**Introduktion**

Frågorna hänger vi upp på 4 teman Alignment, Ambition, Mobilization och Execution. Varje tema tar ca 10-12 minuter. Frågorna följer en enkel och repetitiv struktur på varje tema; 2 konkreta framgångsfaktorer + 2 konkreta förbättringsförslag + en score på en 10-gardig skala. Fokus för vår studie är att förstå HUR en VD bör arbeta för att nå framgång.

0. Vilket år tillträdde du som VD? (Låt VD välja det mest representativa VD-uppdraget om flera).

Okt 2013, medlem från 11

*Vi börjar med Tema Alignment & Governance*

**Tema 1 - Alignment & Governance**

**Alignment**

1. Vilka är de 2 viktigaste insatserna från ägarrepresentanterna som har bidragit till bra förtroende & samsyn mellan ägarrepresentanterna och dig som VD (avseende mål, affärsplan och modell för samarbetet mellan ägarrepresentanter och ledning)?

**1. market strategy alignment, att vi ska kopiera vad bilindustrin gjorde på 90-talet. Resan var att istälet för stort antal mindre lev så konsolidera till ett fåtal stora tier 5 leverantörer, en partner r&d till eftermarknad one-stop shop för kunderna som intealls existerade då**

**Fokusera på off-high way och marin**

**2. väldigt stark ambition fr ägaren att ha kapital i fonden att bidar til olka konsilideringsaktiviteter, ngt vi kommer till. Varit en akilleshäl**

2. Hur hade ägarrepresentanterna kunnat agera för att skapa ännu starkare förtroende & samsyn mellan ägarrepresentanterna och dig som VD – ange 2 viktigaste förbättringspunkterna?

**Tycker stört oss är mycket löften men tomma löften har stört oss – blivit beskvielse gång efter gång kopplat till behov av kapital för olika aktiviteter, främst förvärv den andra är verksamheten inte i så gott skick som ägaren trodde från början ha fått ta omarbetat allt har jräbft investeringar att rensa upp och ändra utrsutning, layoutear ägaren har int ebidraigt med ngt ting efegntligen bara från eget lkasaaflöde resdan vi gör 7 år säger jag hade kunnat göras på 2/3 av tiden med ett visst tilskott av kapital. Varför? Rätt enkelt – orsaken är att capman gjorde första investeringen från fond 8 2006 när man käpte komas för mycket pengar och sedan sedsn rinansilrs och sedan åpterfå marknaden 2010 men väldig bred och ingen strategisk upplägg i bolaget hade bara mnga enheter och orthuset föll sedan. När jag kom in istyrklesen var verksamhete väldigt dålig. Hade tappat förtroendet i finansmarknaden och hos kunder. Hade finnaseriat med mexxanie och stora inteerst rates på detta mexxanie, varje år växte skulden. 2011/12 borde man klivit ur men man valde att inte gröa det och slog ihop carbotech och sedan med rock enginering utan extra kapitainsats, allt med smarta lösningar på balansräkningen liten equity och väldigt överbelånat ftg kraftfullt. Ingen kasaflödesränta…maximerad emed factoring, hade balansräkning helt katastrogalt dålig, hela tiden legat i bakgrunden och kunder har ifrpgastätt om ftg har en framtid, möten med banker tec. Först i slutet av 2019 som man gjorde om balansräkningen och lfyttade om capman lånen till aktier nu ser dt mer hälsosamt ut. Skalpat i 6 år. När vi byggde ut fabrik med 10 m euro det är en stratgeisk investerin. Den har vi fåt lösa helt själva vilket hör att vi fick reducera i andr afabirker och extra banklän. Trodde att capman skulle g in med ex 5 meruo…smågnidig upplägg från vapman spara sista euro. Dock inte tagit ut pengar i ftg inte funnits. Täffade ordf för 3-4 år sedan han var ac sikten att antingen tror man då satsar man anars kliver man ur.**

3. Tänk dig att du fått denna fråga ca 6 månader efter att du tillträtt som VD: Hur rankar du graden av förtroende & samsyn mellan ägarrepresentanterna och dig som VD på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**7 då fortfarande förtroende; 1.5 år framåt - 5**

4. Om score är <7 -> Ange 2 korta förklaringar till den score du gav?

5. Vilka topp 3 faktorer eller åtgärder hade lyft score till en 9?

**1. mer ärligt upplägg från ägaren – vad är spleplanen**

**2. vid strukturella förändringar – vi sålde bort bearbetinngsaffär, tog os 3-4 år att genomfröa pga capman alltid ngt legalt/fianisellt oändlig diskusionspunkt – snabbhet i belsut**

