Eljstigen 7 16766 Bromma (hemadress)

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

**2017 (1a)**

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: Personlig kemi 2: Balans mellan kunna vara strategiskt bollplank och men också ge mandat att kunna sköta operativ verksamhet (ömsesidigt förtroende)**

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

**1: Balans i proaktivitet; inte någon som petar in sig i tusen saker i det operativa verksamheten.**

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: De bidrar med finansiella, M&A, olika modeller. 2: PE vinner på snabbt skapa få domänkunskap i portföljbolagets bransch; annars blir diskussionerna för triviala.**

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

**För tidigt!**

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: Tillfört strukturerad styrelsearbete 2: Tydliga mål**

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

**1: Lagom mycket rapportering; i vissa PE bolag behöver man göra 80 sidor av rapportering vilket tar bort mycket tid från det operativa. Det händer nog om PE bolaget är inte tillräckligt insatt i bolagets bransch. Tänk på gränsen mellan tid på verksamheten och tid på rapportering.**

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

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?

**Ledningen gjorde arbetet för att välja ett PE bolag som har samma målsättning som ledningen. De verkligen hade väldigt balanserat mål. Jag har hört om PE ägare som sätter extreme mål som har ingen koppling till verkligenet vilket förstör bolaget. Vår ägare är väldigt mån om att jobba med ledningen.**

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

**12,5% per år.**

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

**1: Det är viktigt att kombinera top-down med bottom-up; man jobbar igenom det från två perspektiv. 2: Det bästa sättet för ägarna att leda genom siffror; håller avstånd från det operativa.**

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

**Funkat klockrent.**

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: Fokus på lönsamhet och tillväxt; man ser bolag som växer snabbt men till priset att de inte tjänar pengar och ibland man ser bolag som tjänar pengar men växer knappt. Måste hitta den balansen. 2: Vi har en historisk om lönsamhet tillväxt varje år; internt har vi en strategisk karta. När vi tittar på nya initiativen så placeras de i vår strategiska karta. Vi frågor oss själva handlar initiativen om lönsamhet eller tillväxt? Tvingar oss att vara disciplinerad om prioriteringar.**

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

**Nöjd**

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)

**8-9**

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: Tydlighet med finansiella mål 2: Tydlig med vår vision och ledningen. 3: Tydlig med att sätta ramar inom vi ska verka och inom dessa ramar ger jag mycket frihet om hur vi ska göra saker. 4: Som VD måste du hela tiden identifiera vad som är rätt saker; sweet spot är att fokusera på rätt saker och sen hela tiden anpassa hur man gör saker beroende på omständigheterna.**

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

**1: Bolaget har växt enormt mycket; svårare att har one on one contact. Nu måste man delegera väldigt mycket. Måste lära mig om hur jag ska coacha och ge feedback indirekt. Communication är enormt mycket.**

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?

**8-9**

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?

**7-8**

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

**1: Fördel för oss att 50% av anställda är delägare i bolaget; det skapar mycket driv och samsyn. Reward-schemes tror jag väldigt starkt på.**

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 % (70%)**

(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: Måste hela tiden befinna sig i rörelse; du kan aldrig sitta still. Man måste ständigt vara redo att utveckla och ifrågasätta hur man gör saker. Det är sant för ledningsgruppen också.**

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: Mätbarhet som vi har brutit beroende på affärsområde och kanaler vilket alla i bolaget har access till: Kan lätt följa utvecklingen och kan snabbt göra justeringar 2: Utveckla ledarskap skills hos experterna i bolaget så att kunden känner att de har kontakt med de som kan istället att för ha för många chefer.**

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: Har ett koncept som kallas för framtidsfabriken vilket vi ibland glömmer bort. Just nu har vi så mycket fokus på kundens behov att vi glömmer på att fokusera på bolaget. 2: Kompetensförsörjning; möjligheten att hitta rätt människor. Så vi fokuserar därför mycket på träning.**

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: Två olika sorts möten varje månad; ett möte som har fokus på att analysera våra resultat och ett annat möte med exklusiv fokus på vad som ska göra i framtiden. Bra att ha dem isär för då är alla mentalt redo att fokusera på samma sak under mötet.**

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

**1: Finns inget som är rätt sak hela tiden; vad som är rätt sätt beror på hur det har gått och vad du har för mål. Där kan man bli säkert där.**

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**

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: Lönsamhetsförbättringar 2: Cost cut 3: Operational excellence 4: 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?

**Det är nog för tidigt för mig att svara 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: Säkerställ tillit och förtroende; man är extremt beroende av varandra speciellt när ledningen har investerar i bolaget också. 2: Har respekt för ägarnas agenda men säkerställ att de har respekt för din agenda 3: Prata på förhand om hur man ska agera om det blir tuffa tider; det är lätt at man bara fokusera på en framgångsrik resa.**