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).

**2009, Nordic**

*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)?

**Säkert utvecklats mycket sedan på 10 år. Dels en modell då, ett antal targets. Varje år. Dels finansiella mål och dels vad man skulle göra. Mycket mer diskussion tillsammans. Även MIT program som man investerade i. Det skapar alignment. Jobbade i god tid med att göra riktig affärsplan på riktigt och stöd med BCG. Den nivån på arbetet behövs. Regelbundna samtal med NCs representant mer än med ordföranden. Var drivet från min sida handlade om att ett pragmatiskt samtal på fredagar på vägen hem ngt som dykt upp, ex. Tyskland går dåligt. Allmänt. Men inte varje vecka. Formaliserade sedan på Investor tiden. Investor frågade hur NC gjorde. Sedan har EQT sin modell Trojkan, Patricia försökte införa varannan vecka. Inte så bra. På Nordic så väldigt tydligt att – hur styrelser blir effektiva och hur får man. Nordic dimensionen extremt tydligt att PE var bestämde sedan kunde få mycket stöd av Ordf kring operativa frågeställningar. End of day var det Nordic som bestämde en partner som tar personligt ansvar. Men styrelsemedlem inte ansvar på samma vis för affären för sina peers. EQT har Trojka – med ex. 100 dagars program med 3 årig plan, är ett substitut till styrelsen. Trojkan – blev lite för att få ihop blev knasiga tider. Skulle vara styrelsen som är det högsta organet men blir confusing med Trojka kommittee blir som en kommitte för styrelsen. Inte svart och vitt. Tyckte om det oformella med direkt format / kontakt med NCs representant. Kunde diskutera friare. Poängen är att det är ngn med stort mandat. Heller inte bli ett delsubstitut för beslut som eg.**

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

**Tyckte i retro hade en perfekt uppsättning. Även Patrica hade kring styrelsen mycket tyngre styrelsebemanning. Också väldigt bra system. Men rutinerad partner som fyllde 60 under den tiden. En som varit med på riktigt och sedan en yngre partner då. Riktigt duktig. Den konstellationen blev väldigt bra. Hade gjort de största affärerna i Europa. Blev bra för mig, stor respekt för Toni. Och en annan ting i Patrica – Mats – det där skulle man tänkt på. De hade gedigna erfarenheten. Och sedan energi och ”tryck” från den yngre. En bra uppsättning. Samt en fantastik ordförande (båda) – får nypa sig i namnen vilka fantastiska människor man får jobba med. Fantastiska upplevelser. Nästan varje dag. Tom Ericson – ngn man kunde lära sig av. Och snäppet före mig i ålder ngn man kunde lära sig av yrkesmässigt. Kul med Nordic kring den finansiella biten – kunde lära av sådana mästare. Ännu bättre – det var bra för vårt bolag där vi befann oss då. Nu hade vi lite jobbigt allra första som hände för mig var finanskrisen 2008, jag klev på 2009. Men då kom valutasmällarna. Dollarn. Stor exponering på intäkter i dollar och kostnader i kronor – blev jobbigt i början. Med tud och skicklighet växte och förbättrade resultatet och att vi operativt förbättrade oss mycket. De behövde aldrig trycka in turn-around plan eller armé av konsulter (McKinsey). Fanns ett tålamod och att vi ändå (fick arbetsro). Efter första arbetsåret – när vi började adressera kostnader när var hur. Var väldigt bra. Vi kunde även passa på att byta ut mycket kompetens. Gick tillräckligt bar för att inte bli ngn stor krisdiskussion. Vid ngt tillfälle när det gick knackigt tog åtgärder fort (var bra tränad på det från 2-3 tidigare jobb – rätt snabb).**

