part som inte får sitt intresse beaktat.

5.2 Konsekvenser

Konsekvenserna av den separation av ägande och kontroll som råder inom Länsförsäkringar Gävleborg presenteras i detta avsnitt. Vi avser att förklara hur den separationen av ägande och kontroll vi presenterat påverkar bolaget negativt. Tolkningen som presenteras är även denna en sammanslagning av existerande teorier och respondenternas svar.

Tidigare forskning av Sappington (1991) visar att konsekvensen av separationen av ägande och kontroll är att det uppstår informationsasymmetri där ägarna har ett informationsunderläge gentemot företagsledningen. I de flesta av de intervjuer vi genomför så framkommer det att både företagsledning, styrelse och fullmäktigeledamöter anser att de flesta ägare inte har vetskap om varken sin makt eller sina rättigheter. Åtminstone är det den slutsatsen samtliga drar när de konstaterar att det är ett lågt engagemang då fullmäktige skall röstas in. Vi anser att det är problematiskt att en stor del av ägarna i bolaget inte vet vad de har för rättigheter. I vår mening är det svårt att definiera vad detta kan leda till för typ av intressekonflikter. Enligt oss är det inte helt osannolikt att när fullmäktige röstas in sker detta av ägare som är tillräckligt informerade om beslutet de står inför. Om fler ägare är medvetna om sina rättigheter anser vi att fler skulle engagera sig och därmed skulle Länsförsäkringar Gävleborg ha en mer rättvis röstning när fullmäktige ska

utes. I vår mening är det viktigt att Länsförsäkringar Gävleborg arbetar aktivt med att nå ut till nya ägare och informera om deras rättigheter då det är dessa personer som alltid har det sista ordet på stämman och framför allt - det är de som utser styrelsen som sedan tillsätter chefsposter.

Tidigare forskning av Degryse och Jong (2006) visar att informationsasymmetri är en av de faktorer som ligger till grund för att intressekonflikter uppstår. Detta anser vi vara intressant då samtliga styrelseledamöter informerar oss om att det är av vikt att representativa personer sitter som fullmäktigeledamöter. Pondera att om majoriteten av fullmäktige är lantbrukare riskerar en annan intressegrupp som har andra mål att hamna i skuggan. Vår tolkning är att en omfattande informationsasymmetri kan leda till att "fel" personer utses till fullmäktigeledamöter som i sin tur bidrar till att det uppstår intressekonflikter. I vår mening är det således inte osannolikt att det kan uppstå intressekonflikter inom en och samma part, i detta fall fullmäktige och ägarna de representerar.

En dramatisk konsekvens som Fama och Jensen (1983b) beskriver är att om rätt information inte når ägaren kan det resultera i att denne bryter försäkringsavtal och lämnar bolaget. Enligt ett svar från en fullmäktigeledamot har vi förstått att om villkor angående pris och service inte tillfredsställs skulle detta innebära att ägaren byter försäkringsbolag. Vi anser här att om rätt budskap angående Länsförsäkringar Gävleborgs högre syfte med verksamheten i form av återinvesteringar i lokalsamhället inte når fram till ägarna tenderar detta scenario att drabba bolaget. På grund av detta vill vi återigen poängtera vikten av att motverka informationsasymmetri i den mån Länsförsäkringar Gävleborg är kapabel till.

Å andra sidan finns det en förutsättning i det hela som av naturliga skäl strider emot de resonemang vi tidigare fört. Pondera att kunskapen hos ägarna är låg till följd av mindre tydlig och mindre stark kommunikation från företagsledningen. Vi vill tydliggöra hur vi för våra resonemang innan vi kommer in på djupet av denna analys. I och med att vi inte kan veta hur många av Länsförsäkringar Gävleborgs ägare som är medvetna om sitt ägande så är det svårt att bedöma om det bristande engagemanget beror på bristande kunskap eller på en rad andra anledningar vi kommer att presentera. Därför vill vi dela vår grundtanke med hela resonemanget. Vi är övertygade om att en stor del inte har den kunskap som krävs men utifrån både respondenternas svar samt tidigare forskning har vi svårt att tro att detta skulle vara den enda anledningen. Således kommer vi välja att diskutera vilka andra orsaker som ligger bakom beteendet hos ägarna.

