

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISENLAITOS

Ulla Anttila

TAPAUSTUTKIMUS HORIZONTAALISESTA JA VERTIKAALISESTA
YRITYSOSTOSTRATEGIASTA

Kansainvälisen johtamisen
pro gradu- tutkielma
Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma

VAASA 2006

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkielman taustaa	9
1.2. Käsitteiden määrittely	10
1.3. Tutkielman tavoitteet, toteutus ja rajaukset	12
1.4. Tutkielman rakenne	13
2. YRITYKSEN STRATEGIA JA YRITYSOSTO	15
2.1. Yrityksen strategia	15
2.2. Yritysosto osana yrityksen strategiaa	16
2.3. Yrityksostoille vaihtoehtoiset toimintatavat	19
2.4. Yrityksostostrategiat	21
2.5. Yrityksostostrategian toteuttaminen	26
2.5.1. Yrityksvaltaus	27
2.5.2. Yritykskauppa	28
2.5.3. Fuusio	29
2.5.4. Yhteisyritys	29
2.6. Yrityksostoprosessi	30
3. TUTKIMUSMENETELMÄ	33
3.1. Tutkimusasetelma	33
3.2. Tutkimuskohteen valinta	34
3.3. Tutkimusaineiston hankinta	35
4. WÄRTSILÄ OYJ	36
4.1 Yrityksen esittely	36
4.2 Yritysosto osana Wärtsilän strategiaa	37
4.3 Yrityksostoille vaihtoehtoiset toimintatavat	38
4.4 Yrityksostostrategian toteuttaminen	39
4.5 Yrityksostoprosessi	40
4.6 Tapaukset	41
4.6.1. Automaatioliiketoiminnan osto	41
4.6.2. Huoltoliiketoiminnan osto	43
4.6.3. Moottoreiden koneistuskapasiteetin osto	44

5. TIETOENATOR OYJ	46
5.1 Yrityksen esittely	46
5.2 Yritysosto osana TietoEnatorin strategiaa	47
5.3 Yrityksostoille vaihtoehtoiset toimintatavat	48
5.4 Yrityksostostrategian toteuttaminen	48
5.5 Yrityksostoprosessi	49
5.5.1. Oston suunnittelu	50
5.5.2. Ostokohteen haltuunotto	51
5.5.3. Ostoprosessin ongelmia	52
5.6 Tapaukset	53
5.6.1. Vakuutusliiketoiminnan osto	53
5.6.2. Sosiaali- ja terveystoimen tietotekniikkaratkaisuiden osto	56
5.6.3. Terveystoiminnan tietojärjestelmien osto	56
6. YRITYSTEN TOIMINTATAPOJEN KESKINÄINEN VERTAILU JA PEILAUSTEORIAAN	58
6.1. Yritysstrategia	58
6.2. Yrityksostot osana Wärtsilän ja TietoEnatorin strategiaa	59
6.3. Yrityksostoille vaihtoehtoiset toimintatavat Wärtsilässä ja TietoEnatorissa	60
6.4. Yrityksostostrategiat Wärtsilässä ja TietoEnatorissa	61
6.4.1. Laajentuminen horisontaalisin ostoin	62
6.4.2. Laajentuminen vertikaalisin ostoin	64
6.5. Yrityksostostrategian toteuttaminen Wärtsilässä ja TietoEnatorissa	66
6.6. Yrityksostoprosessi Wärtsilässä ja TietoEnatorissa	67
6.6.1. Oston suunnittelu	67
6.6.2. Ostokohteen haltuunotto	68
6.6.3. Ostoprosessin ongelmia	69
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	70
LÄHDELUETTELO	73
LIITTEET	76
Liite 1: Lopputyön aihe haastateltavalle lyhyesti	76
Liite 2: Lopputyön haastattelurunko; Wärtsilä Oyj	77
Liite 3: Lopputyön haastattelurunko; TietoEnator Oyj	79

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1. Yritysostojen luokittelu	11
Kuvio 2. Strategian toteuttamistapoja	26
Kuvio 3. Wärtsilän liiketoimintadivisioonat	36
Kuvio 4. Neljä automaatioliiketoiminta kauppaa	42
TAULUKKOLUETTELO	sivu
Taulukko 1. Ostavan yrityksen analyysi strategisten yritysostojen perustana	16
Taulukko 2. SWOT-analyysi TietoEnatorin ja Vakuutus Veikkaus Oy:n yrityskaupasta	55
Taulukko 3. Yritysostotapausten strategian mukainen luokittelu	61

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Ulla Anttila	
Tutkielman nimi:	Tapaustutkimus horisontaalisesta ja vertikaalisesta yritysostostrategiasta	
Ohjaaja:	Henrik Gahmberg	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen laitos	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Koulutusohjelma:	Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma	
Aloitusvuosi:	2002	
Valmistumisvuosi:	2006	sivumäärä: 80

TIIVISTELMÄ

Yritysostot ovat väline yritysten hakiessa kilpailun kannalta välttämätöntä kasvua. Yritysosto prosessina on laaja ja siksi sisällöltään erittäin mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vertailla horisontaalisen ja vertikaalisen yritysostostrategian sekä yritysostoprosessin toteutusta.