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: Styrelseuppsättning där finns det kompetenser – tar alltid en stund att allt inte behöver vara / bli perfekt. Sedan även kunna ta till sig erfarenheter och inte svar på allt. Min företrädare byggde vidare på – på ett jättebra vis. Vi var ex. i Frankrike och hade en skön stämning var ett kul bolag och ett skön kultur work hard play hard. Bodde tillsammans och lagade mat etc. hela ledning och hela styrelsen. Nu har vi jobbat hela dagen du är ansvarig för matlagning. En släktning hade ett hus och vi agade mat. Även med Investor. Är bolagets anda. Bidar mycket till kulturen. 2: Initialt – var reporting och finansiell analys. Kunna förstå P&L och finansiering på riktigt för det kunde inte bolaget göra. De stora bolagen har en finansavdelning på plats. Det hade inte vi. Hur verksamheten går finansiellt bidrog väldigt bra. Bar i fråga av förvärv – vi behövde inte ha avancerad M&A för det kan de verkligen.3: Supply chain och operations exporter – inte säker på att det är rätt sätt att bidra med kompetens. Tror mer på att de ska ha senior advisors som är en tung fd operativ chef inte en lite lägre nivå inköpschef som ska hjälpa bolaget. Hur tillför man funktionell kompteens? En PE miljö – blir ska inte bli en koncern även olistade innehav ska inte bli koncern. Alla har sin egen agenda på riktigt. Svårt för att skapa ett gemensamt rekryteringsbolag eller gem. projekteringskontor svårt få fungera på ett bra sätt – om inte ambition bli en koncern. Svårt ex. få inköp för vi vill ju få in den som är bäst i världen. Tro mer på en advisor men tung egen operativ erfarenhet och kan vara del i styrelsen men även som transformation advisor. Ngn gång lite för mycket McKinsey – ett projekt eller två för mycket. 4: Bolaget behövde en strategisk dimension. 5: Vikten av affärsdriven CFO.”Ska göra ont men inte gå av” när man driver transformation.**

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

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: En av de största affärerna – Christian Frick Nordnet – han satte upp hela. Det blev bra. Tycker att – vi hade en financing råd – viktigt på riktigt nu på börsen. Mycket lösare då. Regulerat på börsen. Var inte så mycket. Det var ganska pragmatisk. P&L och ägarrepresentanten måste förstå varför att. Den blev bra. Från kanske 15 dagar till 3 dagars rapportering. Att månadsresultat inte kom 2 veckor senare. Även balance scorecard – gjorde inte men fanns liknande tankar. 2:VD – CFO och även HR specifikt. Även KPIer kan man diskutera specifikt. Sedan hade vi diskussioner kring dem. Körde mot en plan - det var bra. Men inte KPI på varje grej. Ex stärka sälj. På tema följde vi upp insatser.**

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

**1: Extremt ambitiösa människor. 2: Hade några tillfällen när det var fantastiskt bra – Patricia tiden fy fa vad bra. Det var, lade mycket tid på styrelsematerial som var skitbra – vi jobbade fram som en maskin. En kvinna till Bain – hennes chef var Carl – hon var ute i verksamheten och ett förlängt spröt och när vi såldes sedan hade vi fantastiska styrelsematerial och ledningsmaterial. Och det skapade (bra men mycket), jävligt bra kvalitet och det gjorde, det skapar en lätt för de seniora människorna att sätta sig in i verksamheten på ett bra sätt, att de kan ta till sig och förstå. Och även på Patricia – diskussionerna de svåra farhågorna eller uppföljning / goverenance etc. ex, har vi koll på vart verksamheten befinner sig så gjorde underlaget at styrelsen verkligen kunde komma till sin rätt och vi kunde få fantastiskt diskussioner. Och även goverenance mässigt tydligt var man befann sig. 3: Maskinen – CFO och VD var tighta kring business och verksamhet. Och den individens egen kompetens. Och kunde sätta junior i arbete på ett arbete på ett bra sätt. Kombinationen mngmt consulting och den operativa chefsskapet.**

**4:P&L, revisorer och ovan. 5: Sedan mycket med core values och modell hur vi kör. Lade mycket tid på värderingar och mycket tid på hur ska vi köra vår business. Hög service, bra sä’ljare mm. Kopierar inte stora volymer. Mycket om vilken modell vi kör. Core values. Vem till för och varför går vi till jobbet. Den kulturella dimensionen. Borde skaffat en riktig HR chef på riktigt men var svårt uppe i Timrå. HR som kan bygga kulturellt i snabb tillväxt, vi växte ju 20% per år. Då jätteviktigt men mycket förvärv att ”Promise” kultur blev superviktgt att få plats. We dont cheat to win – tydligt. Constant motion. In it together – blev också en governance. Nästan som en sekt. Inte bara slogans – levde kulturen på riktigt ”sekt” – vi var 2.500 personer som verkligen levde. Kulturen var väldigt stark. Jobbade mycket med det. Kopplat till balansräkningen. Ex. umgås utanför arbetet. 6: Skapade även samsyn, förtroende. Kulturdimensionen smittade av sig till ägarrepresentanter, styrelsen. Personligen lade mycket tid och kraft på det. Har performance and love is our strategy. Hur når vi alla. Rapportera p 3 dagar och this is our promise och values. Det här är modellen. Verkligen tydligt på detta. En av de saker jag är stoltast över. När vi skulle säljas så mätning på fabriken aldrig fått så högt utslag på förmontaget förstår bolagets strategi. Coolt, var starkt brukarfokus men också tjäna pengar. Heart and performance. Såg kraften i det. Jag förstår vad som går att göra. 7. Jobbade verkligen med den här frågan på riktigt. Nästan varje möte. Började med samma bild. Everyone has the right to have his och her right to have his handicap…få sitt handikapp kompenserat med modern teknik. När man börjar med det – varför finns vi. Hårda shop-floor blir mjuka snälla med brukare. Kunde vara tuffa i business-sammanhang. Krav på varandra.**