I och med att informationsasymmetri är ett fenomen som finns i alla bolag vill vi understryka att vi inte menar att Länsförsäkringar Gävleborg på något vis skall genomföra förändringar som bör eliminera denna asymmetri helt. Vi vill understryka att detta är omöjligt. Dock är vi angelägna om att minska asymmetrin på det sätt som är möjligt - för att på så vis minska risken för intressekonflikter.

Med stöd från Palazzo och Rethel (2008) som hävdar att en betraktares reaktion avseende ett beslut beror på vilken information betraktaren har anser vi att det är av ännu större vikt att företagsledningen kommunicerar sina beslut med ägarna samt även utbildar ägarna. Detta går även i linje med Birchall och Simmons (2004) studie som påpekar vikten av utbildning och möten för bolagets ägare. Då samtliga respondenter påpekar den låga kunskapen hos ägarna är det för oss naturligt att ägarna kan få fel syn på beslut som fattas. Med en högre grad kunskap bör ägarna kunna besitta en högre grad av förståelse. Ett exempel där informationsasymmetrin påverkar bolagets negativt är problemet som Chef 2 belyste gällande premiehöjningar. Konsekvenserna av separation av ägande och kontroll är här att informationsasymmetrin blir så pass stor att ägarna blir missnöjda över beslut som de med rätt information möjligen hade haft lättare att förstå och acceptera.

5.3 Lösningar

I detta avsnitt presenterar vi vilka lösningar som Länsförsäkringar Gävleborg använder sig av. Lösningarna är både sådana som har avseende att minska själva separationen av ägande och kontroll men också sådana som syftar i att minska konsekvenserna som separationen orsakar hos bolaget.

I en studie av Fonteyne (2007) visar det sig att kundägda bolag som har en lokal marknad tenderar att få ägare som inte känner tvång att engagera sig då de har ett stort förtroende för företagsledningen. Detta kan relateras till vad två styrelseledamöter säger. Det låga engagemanget behöver inte innebära att någonting är fel utan det kan snarare bero på starkt förtroende och trygghet från lagstiftning. En av fullmäktigeledamöterna påstår att den starka pålitligheten för bolaget gör att otillräcklig motivation skapas. Hon menar att hennes sätt att utföra kontroll är att läsa årsredovisningen för att på så sätt se hur pengarna förvaltas. Hon utvecklar vidare att denna trygga bolagsform gör att eventuella snedsteg från företagsledningen blir enkla att upptäcka. Det är fler fullmäktigeledamöter som för liknande resonemang. Så länge Länsförsäkringar Gävleborg erbjuder bra produkter till marknadsmässiga priser så är ägaren nöjd. Det finns med andra ord inga starka incitament för ägarna att kontrollera bolaget. Detta är enligt vår mening ett bidrag till att

separationen minskar. Lagstiftning och andra riktlinjer bidrar till att ägarna känner att de inte behöver kontrollera företagsledningen. Detta stöds av både Ang et al. (2000) samt Schleifer och Vishny (1997) som menar att avsaknaden av kontroll från bolagets ägare i kundägda bolag bidrar till att de i högre grad använder sig av externa intressenters kontroll. Schleifer och Vishny (1997) beskriver just lagar och regleringar som ett av de viktigaste skydden gentemot företagsägare.