Teoriaosassa käydään läpi yritysostoa osana yrityksen strategiaa, yritysostoa prosessina, horisontaalista ja vertikaalista yritysostostrategiaa sekä yritysostostrategian toteutusmuotoja. Nämä asiat luovat tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, mihin tutkija lopussa vertaa tutkimuksen empiiristä materiaalia. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, haastatteleamalla yhtä yritysostojen asiantuntijaa molemmista yrityksistä.

Useimpien yritysten tavoitteena on kasvaa. Kasvu voidaan toteuttaa yritysostoin, sisäisellä kehittämisellä, yhteisyrityksin tai allianssien avulla. Tutkimuksessa havaittiin yritysostojen olevan kannattavan kasvun edistäjä ja nopein tapa uuden markkinan valloittamisessa. Yritysostostrategiat edesauttavat yrityksiä pääsemään haluttuihin tavoitteisiin.

AVAINSANAT: Vertikaalinen yritysostostrategia, Horisontaalinen yritysostostrategia, Yritysostoprosessi

1. JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Yritystot nähdään osana yritysten strategiaa ja niihin kohdistettavat päätökset ovat yritysten strategisista päätöksistä (Tenhunen & Werner 2000:11). Yritystot ovat olleet viime vuosina kasvussa. Helsingin Sanomien mukaan, tämä näkyy muun muassa siitä, että esimerkiksi Suomesta ulkomaille kohdistuneet ostot olivat kasvaneet vuoden 2005 ensimmäisellä neljänneksellä 120 % edellisvuoteen verrattuna. Asiantuntijoiden mukaan tahti jatkuu samanaikaisesti myös tulevaisuudessa (Helsingin Sanomat 2005). Maan rajojen sisällä yritysostoilla tapahtuvat laajentumiset edistävät esimerkiksi teknologian kehitystä ja varmistavat sen säilymistä kotimaassa. Tämä kasvattaa maan omaa infrastruktuuria ja houkuttelee ulkomaisia sijoittajia maahan.

Yritysten halu laajentua tuotteidensa tai markkinoidensa kautta edellyttää niiltä pitkän tähtäyksen suunnitelmia. Yritystot ovat osa yritysten kasvustrategiaa. Aikaisempien tutkimusten mukaan, yritykset pääsevät yritysostojen avulla muun muassa vaivattomammin suoraan sisälle uusille markkinoille ostamalla paikallista osaamista. Tämän ohella yritys saattaa säästyä vaivalta etsiä asiakaskuntaansa uudesta ympäristöstä.

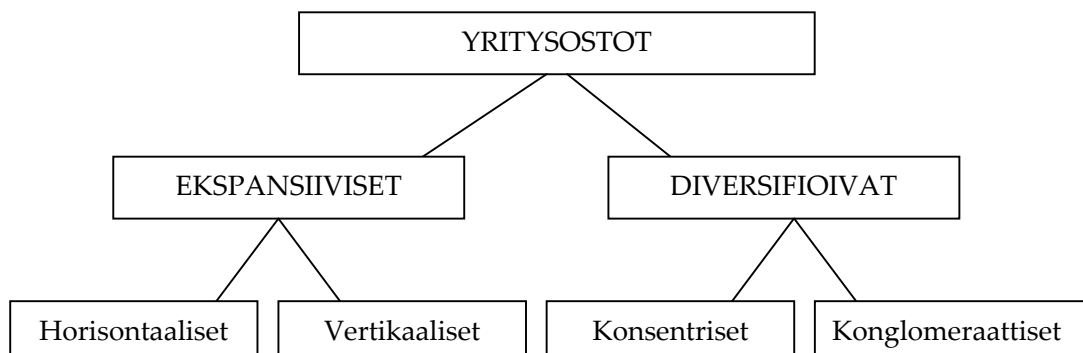
Tilastojen mukaan vuoteen 1985 oli tehty yhteensä 197 kansainvälistä yrityskauppaa, sama luku vuonna 1999 oli 957. Vuonna 1980 yrityskauppojen arvo yhteensä oli 33 miljardia USA:n dollaria kun sama luku vuonna 2000 oli 3420 miljardia USA:n dollaria. (World Watch Institute, 2003.) Vaikka olemme ohittaneet jo suurimman yrityskauppojen kasvu-buumin, ovat silti niin suuret kuin pienetkin kaupat säilyttäneet suosionsa osana yritysten kasvustrategiaa, erityisesti kansainvälisellä tasolla.

