

Innehållsförteckning

Digitalisering och IT – En möjlighet i M&A-processer ... 03

Värdet och komplexitet av IT vid M&A-affärer
underskattas ofta 04

Ta fasta på nya möjligheter för att framgångsrikt
hantera IT i M&A processer 06

Värdet på IT och mjukvara – en kritisk aspekt
i värderingen 06

Molntjänster kan skynda på separations-
och/integrationsprocessen 08

Möjliggör för tidigare realisering av målbilden
genom ett tidigt transformationsfokus 09

Digitalisering och IT – En möjlighet i M&A-processer

Utmaningar, trender och tips kring IT i M&A-processen

Att förstå värde, potential och risker relaterat till IT inför en transaktion är idag en förutsättning för framgångsrika M&A-affärer. Vid separationer¹ och integrationer är IT ofta den största operationella utmaningen samt en drivare för såväl kostnader som synergier. Hur väl IT hanteras inför, under och efter en transaktion kan alltså vara avgörande för om en affär blir lyckad eller ej, inte minst i tider av sämre konjunktur då kostnadssynergier och lägre löpande kostnader blir viktigare. I takt med teknikutvecklingen och digitaliseringens frammarsch växer nya affärs- och leveransmodeller fram, vilket påverkar M&A-affären i sin helhet, och IT:s roll i synnerhet.

¹ I detta sammanhang innefattar begreppet separation även carve-outs och spin-offs.

Värdet och komplexitet av IT vid M&A-affärer underskattas ofta

IT är till sin natur komplext och tidskrävande vid förändring. Ofta knyter IT samman processer och affärsenheter internt och externt med kunder och leverantörer i hela värdekedjan. IT är ofta den funktion eller arbetsström med längst ledtider vid en affär, trots detta är det vanligt att komplexitet och ledtider underskattas, samtidigt som värdet IT kan bidra med i affären förbises.

Detta leder till att IT hanteras på "ad-hoc" basis och att IT-funktionen involveras sent i processen, vilket skapar utmaningar med att klara måldatum och deadlines. IT-funktionen får svårt att hinna planera och förbereda för separationen eller integrationen, vilket riskerar att ytterligare öka komplexitet och kostnad i transaktionen samt ökar risken för att affärens identifierade synergier ej realiserar.

Ofta slutar det med långa och kostsamma Transition Service Agreements (TSA²) för att säkerställa att det förvärvade bolaget har nödvändig funktionalitet på plats när affären går igenom samt ett IT-landskap som inte levererar det värde som krävs för att förväntade nyttor och synergier ska kunna realiserar.

TSA:er är en vanlig utmaning då det finns risk att omfattning och pris definieras felaktigt, vilket över tid riskerar att urholka värdet i affären. För säljaren kan det innebära att man lovat för mycket och måste spendera tid och resurser på att tillhandahålla tjänster åt köparen till ett för lågt pris. För köparen kan det innebära otillräcklig service till en hög kostnad under lång tid, samtidigt som tjänsterna inte tillför det värde eller effektivitet som krävs för att affären ska utvecklas enligt plan.

TSA:er riskerar också att begränsa möjligheten för båda sidor att vidareutveckla de tjänster som är under TSA, vilket på sikt hämmar värdet som IT kan leverera samt att tilltänkta synergier tar längre tid att realisera. TSA:er är många gånger oundvikligt och nödvändigt för att skynda på affären, men omfattningen och längden på dem kan begränsas avsevärt genom ordentliga förberedelser hos både säljare och köpare.

Att IT förbises vid M&A tar sig ofta i uttryck genom höga operationella IT kostnader en tid efter affären – då antalet system och infrastruktur för köparen ackumulerats och arbetet med att rationalisera IT-landskapet

uteblivit. För säljaren innebär motsvarande strandade kostnader för sådant som ej gått att överföra till köparen och ett ibland överdimensionerat IT-landskap för den kvarvarande verksamheten. IT och digitalisering är idag en viktig värde drivare för många företag och det är därför viktigt att så snabbt som möjligt efter transaktionen anpassa IT-landskapet och den operationella modellen för att realisera synergier och affärsvärde genom IT.

"IT är ofta den funktion eller arbetsström med längst ledtider vid en affär, trots detta är det vanligt att komplexitet och ledtider underskattas, samtidigt som värdet IT kan bidra med i affären förbises"

² TSA (Transition Service Agreement) är ett kontrakt som beskriver de tjänster som en part ska tillhandahålla till en annan part i transaktionen under en övergångsperiod. Köpare och säljare använder TSA för att temporärt upprätthålla tjänster som köparen ej hunnit replikera eller överföra till dess att affären gått igenom.