**3. sedan kan man säga – ett arv från rookie väldigt stålverksupplägg, innebar att efter 1 år – de tänkte inte kund, tänkte inte snabbhet och lönsamhet – bara stora ftg…de blev tydligt efter ett år. Då startade resan att ha fåtal från rookie nästan bara åp ën hand -en resa med ddreamteam – gjorde om org. iställe t för hk i helesinki flyttade ut 2014 i afärsenheter –**

**Kompetens**

6. Vilka är de 2 viktigaste bidragen som ägarrepresentanterna tillfört ledningen och bolaget avseende affärskritisk kompetens - exempelvis via kunskap/metoder/människor etc.?

**De tillsatte bra styrelsemedlemmar kort efter jag startde som vd 2 från tyska industrin, positivt en från bomack en frpn ljung heinndrieci, ordf peter augustsson erf industriman, sedan jan m och markus s och från rookie..erfarna. bra kompetens styrelse. Sedan ett tålamod från ägaren avseende förämndringsarbetet ett sätt förståetåse för färndänringarna**

7. Hur hade ägarrepresentanterna kunnat agera för att än bättre tillföra affärskritisk kompetens till **ledningen och bolaget – ange 2 viktigaste förbättringspunkterna?**

**Det som hände – tyska kom in väldigt såhär tyskt – väldigt pålästa i styrelsmöten goda förslag – få saker att gå fram och investeringar och vartenda gång ngt lades på bordet så blev det nej från ögare så efter 2 år så lämnade d etsyrelsen , det hände ingetenitg. Föll ihop – efter det väldig tliten styrelse, sedan dess. Haft en styrelse under häldften av tiden peter jan m markus s.**

**Konskeveneserna? Väldigt stark strategi att mer erövra europa mha tyska kompetensen…iom att tyskana försvann gick vi tillbaka lite grann att utveckla bolaget fårn ett kundbaspersoektiv, ngt vi lider av att vi är inte lika kända i mid och syderuopa. Där har fortfarande styrelsemedlem en roll att spela att marknadsföra bolaget i rätta kretsarna ca 2016/17 lämnade tyskarna då var vi i slatgruvan…volket var nyttigt i efterhand då fick vi tid att ställa om men vi gjorde inte de stratgeiska investeringar som hade snabbat upp resan på bolaget**

8. Tänk dig att du fått denna fråga ca 12 månader efter att du tillträtt som VD: Hur bra har ägarrepresentanterna tillfört affärskritisk kompetens på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**7**

9. Om score är <7 -> Ange 2 korta förklaringar till den score du gav?

10. Vilka topp 3 faktorer eller åtgärder hade lyft score till en 9?

**1. beslutsfattandetm hastighete,**

**Governance**

11. Vilka är de 2 viktigaste insatserna från ägarrepresentanterna som bidragit till en effektiv governance-modell; dvs. effektiv styrning & uppföljning av bolagets affärsplan & verksamhet?

**1. stor frihet till ledningen på ftg inte mikromanagement fr ägare styrelse, bra frihet**

**2. sedan, hade en bra frihet också hela tiden att lägga upp strateier och inriktningar vad göra inte heller här en mikromanagement själva kunnat påverka vad bolaget borde göra…både operativt so msrateiskt br affriheter**

12. Hur hade ägarrepresentanterna kunnat bidra till en ännu bättre governance-modell – ange 2 viktigaste förbättringspunkterna?

**1. nackdelen med friheten var att vi hade inte specieillt strukturerade avstämningar med ägare nom vad vorde göra vilket gjorde är vi operatit inte levereadde mer då en negativ diskussion so mkunde ägt rum om de varit mer aktiva – man pratar mycket man borde ha mpndsvisa trojka möten – jag har varje år i 7 år nu ska vi ha trojka möten och udner 7 år har vi bar ahaft 5 totalt har alltid nedprioriterats – trojka hade varit en viktig de l kortfattat månadsvis vad händer inte det här här formella mötet.**

13. Tänk dig att du fått denna fråga ca 12 månader efter att du tillträtt som VD: Hur pass effektiv är governance-modellen på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**5-6**

