

# Suksessfull internasjonalisering

GJESTEKOMMENTAR



KATHRYN BAKER

To temaer har fått mye spalteplass og vært fokus for endel debatt i det siste: verdiskapning og Norges evne til å bygge internasjonale bedrifter. Norge er av mange sett på som et land som ikke evner å bygge opp internasjonale selskaper eller eksportrettet industri. Vår oppfatning er at Norge besitter masse unik kompetanse og kunnskap, som aldri får muligheten til å konkurrere internasjonalt på grunn av manglende tilgang til kapital og erfaring for gjennomføring av en internasjonal ekspansjon.

Siden vi begynte med Private Equity-investeringer i 1996, har Reiten & Co flere suksessfulle eksempler på høy verdiskapning for våre porteføljebedrifter via vellykket internasjonal ekspansjon. Nøkkelen har vært å kombinere selskapets og ledelsens kompetanse med vår komplementære kompetanse, med tillegg av et sterkt fokusert eierskap og strategi.

Men hva bidro vi egentlig med utover bare penger?

Jeg vil gjennom to eksempler – Euro-Processing International ASA (EPI) og Plugging Specialists International ASA (PSI) – illustrere de forskjellige måter PE-aktører kan hjelpe norske bedrifter på i internasjonal ekspansjon.

PSI er et oljeserviceselskap og verdensledende på sitt område, med hovedkontor i Stavanger, salgskontorer i Houston og Singapore, samt agenter i en rekke andre land. Siden vår inntreden i august 2003 har selskapet vokst med over 200 prosent, og ca. 60 prosent av selskapets omsetning er utenfor Norge.

EPI har hovedkontor i Oslo, men all operativ virksomhet er i Baltikum og Øst-Europa. Selskapet er i dag den dominerende pan-øst-europeiske aktøren innen prosessering av finansielle transaksjoner, samt relaterte produkter. I mai 2003 var selskapet operativt i to land, mens det i dag er det i hele ti.

Det mest åpenbare bidraget er tilfør-

sel av kapital, men her snakker jeg ikke bare om egenkapital eller gjeldsfinansiering fra norske banker. Da EPI skul-

**Norge besitter masse unik kompetanse og kunnskap, som aldri får muligheten til å konkurrere internasjonalt på grunn av manglende tilgang til kapital og erfaring, skriver Kathryn M. Baker, partner i Reiten & Co.**

le ekspandere i Øst-Europa, gjennom både oppkjøp og organisk vekst, var dessverre ikke norske/nordiske banker villige til å vurdere eller ta den type risiko. Isteden gikk ledelsen og Reiten & Co til internasjonale banker og ulike mezzanine-aktører og fremforhandlet en finansieringspakke på 250 millioner kroner fra en tysk bank, samt en finsk mezzanin-aktør. Dette hadde knapt vært mulig uten ledelsens bidrag i kombinasjon med vår erfaring, nettverk og finansieringskunnskap.

Målsetningen for en PE-eier, i tillegg til å skape avkastning, er å forberede sin porteføljebedrift for neste eierfase. Enten via børsnotering eller gjennom salg til industrielle kjøpere. I en investering hvor internasjonal ekspansjon er strategien, er det derfor ekstremt viktig at strategiarbeidet er grundig gjennomarbeidet og at alle krefter i bedriften og styret trekker i samme retning med samme målsetning.

Da Reiten & Co investerte i PSI, ble det lagt en klar felles strategi:

■ Fase 1 – forsterke produktporteføljen umiddelbart via oppkjøp.

■ Fase 2 – bygge videre på selskapets organisasjon og kunnskapsbase for å takle en forventet sterk organisk vekst

■ Fase 3 – gjennomføre ytterligere oppkjøp av komplementære bedrifter både i Norge og internasjonalt.

Allt dette for å bygge verdens ledende aktør innen vedlikehold av olje- og gassrørledninger.

Når en strategi er forankret blant de ledende stakeholderne og støttet av en sterk og tydelig eier, får selskapet et momentum til å gjennomføre strategien som kan lede til raskere og, ofte, større suksess. Slik har det vært i PSIs tilfelle.

Internasjonal ekspansjon er som regel en stor belastning for ledelsen i en vekstbedrift. Målsetningen vår har alltid vært å støtte ledelsen med vår kompetanse og hjelpe dem til å fokusere på kjernevirksomheten.

Vi bidrar til ekspansjon på flere måter. For eksempel ved fusjoner, oppkjøp, industri- og selskapsanalyser, *benchmarking* og tilgang til vårt internasjonale nettverk. Avhengig av selskapets behov har vi på forskjellige tidspunkter tilført de analytiske, operasjonelle og finansielle resurser som best støttet opp rundt selskapet.

Gjennom kombinasjonen av fokusert og målrettet eierskap, store resurser, komplementær kompetanse, operasjonell støtte og – ikke minst – erfaring, føler vi at vi har økt porteføljebedriftenes muligheter til suksess og akselererende internasjonaliseringsprosess, slik at selskapene er bedre i stand til å prestere og konkurrere på en internasjonal arena.