

Di Sju röster om att byta vd i bolaget, ur Entreprenörsartiklar det senaste året



Huvudvärken släppte i samma ögonblick beslutet togs

■ **Magnus Hedegård, ägare av Kyrktak Bygg och Konsult:** "I samma sekund som jag fattade beslutet att anställa en extern vd släppte huvudvärken. Plötsligt fick jag tid att komma ut och göra det jag gillar bäst – att vara hantverkare och utföra krångliga spånläggningar." I dag är Magnus Hedegård tillbaka som vd.

FOTO: HENRIK LENNGREN



Alla vill göra eget avtryck

■ **Maria Weiberg, extern vd för Rosenqvists Mekaniska Verkstad om tidigare täta vd-byten:** "Ledarskapet stannar av för varje vd-byte, alla vill sätta sin egen prägel och sitt eget avtryck."

FOTO: BJÖRN SOLFORS



Det ekonomiska kunnandet saknades

■ **Jonas Nilsson, delägare av Kristianstads Industri-service, Kisab, om rekryteringen av den externa vd:n Claes Andersson (bilden):** "Vi testade att ha vd-rollen själva i början, men det gick inte så bra. Vi har inte det ekonomiska kunnandet, och bestämde oss tidigt för att arbeta med extern vd."

FOTO: BJÖRN SOLFORS

Ödesfrågan: vem ska

Intern toppkarriär smäller högst när jättar som H&M och Ikea chefsrekryterar. Mycket talar också för att det är mest långsiktigt för bolaget.

Men företag som står inför omvälvande förändringar eller snabba lönsamhetskrav gör bäst i att leta efter ny vd utanför organisationen, menar experter Di har talat med.

Flerasvenska bolagsklenoder plockar helst sina chefer från den egna organisationen. På Ikea är majoriteten av cheferna så kallade långvägare, som successivt jobbat sig uppåt från varuhuset.

Nyligen rapporterade Di om den nya koncernchefen för Inter Ikea, bolaget som äger Ikeys varumärke och utveck-

lar sortimentet: Jon Abrahamsson, en gång assistent åt Ingvar Kamprad och dessförinnan trainee på Ikea i Örebro.

Även H&M blickar inåt när topprollerna ska tillsättas. De som följt Helena Helmerssons karriär i bolaget blev inte förvånade över klädjättens vd-val som trummades ut

när bokslutet rapporterades i januari.

"Vi har alltid haft som förstaval att göra interna rekryteringar. Vi har så många duktiga människor internt, så det hade sett konstigt ut att vara tvungen att gå utanför företaget för att skaffa en ny vd", kommenterade Stefan Persson rekryteringen. Självt kliver han av ordförandeposten efter närmare 40 år på H&M-tronen, först som vd och sedan 1998 som ordförande.

I mindre ägarledda bolag är det något av en ödesfråga. Lämna över rodret till en trojänare eller ett vd-proffs utifrån? Första alternativet är det givna om långsiktig stabilitet prioriteras, visar studier.

"En person som känner företaget väl har bättre förutsättningar att driva gradvis förbättring. Kan man kulturen är det lättare balansera det som ska bevaras och det som behöver förändras", säger Kajsa Haag, forskare i företagsekonomi vid Internationella handelshögskolan i Jönköping.

Å andra sidan har någon som kommer utifrån större möjligheter att mana på kliv som är nödvändiga för att bolaget ska utvecklas i större skov, fortsätter hon.

"När man prioriterar kort-siktig resultatökning eller en större förändring kan det vara värt att satsa på en extern person som inte är fast i gamla hjulspår. En annan fördel är



Helena Helmersson är ny H&M-vd efter Karl-Johan Persson. FOTO: AMANDA LINDGREN

att man har en större pool av kandidater att välja mellan."

Även om tanken är att barnen så småningom ska ta över verksamheten finns det fördelar med att ta in en extern vd innan generationsskiftet kommer till skott, enligt Agneta Olsson, författare till boken "Extern vd – så lyckas

du" och grundare av konsultbolaget Chair Management som riktar sig mot ägarledda företag.

"Man har mycket att vinna på att ta in någon emellan. För nästa generation kan det vara lättare att fasa in i uppdraget om någon utifrån lämnar över."

Dessutom ökar värdet ifall målet är att sälja bolaget, fortsätter hon.

"Har företaget haft en extern vd, vet man som köpare att allt inte sitter i ägarens huvud. Då finns det strukturkapital på plats."

Hur stor kan värdeökningen tänkas bli?

"Det är svårt att säga, men den dag man vill sälja kommer det att finnas fler intres-



LINNEA BOLTER
linnea.bolter@di.se
08-573 650 21

Di Smart företagande

9 raka råd inför vd-skiftet

Processen kring ett vd-byte kräver en del för att landa framgångsrikt.

Forskaren Kajsa Haag och företagaren Agneta Olsson, båda experter på ägarledda företag, tipsar här om taktiken för att lyckas med skiftet.

6 Prata förväntningar i detalj

Se upp för misstaget att bli svepande när mål och visioner diskuteras.

Prata igenom tidshorisonten på förändringsprojekt, vad förändringarna praktiskt kommer att innebära (till exempel om produktionen ska flytta utomlands) och medarbetare som inte ska omfattas av eventuella besparingspaket.

