

09

ROKADE 

ÅRSBERETNING

Spesialister på strukturendringer

Innhold

Leder	3
Det skjedde i 2009	4
Fakta om Rokade	6
Rokade in brief	7
Industriell M&A	8
Case: Repant – styrket gjennom oppkjøp	10
M&A aktuelt: Oppkjøp/vekst program	12
Omstilling aktuelt: Omstilling og effektivisering av offentlige tjenester	13
Omstillinger og integrasjoner	14
Case: Krevende snuoperasjon for Norli	16
Effektivisering av varehandel	18
IMAP – International Network of M&A Partners	20
Styrets årsberetning for 2009	22
Menneskene i Rokade	24
Kundereferanser	26

ORDET ROKADE HAR EN DOBBELTMENING PÅ DE SKANDINAVISKE SPRÅK. I SPILLET SJAKK ER ROKADE DET ENESTE DOBBELTTREKKET SOM BÅDE HAR ET OFFENSIVT OG ET DEFENSIVT FORMÅL. ROKADE ER I TILLEGG ET SYNONYM FOR RESTRUKTURERING, EN BETYDNING LIKE RELEVANT I SJAKK SOM FOR Å BESKRIVE VÅRE VIRKSOMHETSOMRÅDER.



LEDER



Leder

2009 ble et krevende år og vi er ikke fornøyd med resultatene. Rokades forretningsmodell tilsier en risikobalanse mellom omstilling som er mest konjunkturrobust, kjøpssiden av M&A (fusjoner og oppkjøp) og salgstransaksjoner som er minst robust. Konjunkturedgangen i 2009 ga utslag på samme måten som vi opplevde det i 2001-02. Salgsprosesser innen M&A stoppet tilnærmet helt opp ultimo 2008, og denne situasjonen vedvarte gjennom det meste av 2009. Årsakene var omtrent likt fordelt mellom manglende finansiering hos kjøpere av virksomheter og prisgap sett fra selgersiden. Midtveis i 2009 så vi imidlertid en endring i holdningen hos profesjonelle kjøpere, og mot slutten av året også hos selgere – med akselererende prosjekttingang siste halvår. Situasjonen ved inngangen til 2010 er betydelig endret i forhold til på tilsvarende tidspunkt i fjor. Aktivitetsnivået er høyt og økende innen M&A, og omsetnings- og resultatforbedring er forventet.

Til tross for stagnasjonen innen M&A, befester vårt internasjonale nettverk IMAP seg som den ledende aktøren i det Nordiske markedet også i 2009. IMAP var nr. 1 i antall transaksjoner under USD 200 mill. i verdi i Norden. Fokuset i 2010 vil være å befeste denne posisjonen ytterligere, samtidig med en forventet sterk økning av større prosjekter utenfor Norden, spesielt innen energi, der Rokade leder IMAPs sektorgruppe på verdensbasis.

Forretningsområdet integrasjoner og omstillinger har vist seg robust mot konjunktursvingninger. Vanligvis utgjør området halvparten av omsetningen i Rokade. I 2009 var omsetningen innen omstillinger på linje med nivået i 2008, og utgjorde betydelig over halvparten av totalomsetningen. Hovedfokus har vært på resultatforbedringsprosjekter, men etter hvert også på strategi og forretningsutvikling. Balansen mellom aktivitetsområdene forventes å bli normalisert gjennom 2010.

Rokade har definert sektorene retail, media og energi som spesielle satsingsområder. I 2009 styrket vi oss videre i retailsektoren med flere større oppdrag innenfor begge forretningsområder. Satsingene på energi og media fortsatte med flere prosjekter i 2009. I 2010 venter vi videre vekst, spesielt i energisektoren.

Vi gjennomførte mot slutten av 2009 organisasjonsendringer for å styrke selskapets vekstfundament for 2010 og fremover. Anders Kvamme overtok fra 1.01.10 som daglig leder, og Asbjørn Myrland leder fra samme dato selskapets M&A avdeling. Ketil Wig overtok som styreleder med fokus på utvikling av selskapets internasjonale M&A virksomhet. Det er også gjort andre mindre tilpasninger i interne roller. Endringene skal gi oss mer trykk i markeds- og salgsarbeidet med mål om økt vekst i perioden 2010-12, samt mer fokus på intern utvikling. For å støtte målet om vekst i 2010 rekrutterte vi i Q4 4 nye konsulenter som viktige bidragsytere i selskapets videre utvikling, to innenfor hver av selskapets områder omstilling og M&A.

Basert på den endringen i konjunkturer og makrobildet som er blitt tydelig gjennom 2009, har Rokade utarbeidet en aggressiv vekstplan for perioden 2010-12. Vi ser frem til å fortsette å styrke vår posisjon fremover i samarbeid med våre gode kunder og forretningsforbindelser.

Ketil A. Wig
Seniorpartner og styreleder

Anders Kvamme
Daglig leder

Det skjedde i 2009

NOEN AV VÅRE OPPDRAG I 2009:

M&A:

- › **REPANT:** Forhandlinger, koordinering og gjennomføring av oppkjøp
- › **KOMPLETT:** Salg av selskapets nederlandske datterselskap
- › **LANDTEKNIKK:** Forhandlingsprosess vedrørende eiersamarbeid med svensk selskap
- › **EURONICS:** Restrukturering av eierskapssiden
- › **NORLI:** Rådgivning i salgsprosess
- › **SEAS:** Strategi for reposisjonering og videreutvikling av bedriften
- › **INDUSTRIPLAN:** Strategisk rådgivning for selskapet

OMSTILLING:

- › **SANTANDER CONSUMER BANK:** Resultatorientering og omstilling av arbeidet med mislighold og tap
- › **EUOPRIS:** Strategi og forbedring av arbeidskapital
- › **HELSE NORD/ISS:** Ny organsiering og styringsmodell
- › **HØGSKOLEN I SØR-TRØNDELAG (HIST):** Ny organsiering og styringsmodell
- › **MESTA:** Styrings og arbeidsprosesser og effektiviseringsprosess i nytt administrasjons-senter
- › **KJØPMANNSHUSET:** Prosjektledelse for sporbarhetsprosjekt for sporing og merking av matvarer
- › **RAGN SELLS:** Definerings og implementering av lederutvikling med 360 grader evaluering og feedback

- › **ASPLAN VIAK:** Organisering og styring
- › **ASCHEHOUG:** Innovasjon og forretningsutvikling
- › **NORLI:** Bistand ved implementering og gevinstrealisering av snuoperasjon
- › **AGDER ENERGI:** Strategi og forretningsutvikling
- › **OPTIMERA:** Optimering av støttefunksjoner for Montér og Optimera Proff
- › **NORSVIN:** Ny strategi for virksomheten

GENERELT:

- › 4 nyansettelser og 2 nye assosierte partnere gjorde at vi styrket oss både på M&A og omstilling og fikk tilført ny bransjekunnskap ifht energi, finans og offentlig sektor
- › Videreførte suksessen med kundesamlinger på RokadeGården/Bergsgårdstølen i Valdres. En av samlingene legges alltid til årets rakfiskfestival i Fagernes
- › Arrangerte 2 vellykkede kundeseminar med fokus på retail med eksterne foredragsholdere fra kundesiden
- › Organisasjonsendringer på slutten av året førte til at Anders Kvamme overtok som daglig leder fra 1.1.10 og Asbjørn Myrlund ble leder for M&A avdelingen
- › Organiserte opp IMAPs energy&power satsing med deltakelse fra mer enn 10 nasjoner
- › Styrket det nordiske M&A samarbeidet med «IMAP Nordic»



ROKADEGÅRDEN BERGSGÅRD (TIL HØYRE), FOLKELIV PÅ RAKFISKFESTIVALEN OG BERGSGÅRDSTØLEN I VALDRES (TIL VENSTRE).



Fakta om Rokade

Rokade hadde pr 31.12.2009 27 medarbeidere og utførte i 2009 et 50-talls prosjekter i Norge og utlandet. Vi er ledende i Norge på kombinasjonen bedriftssalg/oppkjøp/fusjoner og omstillinger/integrasjoner.

