



interimlederblogg

simonsen
vogtwinig

Exit & entry - planning & execution

16. juni 2016

www.svn.no



Del I (kl. 09:00-09:30):

- Exit & entry fra et rettslig ståsted (SVW)

Del II (kl. 09:30-10:00):

- Exit & entry planning & execution ved kjøp og salg av selskaper (Interimleder)

Del III: (kl 10:00):

- Q&A (felles)

Hva er nøkkelen til en vellykket exit / entry?



Fase I: Forberedelsen

- Forretningsplan
- Regnskap & budsjett
- IPR (har man sikret sine rettigheter)
- Dokumentasjon / vendor due diligence (VDD)
- Ansatte
- Struktur

Fase II: Prosessen frem til endelig avtale og closing

- Konfidensialitetsavtaler (NDA)
- Prosess- og budbrev
- Intensjonsavtale (LOI/ term sheet)
- Selskapsgjennomgang (Due diligence)
- Transaksjonsavtale (SPA)
 - Vederlagsmekanismer (locked box eller closing balance)
 - Earn-out / betinget vederlag
 - Reinvestering
- *"Point of no return"*

Fase III: Post-closing

- Felles fokus
- Prisjustering og garantiperiode
- Earn-out / betinget vederlag
- Aksjonæravtale

FASE I:
Forberedelse til
kjøps-/salgsprosessen

Forberedelser (1:3)

- Forretningsplan
 - Gjennomarbeidet og realistisk?
- Regnskap & budsjett
 - Budsjett vs. faktisk regnskap (*historisk track record*)
 - Regnskapsprinsipper for inntektsføring
 - Normalisert regnskap (*recurring og non-recurring items*)
- IPR
 - IP strategi
 - Hva er verdidriverne og er de beskyttet
 - Eier målselskap all nødvendig/relevante IPR
 - Ligger eierskapet til IPR der det bør ligge

Forberedelser (2:3)

- Dokumentasjon
 - forberedelse for selskapsgjennomgang (*due diligence*)
 - Egen due diligence (VDD)?
 - behandling av forretningssensitiv informasjon
 - rettigheter til verdidriverne i selskapet
 - change of control-klausuler
- Ansatte
 - Ansettelsesavtaler
 - Stay-on bonus

Forberedelser (2:3)

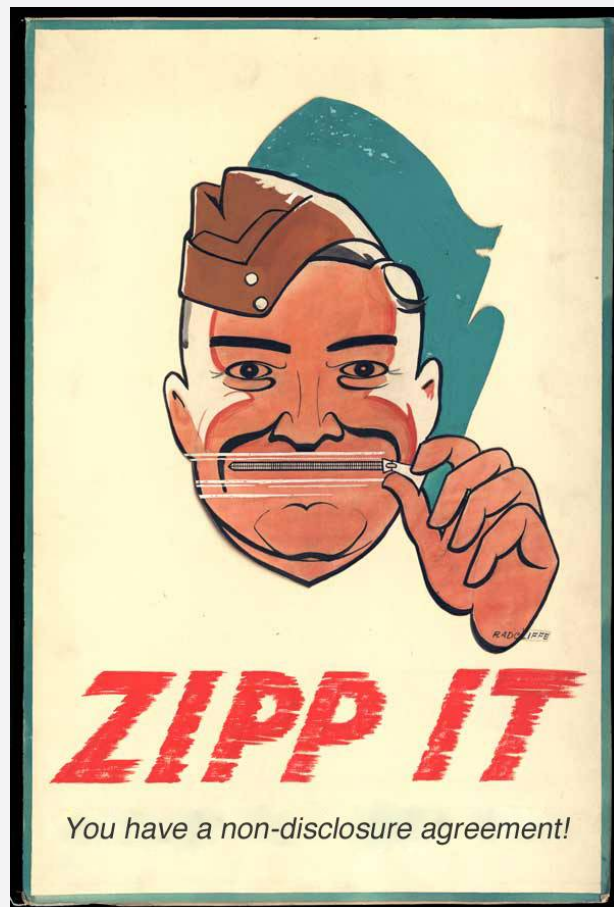
- Struktur – behov for å gjøre carve-outs el. før salg?
- For kjøper: integrasjonsplan
 - hvordan integrere målselskapet rettslig og operasjonelt og hvordan ta ut de forventede synergier



simonsen
vogtviig

FASE II:
Selve
kjøps-/salgsprosessen

Konfidensialitetsavtaler (NDA)



- Må signeres før sensitiv informasjon utveksles
- Anti-rekrutteringsklausul (Non-solicitation)
- Sanksjoner (konvensjonalbot el.)
- Hvilken informasjon skal gis når?
- Varighet

Due diligence (1:2)

- Forberedelse
- Organisering
- Hvordan gis informasjonen - muntlig/skriftlig
- Hvilken informasjon skal gis når?
- For selger:
 - Ryddighet og kontroll inngir tillit
 - Unngå uheldige funn (vær forberedt)
- For kjøper:
 - Viktig for å planlegge overtakelse
 - Betydning for garantier og evt. skadesløsholdelse
 - Brukes til å bekrefte pris og øvrige forutsetninger for bud/interesse



Intensjonsavtale (LOI / Term sheet)



- Intensjonsavtale = avtale mellom to eller flere parter hvor de uttrykker enighet om å forhandle om en endelig avtale
- Inneholder hovedpunktene partene er enige om
 - Partene, kjøpsobjekt, vederlag og oppgjør
 - Eksklusivitet og konfidensialitet
 - Hovedpunkter til SPA / SHA
 - Tidsplan og varighet
 - Due diligence
- Er intensjonsavtalen bindende?

Due diligence (2:2)



Ikke undervurder tiden og arbeidet management må nedlegge i løpet av en transaksjonsprosess og spesielt under due diligence perioden.

Transaksjonsavtalen (SPA)

- Sørg for å ha "drafting initiative"
- Norsk eller engelsk kontraktsmal
- Vilkår for gjennomføring
 - Styreforbehold
 - Finansieringsforbehold
 - Melding til konkurransetilsynet
- Ansvar ved brudd på garantier
 - Varighet
 - Cap på totalt ansvar
 - Forvent/forlang sikkerhet for betaling ved evt. ansvar
 - M&A insurance
- Hvem kan/bør holdes ansvarlig?
 - krav mot nøkkelpersoner som fortsatt jobber i selskapet?