Yritystostojen suurimmat haasteet sekä riskit liittyvät siihen, että yritykset saattavat laajentua liian kauaksi omasta ydinosamisalueestaan, mikä siten kasvattaa liiketoiminnan riskejä ja alentaa tehokkuutta. Myös puutteet johtamisessa sekä kommunikaatiossa yleisellä tasolla, sekä maiden väliset erot johtamistyyliissä, nähdään yritysostojen haasteina. (Carey 2000.) Tutkimusten mukaan kaksi kolmesta yritysostosta epäonnistuu. (Business Week, Merger study 1997.) Syitä tähän voidaan hakea esimerkiksi yritysostoprosessin ympäristötekijöistä, kuten epävarmuudesta, onnistumisen paineista ja sen mukanaan tuomasta stressistä. Amerikkalainen Fortune- lehti raportoi myös, että vain 23 % amerikkalaisista yritysostoista ylittivät yritysten pääomakulut. Konsulttiyritys KPMG:n teettämän tutkimuksen mukaan kansainvälisistä yritysostoista vain 17 % kasvattivat osakkeiden omistajien arvoa, 30 %:ssa osakkeiden arvossa ei tapahtunut muutosta ja 53 %:ssa tapauksista osakkeiden arvo laski. Nämä luvut antavat mielestäni kuvaa ja herättävät ajatuksia siitä, miten hankala ja pitkäkestoinen prosessi yritysosto, erityisesti kansainvälinen yritysosto, saattaa olla.

1.2. Käsitteiden määrittely

Keskeisiksi käsitteiksi tutkimuksessani nostan yrityskauppojen strategian toteutukseen sekä yritysostostrategioihin liittyvän luokittelun. Yritysostostrategiat voidaan luokitella toimialarajat ylittäviin ja toimialojen sisällä toteutettaviin yritysostostrategioihin. Laajentuminen uudelle toimialalle asettaa kokonaan toisenlaisia vaatimuksia niin strategian toteutukselle kuin laajentuvan yrityksen osaamistasolle. Onnistumisen edellytyksiin kuuluu näin ollen erittäin hyvä uuden toimialan toiminnan ymmärtäminen. Toimialan sisällä tapahtuvat yritysostot toteutuvat tutussa ympäristössä, jolloin epäonnistumisen riskitkin ovat pienemmät. (Junnelius 1984.)

Yritysstot voidaan siis luokitella kuvion 2 mukaisesti (Spolander 1987:29), joko saman toimialan sisällä tapahtuviin eli ekspansiivisiin ostoihin, tai toimialarajat ylittäviin eli diversifioiviin ostoihin.



Kuvio 1. Yritysstojen luokittelu.(Spolander 1987.)

Ekspansiivisten ostojen ryhmään kuuluvat vertikaaliset sekä horisontaaliset yritysstot. Vertikaalisessa yritysstostrategiassa ostaja ja ostettava yritys toimivat eri jakelu- tai jalostusketjun vaiheessa (Tenhunen & Werner 2000:13). Oston seurauksena pyritään lähinnä tuotannon tehokkuus- tai laatu- parantamiseen. Vertikaalisen yritysston osapuolet eivät yleensä ole kilpailijoita keskenään, vaan tuottavat toisilleen esimerkiksi lopputuotteen valmistuksessa tarvittavia välttämättömiä osia (Varney 1995). Horisontaalisessa yritysstostrategiassa ostaja ja ostettava yritys toimivat vastaavasti saman jakelu- tai jalostusketjun vaiheessa. Oston seurauksena tavoitellaan muun muassa markkinoiden kasvattamista tuotteiden keskittämisen avulla. Lisäksi horisontaalisella ostostrategialla on vaikutuksia kilpailutilanteeseen markkinoilla sen vähentäessä markkinoilla jo toimivien kilpailijoiden lukumäärää.(Spolander 1987:29.)