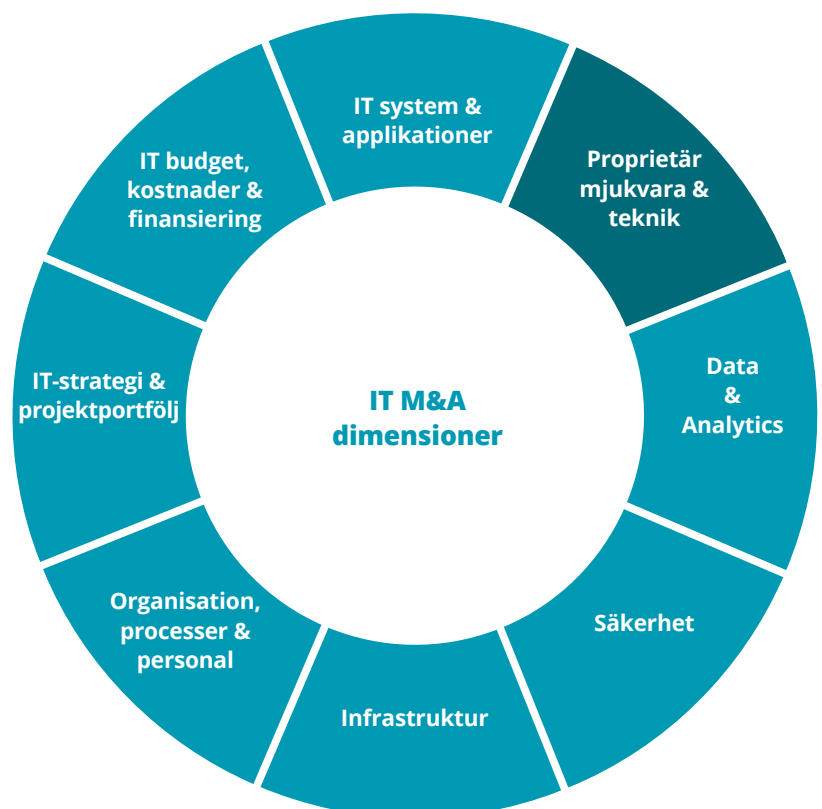
Ta fasta på nya möjligheter för att framgångsrikt hantera IT i M&A processer