Ju mer ni är överens om från start, desto mindre gnissel längs vägen.

7 Håll relationen ödmjuk

Från både tidigare och ny vd krävs förståelse att lyssna in. Den som kliver av tronen har givetvis stora förväntningar, men behöver också inse att mirakel inte sker över en natt. Ge efterträdaren lite tid att landa i sin roll.

Samtidigt är det viktigt att företagets nytillträdde vd inte marscherar för snabbt fram. Framhastade beslut riskerar att kapa delar av bolaget som bör bevaras. Det gäller att hitta en balans mellan behovet av att visa framfötterna och hänsynen till det tidigare vd byggt upp.

8 Fortsätt vara engagerad

Ägare som lämnar över rodet får inte sällan rådet att hålla sig undan för att ge företagets nya vd utrymme och mandat att leda bolaget. Ofta gynnar det dock både efterträdaren och företaget att inte ägaren abrupt släpper taget om verksamheten.

Ett råd är därför att fortsätta stötta med kunskap, utan att det blir hämmande för den som tagit över vd-rollen.

9 Skapa ett gemensamt forum

För att övergången ska bli lyckad är det klokt att tidigt skapa någon form av forum för kunskapsutbyte. Till exempel ett möte varje fredag, där företagets nya vd kan ställa frågor för att lära känna verksamheten bättre. Det bygger upp ett förtroendekapital mellan parterna och ökar chanserna för efterträdaren att lyckas.

LINNEA BOLTER



ENGAGERADE. Kajsa Haag, forskare vid forskningscentret för familjeföretag och ägarfrågor (CeFEO) vid Internationella handelshögskolan i Jönköping, och Agneta Olsson, grundare av konsultbolaget Chair Management.



Stängde datorn och gick

Mikael Hugoson, ägare av Nyhléns & Hugosons Chark med flera bolag: "På det första ledningsmötet med 'Mange' (den nye vd:n Magnus Nilsson) presenterade jag honom, tackade för mig, stängde datorn och gick – och kom inte tillbaka på flera månader."

FOTO: JENS KÄRRMAN



Förvaltar och förändrar

Charlotta Löfgren, koncernchef i familjeföretaget Caland: "Det kan låta lite tråkigt, att man vill förvalta något. Men jag tänker att förvalta i dag inte är vad det var förr. Jag är andra generationen här, och vill självklart förvalta det som har byggts upp. Men för mig handlar det mycket om att ta med företaget in i den tid som är nu."

FOTO: IDA THUNBERG



Tvingade sig att tänka nytt

Mattias von Corswant, delägare i Wec360, om att ta in Tomas Jenneberg som extern vd: "Precis som många ägarledda bolag har vi tvingats konfrontera inte minst oss själva som grundare med nödvändigheten att tänka nytt."

På bilden delägarna Mattias von Corswant och Per Hjalldahl.

FOTO: IDA THUNBERG



Svårt beslut att släppa tidigare arbetsuppgifter

Wermkons ägare Lena Jonsson om beslutet att lämna vd-rollen: "Det var ett svårt beslut eftersom det betyder att jag måste släppa en hel del saker i bolaget. Samtidigt tror jag att det är det bästa. Jag vill utveckla bolaget och jobba med kunderna." Ny extern vd är Fredrik Landén.

FOTO: IDA THUNBERG

bli ny vd?

senter på marknaden, vilket givetvis ökar budet på företaget", säger Agneta Olsson.

Inget av alternativen brukar dock passera smärtfritt. För en vd som rekryterats internt kan det vara tufft att bli sedd som en auktoritet.

"Det är en stor utmaning att bli chef för dem man tidigare varit kollega med. Särskilt om bolaget står inför tuffa förändringar och behöver växla upp. Det är svårt att ställa kraven som detta för med sig. Vissa tvingas göra ett vägval och klippa vänskapsband", fortsätter Agneta Olsson.

Vid en externrekrytering finns i stället andra fallgropar. Ett klassiskt misstag är att ägaren och nya vd inte har

diskuterat igenom uppdrag och förväntningar tillräckligt ingående. Målet kan vara glasklart – utlandsetablering, tillväxt, digitalisering, lönsamhetsspurt – men längs vägen kan ändå finnas minor.

"Man kan ha kommit överens om att företaget ska internationalisera snabbt. Men snabbt kan ägaren tycka är tre år, medan den externa vd:n kanske anser att det är ett kvartal", säger Kajsa Haag.

Helt avgörande för att lyckas med vd-skiftet är att komma överens om ansvarsfördelningen i bolaget. Ägaren behöver ge sig själv en ny roll som inte krockar med vd-rollen.

"Affärsutveckling eller nya produkter är det vanliga.

Många går också tillbaka till det man en gång startade med och brann för. Då är det superviktigt att man tränar på att hålla i sär ägandet med sin operativa position", säger Agneta Olsson.

Om man inte klarar det, vilka blir konsekvenserna?

"Ägaren har den ultimata makten. Synpunkter på den nya vd:s beslut kan kortsluta hela organisationen. En del ägare väljer att jobba på ett annat ställe för att undvika att lägga sig i.



LINNEA BOLTER

linnea.bolter@di.se 08-573 650 21