Det är emellertid inte endast lagstiftning och riktlinjer som skyddar ägarna i kundägda bolag. En av styrelseledamöterna menar att fördelen med Länsförsäkringar Gävleborgs starka sidor är att de verkar lokalt. Han påpekar att den lokala verksamheten gör att ägarna har lättare att acceptera företagsledningen beslut om var överskottet bör gå. Resonemanget som förs går i enlighet med tidigare studier från Mazzarol et al. (2013) som visar att bolag som verkar lokalt får ett starkare förtroende från sina kunder och ägare. Birchall och Simmons (2004) menar att den lokala uppdelningen av ett kundägt bolag kan vara räddningen för att minska separationen av ägande och kontroll. Detta är enligt oss applicerbart på Länsförsäkringar Gävleborg då majoriteten av respondenterna som nämnt Länsförsäkringar Gävleborgs lokala verkan som en av de stora fördelarna med bolaget. Vår tolkning är att Länsförsäkringars organisationsstruktur - både att de är kundägda och lokalt placerade - kan vara en av anledningarna till ägarnas svaga incitament att kontrollera företagsledningen. Det svaga incitamentet grundar sig således i förtroende. Vidare är vi av den åsikten att detta gör det möjligt för Länsförsäkringar Gävleborg att med godkännande från ägarna avskaffa återbäringen som var avsedd att tillfalla ägarna och istället placera överskottet långsiktigt till samhället. Länsförsäkringar Gävleborg har ett högre syfte med sin verksamhet vilket är att överskott återbetalas i lokalsamhället är enligt vår mening en exemplarisk lösning för att minska separationen av ägande och kontroll. Detta bidrar till att vissa ägare helt enkelt känner att engagemang inte är nödvändigt medan andra ägare agerar patriotiskt tillsammans med Länsförsäkringar Gävleborg för att gynna länet långsiktigt. Vi tolkar detta som att bolaget har utvecklat ett sätt att hitta vad Crutchley och Hansen (1989); Fonteyne (2007) och Mazzarol et al. (2013) ser som gemensamma intressen. Enligt Barnea och Rubin (2010) är social hållbarhet ett gott exempel på en intressekonflikt som kan uppstå mellan företagsledning och ägare. Med stöd från Birchall och Simmons (2004) och Mazzarol et. al (2013) samt den respons vi delgivits anser vi att detta inte är fallet för Länsförsäkringar Gävleborg.

Vi har tidigare diskuterat att det råder okunskap hos kunderna om sina ägar rättigheter. Vi anser även här att det tåls att nämna vikten av att sammankoppla det högre syfte som respondenterna har diskuterat kring. Vår tolkning är att om fler kunder är medvetna om att engagemang i Länsförsäkringar Gävleborg bidrar till ett välmående samhälle skulle göra bolaget starkare. Vi

menar att agera fullmäktigeledamot inte nödvändigtvis behöver innebära att denne medverkar i strategiska beslut för bolagets interna verksamhetsstyrning utan att det snarare kan handla om att utföra goda gärningar för samhället. Följaktligen leder det till att ägarnas egenintresse speglas i Länsförsäkringar Gävleborgs återinvesteringar och på sätt uppmanar fler att engagera sig. Vi vill klargöra att detta inte innebär att eventuella intressekonflikter kommer uppstå utan vi syftar på är att ägare har möjlighet att påverka sådant i samhället som berör en själv. Detta får en positiv avspeglning i agentteorin där Eisenhardt (1989) menar att ägarna och företagsledningen agerar utifrån självintresse. I och med ovanstående resonemang kring att ägarnas självintresse återfinns i bolagets återinvesteringar anser vi att detta är ett ultimata sätt att förena två intressen som mynnar ut i ett gemensamt.

Enligt samtliga respondenter är den grundläggande åsikten att fullmäktiges roll i bolaget är att representera ägarna. Fullmäktige blir ett verktyg för bolaget att nå ägarnas åsikter och röster. Enligt He och Sommer (2010) blir separationen av ägande och kontroll större när ägandet inte är koncentrerat. Det är få ägare som känner att deras röst är hörd i och med att alla ägare endast innehar en röst vardera. Vi har utifrån Greene och Johnsons (1980) studie förstått att det finns kundägda bolag som inte har fullmäktige eller så kallade ägarrepresentanter. I och med att studien i fråga utfördes på sådana typer av bolag anser vi det inte rättvist att applicera det resultatet på Länsförsäkringar Gävleborg. Som ovan nämnt anser vi att återinvesteringar i lokalsamhället minskar separationen av ägande och kontroll. Likaväl här tolkar vi att separationen minskar i och med fullmäktiges funktion för bolaget. Fullmäktigeledamöterna fungerar som en mellanhand mellan företagsledning och ägarna då de representerar ägarnas åsikter och därmed bidrar de till att centralisera organisationsstrukturen.

Bubb och Kaufman (2013); Mayers et al. (1997) och O'Sullivan och Diacon (2003) beskriver just avsaknaden av kontroll från ägarna som orsaken till att styrelsen får ett större ansvar att kontrollera. O'Sullivan och Diacon (2003) förklarar att kundägda bolag av denna anledning lägger större vikt på sammansättningen av styrelsen. Detta går i linje med vad respondenterna informerar oss. Respondenterna påstår att styrelseledamöterna i dagens läge har en hög kunskapsnivå och många har erfarenheter inom tidigare styrelsearbeten. Detta gör dock att det råder en kunskapsasymmetri mellan styrelse och fullmäktigeledamöter vilket även förklarar varför Länsförsäkringar Gävleborg anser att utbildningstillfällen för fullmäktige är lämpligt. Precis som två av respondenterna nämner, anser vi att om Länsförsäkringar Gävleborg skulle fokusera på en mer kompetent fullmäktige kan detta leda till att asymmetrin minskar och därmed även större engagemang.