Diversifioiviin, toimialarajat ylittäviin, ostoihin luetaan konsentriset sekä konglomeratiiviset yritysostot. Konsentriset ostot toteutuvat yleensä yritysten välillä, joilla on havaittavissa esimerkiksi samankaltaisia tutkimus- ja teknologiatoimintoja. Niillä haetaan etuja toisen yrityksen tietopääomasta, jotka sitten yhdistetään yrityksen omiin voimavaroihin toivoen niiden saavuttavan synergiaetuja. Vastaavasti konglomeratiivinen ostostrategian kohteena on ostajalle kokonaan uusilla markkinoilla toimiva yritys, jolloin yrityksen pyrkimyksenä on tavallisesti joko osakkeiden arvon kasvattaminen tai yrityksen kasvulukujen nostaminen. Konglomeratiivisella ostostrategialla voidaan myös lopettaa olemassa oleva ja yritykselle kannattamaton toimiala.(Business International research report 1987:37–59.)

1.3. Tutkielman tavoitteet, toteutus ja rajaukset

Tutkimus kohdistuu analysoimaan ja käsittelemään yritysostoa osana yrityksen strategiaa ja tehtyjen yritysostojen onnistumista yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ekspansiivisia yritysostoja ja analysoida toisaalta horisontaalisen yritysostostrategian ja toisaalta vertikaalisen yritysostostrategian toteutusta, seurauksia ja tuloksia kahdessa esimerkkiyrityksessä. Tutkimus rajataan koskemaan vain näitä kahta yritysostostrategiaa, joten ulkopuolelle jäävät diversifioivat yritysostot. Lisäksi tutkimuksen teoriassa käydään läpi yritysostoprosessia ja yritysstrategioiden sisältöä, joita peilataan esimerkkiyritysten käytännön toteutukseen.(Business International research report 1987:14:26–27.)

Tutkimuksessa oletetaan, että

- horisontaalisen strategian seurauksena yritykset tavoittelevat suurtuotannon etuja sekä markkinavoimansa kasvua tuotteiden keskittämisen avulla. (Business International research report 1987:14:26–27.)
- Vertikaalisen strategian seurauksena yritykset tavoittelevat vastaavasti etuja jakelussa sekä pyrkivät varmistamaan ja parantamaan tehokkuutta tuotannossaan. (Business International research report 1987:14:26–27.)

Se miten ja millaiset yritykset toteuttavat vertikaalisia tai horisontaalisia yritysostostrategioita ja millaisin seurauksin, kiinnostaa varmasti, itseni mukaan lukien, monia tällä hetkellä. Aihe on erittäin ajankohtainen, ja sitä käsitellään miltei päivittäin talousalan lehdissä.

Talouselämän 26.9.2005 julkistaman artikkelin ”Yrityskaupat ovat hot, hot, hot!” mukaan, yhtenä talouden hyvinvointimittarina voidaan pitää kasvaneiden yritysostojen määrää. Euroopassa tehtyjen yrityskauppojen arvo kasvoi vuonna 2005 84 % edellisvuoteen verrattuna. Artikkelissa todetaan yritysostojen saavan aikaan dominovaikutuksen, kun niiden myötä muiden yritysten on mietittävä uusia, tehokkaampia tapoja vastata kilpailuun. (Rainisto 2005.) Toisessa, samassa lehdessä, 16.12.2005 julkaistussa artikkelissa todetaan, että Suomessa on tehty vuotta 2005 aiemmin ahkerammin yritysostoja vain kahdesti 1980-luvulla. Suomalaisyhtiötä kiinnostaa yhä enemmän levittäytyminen entisen itäblokin alueelle ja Venäjälle. Lähinaapurit Ruotsi, Tanska ja Norja kiinnostavat kuitenkin myös edelleen. Artikkelin mukaan Suomessa eniten yritysostoja teki TietoEnator Oyj, yhteensä 11 kappaletta. (Mikkonen 2005.)

Myös valtiot ja muu julkinen valta usein tukee yrityksiä niiden laajentaessa toimintaansa yritysostoilla. Se liittyy ostoihin yhteiskunnallisia vaikutuksia ja seurauksia.

1.4. Tutkielman rakenne

Luvussa 2. käydään läpi tutkimuksen teoria. Sen alussa perehdytään yritysstrategiaan ja yritysostoon osana yrityksen strategiaa. Siinä avataan yrityksen liiketoimintastrategia käsitteenä, sekä esitellään tutkimuksen kannalta oleelliset yritysostostrategiat tapana toteuttaa strategian mukaista kehitystä yrityksissä. Lisäksi kappaleessa käydään läpi muun muassa vaihtoehdot strategian toteuttamistavat ja perehdytään sisäiseen kehittämiseen yritysoston vaihtoehtona.

