

Redaktör: Rolf Hansson, rolf.hansson@di.se, tel 08-573 651 22

Att komma till ett ägarlett företag som externt rekryterad vd och bli framgångsrik är inte alltid helt lätt. Fallgroparna är många. Ägaren, som ofta även är den avgående vd:n, kan ha svårt att släppa taget, och de anställda har en tendens att fortsätta se ägaren som chefen.

För att underlätta samspelet mellan ägare och en extern vd har **Agneta Olsson** och **Annika Hall** skrivit handboken: "Extern vd – så lyckas du".

AV REET WAIKLA (TEXT), JESPER FRISK (FOTO)
reet.waikla@di.se, 08-573 652 63

Brant trappa för extern vd

Författarduo beskriver konfliktrisen mellan ägare och nye chefen

■ "En vd sa till mig: att bli extern vd i ett ägarlett bolag är bland det värsta man kan ge sig in på", säger Agneta Olsson. Det var måhända något överdrivet, men hon är beredd att hålla med. Hon har själv gjort resan som extern vd i ett bolag som drevs av ägarna själva. Karriären som extern vd tog slut efter ett frustrerande år.

"Som extern vd stod jag inför situationer som jag aldrig hade räknat med. Jag var till exempel inte beredd på den starka lojalitet som rådde mellan personalen och ägarna."

Berättar egna upplevelser

Det var Agneta Olssons första vd-post. Tidigare hade hon haft ledande positioner i tolv år i ett ägarlett medelstort företag, bland annat som marknadschef.

Men här blev hon sidsteppad.

Sina erfarenheter ville Agneta Olsson dela med sig i en bok. Själva hade hon inte hittat något skrivet i detta ämne. Av en lycklig slump kom hon i kontakt med Annika Hall, som har forskat i femton år om just ägarledda företag. Hon är docent i företagsekonomi på Internationella handelshögskolan i Jönköping och är en av de ledande inom området. Tillsammans skrev de en bok om fallgroparna för en extern vd i ett ägarlett företag. Dessa företag är speciella eftersom ägarna är aktiva i den dagliga verksamheten.

Många står inför generationsväxling

Under de närmaste åren står, enligt Företagarna, 180 000 ägarledda företag inför en ledar- och generationsväxling. Då kan en utifrån rekryterad vd vara ett alternativ.

"Vi vill medvetandegöra problematiken. Såväl ägarna som den nyrekryterade vd:n står inför en ny situation och förändringen underskattas ofta av båda", säger Annika Hall, som anser att båda parterna kan ha

nytta av boken som bygger på 40 intervjuer med ägare och externa vd:ar förutom egna erfarenheter. Alla citerade personer är dock anonyma. Revisions- och konsultbolaget Grant Thornton har redan beställt ettusen exemplar av boken.

"Det allra viktigaste för en väl fungerande samverkan är att definiera rollerna och fördela ansvaret mellan vd:n, styrelsen och ägarna", säger Annika Hall.

"Ägarna måste noga tänka igenom sin ägarstrategi och vd-uppdraget och formulera båda skriftligt för att vd:n ska kunna fungera optimalt."

Visar upp praktiskt exempel

I ett påhittat exempel får läsaren följa extern vd:s vedermödor. I varje kapitel behandlar författarna en av femton framgångsfaktorer som ska förhindra missförstånd mellan parterna.

Annika Hall vet att ägarna ofta inte ens är medvetna om vilka mål som är deras viktigaste.

"För en vd står ett omsättningsmål eller vinstmaximering i fokus, men för ägarna kan relationen till kunder och leverantörer vara viktigare."

Som när en nyrekryterad vd fick höra att: "Du får fria händer. Ingenting är heligt. Det är du som är vd och bestämmer."

Och när vd:n sa upp en leverantör och leverantören ändå fortsatte att leverera, visade det sig att ägaren inte kunde bryta det långa samarbetet så abrupt, och accepterade inte beslutet.

Eller när vd:n hade diskuterat pris med en viktig kund och blev tillrättavisad av ägarna.

"Den kunden är en gammal vän till familjen, så det förstår du väl själv att vi inte kan höja priserna."

Annika Hall menar att det är viktigt att

"För en vd står ett omsättningsmål eller vinstmaximering i fokus, men för ägarna kan relationen till kunder och leverantörer vara viktigare."

ANNIKA HALL, DOCENT I FÖRETAGSEKONOMI



Boken "Extern vd – så lyckas du".

sätta sig in i det specifika företagets kultur.

"Det gäller att förstå att ägarföretag har en egen dynamik", säger Annika Hall.

"Ägarna bör i sin tur vara ärliga och tydliga med strategin i sitt bolag. Om ägarna har sådana heliga kor ska det stå skriftligen i ägarstrategin. För vissa ägarbolag kan det vara viktigt att växa organiskt, eller att stanna på orten, eller att vara en trygg arbetsplats. Om en viss person i personalen inte får sägas upp ska det stå klart från början."

Att träffa alla i styrelsen bör vara en självklarhet innan den externa vd:n skriver under kontraktet, anser Annika Hall.

"Verkar inte personkemin med ordföranden fungera, tänk igenom om du verkligen ska börja där."

"Ägaren ska sedan inte lägga sig i det operativa, utan hålla sig undan. Att lägga sig i och att vara informerad är inte samma sak", betonar hon.

Ledarskapsdilemma

En annan fallgrop är om ägaren, som lämnar vd-posten, är kvar i en ny roll, till exempel som inköpare.

"Som inköpare är ägaren underställd vd:n. I styrelsen har ägaren den övergripande makten. Det är extremt svårt att balansera rollerna."

"Så länge ägaren är kvar fysiskt i bolaget kan det vara knepigt för personalen att veta vem som egentligen bestämmer. För ägaren kan kanske inte låta bli att korrigera vd:ns beslut eller visa sitt missnöje inför personalen och kanske säga att "det ska jag ta upp med vd" – det är livsfarligt", säger Annika Hall. □

Fotnot. Agneta Olsson har i dag ett eget företag och olika styrelseuppdrag. Annika Hall arbetar som utbildare och rådgivare till ägarledda företag.