Prismekanismer (1:3)

- Locked box vs. closing balance
- Locked box:
 - Kjøpesummen fastsettes basert på en historisk balanse
 - Forutberegnelighet for prisen, ingen etterfølgende justering
 - Risiko og kontantstrøm overtas av kjøper på Locked box dato
 - Endelig betaling skjer på closing (kjøpesum + rente)
- Closing balance:
 - Kjøpesummen fastsettes basert på balanse pr closing
 - Vederlaget som betales på closing er kun et estimat
 - Etterfølgende justering normalt basert på forutsetning om null kontanter og gjeld samt normalisert nivå på arbeidskapital pr closing
 - Risiko og avkastning overføres til kjøper først på closing

Prismekanismer (2:3)

- Earn-out / betinget vederlag



- Brukes for å avhjelpe ulik prisforventning mellom kjøper og selger
- Komplisert å regulere (motstridende hensyn)
- Risiko for skattemessig omklassifisering

Prismekanismer (3:3)

- Reinvestering – typisk der PE-aktør kjøper seg opp
 - Avgjørende for kjøper at gründer/ledelsen i målselskapet er med i "samme båt"
 - Normalt liten risiko for omklassifisering



simonsen
vogtviig

FASE III: Post-closing

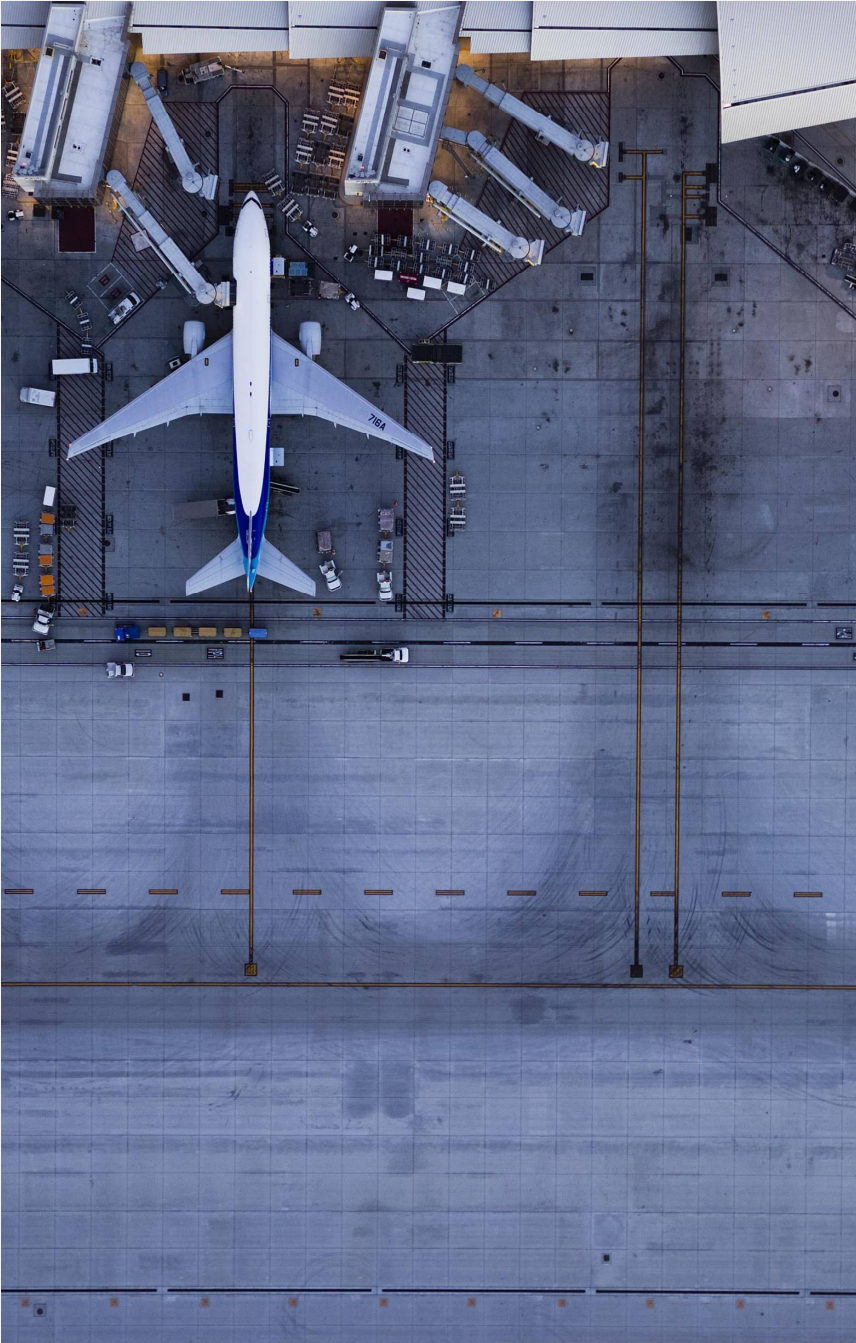
Hva skjer post-closing?



- Felles fokus:
 - 100-dagersplan
 - Integrasjon
 - Nedbemanning?
- Prisjustering og garantiperiode
- Earn-out / betinget vederlag
- Aksjonæravtale:
 - kun aktuelt ved en del salg / reinvestering
 - Exit-situasjonen
 - Organisatoriske rettigheter (forvent lite....)

Hovedpunkter – Sjekkliste

- ☐ Vær godt forberedt - planlegging er avgjørende
- ☐ Skap trygghet for kjøper – "ordning och reda"
- ☐ Due diligence er arbeids- og tidkrevende
- ☐ Fokusér på verdidriverne og sørg for at rettighetene er på plass
- ☐ Dealstruktur og vederlagsmekanisme avgjøres allerede på intensjonsnivå (ikke ta lett på Lol/Term sheet)
- ☐ Identifiser noen viktige dealpunkter og hold fast på disse
- ☐ Ha realistiske forventninger til sluttresultatet (ofte stor forskjell om det er en industriell eller finansiell kjøper)
- ☐ Ta vare på de gode hodene (incentivordninger vs. konkurransebegrensninger)
- ☐ Tenk post-closing – søk felles målsetting
- ☐ Transaksjoner har sin egen dynamikk – "point of no return"
- ☐ Engasjér gode rådgivere på et tidlig tidspunkt



Advokatfirmaet Simonsen Vogt Wiig

Om oss

- Norges tredje største advokatfirma, 180 advokater
- Fullservice forretningsjuridisk firma
- Sterkt industrifokus med inngående bransjekunnskap
- En anerkjent internasjonal profil

Kontorer

- Oslo
- Bergen
- Stavanger
- Kristiansand
- Tromsø
- Trondheim
- Singapore

Kontaktpersoner:



**Henning
Øvrebø**
Partner

M: 922 97 348
hov@svw.no



**Christoffer
Bjerknes**
Assosiert Partner

M: 924 04 720
cbj@svw.no

EXIT & ENTRY PLANNING & EXECUTION ved kjøp og salg av selskaper

«Jag vet ingenting om tur, bara att ju mer jag tränar desto mer tur har jag»
Ingemar Stenmark

Be prepared!



simonsen vogtviig

For velkommen 100 år



Frøkostseminar om EXIT & ENTRY PLANNING & EXECUTION ved kjøp og salg av selskaper

Simonsen Vogtviig og Interimleder AS arrangerer et frøkostseminar som vil gi deg praktiske tips og oppsettende erfaringer og viktige juridiske utfordringer som vil bidra til å sikre vellykkede M&A prosesser. Seminaret er gratis og du får servert en lutt frokost. Det er begrenset med plasser så vær snakk. Påmeldingsfrist er mandag 11. juni eller når seminar er fullt.