Våre kunder er typisk ledende og ekspansive bedrifter i sine bransjer. Rokade har et utpreget gjennomføringsfokus. Vi bistår helt frem til økonomiske, strategiske og organisatoriske resultater er oppnådd i bedriftene, eller finansielle verdier er utviklet og realisert for eierne. Vi legger vekt på involvering og forankring for å sikre motivasjon og forpliktelse for de endringene bedriften skal gjennom. Kundene omtaler oss gjerne som drivende, lyttende og jordnære.

Vellykkede strukturendringer krever kompetanse innen flere områder. Rokade har spisskompetanse innen finans, strategi og endringsledelse.

Rokade har en grundig utviklet og velprøvd metode. Vi legger i tillegg stor vekt på å skreddersy tilnærming, organisering og gjennomføring av prosjektene til kundens behov og situasjon.

Rokades konsulenter har erfaring både fra internasjonale konsulenthus og fra operativ ledelse og drift i næringslivet, i tillegg til høy formell utdanning.

Konsulentene er spesielt rekruttert ut fra personegenskaper som er vesentlig for å lykkes med komplekse endringer. Høy etisk standard og integritet, pådriverskap, empati og samarbeidsevner er særlig vektlagt.

Rokade har siden etableringen i 1995 hatt en jevn og lønnsom utvikling. Selskapet er uavhengig eid.



Rokade har et utpreget gjennomføringsfokus.



The word “Rokade” has a double meaning in Scandinavian languages. It is the name of the “castling” move in chess – the only move with a simultaneous offensive and defensive purpose. In addition, “Rokade” is a synonym for restructuring – making it as relevant in chess as for describing our core business.

Rokade implements successful structural change

Rokade has 28 employees and undertook more than 50 projects in Norway and abroad in 2009. We are Norway’s leading consultancy within our combined niche of M&A and business integration/turnaround processes.

Rokade is dedicated to successful implementation. We advise and assist clients until their financial, strategic, and organizational results are achieved, or financial value is developed and realized for business owners. We emphasize involvement and anchoring to secure the motivation and commitment needed to implement the changes that a business has to make.

Rokade has achieved steady, profitable growth since its foundation in 1995. It is independently owned.

CORE EXPERTISE

BUSINESS DIVESTITURES/MERGERS/ACQUISITIONS (M&A)

We carry out business divestments, mergers, acquisitions, strategic alliances, outsourcing, joint ventures, partner searches and ownership strategies.

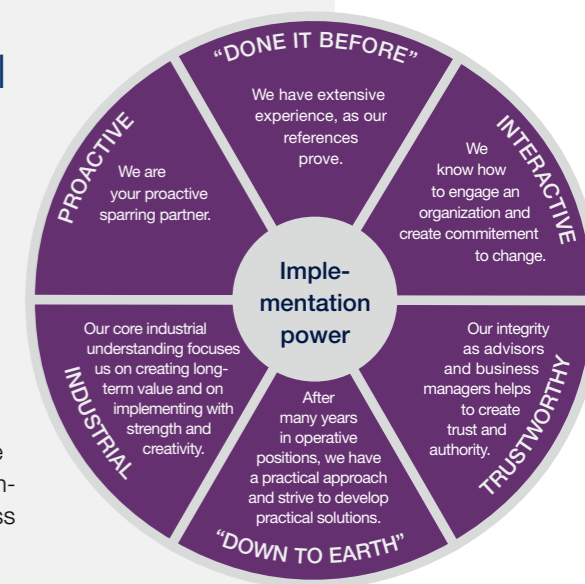
TURNAROUND PROCESSES/BUSINESS INTEGRATION/BUSINESS DEVELOPMENT

We manage restructuring and business development projects, as well as integration projects following mergers and acquisitions.

Complex M&A and turnaround processes require a sound strategy and approach, strong implementation capacity, and comprehensive experience. Businesses faced with these processes use Rokade because of our down-to-earth approach and deep industrial knowledge.

REFERENCES

Our clients include well-known companies such as Telenor (telecom), Statkraft (utilities), ISS (facility management), Norli (bookstore chain), HÅG (office furniture), Dagbladet (news media), Aschehoug (publishing media), Santander (consumer banking), Europris (retail) and Komplett (IT retailer). See www.rokade.no for more details.



IMAP The best industrial and financial solutions often involve seamless cross-border collaboration. Rokade is a member of IMAP – International Network of M&A Partners. The IMAP network consists of 52 members from 32 countries and the number of transactions in 2009 was 179. This makes IMAP the world’s leading independent M&A organisation, and ensures both local commitment and comprehensive experience in identifying international partners and carrying out international transactions. Within IMAP, Rokade chairs the Energy & Power industry group, ensuring optimal coordination of global solutions within the sector of oil & gas, alternative energy and power generation and distribution.

Industriell M&A

HVA BRUKER VÅRE KUNDER OSS TIL?

Rokade er spesialister på å finne den riktige industrielle løsningen for de grunnleggende strategiske utfordringer som våre kunder har. Rokade tilbyr derfor utvikling og gjennomføring av:

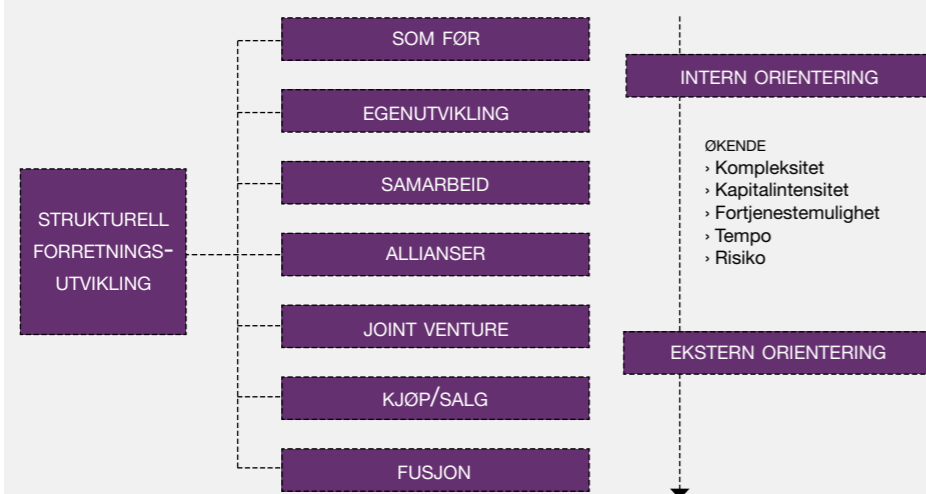
- › M&A – Bedriftssalg, oppkjøp og fusjoner
- › Partnersøk, eierstrategier og generasjonsskifter
- › Bransjerestruktureringer
- › Strategiske allianser, outsourcing og joint ventures
- › Franchising og lisensiering

Generelt er våre kunder innen M&A store bedrifter som skal kjøpe opp, diversifisere eller selge ut virksomhetsområder og mellomstore bedrifter som trenger industrielle partnere for videre vekst, som skal selges eller endre eierstrategi.

HVORDAN JOBBER VI?

Vi er spesialister på å finne den riktige industrielle løsningen som løser de grunnleggende strategiske utfordringer som våre kunder står overfor. Vi arbeider derfor med flere former for strukturell forretningsutvikling for å utvikle bedriften gjennom eksternt samarbeid.

Begrunnelsen bak de ulike metodene varierer, men fellesnevneren er å øke konkurransekraften gjennom samarbeid med andre heller enn å gjøre det selv.



INDUSTRIELT VERDIGRUNNLAG

Rokade arbeider med alle typer strukturelle løsninger; bedriftssalg, oppkjøp og fusjoner såvel som med strategiske allianser og outsourcing. Vi er ikke transaksjonsdrevet, men finner den riktige løsningen i hvert prosjekt utifra hvilket behov som skal dekkes. Vi har et utpreget strategisk og industrielt verdigrunnlag. Vi arbeider utifra et vinn-vinn grunnsyn, og vektlegger høy etisk standard og integritet.

Vi er fokuserte på å skape den riktige løsningen med størst verdiskapning for våre kunder. Det realiseres gjennom et systematisk forarbeid, kompromissløs holdning til alternativer og erfaringsbasert bruk av taktikk.