14. Om score är <7 -> Ange 2 korta förklaringar till den score du gav?

**1. dels , lite längre fram i tiden. Det fanns in te en samshn var så här att ordf. peter ville få in styrelsemedlemmar frå europa medan jan m – var lite fårgande var rädd att de skulle ställa en massa krav gjorde att fannsi ingen samsyn i styrelsen vad bolaget borde göra – fanns samsyn mellan tyskaran och peter men inte från ägarsyn. Det praktiska konskevenser nite s mycket support fr styrelsen egenltligen vi körde vår saltgruvearbete i stället. Att räddda ftg, väldoigt lite konstruktiv** support fr styrelsen – istället tog upp frågor som dödases från capman…

15. Vilka topp 3 faktorer eller åtgärder hade lyft score till en 9?

**1. styrelsen haft en övereskommen stratgei vad man ville med ftg**

**2. i den strategin också plan marknadsmässigt vad kan man göra mer i europa, hade ökat tillvöxt snabbare**

**3. den tidpunkten ska bvi hålla kvar bearbetning eller inte – skule inte varit i bolag fr böran – bar aavsluta affären inte dra i längbänlk, hamnade i skavlpet efter som styreklen inte var samordnad.**

**4. tydlihaa på varksmehte, marknsstrategin, och avvytra**

**Styrelsn ansvar skulle vart tydligare på vilken balandräkningen vilken balnasräkning vehöver bolaget för att vara framgångsrikt och tdiigat tagit up att tillgångar borde funnits, det fans mycket i fonden men olika smussalande varför det inte sattaes in..**

*Tema 2 - Ambition & Prioriteringar*

**Tema 2 – Ambition & Prioriteringar**

16. I din första affärsplan efter tillträdet som VD – vad anser du om affärsplanens ambitionsnivå avseende finansiella & strategiska mål?

(i) För lågt satta mål

(ii) Ngt för lågt satta mål

(iii) Mål på rätt nivå

**(iv) Ngt för högt satta mål**

(v) För högt satta mål

**För ambitlösa mål, völdig tunderbyggt mtrl med vadsrtra pekade på 400 meuro med vad som kunde göras, den planen hade kunnat genomfröas, jag vet att kort efteråt höjde 400 till 500 meuro – tittar man på konsilideringsgraden så hade vi varit där, så om frågan är var det för ambitiösa vid den tidpunkten – ambititösa men rimokiga - som förutsate dessa bitar.**

17a. Kort motivering till svaret i fråga 16?

17b. Grovt, vilket mål sattes för EBIT-tillväxt under de första 3 åren i affärsplanen?

(i) EBIT + 25 % på 3 år

(ii) EBIT + 50 % på 3 år

(iii) EBIT + 75 % på 3 år

(iv) EBIT dubbelt upp på 3 år

(v) EBIT mer än dubbelt upp på 3 år

(v) Annat 3-årsmål för EBIT ökning – ange vilket mål

**2014-2017; skulel gå +50% EBIT…det var målet . hamnade ca 25-30% en orsak var marknaden föll ned gruvindustrin och även marina…kraftigt 2015/16**

18. Vilka var de 2 viktigaste framgångsfaktorerna i arbetet med att sätta affärsplanens ambitionsnivå avseende finansiella och strategiska mål?

**1. Vadetsra strategic review and market consolidation opporutniities det satte scenen för vad fortaco är idag. Vi ploickar fram den planen ibland. Ny när vi bytt ordf. och jan m lämnar capman ersätts av anders bjärkell, vi har gått tillbaka till stratgeiplanen den gäller än idag.**

19. Hur hade arbetet med att sätta affärsplanens ambitionsnivå kunnat ske ännu bättre – ange 2 främsta förbättringspunkterna?

**1. hade ägaren varit ycket tydligare med vad är kapitalmöjligheterna att hjälpa verksamhete**

**2. tdigare ordnat balansräkningen en våt filt hela tiden**

20. I din första affärsplan efter tillträdet som VD – vad tycker du om affärsplanens omfattning avseende antalet strategikritiska & centrala initiativ?

(i) För få initiativ

**(ii) Lagom antal initiativ**

(iii) Ngt för många initiativ

(iv) För många initiativ

**Tycker att initiageb var väldigt genomtänkta, de var baserad på urspurngliga planen balanserat ed hur marknaden såg ut. Sen blev marknaden fäll ihop, så är det- var geomtänkt. Fok i verksamheten förstod detta fick en buyin väldigt tidigt! Ambvuitiöst men ändå within reach. En framgångspunkt, som satte sceen var att i maj 2014 salmade top 70 ledaren ai prag 2 dgrs övning för första gång fortaco journey , satt med top 70 fanrikschefen och hans ledningsteam vad fortaco ska göra, tog inexterns kunder vad de förväntade sig och sedan stratg plan, där satte vi gruden till att fortaco är ett annat ftg i framtiden. Vi fick en bra buy-in.**