TORSDAG DEN 16/6

THE
Torsdag 16. juni 2016 kl. 08.30

Påmelding

Program

08.30-09.00 Frokost, kaffe og mingling

09.00 Oppsettende erfaringer og perspektiver fra EXIT og ENTRY
v/ Vegard Rasmussen, Interimleder

09.30 Viktige juridiske perspektiver for vellykket EXIT og ENTRY
v/ Thorstein Erik Røysen og Håvard Øvrebo, Simonsen Vogtviig

10.00 Q&A

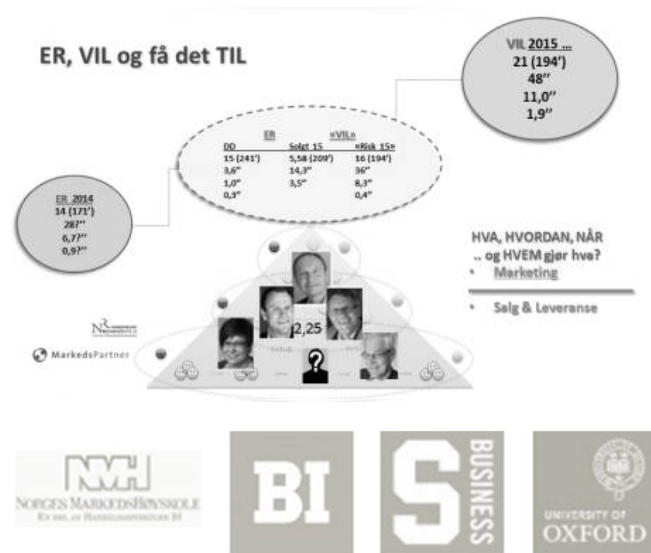
interimleder



Vegard Rasmussen er administrerende direktør i Interimleder AS og har flere års erfaring fra rekongstruksjon og selskapsledelse. Han vil fortelle om konkrete erfaringer og viktige perspektiver fra prosessen fra, under og etter M&A.

Thorstein Erik Røysen og Håvard Øvrebo er partnere i Simonsen Vogtviig M&A og er ansvarlige for flere viktige erfaringer fra kjøp og salg av selskaper samt leggende oppsettende rådgivning og forberedelse. De vil fortelle om erfaringer og forberedelser fra både kjøp- og salgssiden ved overtagelser av virksomheter.

Vegard Rooth



1. Toppidrett & Utdanning



2. Fly



3. Interimledelse



4. interimleder

Forretningsidé og arbeidsområder

Løsningen for virksomhetens akutte lederbehov

Norges største
interimleder-
database

+

De raskeste
matchings-
prosessene

+

Norges tyngste
interimleder-
kompetanse

+

10 dagers
leveringsgaranti

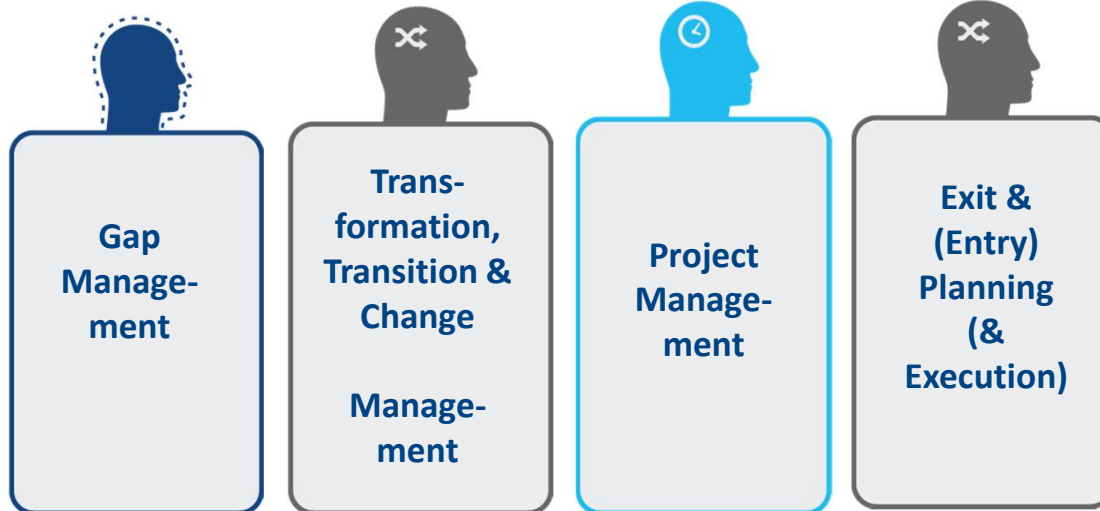
=



Vi leverer de beste hodene i Norge i løpet av 10 dager - garantert. I løpet av 12 år har vi bygget opp Norges største database og kompetanse innen interimledelse. Med en unik og sikker matchingsprosess vet vi at vårt regnestykke gir de beste resultatene - hver gang.

interimleder

www.interimleder.no



Kvalifiserte interimledere.

Vi leverer på 10 dager!

- Base med over «2000» **erfarne** ledere som vokser
 - 1400 med høyere utdanning (mastergrad)
 - 1100 toppledernivå
 - 800 mellomledernivå
 - 700 med internasjonal erfaring
- 10-100 som er tilgjengelige gjør det mulig å levere kvalitet.

ERFARING ER AVGJØRENDE

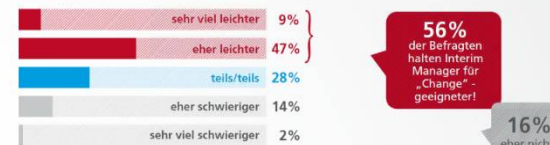
	2014	2015	2016
swisslog Logistics	17 %	26 %	10 %
PE/Venture	33 %	24 %	38 %
Privat/Familie	28 %	24 %	24 %
Børs	11 %	15 %	10 %
Stat/kommune	6 %	12 %	10 %
Offentlig	3 %	0 %	10 %
	36	34	21



	2014	2015	2016
CEO	33 %	26 %	19 %
CFO	22 %	17 %	19 %
PRO Man.	17 %	23 %	19 %
Line Man.	17 %	11 %	14 %
Sup. Funct. Man.	8 %	11 %	0 %
S&M Man.	3 %	9 %	14 %
HR Man.	0 %	3 %	14 %



Können Interim Manager Change-Prozesse leichter umsetzen?