FORARBEID

Rokade benytter en egenutviklet metodikk (partnerstrategi) i partnersøkprosesser (M&A-prosjekter) for å:

- › Transformere våre kunders reelle behov til merverdi
- › Prioritere løsninger: strategier, segmenter, kandidater
- › Forberede posisjonering i forhold til partnerkandidatene

Partnerstrategien har som hensikt å avdekke virksomhetens behov og konkurranseklima. Analysen gir grunnlag for å avdekke de aktørene man senere skal kontakte og forhandle med. Gjennom dette arbeidet avdekkes de kandidatene som har mest å vinne på et samarbeid med virksomheten. Det danner grunnlag for å skape størst merverdi for våre kunder.

Partnersøkprosessen består av 3 faser illustrert i figuren under:



ALTERNATIVER

En systematisk prosess skaper forhandlingskraft gjennom å fremskaffe likeverdige alternativer i slutfasen av en forhandling. Det kreves erfaring å håndtere prosessmessig samtidighet med flere interessenter for å sikre at den endelige løsning blir den beste og mest stabile. Potensielle partnerkandidater må kontaktes i riktig rekkefølge, man må ha «stayerevne» – tåle motgang, og sikre seg «back-up» alternativer for å skape den beste industrielle løsningen.

TAKTIKK

Forhandlingskompetanse er i stor grad erfaringsbasert. Det innebærer å kunne:

- › Styre tilnærming og rekkefølge på interessentene
- › Forutse reaksjoner og mottiltak fra interessenter
- › Skape «vinn-vinn» løsninger

Rokade er spesialister på å finne riktig industriell løsning på de grunnleggende strukturelle M&A utfordringer.



CASE: REPANT

Repant – styrket gjennom oppkjøp

Drammensbedriften Repant overtok i mai 2009 den finske panteautomatprodusenten Bevesys. Rokade har bistått Repant i den omfattende oppkjøpsprosessen for å sikre at transaksjonen ble gjennomført på en optimal måte.

Repant leverer helhetlige pantesystemer for engangsflasker, gjenbruksflasker og bokser. Dessuten leverer Repant systemer for oppfølging, kundesupport og promotion. Norden er hjemmemarkedet, men Repant er også inne i flere europeiske land.

Repant ønsket å vokse i det nordiske og europeiske markedet for å styrke sin posisjon i forhold til markedsleder Tomra. Finske Bevesys var en aktør med en sterk posisjon i sitt hjemmemarked samt andre europeiske land der Repant ikke var inne. Dessuten hadde Bevesys komplementære produkter og teknologiske løsninger som styrket Repant sitt totale sortiment. Bevesys har fokusert på større automater, mens Repant har prioritert markedet for mindre automater. Oppkjøpet av Bevesys er derfor sterkt industrielt forankret.

Etter signering av en intensjonsavtale i januar og gjennomføring av en due diligence av Bevesys, ble endelig avtale om overtagelse signert i mai og formelt besluttet på generalforsamlingen den 26. mai 2009.

– Denne avtalen styrker Repants satsing i de nordiske og europeiske markedene, da Bevesys er godt innarbeidet i markeder vi nå ønsker å gå inn i, sier direktør Magnus Engström i Repant ASA.

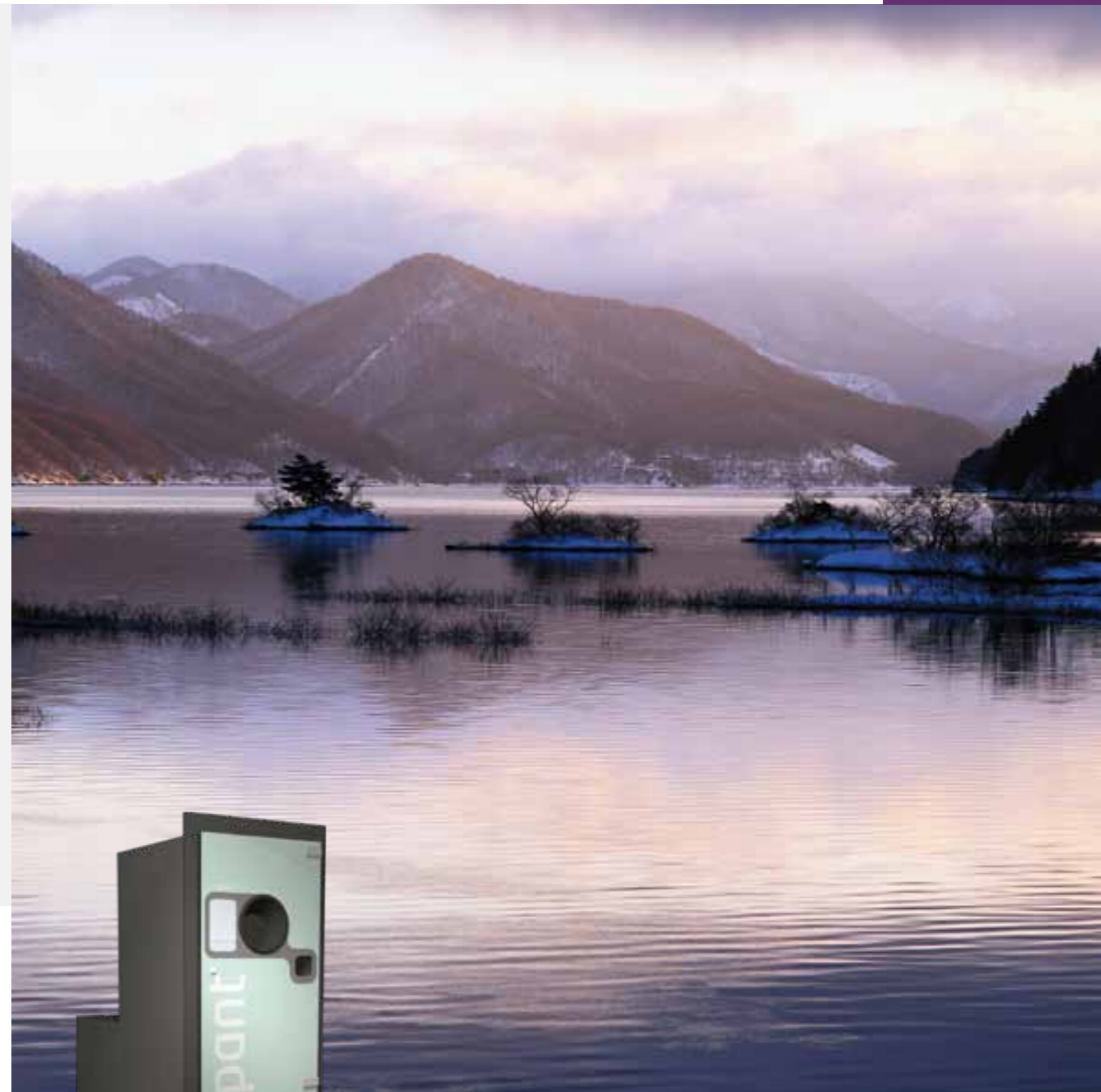
Rokade kom inn i prosessen på et tidlig tidspunkt. – Vi har bistått i forhandlingene og gjennomføring av hele oppkjøpet ved at vi har koordinert både advokater og revisorer. I dette ligger bistand både i forbindelse med beslutninger i styre og generalforsamling, samt å få frem nødvendig informasjon til Oslo Børs, sier Oddbjørn Skredderberget, seniorpartner i Rokade. Dette har vært særlig utfordrende i forhold til spesielle krav som må tilfredsstilles for et børsnotert selskap, legger han til.

– Det var naturlig for oss å ta kontakt med samme rådgiver som vi brukte i en tidligere oppkjøpsprosess, da vi igjen hadde behov for bistand, sier Engström. Vi har en liten administrasjon med begrensede ressurser og det var viktig å trekke inn eksternt kompetanse for å drive prosessen.

Repant har under 2009 arbeidet med å integrere de to selskapene og er i ferd med å ta ut betydelige synergievinster. Oppkjøpet har så langt svart til forventningene.

Det var naturlig for oss å ta kontakt med samme rådgiver som vi brukte i en tidligere oppkjøpsprosess, da vi igjen hadde behov for bistand, sier Engström. Vi har en liten administrasjon med begrensede ressurser og det var viktig å trekke inn eksternt kompetanse for å drive prosessen.

