|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Niclas Palmstierna | Oral Care | Accent |

**Introduktion**

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

2012 (2 PE bolag)

**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: Stark relation mellan styrelseordförande och VDn. 2: En väldigt tydlig strategisk agenda.**

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

**1: Att ägarna inte är för på men ger VDn friheten att utföra sitt mandat. Jag har en hel del kamrater i vissa PE driva företag där man pga. höga finansiella mål på kort sikt har inte tid att fokusera på kärnverksamheten. Även om man har ett mål på exit om 3-5 år är det oerhört viktigt att ha en viss långsiktighet.**

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?

**8**

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?

**Kompetens**

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

**1: Kunskap om finansiering. 2: Sätta en betydlig och klar styrelseagendan.**

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

**1: Om PE får tillgång till för mycket data och information kan de hoppa in i operativa frågor och då tappar VDn och styrelsen sitt mandat. Mycket viktigt att VDn ska kunna vara transparant men samtidigt bevara sitt operativa mandat.**

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?

**8.**

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?

**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: Tydligt resultatuppföljning 2: Att ha en tydlig styrelseagenda.

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

**Inget att tilläga.**

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?

**9**

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

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

*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

17a. Kort motivering till svaret i fråga 16?

**Ingen synpunkt. Det var rimligt.**

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

**Jag väljer passa på den. Svårt att svara på.**

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

**1: Att identifiera rationaliseringsmöjligheter. 2: Att få ett gemenskap språk genom att jobba med värderingar.**

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

**1: PE är oftast är för kortsiktiga och då blir man för stressad. PE behöver våga hålla ut och inte tänka för kortsiktigt.**

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

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

(iii) 5-7 centrala initiativ

(iv) 8-10 centrala initiativ

(v) 10 - 15 centrala initiativ

(vi) >15 centrala initiativ

Minns inte

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

**1: Bryta ner strategiska planen till en handlingsplan så den förstår och förankras.**

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

**Det kan alltid bli bättre.**

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)

**7**

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

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

**1: Bättre förståelse utav verksamheten 2: Det behövs inte komma upp till en 8 eller 9. Första affärsplanen kommer alltid ändras ju mer man lär sig om verksamheten.**

**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: Att bryta ner affärsplanen. 2: Att få medarbetarna och få cheferna att känna sig delaktiga genom uppföljningssamtal, medarbetarsamtal och att vara transparent. 3: Att jobba med positiv uppföljning.**

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

**1: Ha ett uppföljningsverktyg där du kan se din dagliga perfomrnace och omsättning dina åtgärder genererar.**

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?

8-9.

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

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?

**7**

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

**1: Återkoppling 2: Utbildning**

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

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: Våga riva av plåstret lite tidigare 2: Att byta ut folk är inte alltid lösningen. Ibland ska man också fokusera på ett utveckla dem eller byta deras roll i organisationen.**

**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: Uppföljning 2: informationsspridning**

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: Säkerställa att man ha finansiella resurserna för att uppnå målen.**

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?

**9**

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

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: Tydligt genomarbetade budget med tydligt brytbara mål och kommunicera det till hela organisationen, inte bara cheferna.**

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

**1: Att ägarna och styrelsen har förtroende och ger ledningen friheten att implementera affärsplanen**.

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?

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

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

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

**1: Organisk tillväxt 2: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: Att få PE att inse utmaningarna som finns i verksamheten så man får nödvändiga tiden för att uppnå målen. 2: Att man säkerställer att man har rätt finansieringen för att implementera affärsplanen.**

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: Våga ifrågasätta målsättningar så att man bygger en relation baserat på ömsesidig respekt med ägarna. 2: Säkerställa att man ha gemensam bild om bolaget. 3: Att våga sätta krav på ägarna angående resurser för att uppnå målen.**