Ove Bergkvist

Åsbaken 10

167 66 Bromma

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

**2011**

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: Tillsättning av styrelse med rätt person 2: Återkommande täta möten. 3: Skjuter till pengar när det behövs.**

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

**1: Byt styrelse lite för mycket; mindre skifte av ägarrepresentanterna**

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: Styrelse med rätt kompetens 2: Hjälper till när det gäller finansiering 3: Förärv.**

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

**1: Få in rätt gubbar t.ex. experter; inte tro att de kan allting om bolaget**

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. 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: Strukturerad 2: Täta möten; de är alltid tillgänglig.**

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

**1: Tendens att fokusera mycket för på rapportering som inte egentligen betyder något**

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?

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?

**Alltid kommer in i situationer som har varit väldigt jobbiga; pengar är slut, behöver säga upp folk och behöver nya lån.**

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

**20% per 1 år**

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

**1: Varit försiktiga; inte att sätta på mål som man inte kan leverera på**

Har inte varit så viktigt eftersom det har gått så dåligt för bolaget. Hök fokus på att hygienen faktorer

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

**Nej inte alls**

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)?

**Om du släpper in PE och deras konsulter så blir det för många projekt och initiativ.**

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

**Svårt för bolaget ge tillräcklig tid för varje initiativ.**

23. Hur många strategikritiska & centrala initiativ ingick i affärsplanen?

**10**

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

**1: Fokusera på initiativ som var genomförbara 2: Enkla och få initiativ.**

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

**1: Skulle ha varit modigare; satt kraftigare initiativ.**

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)

**9,5**

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: Valt en väldigt decentraliserad modell för att organisera oss; den utgår att det är väldigt lite matris och tydligt ansvar 2: Hitta rätt folk.**

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

**1: Tar lite för lång tid att hitta rätt kompetens.**

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?

**4 (8,9 idag)**

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

**1: Framgång med det man gör; folk blir commitat när de ser att det går bra.**

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?

**1,2**

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

**Se 32**

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 (30,40%)**

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 var inte lämpligt eftersom jag inte kunde så mycket om bolaget och anställda.**

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: Engagemang; att man som VD intresserad i vad de håller på med; t.ex. 15 minuter möte varje fredag.**

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: Insett tidigare att visa marknaden höll på att krympa; vi väntade för länge; skulle varit modigare.**

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?

**8**

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: Följa upp med siffor; fyra gånger per år. 2: Definierar tydligt vad som är strategin och hur vi ska uppnå dem. 3: Dagligen avstämning; hur fan går det?**

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

**1: Varit modigare och tagit högre risk men det säger jag idag med facit idag.**

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?

**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: Tillväxt via förvärv 2: Operational excellence 3: Internationalisering / nya marknader**

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

**(i) Tvåsiffrigt % positiv organisk EBIT tillväxt (30%)**

(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: Man måste ha rätt folk runt sig; man tvekar för mycket att byta ut folk. Att ha folk som alltid leverera 2: Säkerställa att man har en finansiering som kan hantera motgång. Bolagen är oftast hård belånat och därför blir det mycket tjafs om att tillsätta ännu mer kapital.**

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: Prata ofta med ägaren även informellt 2: Transparent med ägarna när det går bra och dåligt; skapar förtroende. Kommer absolut inte funka att hålla information från dem 3: Var okej med att ändra strategin för att man lär sig nya saker.**