Magnus Engström, direktør Repant



REPANT ØNSKET Å VOKSE
I DET NORDISKE OG
EUROPEISKE MARKEDET



Oppkjøps-/vekstprogram

HVORFOR FOKUSERE PÅ OPPKJØPSPROGRAM?

Mange store norske konserner har samarbeidet med Rokade for å gjennomføre sine oppkjøps-/vekstprogram. Typiske årsaker til at de ønsker å utarbeide egne oppkjøpsprogram er:

- › Begrensede organiske vekstmuligheter i eget selskap
- › Behov for kritisk masse/volum for å oppnå stordriftsfordeler
- › Ønsker tilgang på kompetanse/produkter som det tar for lang tid å utvikle selv
- › Ønsker å etablere et nytt forretningsområde
- › Har behov for en vekstplattform i et nytt geografisk område hvor «green field» oppstart vil ta for lang tid

HVORFOR BRUKE EKSTERN RÅDGIVER?

Å kombinere multiple oppkjøp samtidig som man skal ha fokus på daglig drift er utfordrende og ressurskrevende. Rokade avlaster ledelsen ved å tilføre kapasitet og en velprøvd metodikk. Basert på en god forståelse av nåsituasjon og ambisjonsnivå samarbeider vi tett med ledelsen for å avdekke gode oppkjøpskandidater basert på en definert kravspesifikasjon. I sonderings- og forhandlingsfasen er vi opptatt av å få opp flere alternative kandidater for å sikre at den beste løsningen blir realisert. Det innebærer også å velge riktig rekkefølge på oppkjøpene.

VEKST UTENFOR NORGE – IMAP

For mange større virksomheter i Norge er det aktuelt å fokusere på oppkjøp i andre land. Rokade har jobbet for flere konserner som har internasjonale prioriteter og vekstambisjoner. Gjennom IMAP (www.imap.com) har vi tilgang til lokal kompetanse i alle geografiske områder og avdekker de riktige oppkjøpskandidatene.



Omstilling og effektivisering av offentlige tjenester

Krav til effektivisering og forbedring i viktige deler av offentlig forvaltning har sterk fokus i media og offentlig debatt. Utviklingen innen helse og omsorg vil kreve betydelige ressurser fremover, sammen med store investeringer i offentlig infrastruktur. Dette vil prege offentlig budsjettdebatt og politiske prioriteringer i årene fremover.

Økte bevilgninger og økonomiske rammebetingelser er ikke ensbetydende med økte ytelser og kvalitet. Offentlig sektor har på mange områder betydelige strukturelle og kulturelle utfordringer som må løses med andre midler.

Rokades forbedringsmetodikk bringer sammen erfaringer og beste praksis fra privat og offentlig tjenesteyting. Sammen med kunden skreddersyr vi kombinasjoner av interne effektiviseringstiltak og selektiv konkurranseutsetting. På denne måten kan effektiv samhandling og profesjonelle leveranser oppnås mellom offentlig forvaltning og private serviceleverandører. Uavhengig av ekstern eller intern leveranseform skal definerte leveranseavtaler, klar ansvarsdeling og styring sikre effektiviseringsmål og kontinuerlig forbedring.

Våre prosesser bygger på bred involvering og prosessforankring. Rokades gjennomprøvede metodikk vektlegger alle berørte parter; administrativ ledelse, fagansvarlige, tjenesteutførende personell og tillitsvalgte. Alle må være involvert i endringsprosessen og medvirke til å skape omforente løsninger og harmoniske prosesser.

OMSTILLING I HELSE NORD

Rokade gjennomførte høsten 2009 for Helse Nord RHF en mulighetsstudie av effektiviseringspotensialer for ikke-medisinske støttefunksjoner. Arbeidet ble gjennomført i samarbeid med ISS og andre tjenestetilbydere (leverandører av sammenligningsdata). Studien omfattet utvalgte støttefunksjoner i 4 helseforetak ved i alt 13 sykehus, samt lokale behandlingenheter.

Prosjektet avdekket potensielle besparelser på i alt ca. 100 MNOK av en samlet kostnadsmasse for tjenestene på ca. 750 MNOK. I tillegg kommer frigjorte ressurser til helseproduksjon samt kvalitative forbedringer i tjenesteytelser, arbeidsprosesser og grensesnitt til medisinske kjernefunksjoner.

Prosjektets anbefalte løsninger og vedtatte innsparingsmål utgjør en kombinasjon av effektiviseringstiltak i intern drift og forvaltning, partnerskapsløsninger med private servicetilbydere, samt selektiv tjenesteutsetting. Det er lagt stor vekt på behovet for lokal tilpasning og forankring av valgte løsninger.

Omstillinger og integrasjoner

HVA BRUKER VÅRE KUNDER OSS TIL?

Krevende endringer kan gjennomføres godt og skape viktige resultater, håndtert på feil måte kan derimot endringer føre til store uopprettelige skader. Vi er gjennomførere med et industrielt verdigrunnlag og vår arbeidsform ligger nærmere linjen enn tradisjonell rådgivning. Vi fokuserer på å få det gjort, ikke bare hva som bør gjøres.

Rokade tilbyr derfor gjennomføring av:

- › Omstillinger
- › Strategi og forretningsutvikling
- › Integrasjoner etter oppkjøp og fusjoner
- › Snuoperasjoner
- › Finansiell restrukturering

HVORDAN JOBBER VI?

FELLES VIRKELIGHETSFORSTÅELSE OG MÅLSETNINGER

Ledelsen må være omforent i synet på virkeligheten og hva som er den strategiske ambisjonen med virksomheten. Målsetning med endringene må være sterkt forankret på styrenivå og i ledelsen.

Det å definere, top-down, hvordan gevinstene skal realiseres har Rokade liten tro på. Vår erfaring tilsier at det er viktig at all kompetanse i organisasjonen tas på alvor og anvendes aktivt for å skape løsningsalternativer og tiltak. Involvering av kompetanse fra hele organisasjonen i løsningsutvikling og helhetsbeslutninger i ledelsen skaper en fornuftig symbiose av top-down og bottom-up. Dette skaper eierskap til løsninger med sterk forpliktelse til å nå fastsatte gevinstmål.

TÅLMODIG UTÅLMODIGHET

Det er behov for tid til involvering, men samtidig er det viktig med tempo i gjennomføringen. Balanseringen varierer fra endringsprosess til endringsprosess.

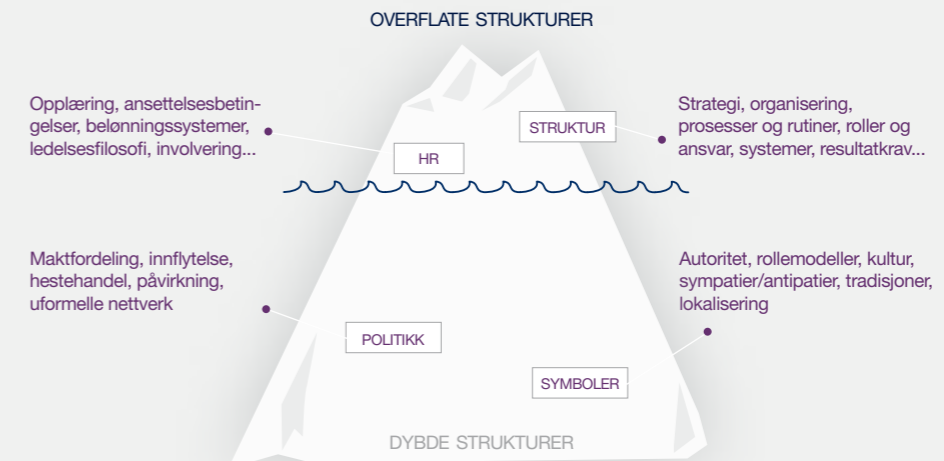
HÅNDBLING AV KOMPLEKSITETEN I UTFORDRINGEN

Tilnærming til en organisasjon i endring må skje gjennom å kombinere fire ulike dimensjoner samtidig. Disse fire dimensjonene må taes på alvor og håndteres på en gjennomtenkt måte:

- › Strukturdimensjonen som har å gjøre med forståelse av virksomhetens uttalte strategi og struktur
- › Den menneskelige dimensjonen i en organisasjon (HR)
- › Politik-dimensjonen og evnen til å forstå maktforhold og maktfordeling, uformelle nettverk, innflytelse og hestehandel
- › Symbol-dimensjonen og evnen til å sette seg inn i hvilke handlinger og symboler som vekker sympati og antipati, samt forstå hva som gir autoritet og troverdighet



Dybdestrukturene kan illustreres med et isfjell. 90% av isfjellet ligger under vann:



REELT ENDREDE HOLDNINGER SKAPER NYE MULIGHETER

Synlig endring av atferd over tid krever endring av grunnleggende verdier og holdninger. Dette er en utfordrende og tidkrevende prosess hvor individer og kollektivet må ha en indre motivasjon til endring. Viljen til å endre seg må understøttes av et felles metodeverk for at gevinster og målsetninger kan realiseres. Totalt sett vil dette skape individuell vilje og kollektiv handlekraft for å nå felles målsetninger.