	2014	2015	2016
GAP Management	39 %	26 %	14 %
Change Management	44 %	49 %	81 %
Project Management	17 %	23 %	5 %



	2014	2015	2016
Construction	14 %	25 %	14 %
Wholesale	19 %	17 %	14 %
Manufacturing	22 %	6 %	0 %
Electr., Gas, San. Serv	8 %	19 %	0 %
EL, IT, Tele & related	8 %	19 %	38 %
Services	3 %	6 %	0 %
Bank & Finance	6 %	3 %	10 %
Petro. & Related	0 %	3 %	0 %
Food	3 %	3 %	0 %
Retail	3 %	0 %	14 %
Real Estate	3 %	0 %	0 %
Transport	3 %	0 %	0 %
Government	3 %	0 %	5 %
Member Org.	3 %	0 %	0 %
Health	3 %	0 %	5 %



Hva bør du gjøre før du skal selge bedriften din?

- Strategi og forretningsidé
- Markedet
- Organisering og struktur
- Nøkkelpersoner i bedriften
- Miljø
- Økonomi og økonomisk styring
- Skatt, avtaler og legale forhold
- HMS og internkontroll

Hvor finner jeg de som vil kjøpe firmaet mitt?

- Ansatte
- Konkurrent
- Leverandør
- Privatperson
- Profesjonelle investorer
- Andre kjøpere
 - Komplementaritet
 - Vekst
 - Posisjon

OPERASJONELLE ERFARINGER

- HVA SKAL JEG SELGE? HVA SKAL JEG KJØPE?
- HVA HAR JEG KJØPT?

- STRATEGISK BOM/TREFF *Ha respekt for forskjeller!*
- KULTURELL BOM/TREFF *Ha respekt for forskjeller!*

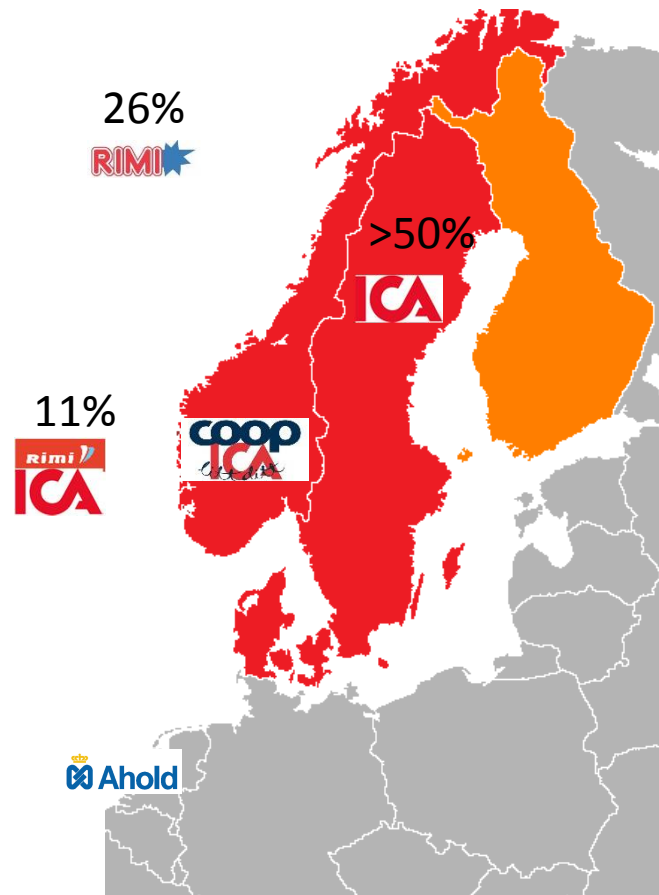
- HVORFOR SKAL JEG KJØPE? HVORFOR SKAL DE SELGE?
- HVA GIR VERDI? – FOR MEG/DE, KUNDER, LEVERANDØRER KJØPER/SELGER nr. 1, 2, ...

- TIMING?

- OPERASJONALISERING AV DET SOM ER STRATEGISK KLOKT
 - HVA TIL HVEM
 - KPI-er fra Guernsey til mandagsmøtet
 - Informasjon, Kommunikasjon, Planning is Everything
 - Oppfølging, Walk the talk!, 90%/10%, Vil du være med, - så heng på!

HVA SKAL JEG SELGE – HVA SKAL JEG KJØPE?

(Hvem er de/jeg, hva trenger de/jeg?)



ICAs egna varor

Med ICAs egna varor får du bra mat till bra pris. Vi vill att du lätt ska hitta det du behöver och få inspiration i vardagen. Därför finns våra egna märkesvaror för alla stunder. Varje vara gör skillnad på sitt sätt. Det kan handla om ett bättre pris, en smartare lösning, rättvisare villkor, högre kvalitet, nya smaker eller bara en lite roligare produkt att ha hemma.

Products shown include: Hälso är enkelt! (Health is simple!), ICA's own brand rice (Blomkål's RIS), and ICA's own brand pasta (MAGGIOR PASTA).

Upptäck ICA's egna varor

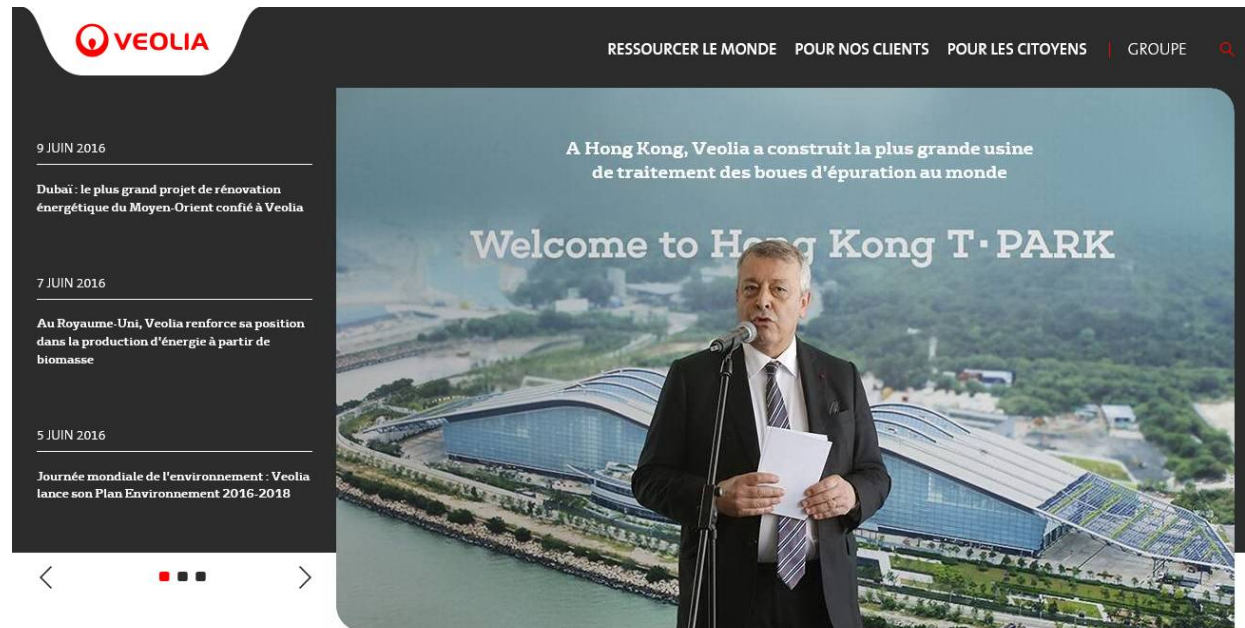
Hitla direkt > ICAs Kött > ICAs Mjolk > Prisvärt med ICA