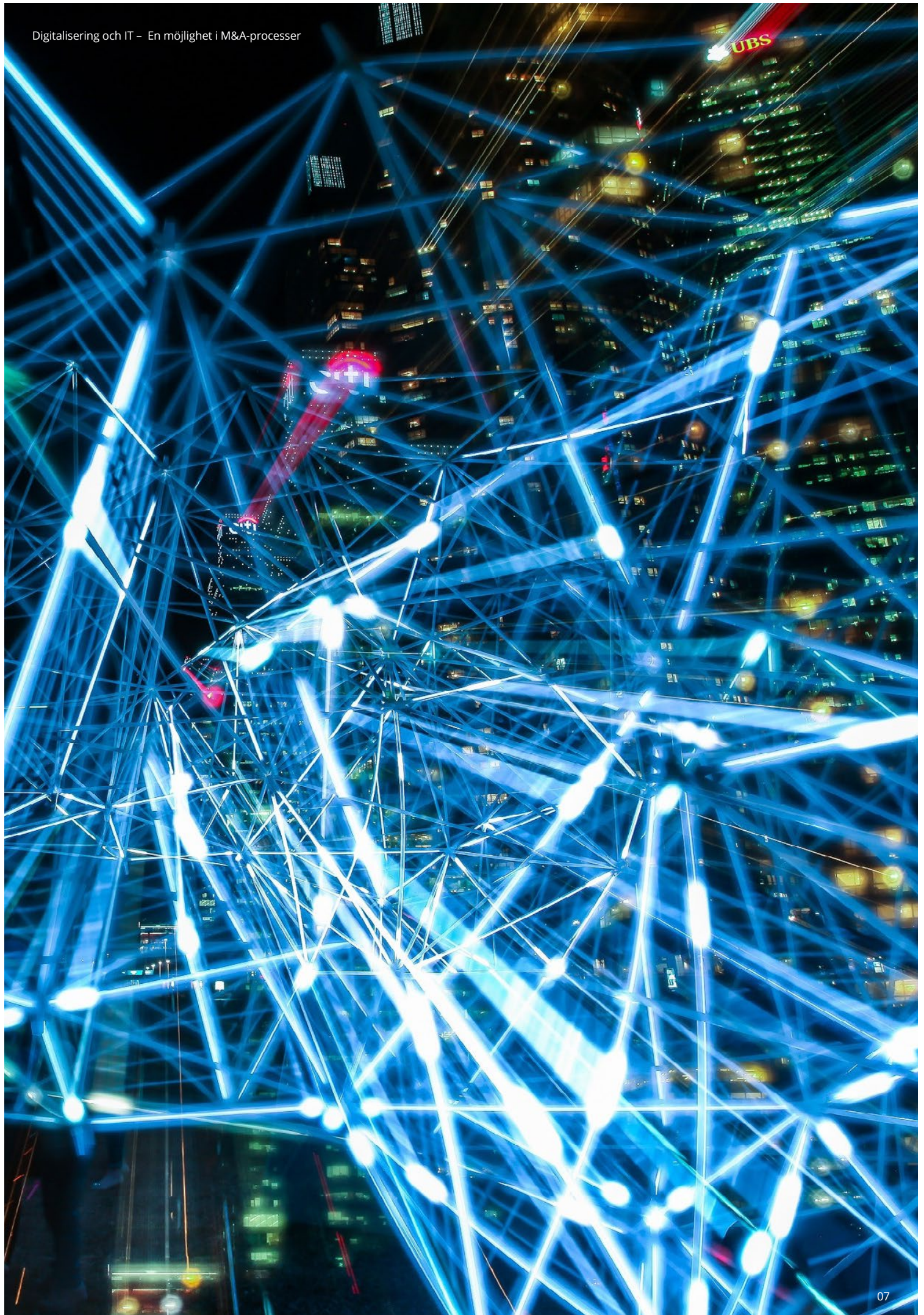
I takt med teknikutvecklingens och digitaliseringens frammarsch växer nya affärs- och leveransmodeller fram, vilket påverkar M&A-processen i sin helhet, och IT:s roll i synnerhet.

Mjukvara och teknik utgör allt oftare en betydande komponent i affärerna och molntjänster, automatisering samt AI förändrar sättet som separationer och integrationer genomförs på. Teknikutvecklingen har gjort IT till en central del av transaktionsprocessen, där mogna aktörer nyttjar teknik för att öka värdet i affären samt adressera de operationella utmaningarna. Nedan lyfter vi fram tre trender och tillhörande tips för att framgångsrikt hantera IT i M&A-processer.

Värdet på IT och mjukvara – en kritisk aspekt i värderingen

Affärsvärdet som IT bidrar med till verksamheten har blivit en allt viktigare del i M&A-processen. Det är därför viktigt att intressenter gör en grundlig IT due diligence och tidigt i processen skaffar sig en uppfattning om hur IT kan hanteras för att bidra med mesta möjliga värde till verksamheten. Givet det ökade intresset för värdet av IT i verksamheten är det på samma vis viktigt att säljare fokuserar på att tydliggöra och beskriva det nuvarande IT-landskapet och hur framtida IT-landskap skulle kunna se ut för att leverera värde till köparen på bästa sätt. ▶





“Teknikutvecklingen har gjort IT till en central del av transaktionsprocessen, där mogna aktörer nyttjar teknik för att öka värdet i affären samt adressera de operationella utmaningarna.”