SKREDDERSØM

Rokade har en grundig utviklet og velprøvd metodikk. Denne ligger til grunn for et skreddersydd opplegg tilpasset kundens behov og situasjon.

STEGVIS TILNÆRMING OG LEDELSE AV FORBEDRINGSPROSESSEN

God faselogg i prosjektarbeidet bidrar til å bygge forståelse og forpliktelse i endringsarbeidet.

En tydelig prosjektleder er forbedringsprosessens daglige leder. Det etableres videre en prosjektorganisasjon med delprosjekter, bemannet av nøkkelpersoner i bedriften, som har ansvar for gjennomføring av arbeidet. Hvert delprosjekt ledes av en delprosjektleder. Sammen med disse ivaretar prosjektleder forbedringsprosessens ledelses- og koordineringsfunksjon.

Et solid fundament for endrings- og forbedringsarbeidet er lagt til mobiliseringsfasen. Neste trinn er gjennomføring av kartlegging og analyser som grunnlag for å definere nye løsningsalternativer. Basert på alternativene fattes det beslutninger om implementering. Prosjektorganisasjonen anbefaler prioriterte løsningsvalg for ledelsen, som tar beslutninger.

IMPLEMENTERINGSSIKRING OG GEVINSTREALISERING

Når gevinster er definert og tiltak besluttet vil det kreve stor dedikasjon fra ledelse og organisasjon i forhold til å implementere og realisere gevinstene. En god struktur for rapportering og oppfølging er nødvendig for å ha oversikt. Strukturen skal sikre effektiv håndtering av avvik og iverksettelse av nødvendige korrigerende tiltak.



Rokade har en grundig utviklet og velprøvd metodikk som ligger til grunn for et skreddersydd opplegg tilpasset kundens behov og situasjon.

CASE: NORLI

Krevende snuoperasjon for Norli

Norli er Norges ledende bokhandelskjede med en markedsandel på ca. 25% og hele 120 års historikk. Etter kraftig vekst og utvikling fra 2002 til 2006 var perioden fra 2007 til 2009 preget av store utfordringer. Betydelig bortfall av omsetning som følge av endrede rammevilkår, dårlig kontroll på driften, overetablering av butikker og mangelfull styring og ledelse medførte betydelige underskudd i både 2007 og 2008. Den tradisjonsrike bokhandelskjeden var på randen av konkurs og en handlingskraftig snuoperasjon var eneste mulighet.

Gjennom tett samarbeid med eiere, bank, styre, ledelse, medarbeidere og tillitsvalgte har Rokade bidratt til å snu den negative utviklingen. På to år er resultatforbedringen på over 110 millioner, og gevinster er realisert ihht til plan og budsjetter. Det er gjennomført en konfliktfri nedbemanning på ca 170 årsverk, tilsvarende en reduksjon av personalkostnader på nesten 30%. Med en tilpasset kostnadsstruktur og forsterket fokus på kjernevirksomheten leverer Norli igjen over budsjett og sikter mot positivt resultat i 2010. Entusiasmen er tilbake i organisasjonen og fokuset er igjen på kundene. Strategi og budsjettsikring bidrar også i 2010 til tett oppfølging av fremdrift og måloppnåelse.

En nødvendig forutsetning for snuoperasjonen var et tett samarbeid og et solid tillitsforhold mellom partene. Prosessen ble gjennomført etter velprøvd metodikk og struktur. Styre og ledelse i både Norli og eier Aschehoug har vært meget godt fornøyd med arbeidet.

Lønnsomhetsprogrammet startet allerede i 2008 og ble gjennomført i fire faser som beskrevet under.

MOBILISERING

I denne innledende fasen var det helt nødvendig å sikre forankring og etablere en felles virkelighetsforståelse blant de ansatte. Involvering av nøkkelpersoner gjennom intervjuer bidro til å skape en felles forståelse av utfordringene. Samtidig ble forankringsmøter med eiere og bank avholdt for å sikre dedikasjon og finansiering gjennom en tøff endringsreise. Til sammen skapte dette et godt utgangspunkt for å ta tak i de reelle lønnsomhetsutfordringene.

LØSNINGSUTVIKLING

Denne fasen kjennetegnes ved at det både må avsettes tid til involvering men at tempo også må være høyt. Arbeidet må gjøres raskt for å redusere usikkerhet, men beslutningsunderlaget

må være grundig og bygge på omforente fakta. For Norli var dette en periode med usikkerhet og ansatte hadde stort behov for informasjon og raske avklaringer. Detaljert analyse og løsningsutviklingsarbeid ble gjennomført i løpet av en tremåneders periode, og det ble jobbet dedikert i hele tretten prosjekter. Målet var å utarbeide løsningsforslag for langsiktig realisering av gevinster samtidig som de skulle ha fokus på å identifisere mulige strakstiltak. Gjennom inkluderende arbeidsgrupper og bred mobilisering av kompetanse ble det skapt endringsvilje og forpliktelse bak realistiske tiltak hos både ansatte og ledelse. Strakstiltak ble koordinert av prosjektledere og løpende implementert av linjeorganisasjonen.

BESLUTNING

I Norli var det bredt sammensatte prosjektgrupper med sterk involvering av tillitsvalgte som tok frem løsninger. Eier og ledelsen prioriterte deretter tiltak og så til at disse ivaretok helhetsfokus og bygde på vurdering av potensial, risiko og gjennomførbarhet. Dette var en meget avgjørende tid for Norli med store krav til beslutningsdyktighet og prioritering. Løsningene fikk store konsekvenser for mange involverte og det var avgjørende med en ryddig prosess med ydmykhet og en ærlig og direkte kommunikasjon. Hovedstrategien var å styrke fokus på kjernevirksomheten. For å oppnå dette ble det bl a besluttet en kraftig nedbemanning, nedleggelse av 10 av Norlis 70 butikker, reduksjon av varebeholdning, avvikling av sentrallager, rasjonalisering av nettsatsningen, reforhandling av leverandøravtaler, salg av eiendeler og relokalisering og effektivisering av hovedkontoret.

IMPLEMENTERING

Etter at beslutning ble fattet i ledelsen og styret i slutten av 2008, ble hele 2009 dedikert til implementering og realisering av gevinster. Alle potensialområdene ble brutt ned i håndterlige, konkrete og målbare enheter. Det ble etablert en detaljert implementeringsplan med tydelig og bred ansvarsfordeling og gevinstmålene ble synliggjort i en tids- og implementeringslinje hvor målstrukturen sikret kontroll på løpende og akkumulerte gevinster. I tillegg til de kvantitative mål ble det definert kvalitative mål for å sikre helhetsfokus.

Rokade har vært en solid støttespiller i en krevende prosess. Hele prosjektteamet har bidratt til god struktur og ryddig gjennomføring. Samtidig har Rokade vært en utfordrende samtalepartner som har sørget for sterkt kommersielt fokus og nødvendig prioritering. Rokade har også vært uunnværlige for å sikre fremdrift og realisering av gevinster i forhold til en stram tidsplan.