Fama och Jensen (1983b) menar att organisationer motverkar att intressekonflikter uppstår som en verkan av stor separation mellan ägande och kontroll genom att skriva avtal som begränsar företagsledningens handlingsfrihet. Samtliga chefer och styrelseledamöter beskriver de styrdokument som Länsförsäkringar Gävleborg har utvecklat i syfte att styra vad bolagets personal får och inte får göra. Sådana typer av styrdokument kan liknas vid de avtal Fama och Jensen (1983b) beskriver. Vi tolkar styrdokumentet - vilka upprättas av styrelsen - som ett sätt för styrelsen att försäkra sig om att företagsledningen handlar i ägarnas intresse.

Under intervjuernas gång tolkar vi respondenternas svar som relativt avslappnade. Den känsla vi får är att ingen av respondenterna innehar någon särskild oro om att intressekonflikter eller separationen av ägande och kontroll är ett stort problem. Respondenterna hävdar flera gånger hur pass stort förtroendet är för bolaget. Med hänvisning till Schleifer och Vishnys (1997) studie som visar att företagsledningens självförverkligande beteende kan gynna ägarna då företagsledningen har incitament att skapa sig själv ett gott rykte på arbetsmarknaden. Vår tolkning är att detta sätt är mer nytänkande och utvecklande. I dagens samhälle är det inte möjligt för en företagsledning att gå bakom ägarnas rygg då detta i slutändan skulle innebära att företagsledningen själva förlorar på det. Utan att respondenterna benämner detta fenomen uttryckligen så tycker vi oss se en koppling mellan deras svar och Schleifer och Vishnys (1997) studie.

6. Slutsats

Studiens syfte är att ur ett agentteoretiskt perspektiv skapa förståelse för hur separationen av ägande och kontroll ter sig i ett svenskt, kundägt bolag samt att belysa vilka konsekvenser separationen får och vilka lösningar bolaget arbetar med. Utifrån de intervjuer vi genomfört samt tidigare forskning ser vi tendenser till en stor separation av ägande och kontroll i Länsförsäkringar Gävleborg. Den främsta orsaken till denna åsikt är respondenternas uppfattning om hur pass ovetande ägarna är avseende deras rättigheter. I och med att informationsasymmetri är en konsekvens av stor separation av ägande och kontroll så kan vi utifrån den stora informationsasymmetrin som råder tolka att separationen är orsaken.

Det vi kan konstatera är dock att Länsförsäkringar Gävleborg innehar en unik lösning för att minska separationen mellan ägande och kontroll som vi inte finner i tidigare forskning. Lösningen är fullmäktigeledamöterna som fungerar som en länk mellan företagsledningen och ägarna. Fullmäktige minskar även informationsasymmetrin i och med att fullmäktige deltar i utbildningar och tillhandahåller kunskap som kan föras vidare till ägarna. Vi har även förstått att det är viktigt för Länsförsäkringar Gävleborg att fullmäktige är representativt och att ledamöterna får tillgång rätt information. Detta för att inte skapa intressekonflikter inom en och samma part.

Vidare kan vi konstatera att då ägaren och kunden i Länsförsäkringar Gävleborg utgörs av samma person så är det många möjliga intressekonflikter som elimineras. Vi tolkar att detta innebär att oavsett hur stor separationen av ägande och kontroll är hos Länsförsäkringar Gävleborg så kan inte intressekonflikterna bli lika omfattande som i ett bolag där ägaren och kunden är två skilda parter.

Gällande vilka konsekvenser som separationen av ägande och kontroll orsakar så uppfattar vi som sagt en stark informationsasymmetri. Denna informationsasymmetri leder i sin tur till intressekonflikter mellan ägare och företagsledning. I fallet med Länsförsäkringar Gävleborg kan vi se att dessa intressekonflikter kan orsaka att ägarna lämnar bolaget. Konsekvensen av ägarnas informationsunderläge riskerar således att bidra till ett missnöje från ägarna som resulterar i att de väljer ett annat bolag.