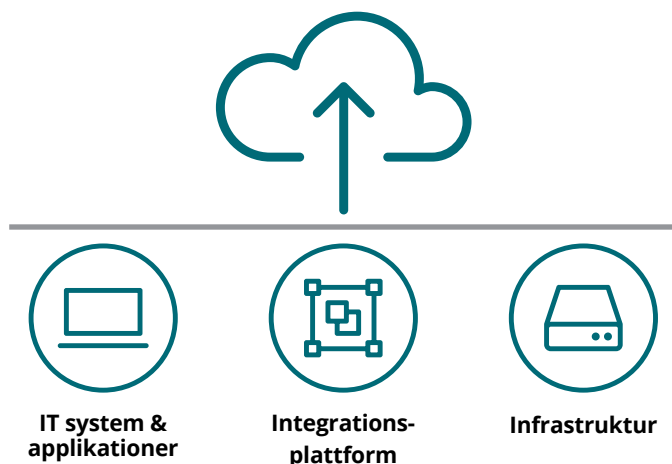
I de fall där proprietär mjukvara och teknik utgör en underliggande drivkraft bakom affären tillkommer ytterligare en kritisk aspekt att beakta, nämligen mjukvaran och tekniken som sådan. Mjukvaran och tekniken bör då noga granskas för att säkerställa att den är pålitlig, skalbar och går att underhålla över tid – så att köparen inte betalar ett överpris för något som är kostsamt att skala eller underhålla över tid. Utöver teknisk arkitektur och standard, funktionalitet och begränsningar, bör en kodgranskning göras för att skapa förståelse för eventuell komplexitet i vidareutveckling och förvaltning, samt för att identifiera om mjukvaran innehåller någon öppen källkod. Detta eftersom det kan finnas regulatoriska begränsningar och licenskrav kopplat till den öppna källkoden, något som kan skapa problem om det inte upptäcks i tid. Sammantaget har affärsvärdet av IT blivit viktigare att lyfta fram och ta fasta på, vilket ställer ökade krav på en djupare due diligence inför transaktionen och en tydlig bild av hur IT ska bidra med affärsvärde efter transaktionen.

Molntjänster kan skynda på separations- och integrationsprocessen

Köpare och säljare i framkant vänder sig allt mer till outsourcing och standardiserade molnlösningar för att skynda på och/eller förenkla processen vid separationer eller integrationer. Vid en separation får det förvärvade bolaget ofta inte med sig tillräckliga IT-förmågor eller tekniska komponenter för att vara

helt självförsörjande avseende system och infrastruktur. Om det förvärvade bolaget ska vara självständigt och ej integreras kan standardiserade molnlösningar vara ett bra alternativ för att snabbt sätta upp exempelvis HR-, ekonomi- eller affärssystem som bygger på standardiserade processer och konfigurationer. Eftersom molnbaserade system (SaaS³) inte kräver någon hårdvara och minimal konfiguration kan ett medelstort bolag vara igång snabbare än om man implementerar ett traditionellt “on-premise” IT-landskap som kräver en fullskalig infrastruktur. På så vis kan längden på IT TSA:er kortas ned och IT skapa värde för verksamheten i ett tidigare skede. Med molnlösningar ersätts också traditionell infrastruktur och höga investeringskostnader med skalbara miljöer och löpande kostnader baserat på användning – något som blivit en uppskattad lösning för många företag då det möjliggör för att på ett effektivare sätt skala upp och ned IT-landskapet utefter rådande behov.

Molntjänster kan också användas vid integrationer där exempelvis test- och stagingmiljöer snabbt kan sättas upp för testning. I andra fall kan integrationen också användas som en hävstång för en större transformation där köparens egna organisation succesivt flyttar system, plattformar och infrastruktur till molnet. Att använda molntjänster som hävstång vid M&A driver ett ökat transformationsfokus vilket i sig blivit en tydlig trend bland ledande köpare och säljare.



³ SaaS (Software as a service) är en typ av molntjänst som tillhandahåller en applikation/system som en tjänst.

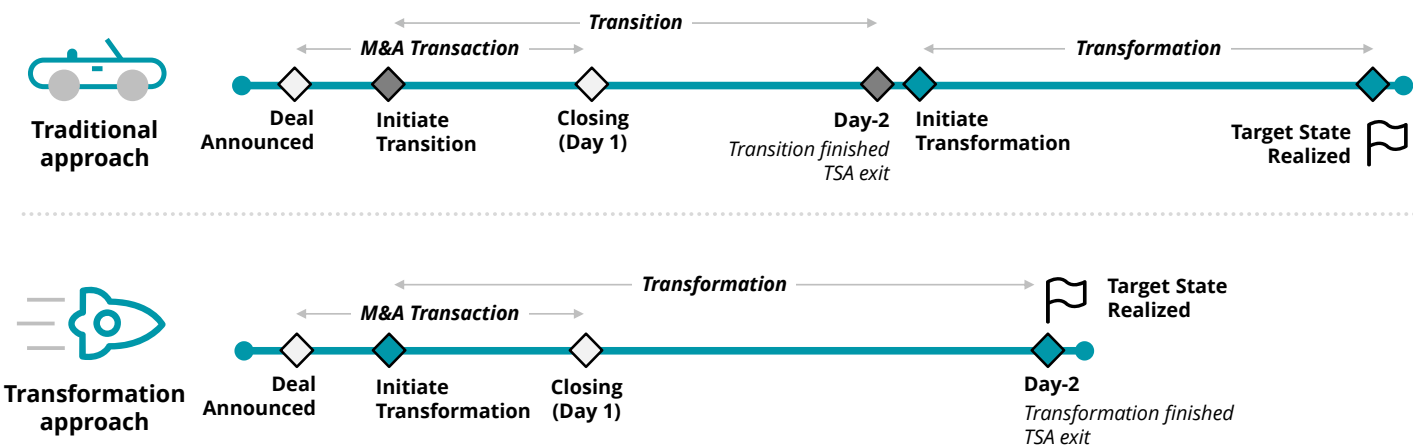
Möjliggör för tidigare realisering av målbilden genom ett tidigt transformationsfokus