Ha respekt for forskjeller!

HVA SKAL JEG SELGE – HVA SKAL JEG KJØPE?

(Hvem er de/jeg, hva trenger de/jeg?)



Ha respekt! What's your story?

HVA HAR JEG KJØPT?



KULTURELL BOM/TREFF



Ha respekt for forskjeller!

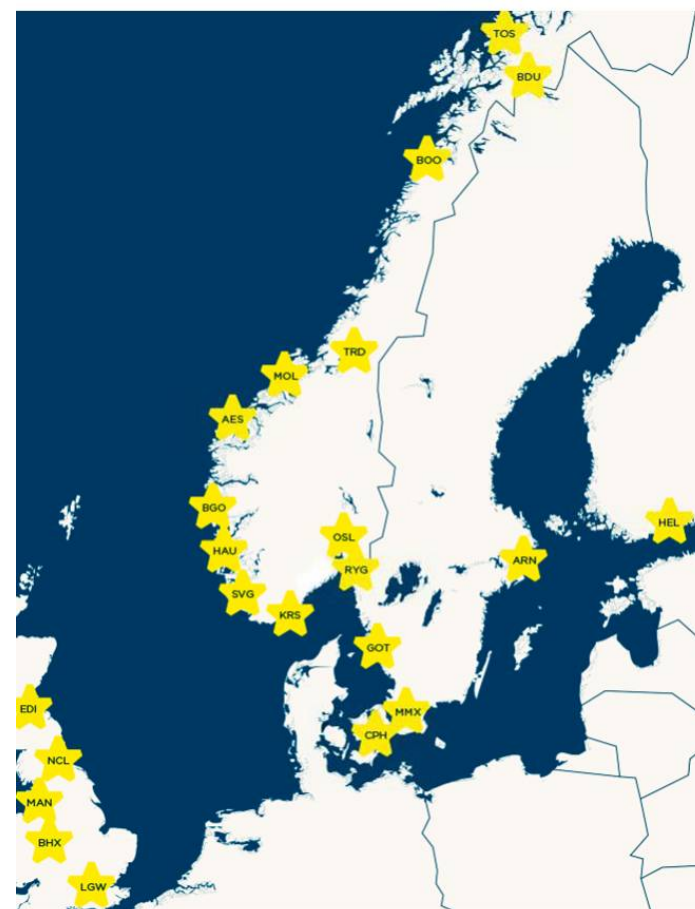
HVA GIR VERDI? – FOR MEG/DE, KUNDER, LEVERANDØRER, KJØPER/SELGER nr. 1, 2, hvor langt frem klarer vi å se, og hvor riktige er handlingene i dag for å nå det langsiktige?

2005

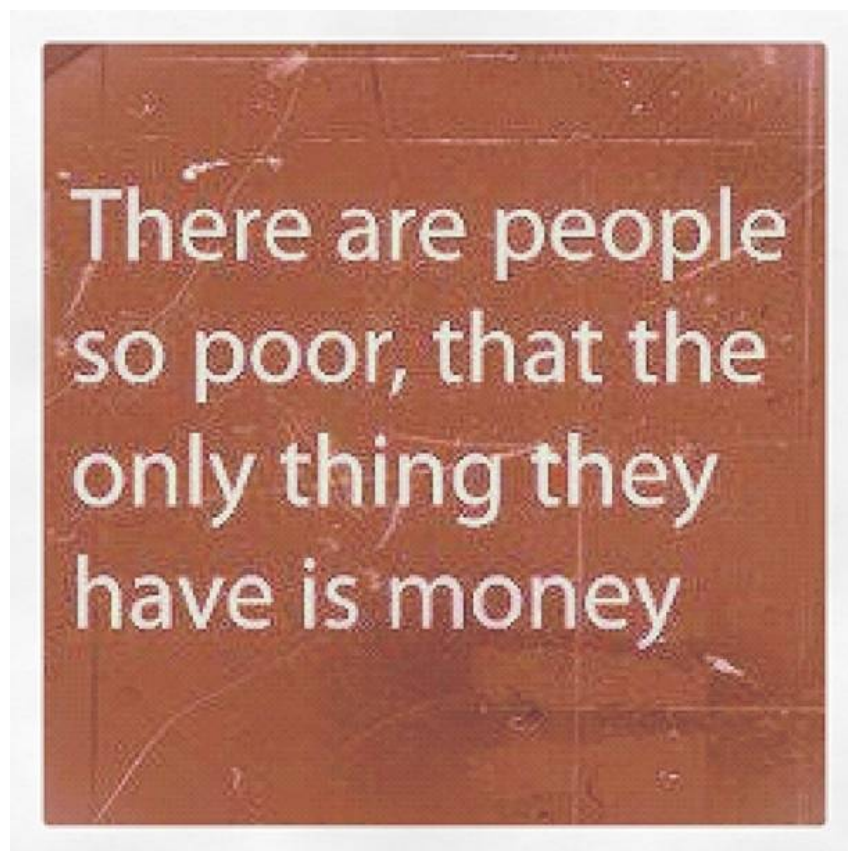


★ AVIATOR

2016



HVA GIR VERDI? – FOR MEG/DE, KUNDER, LEVERANDØRER, KJØPER/SELGER nr. 1, 2,
.... hvor langt frem klarer vi å se, og hvor riktige er handlingene i dag for å nå det langsiktige?