Att det råder informationsasymmetri på Länsförsäkringar Gävleborg förstår vi utifrån respondenternas resonemang angående det låga engagemanget vid fullmäktigeval. Dock har vi förstått att det låga engagemanget inte enbart beror på en stor separation av ägande och kontroll. Vi tolkar att ägarna släpper kontrollen om företagsledningen då de känner ett förtroende för bolaget

och de beslut som tas, utifrån både intervjuer samt tidigare forskning. Ägarna är dessutom skyddade av lagstiftning, riktlinjer och regler vilket bidrar till att ägarna inte finner tillräckliga incitament till att engagera sig. Vidare noterar vi att inte enbart förtroende och skyddet av svensk lagstiftning står som ensamma orsaker till det låga engagemanget. Länsförsäkringar Gävleborgs bedrift att lyckas hitta ett intresse som går i linje både med företagsledningens intressen samt ägarnas intressen är en bidragande faktor. Att investera i social hållbarhet som gynnar alla bolagets kunder - och inte enbart försäkringstagarna - samt fler människor i länet därtill anser vi vara av största vikt för Länsförsäkringar Gävleborgs hantering av separation av ägande och kontroll. Vår tolkning är att dessa investeringar inte bara tonar ned konsekvenserna av separationen - vi tror även att de kan minska den. Investeringarna i den sociala hållbarheten blir en god cirkel. Cirkeln börjar vid den punkten då parternas intressen sammanfogas och beslut om samhällsinvesteringar tas. Vid de tillfällen får företagsledningen tillsammans med fullmäktige träffa de enskilda ägarna och sprida information och kunskap som i sin tur för parterna närmare. Vi ser med andra ord ett omvänt händelseförlopp. Intressekonflikterna blir mindre vilket bidrar till att informationsasymmetrin tonas ned som i sin tur gör att separationen av ägande och kontroll minskar.

Sammanfattningsvis anser vi att separationen av ägande och kontroll i Länsförsäkringar Gävleborg må vara stor med avseende på att många ägare är omedvetna om sina rättigheter och saknar motivation till engagemang vilket medför konsekvenser. Samtidigt upplever vi att separationen är mindre i och med att bolaget verkar lokalt, återinvesterar i lokalsamhället och även själva upprättandet av fullmäktige. Vår tolkning av detta resultat är att det blir problematiskt att fastställa om hur separationens storlek ter sig. Dock kan vi med hänvisning till både de intervjuer som genomförts samt tidigare forskning fastställa att konsekvenserna av den stora separationen kan tonas ned och att lösningen till detta är bättre kommunikation med ägarna i bolaget för att motverka missförstånd.

6.1 Studiens bidrag

Resultatet i vår studie bidrar med kunskap om hur separation av ägande och kontroll ser ut inom ett lokalt, kundägt försäkringsbolag i Sverige. Syftet är att bidra med kunskap till både företagsekonomer som är intresserade av ämnet men även till parterna som verkar inom bolaget. Det praktiska bidraget med vår studie blir således att agera ögonöppnare för företagsledning, styrelse och fullmäktigeledamöter inom Länsförsäkringar Gävleborg. Med hjälp av våra djupgående intervjuer är vår avsikt inte endast att få material och data till vår studie utan även att få respondenterna att tänka efter och förhoppningsvis komma till insikt angående problem och

lösningar de inte tidigare reflekterat över. Vi hoppas att denna studie kan bidra med nya idéer och eftertänksamhet avseende hur Länsförsäkringar Gävleborg kan motverka de konsekvenser som kan uppstå. Vår ambition är även att studien ska agera ögonöppnare för bolagets ägare då vi vill belysa deras rättigheter och vad de har för möjligheter att påverka beslut som tas.

Som vi tidigare nämnt råder det avsaknad av empiriska studier utförda på kundägda bolag. Det finns studier som tyder på att separationen är mindre i kundägda bolag (se Birchall och Simmons, 2004; Fonteyne, 2007 och Pottier och Sommer, 1997) samtidigt som det finns forskare som påstår att den är större (se Greene och Johnson, 1980; He och Sommer, 2010; Jensen och Meckling, 1976). Det teoretiska bidrag vår uppsats utgör är främst användning av fullmäktige som enligt vår mening utgör en betydande påverkan på separationen av ägande och kontroll. Fullmäktiges funktion behandlas inte i de studier vi utgår ifrån vilket vi anser kan vara en anledning till skillnaden av resultatet i vår studie avseende storleken på separation. Enligt oss är det problematiskt att fastställa exakt hur separationen av ägande och kontroll ter sig utan det handlar snarare om hur väl ett bolag hanterar konsekvenserna. Detta är enligt vår mening ett betydelsefullt bidrag till teorin.