21. Varför blev det för få eller för många initiativ (beroende på svaret i fråga 20)?

22. Vad blev konsekvenserna av för få eller för många initiativ (beroende svaret i fråga 20)?

23. Hur många strategikritiska & centrala initiativ ingick i affärsplanen?

(i) 1-2 centrala initiativ

**(ii) 3-5 centrala initiativ (kund, effektiv verksamhet, lönsam tillväxt, people orienterad, excellent inköp/lev struktur)**

(iii) 5-7 centrala initiativ

(iv) 8-10 centrala initiativ

(v) 10 - 15 centrala initiativ

(vi) >15 centrala initiativ

24. Vilka var de 2 viktigaste framgångsfaktorerna i arbetet med att säkerställa tydligt prioriterade initiativ i affärsplanen?

**1. att vi stratx efter mötet i prag gjorde om gov stryktur flytade lönsamhetsansvar dff head quarter till affärsenehet strukturer aom head office toill att bli support och lade helt P&L och dagens affär shos varje fabrimsansvarig. Han som just då utsåg till i polen i sutet 14 hade hiab där och hade 2 dgsr övning efter åt säger muraaniz tack för att jag fick vara med och trägaffa en kund, aldrig fåt göra det förut. Tar helt ansvar operativt och har vuixit. Gav ut ansvaret.**

**2. vi satte mha extern hjälp ett fixed cost och ett lager cost cut att fixed cost är basen vi jmf siter och benchmarakde och satte sceen vad tjänstemäb får vara 25-30 men inte fler tog ut stora pengar i lgare frigjorde kassaflöde. Har följt att vara 10% lager av 12 mpn omsättning**

**3. litestyrd från erfareneht att förändringsresor mpste hålla strukt til 3-5 stora initiavg inte för mpnga – de var rätt tydliga inte svårt att förstå. En stor förndrif var att få kunden att ofkuserad i bolaget och att få den anställda people and HR (inte bar aHR) HR är det statistika payroll mm löner mm, medan people är att utveckla määniskor att hjäpla oss – vilket är en framgpbfsfaktor at drva lean. Gör bottom-up, ej kpnslter ej fina bökcer .**

25. Hur hade arbetet med att säkerställa tydliga prioriteringar i affärsplanen kunnat ske ännu bättre – ange 2 främsta förbättringspunkterna?

**1. har misslyckat s med att nyckel til framgång är att lägga mer tid på planering – sales to order och order to dleivery att säkerställa at tvi har kunskapen vad är planering hur tar du från kunden prognoser och sedan till order hur säkerställa att kombinera ni dem när du börjar köpa mtrl och bygger kaapcitet och hur det går ned att hå dialog med kunden fick probelm 18/19 VISSA kunder växte kraftfullt men förstod inte att underluggadne system inte hade veklig kapacitet till detta. För ett år sedan drog vi igång ett program – borde gjort tidigare – master of flxibility där vi jobbar – borde köpt in fin mjukvara – jag säger nej nu ska vi lära oss basics. När vi lärt oss att gå så kan vi adera på.**

26. Hur bra blev er första affärsplan på en 10-gradig skala avseende rätt ambitionsnivå *och* tydligt prioriterade initiativ? (Där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra)

**5**

27. Om score är <7 -> Ange 2 korta förklaringar till den score du gav?

**Skulle haft en snabbare, 2017 – visade sig då att vi hade n mix av gamla och höll på att byta ut folk från rookie och plocka bort didvisionstsurktrerna 3 st vilket gör att affärseneheterna fabrikerna började driektrapportera till mig, mewr ansvar – så vi hade olika ambitioner och bakgrund som vi då byte ut hade kunnat gröa snabbare – varförin te snabare – vi skulle göra den snabba tilväxtresan och lite tomma löften från ägaren och då hade vi denna struktur för tat kunna bl ett större ftg sen hade vi en mix av fräscha högkompetenta människor och även gamla och hadelite konflikt med de gamal äniskora skule observeerat tidigare och tagit desa steg. 15/16 vår cfo lämnade ut han trodde inte på ftg då fick jag in mats rosenberg från ik, han är ceo för investment bolag i 3-4 år och var fruktansvärt kunnig och tuff, otrlig tduktigatt orma ftg vi gjorde tat det blev konfilkter med andr ai lendingsgruopen**