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*

Tema 2 – Ambition & Prioriteringar

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

**(iv) Ngt för högt satta mål Half time review, villigt erkänna det jag förstår nu förstod jag inte då – det som är roligt är att man får bli vd på riktigt riktigt och det är få förunnat i storbolag. För egen de en läroresa – därför var mycket lärande. Det bästa med planen var en riktig crash corse att komma in i bolaget. Lite naivt att ny vd kunde tillföra mycket i det jobbet 2 veckor in. Men samtidigt stor möjligt komma in i verksamheten. Väldigt ambitiöst. Lite för högt satta mål i bemärkelsen att de vill väldigt mycket. Tog över efter familjebolaget. Den här typen av plan inte hans grej – gamle ägaren. Tror att de såg fram emot ngn som kunde göra en plan och leverera det för en value creation story. Jag var för ny – hade behövt en inkörd vs som varit inne 1-2 år. Som stod emot de värsta konsult-inläggen. En erfaren VD hade kunnat reality check. Var för hög inte rätt tugmotstånd.**

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

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

**Timing vem man gör det med är viktig. Hade blivit bättre om jag hamnat där idag med det jag lärt mig sedan dess. Hade blivit bättre och kunnat ge tuggmotstånd. Kunnat bli bättre med kännedom om bolag och marknad. Med den organisationen var för svag inte förmåga att genomföra den typen av plan och den typen av struktur. Org. utveckling hade behövts först. Alltid min fråga har du 3-5 individer i ditt team som har förmögna göra ngt med den plan du har. Ex. med tyska marknaden – hade ne tysk chef kunde hålla planen upp och ned utan att förstå – en dedikerad superautodidakt så hade ingen strategisk förmåga. En stor lärdom – 3 år senare började vi leverera det tog 3 pr.**

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

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)?

**Tycker det måste vara heltäckande. Fan vad ni gnäller, bra med hjälp av analytiska krafter. Tar energi, gäller att jobba igenom sin verksamhet noga. Finns skräckexempel som jag hört – ramlar in team fårn mckinsey kör sönder bolaget man låter inte cheferna jobba. Ex transformation office..**

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

**Plan 2 – blev totalt sett med tillväxt och värdeskapande blev tom bätre.**

**Ma-andel i USA – öka säljkraften**

**Nytt produktsortiment power wheel chairs**

**Antal initiative I Europa för starkare i europa – tyskland**

**Plant the seed i asien**

**Fin IT plattform få ihop ett bolag – var på tre kontinenter skulle knyta ihop**

**Kring acquisitions – selectively, distinctly broaden portfolio – byggde 2 nästan 3 nya afärsområden och hängde bra ihop**

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

**1: Hur? Hur man får en strategi at hända på riktigt. Rktning klarhet och samsyn på högsta nivå – förstår vi detta på samma sätt – ngn strategisk resonemang kring viktiga vägval man tar. Aktvitetr var satta i en kontext inte gå efter jättevolytilverkar som kopierade och sålde i volymer / billigt – ett viktgt val att reda ut. mÅnga initiativ behöver guidance du ska sälja prylar och växa i tyskland – kan göra på flera sätt . Var är vi ngnstans och vad är vår modell – recipy som blev promise – best porducts / business partner – ett antal pricniper hur vi kär vi äkr vår business. Lade ned mycket tid på samsyn kring vad menar vi…**