6.2 Studiens begränsningar

Då vår studie utformar sig som en fallstudie på Länsförsäkringar Gävleborg är det problematiskt att generalisera resultatet på övriga kundägda försäkringsbolag i Sverige. Det råder goda förutsättningar att resultatet är representativt för övriga länsbolag inom Länsförsäkringar-koncernen då flertalet organisationsfaktorer hos länsbolagen är liknande men det är emellertid inte något vi kan fastställa. Enligt oss finns det säkerligen en del faktorer som är unika för respektive länsbolag vilket gör att resultat skulle skiljas åt. Vi vill därmed uppmärksamma vår studies relativt smala resultat som främst riktas mot Länsförsäkringar Gävleborg.

6.3 Framtida forskning

Under tiden vi arbetat med denna studie har det uppkommit en hel del frågor som rör sig utanför vad vi har möjlighet att ta upp i denna studie. Vi resonerar kring om resultatet på vår studie är representativt för resterande länsförsäkringsbolag inom Länsförsäkringar-koncernen samt om resultatet är representativt för andra kundägda försäkringsbolag i Sverige. Givetvis skulle detta vara intressant att ta reda på, genom att göra en replikation på vår studie på ett annat länsbolag.

Det finns ytterligare ett område vi uppmärksammat i desto högre grad. Vår tolkning är att det råder både kundbeteende och ägarbeteende hos ägarna. Tidigt i studien reagerade vi på att det kan bli

problematiskt för Länsförsäkringar Gävleborg att inte vara medvetna om hur ägarna faktiskt agerar när de medverkar i beslutsfattning. Av denna anledning skulle vi finna det intressant att studera om fullmäktigeledamöterna anammar ett kundbeteende eller ägarbeteende. Utifrån detta kan Länsförsäkringar Gävleborg se huruvida detta påverkar bolaget positivt eller negativt. I vår mening skulle en sådan studie bidra med djupare förståelse för bolaget å ledningsgruppen sida då detta kan vara till hjälp vid strategiska beslut.

7. Referenslista

7.1 Litteratur

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa intervjuer*. Stockholm: Liber.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Berg, B.L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*, Allyn and Bacon, Boston.
- Berle, A. & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: The Macmillan Company.
- Brülde, B. & Strannegård, L. (2007). *Affärsetik*. Malmö: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Eriksson, L.T. & Hultman, J. (2014). *Kritiskt tänkande: utan tvivel är man inte riktigt klok*. Stockholm: Liber.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ dataanalys*. Stockholm: Liber.
- Fonteyne, M. W. (2007). Cooperative banks in Europe: policy issues (No. 7-159). International Monetary Fund.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hultén, P., Hultman, J. & Eriksson, L.T. (2007). *Kritiskt tänkande*. Malmö: Liber.
- Kaplan, R. S. & Atkinson, A.A. (1998). *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Merriam S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Sohlberg, P. & Sohlberg, B-M. (2013). *Kunskapens former: vetenskapsteori och forskningsmetod*. Stockholm: Liber.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: design and methods*. Sage Publications.

7.2 Vetenskapliga artiklar

Ang, J.S., Cole, R.A. & Lin, J.W. (2000). Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of Finance*, 55, 81-106. doi: 10.1111/0022-1082.00201

Barnea, A. & Rubin, A. (2010). Corporate Social Responsibility as a Conflict between Shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97, 71-86. doi: 10.1007/s10551-010-0496-z

Berger, A. & Patti, E. (2006). Capital Structure and Firm Performance: A New Approach to Testing Agency Theory and an Application to the Banking Industry. *Journal of Banking and Finance*, 30(4), 1065-1102. doi: 0.1016/j.jbankfin.2005.05.015.

Birchall, J. & Simmons, R. (2004). The Involvement of Members in the Governance of Large-Scale Co-operative and Mutual Businesses: A Formative Evaluation of the Co-operative Group. *Review of Social Economy*, 62(4), 487-515. doi: 10.1080/0034676042000296236.