Nils Sund, administrerende direktør i Norli

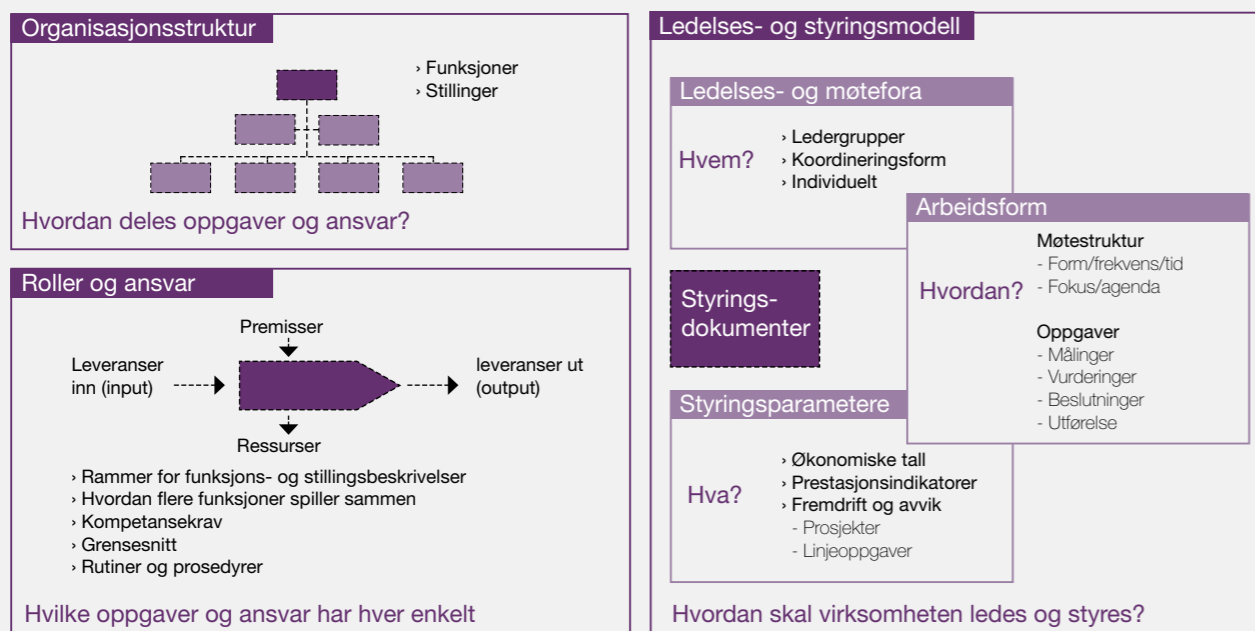


Effektivisering av varehandel

I Norge har vi blitt påvirket av finanskrisen i mindre grad enn mange andre land, men like fullt har finanskrisen satt sine spor. Behovet for å styre og ha enda bedre kontroll over sine verdier er større enn tidligere.

Kapitalkostnadene har økt og når organisasjoner ikke kan selge seg ut av problemene, har de ansvarlige for selskapets verdier sett behovet for å gjennomgå måten driften forvalter selskapets verdier på.

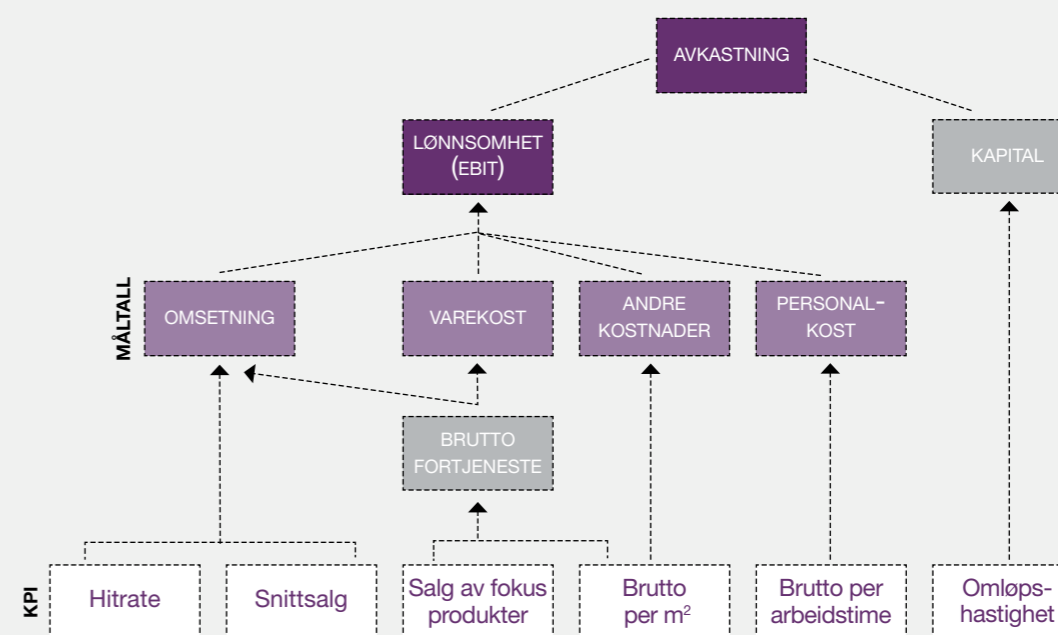
Økte krav til resultatorientering, effektivitet, samt evnen til å ta ut konsernsynergier med påfølgende krav til kontinuerlig omstilling setter nye krav til styrearbeid og lederutøvelse. Det dreier seg om å sørge for en effektiv styring, organisering og realisering av strategien både i forhold til helheten og til de enkelte virksomhetsområdene. Rokade er i sin tilnærming og forståelse av virksomhetsstyring opptatt av relasjonen og interaksjonen mellom de ulike aktører for å bestemme retning og skape resultater for virksomheten. Modellen under viser det helhetlige bildet man bør se for å skape en god, målstyrt ledelse i selskapet.



Det å styre noe som man til daglig kan ha et fysisk forhold til, er ofte relativt enkelt, men internasjonale selskap og selskap med store geografiske avstander er mer utsatt enn andre. Det finnes eksempler på internasjonale selskaper der styringen gjennomføres meget vellykket ut fra et godt salgskonsept, men majoriteten av selskapene er nødt til å finne gode styringsmåter i det aktuelle, lokale markedet og geografien. I Rokade bistår vi mange kunder med denne typen utfordringer, og mest innen detaljhandel og styring av butikker. Ofte er det store variasjoner i butikkprestasjoner og mangelfull systematikk i utforming og oppfølging av tiltaksplaner som gjør at detaljhandelen står overfor store utfordringer.

Mange kompetente kontrollere ser utfordringen utelukkende fra økonomisiden og gjør ovennevnte til et teknisk prosjekt. Rokade mener at involvering av kompetanse fra hele organisasjonen i løsningsutvikling, og helhetsbeslutninger i ledelsen er viktig. Reell involvering skaper eierskap til løsninger med sterk forpliktelse.

«Det enkle er ofte det beste» gjelder også her. Man bør tilstrebe enkelhet i arbeidet med KPIer (nøkeltall) og arbeide frem et begrenset antall. Figuren under viser et eksempel på sammenhengene mellom KPIer og måltall.



Resultatet skal bli både en ledelsesfilosofi og en praktisk måte å styre driften på. Ledelsen og Rokade går inn i driftsmodellen og kartlegger viktige kostnads- og inntektsdrivere, samt avhengigheter som påvirker total avkastning. Dette gjøres avhengig av bransje og driftsmodell. Utgangspunktet er strategi eller planer, og dersom denne plattformen ikke er på plass, må den i første omgang utarbeides for at den i neste steg skal få reell effekt.

Videre handler virksomhetsstyringen om å forstå dynamikken og prosessene mellom aktørene internt i bedriften, og å definere og skreddersy strukturene i denne.

Rokade har metoder og verktøy innen virksomhetsstyring som brukes som en del av rådgivning, utvikling og implementeringen av styring av organisasjoner.

Vi har betydelig erfaring med utvikling og tilpasning av organisasjons- og styringsmodeller for ulike virksomheter, dvs både med selve organisasjonsstrukturen, og hvordan denne skal fungere optimalt.

