Fredrik Eliasson

Motum

Accent Equity

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

**2014- (A(**

*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)?

**1: Stark relation till styrelseordföranden. 2: Möjlighet till extra kapital och erfarenhet.**

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 lära sig businessen lite mer 2: Att ha en förståelse för ledarskap och hur pass viktigt det är till organisationens framgång.**

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

**9-10.**

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 angående förvärv och tillväxt. 2: Bollplank för många frågor. De kan inte businessen men det är också positiv. De ifrågasätter väldigt mycket och ger nya perspektiv.**

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

**1: En förståelse att förändringar tar tid. De glömmer att ”vi jobbar med människor inte ett excel ark.”**

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 br

**8-9.**

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: Mycket jobb med nyckeltal.**

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

**1: PE glömmer att förändringar tar tid när man jobbar med människor. Desto större organisationen du har desto längre det tar att driva förändringar. Samtidigt deras drivkraft kan också vara positiv och pusha organisationen.**

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?

(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 hade tur och fick sätta mina mål.**

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

**Kan inte svara på det.**

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

**1: Att målen kommer underifrån och inte uppifrån. Underlättar förankringen i organisationer senare**.

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

**Inget att tilläga.**

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

**Jag kan inte svara på det.**

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

**1: Delaktighet från hela organisationen.**

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)

**8. Vi sålde bolaget, så vi måste har gjort något rätt.**

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 hela organisationen få vara med att ta fram målen. 2: Att kommunicera målen och resultaten på ett pedagogiskt sätt. Alla är inte på en EBITDA och EBITA nivå.**

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

**Det har jag inte.**

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?

**9-10**

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?

**7–8.** Det faller ju längre bort man kommer från pengarna. Det blir ett mer operationellt fokus längre ner.

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

**1: Kommunikation. Alla ska ha möjlighet att titta på målen som verksamhet jobbar mot, vad är vår huvudfokus och hur det går för organisationen rent ekonomiskt.**

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 (100%)**

(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: Man ska inte fundera för mycket. Om man känner i magen att personen inte är rätt så måste man ta beslutet. Det är tråkigt beslut men det är bättre att ta det omgående. Man brukar alltför länge och tro att det ska bli bättre. Men i slutändan vill man ha ordning och reda omkring sig. 2: Många ledare har en förkärlek att ha helhetsbilden till sig själv och bara dela ut fragment. Men det vinner man inte på. Om du har för många yes men så vinner du inte på långa loppet. Jag jobbar med att ha ett ifrågasättande organisation**.

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 genom kontinuerliga möten varje tre månader eller en gång i halvåret. 2: Att jobba strukturerat och med noteringar under möten.**

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: Bättre på kommunikation. Mycket viktigt att försöka nå ut till alla och få fram vad de behöver göra.**

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: Uppföljning är det viktigaste.**

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

**1: Nå ut till respektive individ för att skapa bättre engagemang. Han ger ett specifikt exempel: Koncernledningen gör en roadshow varje där de träffar alla och diskuterar målen, strategin, och våra kärnvärden. Alla får möjligheten att träffa top-management.**

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?

**En 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: Driva / delta i konsolidering 2: Turn-around / omstrukturering**

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: Vara tydligare med förväntningar från ägarna. 2: Att få en bättre bild av bolaget från innan jag klev och förväntningar av mig som VD.**

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: Tydlighet i förväntningar 2: Skapa dig en frihet att utföra jobbet 3: Tydlighet i tidsaspekterna det kommer ta att uppnå målen för att ägarna och organisationen har realistiska förväntningar. Det hade hjälpt att ha friheten att kunna komma tillbaka till styrelsen efter 6 månader och säga att det kommer att ta kommer ta så här lång tid. D**