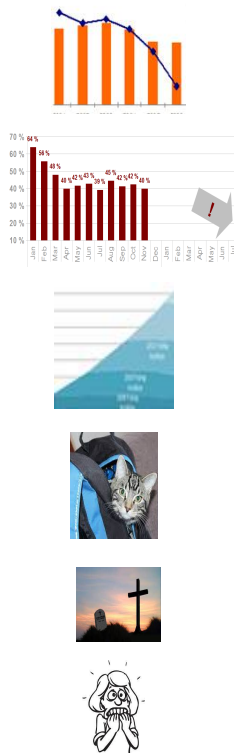


TIMING

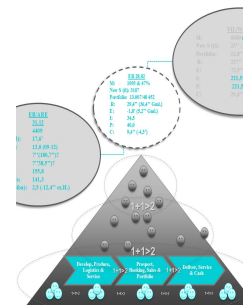


Situasjon, Strategi, Hva - Hvem

1 SITUASJON



2 ER – VIL, HVEM, HVA



HVA TIL HVEM

STRATEGI:

PRODUKTER- MARKEDER

ROLLER, PRESTASJON, MOTIVASJON

HVEM GØR HVA, 1+1>2

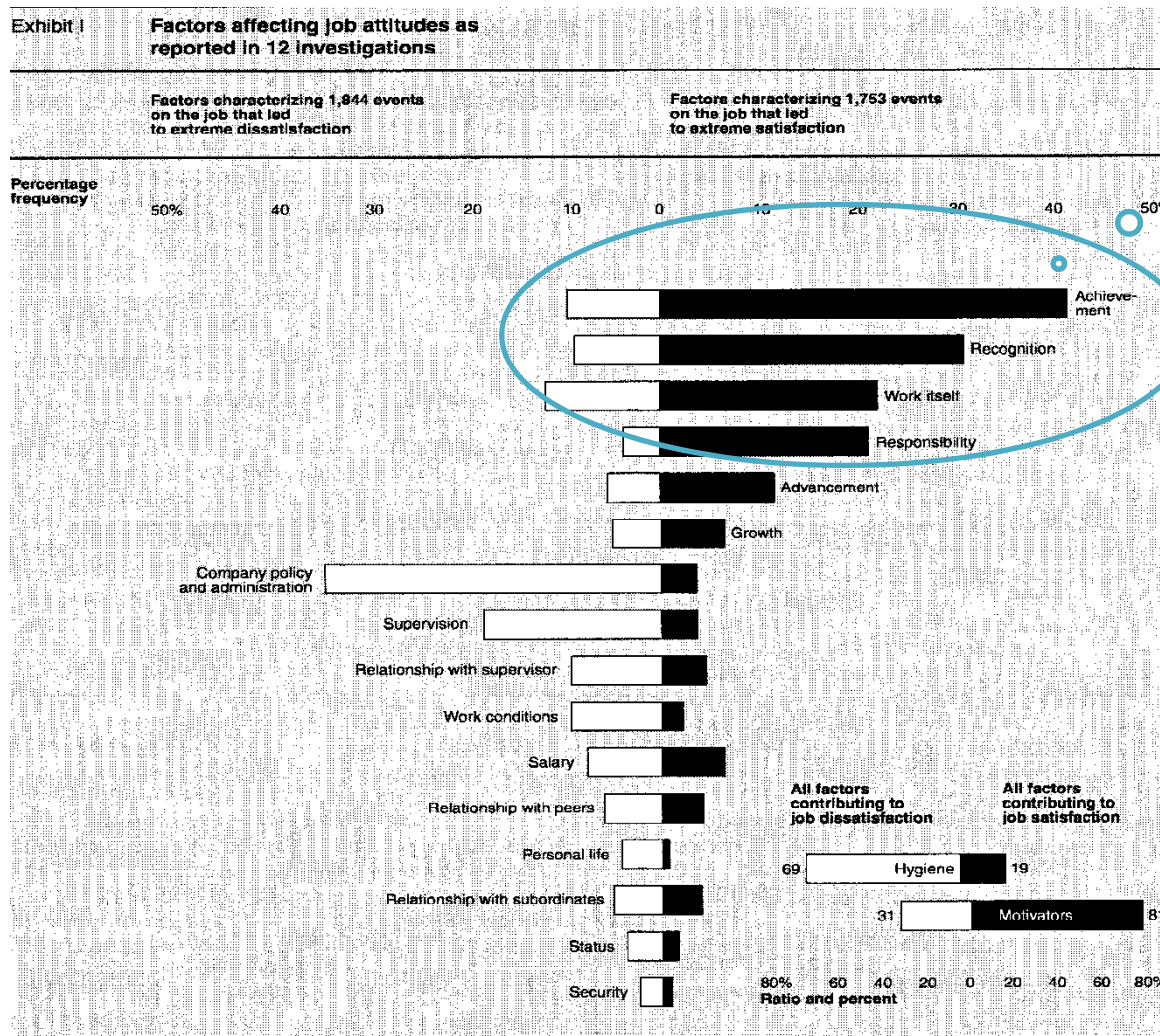
Koble sammen, - Energi, - Fremdrift



- Kultur (slik gjør vi det her). Respekt!
 - NOR - SWE, FIN, EST, GER, DEN, SUI, FRA, GBR, USA, JPN
 - Eiere
 - Grunder, Familie, Børs, Stat, Kommune, Venture, PE, Internasjonalt konsern
- Mennesker
 - Forgjenger - Etterfølger
 - Personer og Roller
 - Styre, eiere, linje, stab/støtte, matrise, prosjekt, funksjon, sted, fag ...
- Hvordan ser kart og terreng ut?
 - Tanker -> Handling -> Resultat
- Vanskeligste først!

Motivasjon, ikke glem det!

Hva motiverer?



Se resultatet av eget arbeid (sammen med andre)