Luvussa 3. esitellään tutkimusmenetelmä. Tutkija esittelee kappaleessa tutkimusasetelman ja käy läpi tutkimuskohteen valinnan taustalla olevia motiiveja. Lisäksi, tutkija käy läpi tutkimusaineiston hankintaprosessin.

Luvuissa 4. ja 5. avataan tutkimuksen empiirinen osa. Tutkija esittelee kaksi yritystä, joiden strategian osana ekspansiiviset yritysostot ovat olleet. Tapaukset esitellään kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta tehtyjen haastatteluiden, yritysten vuosi- ja toimintakertomusten sekä internetissä julkaistuiden artikkeleiden pohjalta.

Luvussa 6. vertaillaan empiriassa käsiteltyjä tapauksia keskenään. Tutkija vertailee muun muassa yritysostoprosessia molemmissa yrityksissä, etsien niistä eroja ja yhtäläisyyksiä. Lisäksi kappaleessa verrataan toteutuneita yritysostotapauksia keskenään ja pohditaan niiden yhteyttä teoriaan.

Luvussa 7. tuodaan esiin ja käydään läpi tutkimuksesta saadut johtopäätökset. Luvussa tutkija pohtii muun muassa yritysostostrategioiden vaikutuksia yritysten kilpailuasemaan ja asemaan kansainvälistymisen kannalta. Lopuksi pohdin tutkimuksessa annettujen olettamusten paikkansapitävyyttä käytännössä, koskien vertikaalista ja horisontaalista yritysostostrategiaa.

2. YRITYKSEN STRATEGIA JA YRITYSOSTO

2.1. Yrityksen strategia

Yritysstrategia tarkastelee yritystä kokonaisuutena. Se määrittelee millä liiketoiminta-alueilla ja millä reunaehdoilla yritys toimii, sekä mitkä ovat sen toiminnan tavoitteet. Strategia sisältää yrityksessä olevat resurssit, tuotteet, teknologiat, tavoitteet ja toimintatavat, joilla yritys kilpailee markkinoilla. Tämä toiminnallinen kokonaisuus on luotu, jotta liiketoimintayksiköt yritysten sisällä voisivat toimia kannattavasti ja toteuttaa yritykselle asetetut lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteet.(Peura 1991.) Yrityksen sisällä olevat liiketoimintayksiköt voivat myös toteuttaa omaa yksittäisen toimialan strategiaansa yritysstrategian sisällä (Porter 1985:379).

Yritys pyrkii muun muassa ympäristöönsä tarkkailemalla valitsemaan seuraamansa strategian. Yritysten tavoitteena on ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen ja pyrkimys välttää ulkoapäin tulevat uhkatekijät. Yritykset elävät jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Yritysten toiminnan kannattavuus edellyttää siten kykyä vastata näihin muuttuviin olosuhteisiin.(Koivistoinen 1989.)

Yritysstrategian tarkoituksena on pyrkiä varmistamaan yrityksen liiketoiminnan jatkuva kehitys. Sisäisten ja ulkoisten mahdollisuuksien arvioinnin avulla strategialle laaditaan tavoitteet ja asetetaan tietyt päämäärät. Ympäristön muutokset voivat tapahtua muun muassa tuotteissa, markkinoissa tai teknologiassa. Tilanteen vaatiessa on strategian avulla pystyttään havaitsemaan myös eri osa-alueiden uudistumisen tarpeet.(Ansoff 1989:37.)

2.2. Yritysosto osana yrityksen strategiaa

Strategisella yritysostolla tarkoitetaan yritysostoa, jonka tavoitteena on ostajayrityksen strategisen aseman säilyttäminen tai muuttaminen (Koivistoinen 1989:71). Mitä lähempänä ostajan ja ostettavan yrityksen liiketoiminnat ovat toisiaan, sitä suuremmat taloudelliset hyödyt niiden voitaisiin olettaa oston seurauksena saavuttavan (Haspeslagh & Jemison 1987).