28. Vilka topp 3 faktorer eller åtgärder hade lyft score till en stark 8 eller 9?

**1. snabare fram**

**2. säkerställt att vi vid sedan av det operativa förändringsarbetet, man kan säga iom bgeörnsade medel – med eget lkassaflöde genom att marknad föll ned så orkade vi hnet foka på alla 8 fabrier parallellet gjorde istlllet 2 fabriker per år kunde istället gjort kasnke 3-4 fabriker hade inte resurser operatibvt…**

*Nu till Tema 3 av 4. Den är kortare. Människor & Mobilisering.*

**Tema 3 – Människor & Mobilisering**

29. På vilka sätt har du mobiliserat ett starkt ägarskap i organisationen för affärsplanens mål och prioriterade initiativ - ange de 2 viktigaste åtgärderna?

**1. skapat group leadership team, funitionella ansvar markering sales finance, rehc oosv. Är 6 st i group leadership, fabrkscheferna också sr leadership team med fabrikschefer. Formella p&l ansvar på business size fabrikcshcefere viktigt team att i en matiris kortsluta säkarställa att gruppen tillför key account mrs och category mgrs på gruppen och contrllers sittande på gruppen och sen exceution business sites head – et bra samspel – egenskaper gjorde efter pragövningen 2014/15.**

**2. ngntng även – väldigt viktigt i att säketrställa att ,am nite ser konfliketr mellan människor och det har medfört nrä vi har möten att mycket tid läggs på att var och en får sin räst hörd och face to face. Det jag som ledare måpste lägga tid på lyssna, katon och respekt**

30. Hur hade du kunnat agera för att mobilisera ett ännu starkare organisatoriskt ägarskap för affärsplanens initiativ - ange 2 främsta förbättringspunkterna?

**1. ett område – när vi introducerar tekniologiuplägget 2017/18, technology, dels porduktkvalitet men framförallt internt i bolaget överbyrgga hur man tillverkar pordukter och vilken layout osv väldogt specifikt men iom lägga upp en nivå så hjälpt alla förstår att man är inte en snkild enhet utan stratatgeiskt mot kunder och mot …det blev en knuyunkt för att få ihop ägarskap.**

**2. kanske med dagens övnig i prag – skulle nog gjort mer pragövningar face to face..när man gör det är ute på olika enheter kanske lite mer av det, en balans av dt på kostander. 4 ggr per år hade varfit optimalt gjorde 1-2 ggr per år.**

**3. samma här inte bara formella möten, lika viktigt med den sociala biten**

31. Tänk dig att du får denna fråga ca 12-18 månader efter att du tillträtt som VD: Hur starkt är ägarskapet kring affärsplanens mål och prioriterade initiativ hos topp 10% av befattningshavare på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**6-7, hyfsad övnigen i prag 9 mpnader satte scenen vi fick en wow upplevelse vi har skapar ngt som ingen hjort vad roligt**

32. Vilka topp 3 åtgärder hade lyft score till en stark 8 eller en 9?

**1. skull enig jobbat mer på make to …safe and better vår lean resa, i begynnelsen skapat detta koncept hade vi lyckat sköra mer paralllellt på alla eneher snabbare nått resultat**

**2. saknar lite grann gjort mer team jobbat mer tillsammans starkare engagemeng tillsammnas kring planering, det ä rnyckel i ftg det knyter ihop funktioneran och de levererande nehterena**

33. Tänk dig att du får denna fråga ca 12-18 månader efter att du tillträtt som VD: Hur starkt är ägarskapet kring affärsplanens mål och initiativ hos den övriga organisationen (utöver topp 10% av befattningshavare) på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**Varierar 3-5, beroende på hur djupt man går. Vissa enheter fick igång utvecklingsarbeet vädligt bra, där man fick en förståelse ner i org menar jag operatörer, svetsarna mm andr aorg. Som i ungern snarare på senare tid man förtsått.**

34. Vilka topp 3 åtgärder hade lyft score till en stark 8 eller en 9?

**1. vad jag skulle gjort varit starkare på att skapa en pmo approach, för vi initiaterade mycket bar intitiav per enhet p ågruppnivå men hade in net förmåga natt säkerställa att allt implemenetardes enligt ök, för lätt att annat kom upp produktioner, kunder, gär man en förändringsrea hades att mer kraft på ett pmo upplägg, en planering, tydliga milstioplar som man veckobvis följer upp.**