Boatright, J.R. (2000). Conflicts of Interest in Financial Services. *Business and Society Review*, 105, 201-219. doi: 10.1111/0045-3609.00078

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-10. doi: 0.1191/1478088706qp063oa

Bubb, R. & Kaufman, A. (2013). "Consumer biases and mutual ownership". *Journal of Public Economics*, 105, 39-57. doi: 10.1016/j.jpubeco.2013.06.002

Crossan, K. (2011). The Effects of Separation of Ownership from Control on UK Listed Firms: An Empirical Analysis. *Managerial and Decision Economics*, 32, 293-304. doi: 10.1002/mde.1535

Crutchley, C. & Hansen, R. (1989). A Test of the Agency Theory of Managerial Ownership, Corporate Leverage, and Corporate Dividends. *Financial Management Association*, 18, 36-46. doi: 10.5539/ijef.v6n5p274

Degryse, H. & Jong, A.D. (2006). Investment and internal finance: Asymmetric information or managerial discretion? *International journal of industrial organization*, 24(1), 125-147. doi: 10.1016/j.ijindorg.2005.03.006

Dew, N. (2007). Abduction: a pre-condition for the intelligent design of strategy. *Journal of Business Strategy*, 28(4), 38-45. doi: 10.1108/02756660710760935

- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(5), 57-74. doi: 10.5465/AMR.1989.4279003
- Fama, E. & Jensen, M. (1983a). Agency Problems and Residual Claims. *The Journal of Law and Economics*, 26. pp: 327-349. doi: 10.1086/467038.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983b). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325, doi: 0022-2186/83/2602-0011
- Gauld, R. (2007). Principal-agent theory and organizational change: Lessons from New Zealand health information management. *Policy Studies*, 28(1), 17-34. doi: 10.1080/01442870601121395
- Greene, M. & Johnson, R. (1980). Stocks versus Mutuals: Who controls? *The Journal of Risk and Insurance*, 47, 165-174. doi: 10.2307/252689
- Gugler, K. & Yurtoglo, B. (2003). Corporate governance and dividend pay-out policy in Germany. *European Economic Review*, 47(4), 731-758. doi: 0.1016/S0014-2921(02)00291
- Hansmann, H. (1985). The Organization of Insurance Companies: Mutual versus Stock. *Journal of Law, Economics and Organization*, 1, 125-153.
- Hansmann, H. (1988). Ownership of the Firm. *Journal of Law, Economics, & Organization*. 4(2). 267-304.
- He, E. & Sommer, D. W. (2010). Separation of Ownership and Control: Implications for Board Composition. *Journal of Risk & Insurance*, 77(2), 265-295. doi: 10.1111/j.1539-6975.2010.01351.x
- He, E. & Sommer, D.W. (2011). CEO Turnover and Ownership Structure: Evidence from the U.S. Property-Liability Insurance Industry. *Journal of Risk and Insurance*, (78)3, 673-701. doi: 10.1111/j.1539-6975.2011.01416.x
- Hesse, H. & Čihák, M. (2007). Cooperative Banks and Financial Stability. *IMF Working Paper*. 7(2). 1-38.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3. 305-360, doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Jussila, I., Kotonen, U. & Tuominen, P. (2007). Customer-owned Firms and the Concept of Regional Responsibility: Qualitative Evidence from Finnish Co-operative. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 35-43. doi: 10.1108/17471110710835563
- Jussila, I., Tuominen, T. & Tuominen, P. (2012). Are we owners or are we regular customers? The Obscure Meaning of Ownership in Consumer Co-operatives. *International Business Research*, 5(12). doi:10.5539/ibr.v5n12p195