Yritykset ostavat toisia yrityksiä pyrkiessään kasvuun. Kokemusten mukaan onnistunut osto ja sitä seuraava kasvu parantaa kannattavuutta sekä yritysten kilpailuasemaa markkinoilla. Näin ollen yritysostoa voidaan pitää myös osana yritysten kilpailustrategiaa. Ulkoiset muutospaineet jättävät yritysten strategisten vaihtoehtojen ulkopuolelle paikallaan pysymisen. Muutoksiin on vastattava, mikäli halutaan säilyä kilpailukykyisenä yrityksenä. Yrityksille on välttämätöntä toteuttaa ja edetä strategian mukaisella tavalla eikä vain sopeutua esimerkiksi juuri ulkopuolelta tuleviin muutoksiin. Ympäristön uhkia ja mahdollisuuksia havainnollistetaan seuraavan taulukon avulla. (Spolander 1987:31.)

Taulukko 1. Ostavan yrityksen analyysi strategisten yritysostojen perustana. (Tenhunen & Werner 2000:63)

	Ympäristön uhat	Ympäristön mahdollisuudet
Yrityksen sisäiset vahvuudet	Yrityskauppa, jolla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi uhkan vähentämiseksi	Yrityskauppa, jolla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi mahdollisuuden toteuttamiseksi
Yrityksen sisäiset heikkoudet	Yritysosto, jolla uhkaa pyritään välttämään heikkouden eliminoimiseksi	Yritysosto, jolla mahdollisuutta käytetään hyväksi heikkouden vähentämiseksi

Yrityksen johto pystyy määrittelemään oston tyyppin selvittämällä ensinnäkin miksi ollaan ostamassa ja ovatko motiivit oston takana syntyneet juuri markkinoiden uhkista vai mahdollisuuksista. Seuraavaksi voidaan pohtia toteutetaanko osto divisioona, vai koko yrityksen tasolla, sekä se mitä ostettavasta yrityksestä ja sen liiketoiminnasta tiedetään. Lopuksi oston tyyppiä selvitellessään johto joutuu pohtimaan, mitä itse asiassa ollaan ostamassa. Ostetaanko pelkkää tietyn alan kompetenssia, sekä sitä kuinka merkittävässä osassa tämä kehitysstrategia on suhteessa yrityksen koko strategiaan. (Haspeslagh & Jemison 1987:9–10.)

Muutostarpeen havaitsemisen lisäksi, syyt yritysoston toteutukselle tulevat yritysten seurattessa strategisia suunnitelmiaan. Yritysostoon ja sen onnistuneeseen läpivientiin vaikuttavia tekijöitä ovat siihen liitettävät suunnitelmat, sen toteutus sekä sille suunniteltujen toimenpiteiden toteutus oston jälkeen. Tämä voidaan mielestäni tulkita siten, että ostettu liiketoiminta toimiakseen tulisi organisoida ostajan suunnitteleman tavalla. (Tenhunen & Werner 2000:64.)

Liian järjestelmällisen ja tarkan yritysostosuunnitelman luonnissa on kuitenkin oltava varovainen. Yritysten keskittyessä liian tarkkaan etenemään suunnitellulla tavalla vasta alussa olevissa yritysostotapauksissa, voivat helposti mahdollisuudet yritysoston kannalta saavutettaviin parempiin tuloksiin mennä ohi. (Haspeslagh & Jemison 1991:b241.)

Toisaalta sanotaan myös oston epäonnistuvan herkemmin usein juuri siitä syystä, että yritysoston suunnittelua ei ole kytketty riittävän hyvin osaksi ostavan yrityksen strategiaa tai sen suunnittelua. Lisäksi todettakoon myös, että tutkimusten mukaan markkinointikeskeisten yritysten oston olevan ongelmattomampaa, johtuen niiden herkemmästä muuntumiskyvystä ja selviytymiskeinoista yritysostoa seuraavissa muuttuvissa olosuhteissa. (Tenhunen & Werner 2000.)

Kaksi erityisen tärkeää ja huomioitavaa asiaa yritysostolle asetettavan osan ymmärtämisessä on ensinnäkin se, että yrityksellä on selkeä kuva sen toimintialasta ja tuotemarkkinoista, millä yritys levittää tehokkaasti ydinosaamistaan. Toinen huomioitava asia on, että yrityksen tulisi tutkia yritysostonsa arvoa yrityksen uudistumisstrategian valossa, ottaen näin ollen huomioon niin kyvykkyyksien kuin tuotemarkkinoiden olevan uusia. (Haspeslagh & Jemison 1991b:243.)

Organisaation malli ja sen strateginen malli saattavat osoittaa eri suuntiin. Näissä tapauksissa organisaatiojohdon tulisi ohjata organisaatiota suuntaan, jossa kyettäisiin näkemään riippuvuus kyseisen strategisen mallin ja organisaation mallin välillä. Tällöin kyettäisiin näyttämään strategian toteutuksen seuraukset ja sen avulla ohjaamaan malleja tehokkaammin yhdenmukaisemmiksi. (Haspeslagh & Jemison 1991b:241.)