**2. vi givk in i ett mode i ftg att bara sitta i satgruvan med dagens problem, det ä rlätt att säga i efterhand hade varit bra för teamet att 1 dag per vecka titta på mogrondagen att det vi grö i saltgruvan också har koppling till farmtiden, ex. vi hade p gruppnivå att göra mer stratgeisa förälsjing ar itll kunder inte bar ta emot ritning utan även tillfära mervärde genom modulmontering eller teknologiutvecklimg denna förtsåelse att vi skapar mer tier one levearntör den frpgan har utvecklats inte med samma fart i enehterna, märler idag att även fr måpgra år sedan att vi khad ekunat vara snabare ich attrahera mer kunder tvärs igenom ftg . vi är pionjärer**

35. Efter ca 12-18 månader som VD: I vilken utsträckning hade du ditt ”dream-team” på plats dvs. rätt person på rätt plats bland topp 5% av dina befattningshavare?

(i) Rätt person är på rätt plats för >90 % av topp 5% managementpositioner

(ii) Rätt person är på rätt plats för 80-90 %

(iii) Rätt person är på rätt plats för 70-80 %

(iv) Rätt person är på rätt plats för 60-70 %

(v) Rätt person är på rätt plats för 50-60 %

(vi) Rätt person är på rätt plats för <50 % av topp 5% managementpositioner

**Ca 60-70%, där jag började redN**

36. Hur hade du kunnat agera för att ännu bättre och snabbare få rätt person på rätt plats på topp 5% av befattningshavare - ange 2 främsta förbättringspunkterna?

**1. tror att man skulle faktiskt tagit starkare leadership assessment av medlemmarna oboreoedne förstå vad typ person har vi, vad är deras egen målsättning, mer trial and error nu som drog ut på teiden**

**2. gjorde försäk at tkära off-siote teamutveckling, men sedan bytte vi struktur och gjorde inte uppföljinng, mer fokus på att teamet är ocmmittat har v isamsyn avd som sja göras**

**3. som resultat hade kunnat snanabba upp matsching person position, parallellt med rensing så satt under den tidsperioden satt fortfarande styrelsemenldlar från rookine och ssab och svårt att säga till ledare att deras folk inte passade i teamet.**

*Nu till sista Temat. Genomförande & Resultat.*

**Tema 4 – Genomförande & Resultat**

37. Hur säkerställde du att din organisation kunde hålla ett högt tempo i utveckling & genomförande av affärsplanen - ange de 2 viktigaste insatserna?

**1. genom at tdriva hårt undprofileringen i ft gtidigare var inte kunden prioritet, ngt från dag 1 bestämde jag mif för att varje vecka ska jag perosnligen ha kontakt med kund dels för att lära dels för att walk the talk kunden är viktg. Iom att koppla in kunden mer och mer, kundens respons til mis och andra innebar at vi behövde reagera fortare för att justera hur vi arbetar och leverar för snabbare återkopling**

**2. gjorde programmet kickade av i prag – fortaco 2.0, gokrde efter 1,5 år 3.0 och sedan även typ 4.0 iom att vi inititaerade programmen säga ok nu har vu gjort detta och nu mpste vi fokusera på detta blev inte samma teman som vi ältatde och dförsljter byta lite inriktning på gruppnivå eller indviduellt per enhet, försökte att inte bli uppreadde komma med olika infallsvinnkar – blir så att min erf att med samma teman blir man trött till slut med nyheter och beov at ttönka till skapar mer driv**

38. Hur hade du och din ledning kunnat agera för att ännu bättre hålla uppe tempot i utvecklingen och genomförandet av affärsplanen – ange 2 främsta förbättringspunkterna?

**1. mycket starkare på PMO**

**2. och anske tom haft en i lending som var PMO ansvarig - trots allt är det så at tgöra en förändringsresa kan inte ha för många mål, måste ha r’tt antal mål och uppdrag men säkerställa t de slutförs, annaras jaja nu kommer detta och sedan dör det ut. En pmpo aåproach är ett säett att säkerstäla att det genomfrös och leevrrars hade säkert anställt in en PMO. Vi grö det faktiskt just nu, kallar det must-win battles, hade kick of i förra veckan , hade 1-2 må poer område där vi byger på microsft projekct planinng, inte för tungt. Tagit initiellt rafael på technology som kör som pmo.**

39. Tänk dig att du får denna fråga ca 18 månader efter att du tillträtt som VD: Hur bra är tempot i genomförandet av affärsplanen på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**5-6**

40. Om score är <7 -> Ange 2 korta förklaringar till den score du gav?

**1. Teamet, right team**

**2. funding**

41. Vilka topp 3 faktorer eller åtgärder hade lyft score till en stark 8 eller en 9?

42. På vilka sätt säkerställde du och din ledning organisationens framgång med att implementera affärsplanen och nå uppsatta mål enligt tidplan - ange de 2 viktigaste insatserna?