IMAP – International Network of M&A Partners

DE BESTE LØSNINGENE FINNES OFTE OVER LANDEGRENSENE

I Norge er Rokade eksklusivt medlem av IMAP, verdens største nettverk av uavhengige M&A rådgivere. Medlemskapet gjør at vi kan tilby våre kunder bedret profesjonell rådgivning ved partnersøk utenfor Norge. Rokade ble medlem 01.01.2008 som følge av at Nordic Merger AS og Rokade AS slo seg sammen. De strenge krav som IMAP organisasjonen setter for sine medlemmer sikrer profesjonell rådgivning i det aktuelle land samtidig som mandatet for transaksjonen inngås med Rokade, basert på norsk jus og forretningsforståelse.

IMAP fullførte 179 transaksjoner i 2009. Dette gjør IMAP til verdens ledende uavhengige organisasjon innen M&A, og sikrer både lokal forankring og omfattende erfaring i å identifisere internasjonale partnere og gjennomføre internasjonale transaksjoner. IMAP var også på topp som uavhengig M&A organisasjon i 2007 og 2008. I Norden er IMAP den største og ledende aktøren innen M&A med 26 gjennomførte transaksjoner i 2009 (Kilde: Thomson Reuters M&A rankings).

ROKADE – TILRETTELEGGER FOR KOMPLETT ASA

Rokade var i 2009 rådgiver og tilrettelegger for Komplett i forbindelse med deres salg av daterselskapet Komplett BV til ParaDigit Holding i Nederland. Komplett var opptatt av å få en rådgiver med solid forankring i Norge samtidig som de måtte ha en lokal forankring i Nederland. Rokade tilfredstilte disse kriteriene til fulle på grunn av sitt medlemskap i IMAP.

NYE IMAP-MEDLEMMER I JAPAN OG SPANIA

I 2009 fikk IMAP styrket sin globale tilstedeværelse gjennom nye medlemmer i Spania og Japan. GB Corporate med kontorer i Madrid og Barcelona er IMAPs nye representant i Spania mens det i Japan er Pinnacle med kontorer i Tokyo. Til sammen teller selskapene over 50 ansatte

og begge selskapene styrker IMAP vesentlig i sine respektive land.

ROKADE LEDER IMAPS INDUSTRIGRUPPE FOR ENERGY & POWER

IMAP sikrer kompetanseheving og beste praksis innen utvalgte bransjer gjennom industrigrupper. Rokade koordinerer IMAPs samlede erfaring og kompetanse innen energisektoren.

IMAP I KORTE TREKK

- › En global organisasjon av uavhengige og gjensidig forpliktete rådgivningsselskaper innen kjøp og salg av virksomheter og strategiske partnersøk
- › Etablert i 1971 og i dag den største og ledende organisasjonen av uavhengige M&A rådgivere internasjonalt
- › Forener global tilstedeværelse med lokal forankring og forståelse
- › 52 medlemsbedrifter i 32 land
- › Over 179 transaksjoner i 2009 til en verdi av USD 6 milliarder
- › Garantert «senior» rådgivning
- › Ivaretar spisskompetanse gjennom industrigrupper:
 - ›› Energy & Power
 - ›› Construction
 - ›› Healthcare
 - ›› Information Technology
 - ›› Automotive
 - ›› Food
 - ›› Retail & Consumer Brands
 - ›› Business Outsourcing



www.imap.com

KART OVER IMAPS
TILSTEDEVÆRELSE



ANTALL TRANSAKSJONER I NORDEN I 2009 OPP TIL \$ 200 MILLIONER

Rådgiver	Transaksjoner	Rang
IMAP	26	1
Ernst & Young	18	2
SEB Enskilda	18	2
PriceWaterhouseCoopers	17	4
Global M&A	13	5
JP Morgan	13	5
KPMG	12	7
Catella AB	12	7

Kilde: Thomson Reuters Financial Mid-Market M&A Tables



ROKADE AS

Styrets årsberetning for 2009

VIRKSOMHETENS ART OG HVOR DEN DRIVES

Rokade er et nisjerådgivningsselskap som spesialiserer seg på industriell M&A-corporate finance, samt etterkjøps-integrasjoner og omstillinger. Selskapet tar på seg krevende oppdrag som i betydelig grad skiller seg fra prosjekter innen tradisjonell finansiell- og omstillingsrådgivning. Rokades kunder spenner fra oppstartssituasjoner til større børsnoterte selskaper, og vi vurderer våre struktur- og integrasjonsprodukter som konseptledende. Innen partnersøk/forhandlinger utførte selskapet i 2009 oppdrag i en rekke land utenfor Norge. Rokade er norsk medlem i IMAP (International network of M&A Partners), som er det største nettverket av uavhengige M&A rådgivere internasjonalt, med over 52 kontorer i 32 land over hele verden og med over 400 profesjonelle rådgivere.

Rokade investerer kontinuerlig i utvikling av bransjeledende metodikk, modellverktøy, erfaringsoverføring, opplæringsystemer og annen infrastruktur, med mål om å etablere og beholde markedslederskap innen selskapets nisjevirksomhet. Denne satsingen vil fortsette. Selskapets nåværende fundament gjør det mulig å vokse med beskjedne marginalkostnader. Virksomheten drives ut ifra moderne lokaler i Sandvika sentrum i Bærum kommune.

RETTVISENDE OVERSIKT OVER UTVIKLING OG RESULTAT

Rokades netto driftsinntekter for 2009 ble på kr. 34.964' mot kr. 43.173' for 2008. Selskapet hadde 20 (21) faste ansatte pr. 31.12.09 fordelt på 18,7 (19,8) årsverk, samt ytterligere 4 (3) årsverk på innleid basis.

Regnskapet viser et driftsresultat etter bonuser på kr 2.271' mot kr. 5.586' for 2008 og et overskudd etter skatt på kr. 1.537' mot kr. 4.375 i 2008. Selskapet har hatt en stabil oppdragsmengde i 2009, og avviket i omsetning/resultat ift 2008 skyldes i stor grad forskyvninger av resultatbonuser som en konsekvens av finanskrisen. Selskapets oppdragsmengde var økende gjennom 4. kvartal 2009, og det forventes vekst i 2010.

Styret mener at selskapet har en tilfredstillende soliditet og god likviditet. Etter styrets oppfatning gir det fremlagte resultatregnskapet og balansen med tilhørende noter et rettviseende bilde av selskapets drift i 2009 og den finansielle stillingen ved årsskiftet.

FORTSATT DRIFT

Forutsetningen om fortsatt drift er tilstede, og årsregnskapet for 2009 er satt opp under denne forutsetningen.

ARBEIDSMILJØ

Rokade legger betydelig vekt på utvikling av arbeidsmiljøet. Selskapet har innført et internkontroll-system iht. «Forskrift om internkontroll – helse, miljø og sikkerhet». Utover de tradisjonelle områdene, overvåker selskapet spesielt det psykiske arbeidsmiljøet gjennom kvartalsvise OU møter, samt gjennom jevnlig medarbeidersamtaler. Det er styrets oppfatning at arbeidsmiljøet og den generelle trivselen er god. Selskapet gjennomførte 4 nyrekrutteringer i 2009, der disse medarbeiderne tiltrer i løpet av 1. kvartal 2010.

Selskapet fører oversikt over sykefraværet blant ansatte som i 2009 utgjorde direkte lønnskostnader på under 1%. Selskapet har ikke hatt arbeidsulykker eller personskader i 2009.

LIKESTILLING

Det arbeider 6 kvinner i selskapet etter nevnte nyrekruttering. Personalpolitikken anses å være kjønnsnøytral på alle områder. Etter styrets oppfatning er likestillings spørsmål ivaretatt, og det er ikke iverksatt eller planlagt spesielle tiltak innen dette området.

YTRE MILJØ

Styret kjenner ikke til at selskapets virksomhet forurensar det ytre miljøet.

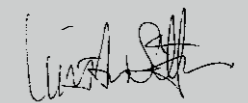
Sandvika, 31.12.2009 / 16.02.2010



KNUT P. BÅRDSSEN
STYRELEDER



KETIL A. WIG
STYREMEDLEM



NILS-IVAR SLÅTTSVEEN
STYREMEDLEM



Menneskene i Rokade



ROKADE ER LEDENDE
SPECIALISTER PÅ
STRUKTURENDRINGER.
VI GJENNOMFØRER
VELLYKKEDE SALG/
OPPKJØP/FUSJONER OG
OMSTILLINGER.