Gapet



Cashflow

	Jan.13	Feb.13	Mar.13	Apr.13	May.13	Jun.13	Jul.13	Aug.13	Sep.13	Oct.13	Nov.13	Dec.13	Acc.13
Cash in from operations													
Triptlog ABAX AS	12 970 696	7 887 059	14 461 685	12 051 264	7 585 984	9 380 654	11 312 574	5 810 734	11 493 011	14 121 526	17 700 465	15 926 501	140 792 053
Triptlog ETS AB	3 242 480	3 795 860	7 032 292	4 819 799	4 044 412	4 545 955	3 530 332	4 026 286	8 375 478	8 791 241	7 337 770	11 445 761	70 947 666
Triptlog ABAX DK	176 352	224 037	680 045	546 489	558 851	692 569	361 146	385 348	695 647	780 265	735 544	720 080	6 552 294
Triptlog portfolio	16 389 428	11 868 956	22 174 022	17 417 472	12 185 248	14 619 177	15 284 053	10 222 368	20 564 136	23 653 032	25 863 779	28 049 343	218 292 014
Quicklog	950 400	188 000	788 000	831 600	831 600	831 600	237 600	950 400	1 306 800	1 806 800	1 688 000	1 469 200	11 880 000
Ecotax	670 211	661 540	667 102	642 396	647 318	652 232	468 250	667 631	702 979	788 680	704 289	699 687	7 792 315
Other revenue	17 910 039	12 716 496	23 629 124	18 891 468	13 664 166	16 103 009	18 909 903	11 840 399	22 573 915	26 238 512	28 256 068	30 261 230	237 964 329
Cash in before losses	637 901	(381 458)	(708 824)	(666 744)	(409 325)	(483 080)	(477 297)	(355 212)	(677 217)	(706 265)	(847 602)	(907 837)	(7 138 930)
Loss on receivables (%)	17 372 738	12 335 001	22 920 251	18 324 724	13 254 241	15 619 919	15 432 066	11 485 187	21 896 697	25 422 257	27 408 386	29 353 393	236 825 399
Total cash in from operations													
Cash out from operations													
ABAX AS	9 490 349	8 389 426	8 070 054	8 156 610	9 711 967	4 183 256	6 648 118	8 860 101	8 967 866	8 787 321	8 529 935	8 579 835	99 174 829
ETS AB	3 860 067	3 941 609	4 212 091	3 496 389	3 260 185	2 460 927	1 070 108	4 184 925	4 401 764	4 161 151	4 269 991	3 163 713	43 797 918
ABAX DK	1 275 689	1 242 406	1 408 635	1 006 760	1 008 761	1 107 487	247 135	1 273 808	1 355 463	1 195 231	1 362 907	1 056 697	13 540 978
Quicklog	605 869	696 859	883 359	593 359	593 359	693 359	114 950	815 859	890 859	740 859	940 859	640 859	8 119 394
Ecotax	48 383	22 517	22 517	22 517	22 517	22 517	22 517	22 517	22 517	22 517	22 517	22 517	275 653
Total cash out from operations	15 187 286	14 291 813	15 487 262	13 825 631	14 596 799	9 467 545	8 829 312	15 137 209	15 638 469	14 907 478	15 216 199	14 063 682	164 908 673
Cashflow from operations	2 185 452	(1 954 812)	7 512 989	5 299 093	(1 342 548)	6 152 374	7 483 294	(3 652 023)	6 258 229	12 162 187	15 349 712	65 916 726	65 916 726
Net investing activities	(138 626)	(1 138 096)	(508 696)	(580 106)	(2 005 106)	(830 106)	(340 000)	(1 146 106)	(640 106)	(520 106)	(520 106)	(480 106)	(9 041 666)
Cashflow before financing	1 846 846	(3 095 418)	7 004 383	4 718 987	(3 347 654)	5 322 268	7 063 294	(4 792 128)	5 618 123	9 994 673	11 672 081	14 869 686	56 875 060
Net interest items	(93 000)	(1 593 000)	(2 099 000)	(93 000)	(93 000)	(2 035 000)	(93 000)	(93 000)	(1 971 000)	(93 000)	(93 000)	(1 907 000)	(10 256 000)
Payment loan	(80 000)	(80 000)	(4 080 000)	(80 000)	(80 000)	(80 000)	(4 000 000)	(4 000 000)	(4 000 000)	(4 000 000)	(4 000 000)	(4 000 000)	(16 400 000)
Net cash provided by financials	(173 000)	(1 673 000)	(6 179 000)	(173 000)	(173 000)	(8 035 000)	(93 000)	(93 000)	(5 971 000)	(93 000)	(93 000)	(5 967 000)	(26 456 000)
Increase (decrease) in cash	1 673 846	(4 768 418)	825 383	4 545 987	(3 520 654)	(712 732)	6 970 294	(4 885 128)	(352 877)	9 901 673	11 579 081	8 962 686	30 219 060
Cash beginning of period excl. Abax Holding	(12 400 000)	1 283 639	(3 484 779)	(2 659 396)	1 886 591	(1 634 063)	(2 346 795)	4 623 499	(261 629)	(614 506)	9 287 167	20 866 248	29 628 853
Cash end of period excl. Abax Holding	1 273 843	(2 484 779)	(2 659 396)	1 886 591	(1 634 063)	(2 346 795)	4 623 499	(261 629)	(614 506)	9 287 167	20 866 248	29 628 853	29 628 853
Cash in actual													
ABAX AS	19 876 067												19 876 067
ABAX DK	49 360												49 360
ETS	6 160 000												6 160 000
Quicklog	200 000												200 000
	26 286 427												26 286 427

Koble sammen og bygge bro



	ABAX	KPI	Status acc./average 30.11/12.2012	Comments
PROCESS	Employee Satisfaction Index	0-100%	69,3 %	Aug 12: "Lett Bris" NO "Frisk Bris" SE, "Frisk Bris" DK
	Customer Satisfaction Index (KTI)		70,0 %	Aug: NO: 68%, SE: 72%
	KTI (Recommendation of Abax)		94,3 %	Aug: NO: 93%, SE: 96% (Jan 13: NO: 93,6%, SE: 96,0%)
	IT Security (0-10 (best))		7,50	Good improvement last months. Oct: 5,5, Nov: 6,0, Dec: 7,8
	Employees total		91,1	UB Nov: 94
	Marketing efficiency	kr	695	Nov: 693
	Sales force efficiency (p-cost/unit N. sales)	kr	1 764	Nov: 951
	Meetings		3887	3276 in 2011
	Sales meetings (nr. 1) / week		74,8	34 in December
	Contracts signed		1 743	88 in December
VOLUME, PRICE, CUSTOMERS & REVENUE	HIT Rate %		46,0 %	59% in Desember. All time high!
	New sales Trip log this year		17 599	UB Desember
	Average Price New sales	kr	276,66	kr. 269 in December
	Recurring Trip log Volume (2009-11)		30 828	Netto down 569 units from Nov.
	Average Price Recurring (2009-11)	kr	264,69	kr. 262, - in December
	Portfolio Value Trip log (2009-11)		8 278 010	Down 132 357 from November
	Portfolio Value 2009 (monthly)		1 490 039	Down 20 757 from November
	Portfolio Value 2010 (monthly)		2 982 338	Down 56 969 from November
	Portfolio Value 2011 (monthly)		3 805 633	Down 54 631 from November
	Portfolio stability (2009-11)		98,0 %	Accumulated % 2009, 10 and 11 vintages.
COST	2009 Portfolio		87,0 %	Difficult to convince unsatisf. Cust.
	2010 Portfolio		104,8 %	0
	2011 Portfolio		106,9 %	0
	Volume stability (2009-11)		97,9 %	0
	Price stability (2009-11)		98,7 %	Price pressure last months
	Revenue (1000)		164 963	0
	Marketing cost / Revenue		6,0 %	Nov: 7%
	COGS/unit (new sales)		1 626	Volume incl. Backlog. 1284 in November
	Total cost of personnel/unit (new sales)		3 947	0
	Salary %		34,5 %	Nov: 34,3 %
RESULTS	Gross profit (1000)		133 025	0
	Gross margin (%)		80,6 %	0
	EBITDA (1000)		34 494	0
	EBITDA %		20,9 %	0
CASH	Billing Interval (acc)		68,7 %	73% in November
	Credit Memo %		14 %	ABAX AS credited for MNOK 2 in Nov.
	Average Cash / Unit (ACPU)		298	kr 265, - in November
	Bad debts.		2,23 %	"0" lately due to change from SPB1 to Svea. 2,7% acc. Sep.
	Cash flow from operation (1000)		4 400	0
	Net Cash end of period (1000)		-7 600	November