**1. kommunikation, uprepar att alla förtsår at tdet är allvar**

**2. eneklethet tydlghet**

**3. Walk the strategy**

**4. Consistency, inte hopar fram och tillbaka**

**5. skrev people , customer people, customer engagenag och nära koppling till kunderna aoch t kunderna nära – hela ftg nära koppling til kunderna. Hur säkerställa kundnära – jag är inte perso som sitter på kontoret en gng i veckan ute med kund, andra delen mycket ute hos enherna, då träfar men lendingsgruperna och lyssna och se, väldigt mycket tid internt och också med kudnerna. Mpste fysiskt var ute och räffa kunderna.**

**Hur säkerställde, hade ne öppenhet. Ex skrev mail nu trffar jag kunden de säger si och så – och sedan varje gång i dialog med team så vad säger kunden til dig alltid få upp frågan är de ute och talar kmed kunden idag tog 1-2 år inan man nådde. Det den finska chefen han hade 2 huvudkunde i tammerfors och åbo, hur ofta träffar du kunderna varje becka nej en gång per årm vad vet du om kunderna, visste ingenting, idag är det en frekvent dualoig,**

**Kpier – vi ar balanced scoredcard där gjorde vi sat tv iöppnar scorecard med kund, kvalitet och leverasn samma övergripande öppna möten , vad tycker kunden osv.. de sista åpren nrä jag har nitt group leadershgip team med 6 medlemmar har org mötet att alltid öppnar med hela slt teamet och sista safety, den fabrikschefen om olycka med en template beskriva vad som hände och vad gör vi för att undvika ger ett engagemnag att safety är fiktigatst edan går vi på kund och leverand, och kvalitet och vad är sresultat förra mpnasden skapar en prioritet – saftey och kunden…**

**Sedan från första mötet - group ledader shp 1 dagasr obland 2 dgrs – under 30 minuter varje ggng bjuda in topp 70 til et teams möte avslutas alltid med går igeno med toppp 70 vad vi ptalat om och vilka beslut som tagits, alltid gått igen. Vilka aktivitetr , vad belsut, topp 70 frå varje mpnad samma dag som vi haft mötet vad är fokus vad mpste vi arbeta med, bidragande ti latt top 70 förstpår vad som händer i ftg.**

43. Hur hade du och din ledning kunnat agera för att organisationen skulle uppnå ännu bättre implementeringsframgång – ange 2 främsta förbättringspunkterna?

**1. PMO för ihop teamet – 1. Om vi sagt at vi ska göra tat det verkligen slutförs och i linje med mål 2. När man gör förndringen ett updrag är en resa man är på, vktigt at talla lever med den resan hr kan enkla trafiksignaler viusa hur vi är på spår eller ingte på spår om inte på spår vad gör vi – precis så i produktionen varje morgon, är vi op spr eller ite på spår. Eg. det vi försöker ifabriker bord e även ha p åftg lendingsgnivå. Hur pmo agera – ex. veckouppföljing . om en ounkt ine är i plan. Ex ingen korrigerande kativitet för tat komma tillbaka på spår – påtaal det för tat lyfa frågan och kuna lyfta frpgan och be om hjälp dock ä rpmo inte linjeansvarig**

**2. sedan vi var begörnsade med att spendera investeringar – får inte ses att jag förävnatr mig ett stort obgränsat kassaflöde men vi pratar om att hade kunnat snaabbs upp genom at ttillföra npgar meuro varje år i inevsterigar – välidht viktigt veta voilka medel finn soperativt och vilka medel och vilka kriteria finns att tuillföra extra kapital för att snabba up utv av tfg..**

44. Tänk dig att du får denna fråga ca 18 månader efter att du tillträtt som VD: Hur framgångsrik är din organisation på att implementera affärsplanen på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**Operativt – i fabriker 6-7**

**Strateisk affplan – en 4a kopplat till fabtastkst fina planer och samysn med ägare men ej medel att slutföra dem.**

45. Om score är <7 -> Ange 2 korta förklaringar till den score du gav?

**Ahd egynat ftg om vi hade kunnat gör angt strategiskt utvecling av ftg också. Inte bara operativa. Med fabriksutbyggnade i estland slutlige nmed egna medel kasaflöde fick en fanstastikt förtroende ökning av de anstöällda, dtiita de investerar ,,uderna wowo ni investerar fö ros. Det ä rviktgt när man bygger en ny afärsmodel att visa at man tar de stegen.**