- Klein, B. (1983). Contracting Costs and Residual Claims: The Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law and Economics*, 26, 367-374. doi: 10.1086/467040
- Lamm-Tennant, J. & Starks, L.T. (1993). Stock versus Mutual Ownership Structures: The Risk Implications. *The Journal of Business*, 66, 29-46.
- Mayers, D., Shivdasani, A., & Smith, W. (1997). Board Composition and Corporate Control: Evidence from the Insurance Industry. *The Journal of Business*, 70(1), 33-62.
- Mayers, D. & Smith, C.W. (1986). Ownership Structure and Control: The Mutulization of Stock Life Insurance Companies. *Journal of Financial Economics*, 16(1). 73-98.
- Mayers, D., & Smith, C.W. (2004). Incentives for Managing Accounting Information: Property-Liability Insurer Stock-Charter Conversions. *Journal Of Risk & Insurance*, 71(2), 213-251. doi:10.1111/j.0022-4367.2004.00087
- Mazzarol, T., Limnios, E-M., & Reboud, S. (2013). Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(1), 27-40. doi: 10.1016/j.jcom.2013.06.004
- Michie, J. & Llewellyn, D.T. (2010). Converting Failed Financial Institutions into Mutual Organisations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 146-170. doi:10.1080/19420671003629789
- O'Sullivan, N. & Diacon, S. (2003). Board Composition and Performance in Life Insurance Companies. *British Journal of Management*. 14(2). doi: 10.1111/1467-8551.00269
- Palazzo, G. & Rethel, L. (2008). Conflicts of Interest in the Financial Intermediation. *Journal of Business Ethics*, 81, 193-207. doi: 10.1007/s10551-007-9488-z
- Pottier, S.W. & Sommer, D.W. (1997). Agency Theory and Life Insurer Ownership Structure. *The Journal of Risk and Insurance*, 64(3), 529-543
- Sappington, D. (1991). Incentives in Principal-Agent Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 5, 45-66.
- Schleifer, A. & Vishny, R.W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783. doi: 10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x
- Stewart, J.E. (2014). The direction of evolution: The rise of cooperative organization. *Biosystems*, 123, 27-36. doi: 10.1016/j.biosystems.2014.05.006.

Vaughn, P. & Turner, C. (2016). Decoding via Coding: Analyzing Qualitative Text Data Through Thematic Coding and Survey Methodologies. *Journal of Library Administration*, 56(1), 41-51. doi: 10.1080/01930826.2015.1105035

Watts, R.L. & Zimmerman, J. L. (1983). Agency problems, auditing, and the theory of the firm: Some Evidence. *The Journal of Law and Economics*, 26, 613-633. doi: 10.1086/467051.

7.3 Publikationer

Kollegiet för svensk bolagsstyrning. (2016). *Svensk kod för bolagsstyrning - gällande från 1 december 2016*.

[http://www.bolagsstyrning.se/UserFiles/Archive/219/Svensk kod for bolagsstyrning gallande fran 1 december 2016.pdf](http://www.bolagsstyrning.se/UserFiles/Archive/219/Svensk_kod_for_bolagsstyrning_gallande_fran_1_december_2016.pdf)

SFS 2010:2043, *Försäkringsrörselelag*. Finansdepartementet, FPM.

7.4 Webbssidor

Svensk Kooperation. (2015). Hämtad 2017-05-03 från: <http://svenskkoooperation.se>

Finansinspektionen. (2017). Hämtad 2017-05-23 från: <http://www.fi.se>

Länsförsäkringar. (2017). Hämtad 2017-05-08 från: <http://www.lf.se>

Bilaga 1 - Intervjufrågor

Hur går processen till när fullmäktige utses?

Hur går processen till vid årsmöten? När och hur får kunderna säga sitt?

Enligt din uppfattning, hur stor procent av kunderna gör sin röst hörd?

Varför är det lågt engagemang från kunder?

Hur jobbar ni med det låga engagemanget från kunderna?

Enligt din uppfattning, hur stor procent av kunderna är medveten om sina rättigheter som ägare i bolaget?

Finns någon särskild hantering av intressekonflikter? Uppmärksammar ni eventuella konflikter som kan uppkomma? Diskuteras lösningar?

Hur ser du på att separationen av ägande och kontroll anses teoretiskt sett vara störst i kundägda bolag?

Vilka fördelar respektive nackdelar finns med kundägda bolag?

Har ni haft några betydande intressekonflikter senaste fem åren?

Med avseende på röstningsmönster, finns skillnad i agerande mellan små och stora kunder?

Om kunder fick antal röster utifrån betald premie - på vilket sätt hade detta sett annorlunda ut?

Hade separationen blivit mindre?

Vilka problemområden är specifika för kundägda bolag?

Vilka drivkrafter till lönsamhet finns på LF?

Hur bidrar styrelsen och vilken roll får den?

Vilken relation finns mellan företagsledning, ägare och styrelse?

Kan man verkligen agera ägare samtidigt som kund? Agerar och tänker de som kunder eller som ägare?