Ved utgangen av 2009 hadde Rokade 27 medarbeidere. Våre rådgivere har en kombinasjon av høyere formell utdannelse, erfaring fra internasjonale konsulenthus, samt operativ bakgrunn fra ledelse og drift i næringslivet.

Nyansatte konsulenter i Rokade får hurtig innføring og deltagelse i konkrete prosjekter, med store muligheter for faglig og personlig utvikling, og de får systematisk opplæring i et faglig stimulerende miljø innenfor et spekter av relevante fagområder, inkludert avansert strategiarbeid, endringsledelse, industrialisering, verddivurderinger, forhandlinger og oppkjøpsteknikker.

ORGANISASJONSENDRINGER

Basert på at vi har store forventninger til utviklingen i 2010 og årene fremover ble det gjort organisasjonsendringer med virke fra 1.1.2010. Anders Kvamme som fra før er partner i Rokade overtar som daglig leder etter Ketil A. Wig. Anders har vært i Rokade siden 2001. Ketil blir styreleder og får også hovedansvar for topplinjeutvikling mot større M&A kunder, internasjonal M&A og utvikling av IMAP.

Asbjørn Myrland som fra før er partner og salgs- og verddivurderingsansvarlig i M&A avdelingen overtar som leder for denne avdelingen. Asbjørn har arbeidet i Rokade siden 2002.

PARTNERE

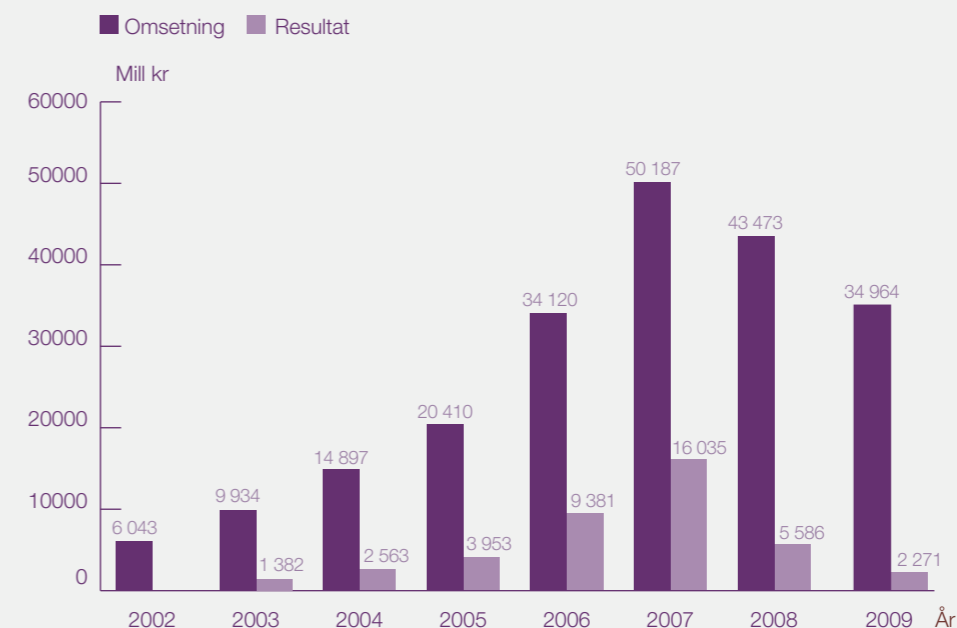
Rokade eies av tre seniorpartnere; Ketil A. Wig, Knut Bårdsen og Nils-Ivar Slåttsveen. Ketil Wig etablerte Rokade i 1994 og han er nå styreleder i Rokade. Av Rokades øvrige medarbeidere er 6 også partnere i bedriften.

TO AVDELINGER

Våre konsulenter er jevnt fordelt mellom M&A og omstillingsavdelingen. I Norge er Rokade ledende på kombinasjonen av disse to forretningsområdene. Omstilling- integrasjonsavdelingen ledes av seniorpartner Nils-Ivar Slåttsveen og M&A avdelingen av partner Asbjørn Myrland. Flere av våre kunder har oppdrag i begge avdelinger.



ÅRSREGNSKAP FOM. 2002



DET FORVENTES VEKST I 2010 OG 2011.

ETTER KONTINUERLIG OMSETNINGSVEKST KOM NEDGANGEN I 2008 OG 2009 SOM ET DIREKTE RESULTAT AV FINANSKRISEN, MEN DRIFTEN HAR FREMDELES GÅTT MED OVERSKUDD.

Kundereferanser

ACTAVIS	LANDTEKNIKK
AGDER ENERGI	LIBRIS
AKTIV KAPITAL	MATIQ
AREAL EIENDOM	MEDIFACT
ASCHEHOUG	MENY ULTRA
ASPLAN VIAK	MESTA
AVINOR	NETTBUSS
BERNERGRUPPEN/DAGBLADET	NORGESGRUPPEN
BOHUS	NORLI
BEGRAVELSESBYRÅKJEDEN JØLSTAD	NORSVIN
BØ SOMMARLAND	NORTURA
COOP	OBJECTNET
CORRIDOR	OPTIMERA
COWI	PARQUES REUNIDOS/TUSENFRYD
DET NORSKE VERITAS	RAGN SELLS
DNB NOR	RANA GRUBER
EKSPORTFINANS	REITANGRUPPEN
ENERGIVERKET BUSKERUD	RINGALM TRE
ENERGIGJENVINNINGSETATEN	RUTER
EUROFINS LABNET	SANTANDER
EURONICS NORGE	SKAGERAK
EUROPRIS	STANDARD NORGE
FHF PELAGISK	STAPLES
GRANS	STATKRAFT
HELSE NORD	STAY HOV DOKKA
HJEMMET MORTENSEN	SAAPE
HOV DOKKA	TELENOR
HØGSKOLEN I SØR-TRØNDELAG (HIST)	TINE
HÅG	TINFOS
INDUSTRIPLAN	TJÆRALIN
INTEROPTIKK	UNIPA
ISS FACILITY SERVICES	VALIDUS
JERNIA	VINMONOPOLET
KERAMIKA	YIT
KJØPMANNSHUSET	
KOMPLETT	

Vi har fått gode og profesjonelle råd av Rokade i vår strategiprosess, hvor målet var å tydeliggjøre muligheter og konsekvenser ved alternative utviklingsscenarier for IndustriPlan.

Vemund Isachsen, daglig leder i IndustriPlan

Rokade har vært en solid støttespiller i en krevende prosess. Hele prosjektteamet har bidratt til god struktur og ryddig gjennomføring. Samtidig har Rokade vært en utfordrende samtalepartner som har sørget for sterkt kommersielt fokus og nødvendig prioritering. Rokade har også vært uunnværlige for å sikre fremdrift og realisering av gevinster i forhold til en stram tidsplan.

Nils Sund, adm. dir. i Norli

Vi har en liten administrasjon med begrensede ressurser, og det var viktig å trekke inn ekstern kompetanse for å drive prosessen. Det var naturlig å ta kontakt med samme rådgiver som vi brukte i en tidligere oppkjøpsprosess, da vi igjen hadde behov for bistand.

Magnus Engström, adm. dir. i Repant

For en medieaktør i norsk virkelighet er det viktig å samarbeide med konsulenter som forstår hvordan Norge fungerer og som kan forholde seg til norske fagforeninger og tariffavtaler. Rokade forstod hvor skoen trykkes og ga oss god hjelp i en krevende snuoperasjon.

Gunnar Stavrum, sjefredaktør i Nettavisen



LES MER OM
TYPE OPPDRAG PÅ
WWW.ROKADE.NO

The Rokade logo features the word "ROKADE" in a bold, white, sans-serif font. To the right of the text is a circular icon containing two overlapping white circles. The logo is set against a solid red rectangular background.

ROKADE 

KONTAKTINFO:

ROKADE AS | MALMSKRIVERVN. 35A

POSTBOKS 456 | 1302 SANDVIKA

TLF. 67575000 | FAX. 67575001

MAIL@ROKADE.NO

WWW.ROKADE.NO

FOTO: MORTEN BRUN

DESIGN: FETE TYPER

TRYKK: RK GRAFISK