Pohdinnat koskien yritysoston strategista mallia voivat määrittää kaupan arvon kun taas vastaavasti organisaatiomallia tutkimalla pystytään arvioimaan näiden arvojen ymmärtämistä. (Haspeslagh & Jemison 1991a:3.)

Yritysten sisällä on tiedettävä, mitkä niiden strategiset mallinsa ovat. Yritysoston on sovittava olemassa olevaan strategiaan ja samalla on arvioitava, kuinka suuri merkitys ostolla on osana strategiaa. Luonnollisesti mitä suurempi oston rooli on, sitä vaikeampaa ja pidempiaikaista sen sovittaminen jo olemassa olevaan strategiaan on. Oston osalla nähdään olevan yritysten uudistumisen myötä syntyvissä strategioissa yhä laajempi merkitys yrityksessä jo olemassa olevien kyvykkyyksien kannalta. (Haspeslagh & Jemison 1991b:242.)

Uutta toimintastrategiaa pohdittaessa on otettava huomioon kolme seikkaa. Ensinnäkin on pidettävä huolta, että tasapaino säilyy uudistuksien ja jo käynnissä olevien operaatioiden välillä. Toiseksi on pohdittava yritysoston suhteellista merkitystä uudistuksessa. Kolmanneksi yritysten tulisi pohtia mitä yrityskaupan vaihtoehtoista toimintamuotoa, jotka esitellään tutkimuksessa myöhemmin, olisi tilanteessa sopivinta käyttää. Kaikki toimintamuodot pyrkivät siirtämään kyvykkyyksiä siten, että yrityksen kilpailuetu parantuisi. (Haspeslagh & Jemison 1991b:245.)

Yrityksen strategia on yrityksen pitkän tai lyhyen aikavälin suunnitelma siitä, millä markkinoilla ja millaisten tuotteiden parissa yritys toimii. Ostajan kannalta tarkasteltuna yritysosto liittyy markkinoiden ja/tai tuotteiden laajentamiseen. Siksi yritysoston voidaan katsoa olevan pohjimmiltaan strateginen päätös.

2.3. Yritysostoille vaihtoehtoiset toimintatavat

Yritysten hahmottaessaan erilaisia keinoja kilpailuedun saavuttamiseksi, ne käyttävät apunaan suunnittelussa erilaisia strategisia työkaluja ja viitekehyksiä kuten markkinoiden segmentointia. Segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi. Tuloksena näiden apuvälineiden käytöstä on hyvä liiketoimintastrategia sekä mahdollisia ideoita maksimaaliseen kilpailuun yksikkötasolla. (Haspeslagh & Jemison 1991b:242.)

Yritysostot nähdään yhtenä toimintavaihtoehtona yritysten muutostarpeessa. Toisena vaihtoehtona voidaan pitää sisäistä kehittämistä. Yritysostot ja sisäinen kehittäminen voivat olla toistensa vaihtoehtoja erityisesti kun ajatellaan yritysten tuote- tai toimintamallien kehitystä (Tenhunen & Werner 2000:60). Yrityksen orgaaninen kasvu; nykyisten resurssien käyttöä tehostamalla tai kasvattamalla liiketoimintayksikön kokoa, voi toteutua sisäisen kehittämisen seurauksena.

Näitä kahta vaihtoehtoa vertaillessa yksi tärkeimmistä kriteereistä on muutoksen tai uudistuksen haluttu nopeus. Mitä nopeammin yritykset haluavat muutoksen astuvan voimaan, sitä tärkeämpää olisi heidän kallistua osoon, mutta mikäli resurssit löytyvät yrityksen sisältä, kannattaa yritysten hakea muutosta sisäisen kehityksen kautta. Sisäisen kehityksen käyttöä tulisi erityisesti vertailla myöhemmin tarkemmin esiteltävän vertikaalisen yritysostostrategian vaihtoehtona. (Tenhunen & Werner 2000:61.)

Yleisesti sisäistä kehittämistä pidetään yritysostoa huomattavasti edullisempänä vaihtoehtona. Tutkimusten mukaan, tämän voidaan katsoa osaksi johtuvan siitä, että ensinnäkin yritysostoihin tunnutaan kokonaisuudessaan käytettävän isompia rahasummia ja toiseksi yritysostot rahoitetaan pääasiassa velkarahalla. Sisäiseen kehittämiseen käytettävät varat tulevat useimmiten taas suoraan yritysten tuloista. Ostojen hintaa lisää myös se, että yritysten omistajat ovat tietoisia hallussaan olevasta arvokkaasta pääomasta ja näin ollen hinnoittelu on sen mukaista. (Business international research report 1987:15; Peura 1993.)

