Persikogatan 274 402656 Västrafröälanda.

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

**2018 (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: Gav mig ett högt förtroende att förändra bolaget. Det var viktigt att jag fick göra min resa med bolaget. 2: Jag har känt att jag har kunnat vara ärlig med bolaget och inte behöver visa upp en face.**

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

**1: De behöver högre branschkunskap.**

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**

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: Ägarna måste sätta sig in branschen!**

Kompetens

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

**1: Någon som jobbade på Google var med på styrelsen; hjälpte mycket online biten 2: Benchmarking på vissa poster t.ex. kostnadsposter.**

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

**1: Mycket mer expertis i styrelsen i de viktigaste områden t.ex. logistik.**

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?

**6**

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: Djupare och bättre kompetens i de största områden t.ex. försäljning och marknadsföring.**

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: Att de hade mallar för målsättning och uppföljning för att få folk att prestera.**

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

**1: När man har ett ungt bolag med väldigt juniora chefer så ska man jobba väldigt mycket med ledarskap; hur man jobbar som en ledningsgrupp? Hur man jobbar som en organisation?**

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**

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

**1: För lite input när det gäller governance modellen; väldigt lite styrning 2: Jag som ny VD fick för lite stötning.**

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

**1: Bitarna vi har gjort med Alexander; sätta väldigt tydliga mål och handlingsplaner. Det är sånt man skulle ha gjort från början.**

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?

**Hade inte riktigt en affärsplan med Verdane. Vi hade årligen mål. Vi gjorde inte så mycket arbete.**

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

**20–25% per år. På tre år har vi vuxit kring 100%.**

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

**1: Ha ett tätt samarbete med avdelningscheferna; butikscheferna fick sitta med när vi satte mål.**

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

**1: Att ha en affärsplan från första början; ha den strukturen.**

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 (10-12)**

(vi) >15 centrala initiativ

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

**1: Vi hade en väldigt öppen dialog från ledningsgruppen till ägarna och styrelsen; vi prioriterade det vi ville och visste att ägarna vill ha samma sak.**

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

**1: Sprang väldigt fort fram på vissa saker och för många saker. Man tog inte tiden att utvärdera grundligt på det vi behövde göra.**

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)

**1-2**

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

**Fanns ingen affärsplan.**

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

**1: Grundligt affärsplan. 2: Tar in någon som Alexander för att ge stöd i processen.**

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: Cheferna har varit med när vi har satte målen; funnit ett starkt ägarskap från första början. Då känner folk att det är något som de har satt och har lovat. Skapar engagemang och motivation. 2: Direkt uppföljning på folk; skapar känslan att någon bryr sig om målen.**

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

**1: Haft en genomarbetade plan från första början skulle ha hjälpt.**

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**

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?

**2**

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

**1: Jobba mycket mer med ägandeskapet längre ner i organisation. 2: Ha en kick-off kring affärsplanen när vi samlar och pratar igenom det3: Ha initiativ löpande kopplade till hur cheferna jobbar med sina mål i affärsplanern så det blir en aktiv grej som pratar om.**

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**

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?

**Jag är nöjd.**

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: Jag har försökt har varit väldigt närvarande för de anställda; sett min roll att hjälpa dem att nå sina 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: Handlar om att prioritera mycket hårdare och välja bort vissa saker.**

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?

**7**

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?

**1: Har inte haft rätt IT struktur; saker har tagit väldigt mycket.**

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: Regelbundna uppföljningar på målen; kvartalsvis.**

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

**1: Välja bort vissa projekt som tar för mycket tid eftersom de var inte så viktiga.**

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?

**8-9**

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: Digitalisering 2: Cost cut 3: Organisk tillväxt**

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: Högre fokus på vara allra viktigaste initiativ och områden. 2: Ännu snabbare agera på kostnader och personer i bolaget som inte var nödvändiga.**

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: Var helt ärlig och transparent med situationen i bolaget så ägarna och styrseln får 100% rött bild 2: Var rak och kör in på det du tror. PE och styrelsen kommer med sina egna idéer och modeller;måste köra på din egen vision.**