**Had een modell hur man engagerar alla medarbetare – funkade bra – fick det att funka på toppcheferna nivå 1,2,3 strategisk resonamag frör att ge människor riktning för att kunna datta beslut i ”chefens anda” för att få underchefer kunna ta fram sina respektive planer. Vi anger riktnig och huvudriktning vad betyder det för er verksamhet. Månadsbasis – are we delivering on our plan. Ex. produktprogarmmet – den typen av upfäljinng. Och jobba mycket med delaktigthet. Mycket kraft kring riktning och samsyn få upp alla frågor vart man är på väg – sedan stäla ktrav på att under lendingsgrupperna gör sina planer och går igenom med viss regelbundenhet. Bra nivå – ca 3 ggr per år. 2: Varifrån – en modell egenutvecklad baserad på erf. från olika ställen. Och egen utveckling och dialog med CFO - från BCG. Jag hade bara jobbat i linjen – min och vår modell. Medarbetare engagemang stötte på ABB. Talade med de på ABB och tog vidare som koncept. Recepy to win eller promise eller operating modell kom fram till den med CFO. Använder den nu också.**

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

**1: Tror inte man ska ha särsklt många KPIer bytw. Har du barn – när de är 17/19 så kommer de möta nya saker ex. sprit då kan du som förälder inte vara där just i den studnen – har du tnkt på det beslut – kan inte rycka flaska ur barnet måste byggas på ett ramverk..det som de här principerna handlar om och modellen handlar om . Fä rmig ett sätt att få saker att hända. Kan med det trygt delegera beslut. TYdigt vart man ska. Men how – ska ex fördubllas ta fram pordukter , göra förvärv blev konkret – sedan ,an man bryta ned. Rhe big picgture och tydliga pirnicepr och ramverk då kan chefern fata maaasa belsut och leta på rätt ställen efter affären på rätt sett.2 :Ex. atlas copco stort eget ansvar – bra exempel. Kärver åtgärdsplan – bättre än ett stort transformation ofice. Finns aspekted av transformatoin offuce som behöver var apå plats. Lagom mix av de både. Vilka delar va transformaton office – ex. har man en projketmodell så har man. Finns projektledarkapacitet -vill gärna ha ett litet office med businewss develope med verksamhetslednings kunskap och kapacitet att hitta vilka lokomotiv mål ex KPIer som är viktigae för den stratgeiska fasen ha på plats – för de strat. Ngn form av orojektlader och uppfäljningskontor – det behövs… men de ska vara lagom jobbiga och understödja cheferna att få fram distinktioner i planer och progressbeskrivnigar men inte den här armen so kommer och som talar o mför cheferna hur det ska bli. TRansofrm atoin office ska inte köra bolaget. Jag har hört och suttit nära ngn som blivit utsatt för det. De körde sönder det helt, vet en so jag jobbat med som fick räta upp det. 3:ABBs stora global processes blev utsatt för det.**

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)

**10, allt blev totalt sett mycket bättre. Blev tydligt vad vi skulle jobba med, Tog enormt med ma-andel i USA. 2 nya affärsområden. Och äntrade in i det digitala. Lyckades inte med ERP system. +20% per år knappt hälften organiskt.**

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?

*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?

**Behandla människor so vuxna – vanligt med parent child i ftg cheferna frväntas vara mer åaremts och de anställda som barn…**

**Ge dem en möjlighet att sätta sig in vart vi är på äväg och varför vi gör vissa val…viktig princip**

**Låt dem få bidra och verkligen länna att de bidrar – förklara först varför viktigt att tjäna pengar ex, fabrik inget so mkom ut med lönsamhet…vad är ett ftg.**

**WHoh do we serve . its essential for life but not the point of life – what is the point of life . who do we serve – varför vi går till jobbet. Där börjar man. Vad hönder I värdlen. Räcker inte med ny produkt vart 5e år längre….då måste man jobba med ledtider i produktutv procesen – kan ni hjälpa permobi med det har ni förtsått varför det ä rviktigg vad väljer ni att göra – hur kan ni bidra – de typen av looo. Då får man otroligt mycket kraft, modeller och prinicper och lyft in dekonkreta innovatyuon, kvaitet, vad är det som är brännande frågor för att kunna utvecka och stärka konkurrenskraft – execution cpavilties – har också en busines plan hur tjänsa pengar – ex. introducera pengar.**

