



Økonomisk perspektiv

Harald Skuseth er assisterende banksjef og bransjeansvarlig for fiskeri og havbruk i Sparebanken Vest.

Fusjons- og oppkjøpsprosessen

Fusjoner og oppkjøp kan være en svært viktig prosess for å realisere mål og strategier og dermed øke aksjonærens verdier i oppdrettsnæringen. Gjennomføring av slike transaksjoner i oppdrettsnæringen de siste årene har vist at flere av disse transaksjonene har vært for dårlig planlagt, og aktørene har hatt en overdreven tro på utnyttelse av stordriftsfordeler og muligheter til å påvirke lakseprisen. Figuren viser en oversikt over nøkkelaktiviteter og nøkkelområder en må fokusere på i ulike trinn i oppkjøps/fusjonsprosessen.

Oppkjøp og fusjoner kan bidra til å øke selskapets attraktivitet, stordriftsfordeler og konkurransefortrinn. Formålet med disse transaksjoner er å realisere selskapets mål og forretningsstrategier, og kan være en del av vekststrategien for å øke lønnsomheten og verdiskapningen. Strategisk kan oppkjøp/fusjoner gjennomføres for å nå målene innenfor ett eller flere nøkkelområder: Økt markedsandel/kundebase, geografisk ekspansjon, øke produkt/tjenestespekter i eksisterende og nye markeder, teknologi og kompetanse eller redusere kostnader (stordriftsfordeler). En viktig del av prosessen er å fastsette oppkjøpskriterier og tidsplan for gjennomføring.

I strategisk analyse av mulige oppkjøps/fusjonskandidater er det viktig å fokusere på hvem en kjøper (aktiva, ledelse, ansatte osv.), og hvordan ulike kandidater passer inn i forretningskonseptet mht til marked, produkter, teknologi, kompetanse osv. Videre hva som er verdidrivere mht. å øke aksjonærens verdier. En må forstå organisasjonsstrukturen til overtakende selskap, og hvordan organisasjonstilpasningen skal foregå. Konkurransesituasjonen i oppdrettsnæringen er preget av høy konkurranseintensitet blant eksisterende konkurrenter, lave inngangsbarrierer, press fra substitutter og makt i kundeledet. Etter at en har foretatt strategiske analyser, og vurdert potensielle kandidater, vil neste fase være å ta kontakt med målselskaper en ønsker å kjøpe/fusjonere med. Under forutsetning av at det er et gjensidig ønske, blir det i denne fasen utvekslet finansiell og annen informasjon for å kunne vurdere potensielle synergier/stordriftsfordeler, og bestemme pris/bytteforhold.

Basert på ulike verddivurderingsmetoder (verdijustert egenkapital, kontantstrømsanalyser, normalresultat og P/E) kan en beregne ulike prisestimater for verdien på egenkapitalen. Basert på denne informasjonen kan en gi et pristilbud på aksjene under forutsetning av en due diligence analyse. Partene kan i neste fase

inngå en intensjonsavtale, og utarbeide en fusjons/oppkjøpsplan.

Formålet med økonomisk, juridisk og forretningsmessig due diligence er å avdekke eventuelle avvik. I rapporten relatert til due diligence (risikoanalysen) må det vurderes tiltak relatert til ulike risikoer, og hvilke økonomiske konsekvenser for prisen dette kan innebære.

Som en del av forhandlingene blir det ofte satt økonomiske og juridiske betingelser (dealmaker/breaker). Dette kan være enighet om lokalisering, ledelse, styresammensetning, selskapsnavn, strategi, pris/bytteforhold, organisasjonsstruktur, hvor synergier skal taes ut osv. Hvis partene blir enige blir det inngått en kjøps/fusjonsavtale, som skal godkjennes av styret og aksjonærene samt godkjennelser fra myndighetene (konsesjoner).

Transaksjonsstruktur omhandler oppgjør

med vederlag i kontanter, aksjer eller en kombinasjon. Finansiering av transaksjonen i form av gjelds/egenkapitalfinansiering eller en kombinasjon er også en svært viktig del av prosessen.

I integrasjonsprosessen er tempo viktig, og dedikerte nøkkelpersonell fra partene må delta i team. Detaljerte aktivitetsplaner må utarbeides på områder som: Organisasjon, systemer, forretningsutvikling, personell, salg/markedsføring, administrasjon og informasjon/rapportering. Ansvarlige personer utpekes, og rapportering til styret gjennomføres. Kick off etter financial closing.

Suksessfaktorer for en vellykket prosess er enighet om målsettinger og strategi. Due diligence analyse, finansiell strategi, raske beslutningsprosesser, god kommunikasjon, støtte fra nøkkelpersonell, ledelse, styret og en rask integrasjonsprosess.

