FÖRETAGSLEDNING (2216)
Tentamen 20.3.2010, tid: 4 timmar
Examinator: Patrick Furu

Vänligen besvara alla frågor. Observera att ditt svar till fråga 1 inte får överstiga 12 rader per delfråga, och dina svar på frågorna 2 och 3 inte för vara längre än 3 sidor per fråga. Vänligen se också till att skriva tydligt. Lycka till!

Patrick

---

1. Vänligen besvara följande frågor:

a) Utgående från forskningen om förändringsledning, nämn tre källor/orsaker till förändringsmotstånd.
b) Vilka är de huvudsakliga källorna till makt?
c) Vilka är verkställande direktörens huvudsakliga uppgifter i ett aktiebolag?
d) Vilka är de huvudsakliga dimensionerna i ett balanserat styrkort (Balanced Scorecard)?
e) Vilka är de väsentliga rollerna för en försäljningsdirektör enligt den senaste synen på försäljning?

(Max. 5 x 3 poäng, max. 12 rader per delfråga)

2. Beskriv hur *leadership* ("ledarskap") skiljer sig från *management* ("företagsledning"/ styrning), samt i hurdana situationer och under vilka förutsättningar de är effektiva.

(Max 15 poäng, max 3 sidor)

3. Läs praktikfallet på andra sidan och *analysera* det med hänsyn till kunskapen om de tre perspektiven på företagsledning, VD:s och styrelsens roller, och förändringsledning. Vad är orsakerna till att situationen är som den är? Vad borde Tomas göra?

(Max. 20 poäng, max. 3 sidor)

hire/fire CEO
- över vakar
- evaluera & investera
-

Kotter
motivate people
align people

Förändringsledning
1. Create a sense of urgency
2. Build a group
3. Skapa motiverande vision & mission
4. Sammanföra människor

7. Don't give upp
8. Nurture the new culture

OBS! Dubbelsidig, vänd! →

The goal is not to please the shareholders
You can't run the company
You are not the boss
giving [illegible] is [illegible]
you are always sending a message
you are still only a human

Tomas Hedström hade under sina första 11 månader som verkställande direktör på Rocksoft Ab fått tillstånd en hel del. Han hade organiserat om företaget så att varje kund nu hade en tydlig kontaktperson som den alltid kunde kontakta, medan produkt-/teknologiexperterna kunde fokusera på vad de kunde bäst. Tomas hade också startat en förändring till en mer professionell arbetskultur, där alla anställda har tydliga personliga målsättningar och att dessa också följdes upp regelbundet. Han kände sig ganska stolt över hela processen, där han på kort tid implementerat ett balanserat styrkort, som hade en tydlig koppling till företagets strategiska målsättningar.

En förutsättning för att han tog emot jobbet som VD var att styrelsen skulle utvidgas till att ha – utöver de tre existerande medlemmarna som var grundaren och teknologidirektören Stefan Grönroos, grundaren och delägaren Mikael Bergström, och f.d. VD, nuvarande styrelseordförande Jan Palmén – minst en extern professionell medlem. Tomas hade föreslagit en kompis från studietiden, Fredrik Westerlund, och förslaget hade gått igenom.

Rocksoft är ett IT-företag som säljer lösningar för hantering av kundbetaltrafik, dvs. att kundföretaget har ett integrerat system, där kundregistret är kopplat till automatisk och effektiv fakturering. Med hjälp av Rocksofts lösningar har kunderna kunnat göra stora inbesparingar i personalkostnader och minskade investeringar i IT-system.

Den stora utmaningen som Tomas ser framför sig är att kombinera den nätbaserade teknologin, som är grundpelaren i Rocksoft med mobilteknologi, som möjliggör t.ex. förnyelse av tidningsabonnemang via SMS, som har direktkoppling till kundregistret och faktureringssystemet. Han har redan anställt Linus Odén, en mycket lovande och intelligent ung expert med kompetens i mobilteknologi. Tomas anser att Linus tillsammans med teknologidirektören Stefan kan åstadkomma stora framgångar.

Två dagar sedan presenterade Tomas sin nya idé till sin ledningsgrupp: genom ett företagsköp av Solid, ett mindre bolag som har kunskap och just den typen av kunder som Rocksoft är ute efter. Till sin besvikelse insåg Tomas att ledningsgruppen inte alls blev entusiastisk av förslaget, utan började identifiera möjliga hotbilder av företagsköpet. Han hade ju redan talat med styrelseordförande Jan, som hade konstaterat att "tillväxt är ju vår målsättning". Jan hade tillagt att det är nog ändå bäst att Tomas först försöker förankra det i ledningsgruppen och att han "ska vara beredd på att analysera förslaget från olika synvinklar". Tomas hade så bråttom att han inte hann reflektera över vad Jan hade avsett med den kommentaren.

Ledningsgruppen hade på sistone inte riktigt varit så dynamisk och framåtriktad som Tomas hade önskat sig. Stefan, som hade byggt upp bolaget från början och var företagets "själ", hade inte alltid hållit med om Tomas idéer och nu började det kännas som om han och Mikael hade konsekvent börjat motarbeta hans initiativ. Tomas hade lite svårt att förstå varför. Resultaten hade ju varit rätt imponerande på så kort tid. Han hade personligen förklarat till varje anställd vad deras målsättningar betydde och hur de blir utvärderade. Tomas tyckte att det var bra att han visade engagemang i de nya systemen och rutinerna. Nästa steg, vilket han också hade kommunicerat till personalen, var att koppla ihop uppfyllelse av målsättningar till personlig kompensation.

Tomas var full av iver, och han hoppades på att denna iver skulle smitta av sig. Det verkade dock som om det hände det motsatta. Dessutom hade det kommit som en överraskning till honom att två viktiga teknologiska lösningar, som han hade väntat på, var långt från färdiga vid deadline. Det hade börjat spridas en viss pessimism som han inte alls var nöjd med.

Tomas försökte nå Jan per telefon, men lyckades inte. Han ringde till sin kompis Fredrik, som från början hade stött honom med de olika initiativen och även gjort lite kalkyler på det tilltänkta företagsköpet. "Jag vet att det blir mycket långa dagar, men kämpa på bara – du är ju en bra rollmodell", hade Fredrik sagt.

Jan ringde tillbaka till Tomas på kvällen. "Vad ser *du* som dina viktigaste målsättningar på både kort sikt och lång sikt?", frågade Jan. Efter en kort diskussion kommenterade Jan: "Det hela låter nog vettigt. Men jag tycker du ska ta och fundera *hur* du tänker åstadkomma det du säger."