**Som vd förslte att inte älta problemem med saknade medel, var öppen tyvärr kunde vin te gröa stratge investeringar , vände istälet blicken på mer operativa förbättringsmöjligehetr utan investeringar**

46. Vilka topp 3 faktorer eller åtgärder hade lyft score till en stark 8 eller 9?

**Ytterligare, vi hade med också engagerad personal – vi genomfrö sedan tidgt prlig employee satisfaction och i de första 4-5 år tittade vi på satisfacton sedan bytte vi till engagement det är två olika frpgeställnigar, genom detta ser vi fort är respl ledning fabrikslednig ute och talaar med oflk eller inte och det var tydlig i de fabriker där v ihar egagerat team och ledaer som hpller komkmunikatoin med organisatoi har vi mer nöjda kunder och mer knsamhet följde upp ledarskapet är du ute och lyssnar osv. vi skule nog kunnat göra mer för att ”tvbinga” säkerställa att det ägt rum p åalla ställen istället för hälften av stälen det ser man i mätningen -Se till att lokal amgtmt mer inolverar människor i kommunikation. .**

*Avslutningsvis, 3 snabba*

47. Vilka var topp den 2-4 centrala initiativen i bolagets affärsplan för EBIT tillväxt – välj av följande (läs upp samtliga teman först snabbt)?

**(i) Organisk tillväxt**

(ii) Tillväxt via förvärv

(iii) Driva / delta i konsolidering

(iv) Digitalisering

(v) Internationalisering / nya marknader

(**vi) Turn-around / omstrukturering**

(vii) Integrera förvärv

(viii) Lönsamhetsförbättringar

**(ix) Cost cut**

**(x) Operational excellence**

**(xii) Professionalisering av verksamheten**

(xiii) Andra teman – ange vad / vilka

48. Under ditt senaste verksamma VD-år innan coronakrisen - vad var den organiska EBIT-tillväxten i årstakt?

**(i) Tvåsiffrigt % positiv organisk EBIT tillväxt**

(ii) Ensiffrigt % positiv organisk EBIT tillväxt

(iii) I princip noll % organisk EBIT tillväxt

(iv) Negativ organisk EBIT tillväxt

49. Om du hade fått göra om hela den här VD-resan med private equity från dag 1 - vad hade du gjort delvis eller helt annorlunda för att göra resan om möjligt än mer framgångsrik – 2 konkreta exempel?

**1. hade nsabbare säkerställt rätt team omb9ord på busen2. snabbare , mer tid på att förtså att stratgeiska planen som ala står bakom också hade medel att genomfröas3. snabar och starkare PMO upplägg, att säkerstälal initiatven att de inte fadeade ut**

50. Vårt samtal har handlat om best practices & lessons learnt för att lyckas som VD i private equity miljö – vad är dina 3 viktigaste råd till en nybliven VD i motsvarande sits?

**1. ha roligt med rtt ateamet hela ledarteamet – det är att ngn gång ex topp 70 samla ihop dem och säkerställ att du också är social för at tbygga ihop teamet varje pnad koplat upp top 70 i 30 minuter alla får möjlighet at ställa frågor. När jag själ är ute alltid träff aledarteamet och tala med dem och lyssna – i bröajn i östeuropa så var det mer ledaren somtalalde och inte teamet jag krävde att se hela teamet - de var motströviga mot detta i början . hag vaiil latt produktionschefen talar och inte du som ledare folk tycket det var roligt att bli lyssnad på att få raportera, 2. att var avd – ön mer i pe bolag är en extrem mba utvbeliding dvs kör du vd och bänder runt i pe miljö är en enorm mste som vd se helheten, inte bara var aduktig cfo du näste förstå hela värdekedjan från kund till operaöter n iftg 3. ingen panik, mpste inge hela tiden att visst vi kan problem men vi kör viadre vi löser det skpaa ingen panikkänsla i ftg alla porblem kan lösa se till at de kommer upp på bordet tidigt ingen bestraffbing bellönigskultur istälet för bestraffnigskultur haft 51 corona mölten no pacni we ar eporofessional and we will fix it. Som ledar ekan du inte sitta ocj skaka försök och tänk lösnking. Får en kultu att ofk ite ä roroliga at tmisslyckas tillåtas att testa.**