På köpsidan har den traditionella processen ur ett IT-perspektiv involverat separations- och integrationsstrategier som fokuserar på de delar av IT-landskapet som är underliggande för att hålla den dagliga verksamheten flytande och inte på det långsiktiga affärsvärdet IT ska bidra med. Förhållningssättet har varit "Transition then transform". När separationen eller integrationen var klar startade de som sökte ytterligare värde en transformationsresa för att fokusera på långsiktiga förbättringar av IT-landskapet. Ledande aktörer har idag börjat ifrågasätta detta sekventiella förhållningssätt och istället börjat tänka på transformationen mycket tidigare i processen. På Deloitte kallar vi det "Transform while transact", där transaktionen används som en hävstång för en större transformation som sammanflätar separation/integrations- och transformationsarbetet. Genom att arbeta parallellt med separation/integration och transformation kan delar av aktiviteterna samordnas eller i vissa fall bytas mot transformationsaktiviteter

som möjliggör för köparen att realisera synergier och nå den slutgiltiga målbilden snabbare och till en lägre total kostnad. Istället för att resurser läggs på att flytta så kallad legacy IT så förses den förvärvade verksamheten med IT genom TSA:er som är väl anpassade för den valda approachen medan mesta fokus läggs på att transformera IT-landskapet och migrera verksamhetens data. En viktig del i detta transformationsarbete är att anpassa den operationella modellen och ur ett kostnadsperspektiv rationalisera tekniklandskapet, något som i tider av sämre konjunktur kan hjälpa till att hålla de operationella kostnaderna nere. Fördelarna med ett tidigt transformationsfokus kommer inte av sig självt utan kräver att CIO och ledare inom verksamheten noggrant betänker verksamhetens riktning, identifierar vilka områden som bör transformeras och därefter formar en detaljerad plan som bygger på ett parallellt och sammanflätat separations/integrations- och transformationsförfarande. Det är viktigt att tidigt etablera och förankra en sammanhållen målbild för affärs- och IT-

arkitektur (enterprise architecture) utifrån vilken transformationen sedan styrs. Utan en tydlig målbild från start finns det risk att affärsprocesser och system implementeras utan ett helhetstänk och att redundant system-funktionalitet samt ineffektiva processer växer fram. Vidare är det viktigt att snabbt etablera en plan, projektstyrning och projektkontor för att driva projektet mot målbilden. Framgångsrika aktörer har också ett starkt engagemang och involvering av representanter från affärssidan för att säkerställa förankring och att transformationen bidrar med mesta möjliga affärsvärde.

Separationer och integrationer är komplexa M&A-events där IT ofta utgör en stor utmaning och är en förutsättning för en lyckad affär. Framgångsrika separationer och integrationer beaktar IT tidigt i processen och M&A-aktörer i framkant har ett transformationsfokus i sin affär, där molntjänster nyttjas som en hävstång för att skynda på processen och nå den slutgiltiga målbilden tidigare.



Illustrativ figur

Har du frågor om IT i din M&A-process eller vill veta mer om hur Deloitte kan hjälpa till?

Kontaktpersoner



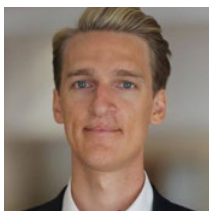
Martin Eriksson

M&A Lead, Consulting
martin.eriksson@deloitte.se
+46 76 847 22 24



Tomas Andersson

IT M&A Lead, Consulting
tomas.andersson@deloitte.se
+46 76 847 23 61



Filip Johansson

Senior Consultant, M&A
filip.johansson@deloitte.se
+46 70 080 26 45

Deloitte.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 312,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.
© 2020 Deloitte AB