Johan Ekeroth Adelis

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

**Januar 2015 (2a)**

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: Tydliga mål vid starten på resan. Lagt mycket tid att säkerställa vad succé är och vart vi ska. Första året är väldigt tufft. Man köper bolaget med förväntat med att skap mervärde och då har man lite bråttom eftersom det är litet tidsbundet. 2: Att man ha en nära och tydlig kontakt initialt där det är väl tydligt om hur kontakten ska hållas så att man inte endast har kontakt på teams eller i styrelsemöten. Då har de stor inblick i bolaget.**

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

**1: Att nästa ägare en större internationell portfölj så att man kan få mer synergier mellan olika portföljbolag. Idag sitter jag med en ägare som är allra starkast i Norden.**

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?

**9,5**

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?

Kompetens

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

**1: Att man tvingas i en väldigt tydlig plan. 2: De tillför resurser 3: Tid hornisten lite kortare och det innebär att man har en tydligare plan, vad som skapar mervärde. 2: Duktiga på att tillsätta industriell kompetens i styrelsen. På det sättet får vi var ett högre kompetens. Jag fick också vara med att bestämma om vilka personer som ska skulle vara med i styrelsen.**

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

**Jag är extremt nöjd!**

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?

**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: Rapportstrukenturen och fokusen på riktigt bra när man har en extern och kompetent styrelse med juridiskt ansvar. Blir väldigt höga krav att allt ska vara rätt**. **2: Får alltid tillgång till resurser för ex konsultuppdrag osv.**

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

**Det är en av deras största styrkor**

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?

**10**

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?

**Jag har fått vara med att utforma målen och jag har satt de på ett sätt som jag tror gynnar bolaget. Mycket fokus på hygien-faktorer. En ambitiös plan, väldigt rimlig.**

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

**(i) EBIT + 25 % på 3 år**

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

**1: Kunskap om branschen 2: Företagets förmåga. Det är inte alltid det går till himlen med PE och ibland blir det så att man inte utgår från företags förmåga och position. 3: Att det finns en bra dialog mellan ledningen och styrelsen, och i styrelsen ska det finna en vilja att förstå bolaget.**

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

**1: Jag tror det finns en övertro i budgets betydelse hos PE. Jag ser lite annorlunda när det gäller årsbokslut. Jag förstår att en börs VD behöver leverera det man har lovat ägarna i kvartalsrapporten. Men i PE tycker jag att det är utveckligensriktning som är viktigare, att man tror och ser att man går mot det som är långsiktiga målet.**

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

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

**1: Att man har en samsyn på hur resan till sifforna ska se till. Fokus på vilka verktyg som kommer ta oss till målen 2: Att man ha kunskap om branschen och bolagets förmåga 3: Gemensam samsyn om hur stor investeringar man kan göra.**

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

**Inget att tilläga**

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**

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: Att man lägger väldigt mycket tid kring diskussioner om hur man ska uppnå målen i alla delar i organisationen 2: Workshops där man går igenom på ett övergripande sätt om hur olika delarna i organisationen påverkarar varandra och hur det tar oss till våra mål. 3: I ledningsgruppen har vi en representant från varje departement vilket innebär att jag förstår utmaningar i varje del i organisationen. 4: Målen måste vara realistiska, om man inte tror på det så blir man omotiverad**

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

**Inget att tilläga**

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?

**9**

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?

**(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?

**Det tog nära 18 månader innan jag fick upp till 90%. Måste tänka på att byta ut folk skapar oro.**

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: Väldigt täta möten. Vi kommer tillsammans varje måndag och frågar vad är viktigaste under veckan? 2: Tydliga personliga mål**

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: Behöver utveckla vår logistik, har bara logiskt i Sverige men inte i andra länder.**

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?

**10.**

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: Om alla vet vad de ska göra och alla är kompetenta så funkar på det. Det är inte hjärnforskningen!**

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

**1: Om kan få människor att utvecklas då blir vårt bolag per automatik bättre varje år. Grundläggande filosofin om ledarskap är att få andra bli bättre.**

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?

**10.**

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:Turn-around / omstrukturering 2:Organisk tillväxt 3:Operational excellence**

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

**Kan inte på rak arm.**

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: Jag hade nog gjort varumärkesarbetet litet tidigare. Jag anställde inte min första chef efter två år. 2: Jag hade nog bytt mitt affärssystem lite tidigare. J**

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: Förstå vad styrelsen och ägarna tycker är viktigt 2: Var uppriktig och ärlig om ambitionsnivån och målen. Om man inte tror och brinner för dem så kommer man inte lyckas. 3: Bygga ett team som mår bra och som är kompetenta. 4\_ Jag har tyvärr märkt att det finns VDar som klagar om sina anställda. Om man tror att det andras fel och vågar inte säga till någon att någon måste utvecklas så kommer det gå dåligt. Lösningen är inte alltid att byta ut teamet, men att utveckla teamet.**