**Tala om de 3 dimensioner a och be organisatuien om hjäpl – hur jobba…**

**En gång per halvår – en mätning när vi såldes – i sundsvall har aldrig mätt högre sifra på känner till och städjer bolagets stratgei – bolagets värderingar. Varenda i fabriken kände till. Själva fabriken i sig var 2 fabrikschefer. Frpn en av de sämsta isvergie till att vinna svenska lean priset…grejen spelar inge roll – varje havår vi berättar stratgein – ex ameraikansk achefen – och sedan så berättar de vi tänker välja följande projekt de brättrar hur långt de kommit – får man lära sig – den 8e gången vilken fin dialog ex på förmontaget funderar på coola stratgeiska frågor. Grunden se och respekttera männsikork och att de har insikter som du beraäötar inte säjert man gör ngt med det de blir sedda och hörda. Men behöver inte göra allt. Ngt uppåt väggarna – finns inget fel – inte på den nivån – längst ned i roganisatoinen.. de gör ngt stort engagemang då är det fine…grejjen är eg inte den faktisk aaktivitet den är också viktig – men minst lika vkitg r att du skaoar ett engagmenag de vil lbidra då ska du inte smälla dem åp pfingranan ni har valt fel projekt – finns eg inget fel. Längst ut nivån.**

**Lite högre upp i hierarkin mer sofitsikerat. Ju högre upp mer engagerat för mig.. långsiktiga projekt.**

**Kan säga – vi hade en lisde everybode has th erght…vi är til lför burkaren – value chain power fråga inte låta en dealer sätta sig på det…började varenda större möte med everyone has the right – mina kolleggor också…då händer det**

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

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?

**10, ägarsjkapet för planen var där**

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?

**8-9, var jättehögt. När man skull eut til servicetejniker inte helt medveten**

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

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?

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

**Dreamteam – 70-80% men 2-3 år framåt lite lika hög utsträckning. 60% ca när man växer så fort som man gör – pousette sa är som at tvarfa konstat tonåring efter 2-3 mån för trång igen..msåste göra om igen. Jobbade mycket med people. De so sitter där idag . tycker nog de är bättre..**

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?

*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?

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?

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?

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?

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

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?

*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?

**OM ngn klappat mig på axeln som 28 åring – ny på ABB – såhär komemr det bli yrkesmässigt några ups och några downs – a fy fan vad bra…**

**Skulle ha fredrk näslund – en av sveriges frösta deal makers extrents duktig på value creatoin, väldigt skicklig att hitta rätt gbolag och skapa rätt värde….**

**Ska göra on men inte gå av…om du inte har ngn arme svårt att förklara för ngn nu när permoil eller nobia massor av saker som måste förbätras thomas förstod detta so manställd 10 på elekta….han förstod bra hur permobil såg ut 2009 när jag började…gjorde rätt i balanseringen göra ont men inte gå av – har inte den kraften på mindre verksamheetr finsn en inneboende…**

**Svårt i Timrå skulle skagffat äönu bättre HR chef tidigare för svårt i timrå - på GE i servciebusiness. Kommunikatör viktig. Behöver porffsig i stora förändringsresor. Inte frän stureplans kommmunikatör men få ut budksap med rätt tviwsit p åstoryn..HR arbetet blrjade rekrytera tog 2 år innan vi sate den…**

**Skulle – finns en liten – på det stor ahela – vi växte förbi 1-2 stycken riktiga långvägare som bidragit mycket är frågan om ….många misstag – men skrubbsår behöver man också på dessa resor. Om inte vi växer mer då skirver vi, det ska säljas mer, det är otroligt viktigt och när man gär det så blir det lit efel…ex. skulle inte köp anpassning inte gröa saker som man inte geniuint tror på…**

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: Som Tom sade – sitt lite på händerna ge det lite tid i början gå inte p det första du ser det är slätt att gröa det ’även om de trycker och pressar, sitt en stund och sedan djävlar kommer det hända grejer tänkg ingebom faktabaserad analys och bild på tillstånden på de olika dimensionerna och sedan artikulerar du de viktigaste stegen i vad du vill åstadkomma. Gär ingenting bara för att de säger att du ska göra det….riktigt viktga saker ha integritet där…naturligtvis baserat på fakta…have fun jobba hård och take care of th efaniikfy jobba inte p ånätrea…tycker det är roligt, min fru har ladrig klagat…när du är hemma så är du hemma…..mycket coolar eidag ghestar inte up pi onädan….livet ska levas i alla dimensoiner då blir man en bättre chef ocså fokus på det lilla livet….2: Man vill gära bra saker för honom botrom sni egen ambition in addition to….tom erixon och thomas poiusette…i styrelsen. Hade Tom när jag bärjade sedan Martin smo ordf. även Mats sedna thomas P tony på Nordic..**