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

**2019.**

**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: Alignment kring strategi 2: Att man har ägare som delar ens värderingar och syn på att utveckla affären. 3: Management har möjligheten att investera i bolaget vilket skapar alignment kring värdeskapande.**

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

**1: Som ägare får du inte gå inte för mycket detaljer för då tar du ifrån management; det är management och VD som ska utföra på strategin.**

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?

**9**

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: Utformning av styrelse 2: Bra nätverk som bolaget kan använda.**

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

**1: Mer fokus på att nätverka; introducera mig till andra bolag i deras portfölj.**

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?

**Funkat jätte bra. 9**

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: PE ägare är oftast ganska aktiva: efterfrågar rapporter som är viktiga för dem vilket ger bolaget disciplin. 2: Krav på hur legal struktur ska se ut.**

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

**1: Ägare försöker ibland implementera en one-size fit all; måste hänsyn till fas, dynamik och olika faktorer som är unikt till bolag.**

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?

**8**

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**

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?

**Har ärvt plan som jag har trott på. Har gjort ett med gedigen jobb än vad vi hade gjort utan ägarna.**

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 (2,5)**

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

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

**1: Gjort en riktigt bra marknad studie och gap-analys om vad som är möjlighet.**

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

**1: PE ägare tittar mycket på en ”story” och ibland kan storyn avvika från verkligheten. Med andra ord, de köper in sig på bolaget på en viss bild som de har svårt att ändra på även om bolaget ändras på. Lösning är ägarna måste ha en bättre förståelse för HUR en business fungerar för att kunna anpassa sina planer; be ready for change as owners.**

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)?

**Blir alltid för många.**

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

**Blir inte tillräckligt resurser för varje initiativ.**

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 (10)**

(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: Utifrån hur realistiska initiativen.**

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

**Timing; tydliggöra vad som är viktigast att satsa på idag och senare.**

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)

**8,5**

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?

**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: Lokalt ägarskap och decentraliserat ägarskap; att planen ägs ut i organisationen och inte av mig som VD. För personalen att hitta motivation och driv så måste ha mandat för sina delar av affärsplanen. Annars migrera ansvaret helt till mig och då blir jag vinnare/förlorare snarare än dem vilket innebär att de inte känner ansvaret 2: Att aktivt ge hjälp och stöd.**

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

**1: Alltid en avvägning mellan top-down påverkan vis a vis lokal påverkan; direktiv kontra egen bestämmande ut i organisation.**

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?

**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?

**Det är naturligt så; lättare att hålla alignment högst upp för alla är involverade.**

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 % (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: Tänk på förtroende kapitalet i organisationen; kan inte bara sparka folk när man vill för det skapar en rädsla 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: Att du har ett tydligt delegerarat 2: Bra uppföljnings struktur**

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: Att snabbare adressera low-performers; turnarounds rarely turnaround, ibland måste man dra plåstret snabbare.**

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: Att ha en bra performance management; att alla vet om vi ligger bra eller dåligt gentemot affärsplanen och att kunna zooma ut och se hur vi trackar kring våra långsiktiga mål.**

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

**Ingenting**

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?

**8**

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: Internationalisering / nya marknader 3: Operational excellence**

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: PE generellt har en one-size fits all och kan ibland micro-manage för mycket som skapar konflikt med management teamet.**

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: Innan man tar jobbet se till att du och ägarna har samma syn på utvecklingen av bolaget för du måste leva med du har sagt ja till när du väl har uppdraget. 2: Behöver vara street-smart; optimera ägarnas krav till något som funkar praktiskt i bolaget.**