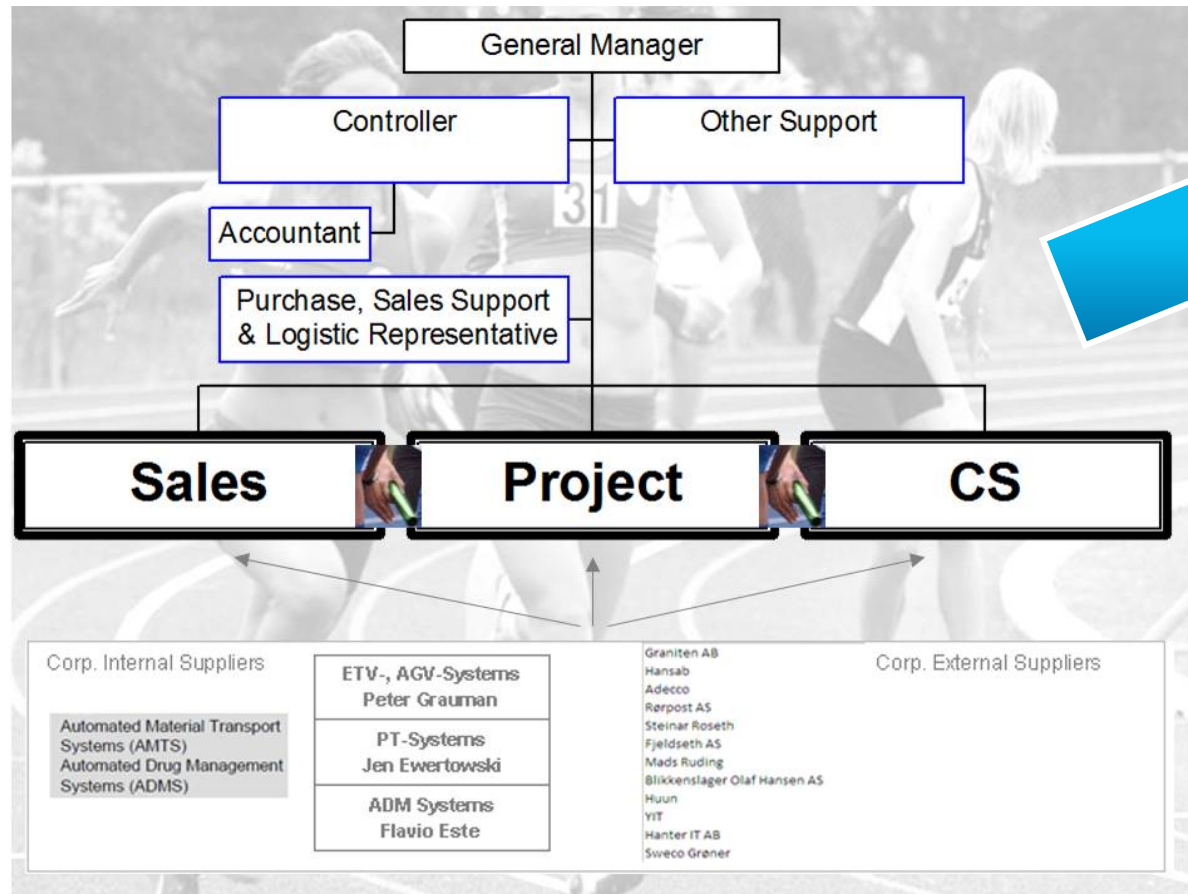


Cash KPI – Kontofonen 07.03.2013



Organisasjon, roller, samhandling, retning

8



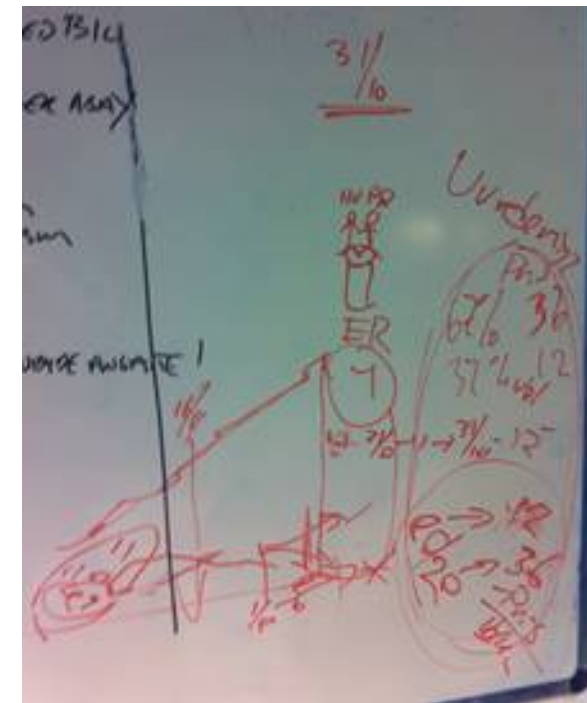
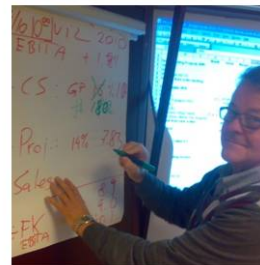
10

AC & AC Norway Matrix Roles
Support, Excellence & Challenge

Involvering, Commitment, Oppfølging

Subtotal from new orders	68405	11346	16.6%	57619	9094	15.8%	42187	46336	1342	2.9%
Total 2010	68405	11346	16.6%	57619	9094	15.8%	42187	46336	1342	2.9%
FPOs Slog-Collett AS				0	0				2826	
Gross Profit				9094	9094	15.8%			684	1.5%
Other operating income									284	
Fix costs				2771					2395	
Slog AS				2541					2063	
Slog AB				3700					9167	
Slog-Collett AS CS				9012					13625	
Total				83					14025	

Page 9



+

Oppfølging!

Walk the talk!

90%+/10%-

Vil du være med, - så heng på!

Varig endring og varig verdi