Sisäisen kehityksen katsotaan luovan ja säilyttävän kilpailun kannalta välttämättömät vuorovaikutussuhteet yritysostoja paremmin. Yritysostoissa samat vuorovaikutussuhteet kärsivät usein, kun niitä joudutaan väkisin sopeuttamaan uuden rakenteen sisälle. Vaikka yritysostojen seurauksena kehitystoiminta etenee nopeassa tahdissa ja sen seurauksena myös yrityksen mahdolliset tuotot kasvavat nopeammin kuin sisäisen kehityksen avulla uusi kilpailuetu voi jäädä saavuttamatta juuri vuorovaikutussuhteiden puuttumisen johdosta. Toisaalta tutkimuksissa on myös havaittu yritysten suorituskyvyn laskua aina yritysostojen jälkeen. Tämä saattaa olla seurausta oston jälkeisen sopeuttamisprosessin epäonnistumisesta. (Peura 1993.)

Johtopäätökseni on, että yritysosto ja sisäinen kehittäminen toimivat toistensa toimintavaihtoehtoina yritysten muutostarpeessa ja, että niitä sovelletaan täysin tapaus- ja tilannekohtaisesti. Siksi, niitä ei voida laittaa tai luokitella esimerkiksi paremmuusjärjestykseen.

2.4. Yritysostostrategiat

Yritysostostrategian laadinnassa, samoin kuin potentiaalisen oston kohteen valinnassa, yritykset lähtevät usein liikkeelle asettamalla sille saavutettavat minimivaatimukset. Yritysostostrategiaa luotaessa keskitytään pohtimaan ensinnäkin sitä, millä nopeudella pyritään kannattavaan kasvuun. Yritysostoja pidetään kaiken kaikkiaan hyvin nopeana uudistumisen keinona. Toiseksi voidaan pohtia, millä markkinoilla tai tuotteilla ollaan mukana. Tähän voi sisältyä pohdintoja laajentumisesta kansainvälisille markkinoille, ja tuotteiden osalta pohdinnat niiden mahdollisesta differoinnista kilpailijoihin nähden. Vähitellen, kaupan motiivien selvityksessä, yritysostostrategia alkaa hahmottua. (Tuovila, 2001.)

Yritysjohdolla on saanut arvostelua osakseen siitä, että ne keskittyvät liiaksi yritysostostrategiaa toteuttaessaan yksinomaan markkina-asemaan ja jättävät vähemmälle huomiolle ne kyvykkyydet, jotka ovat heidän kilpailuasemansa perustana (Haspeslagh & Jemison 1991b:243). Seuraavissa alakappaleissa esittelen tutkimukselle keskeiset yritysostostrategiat. Aluksi käydään läpi horisontaalinen strategia ja sen keskeiset käsitteet ja sen jälkeen perehdytään vertikaaliseen strategiaan.

Horisontaalinen strategia ja sen keskeiset käsitteet

Tutkimusten mukaan eri yritysostostrategioista horisontaaliset ostot onnistuvat parhaiten. Tämä yritysosto luokitellaan niin sanottuihin ekspansiivisiin, saman toimialan sisällä, toteutettaviin ostoihin. Toimialan sisällä toteutettujen ostojen katsotaan vähentävän epäonnistumisen riskiä.

Horisontaalinen strategia toteutetaan samassa tuotantoketjun vaiheessa toimivien yritysten välillä (Tenhunen & Werner 2000:13). Yritykset voivat usein olla kilpailijoita keskenään, minkä johdosta horisontaalisen oston seurauksena toimialan kilpailutilanne muuttuu ja näkyy kilpailijoiden vähentymisenä (Spolander 1987:29).

Tällaisella kilpailutilanteen muutoksella voidaan nähdä olevan positiiviset seuraukset toimialan rakenteeseen. Voidaan sanoa, että kilpailutilanne säilyy alan sisällä tasoltaan hyvänä pienempien yritysten yhdistyessä osaksi suurempia. Tällöin heidän niiden resurssien tuhlaaminen taisteluun pienistä markkinaosuuksista voidaan mahdollisesti kohdentaa paremmin osana toista yritystä.(Junnelius 1984.)Toisaalta, negatiivisena seurauksena voidaan nähdä se, että kilpailun väheneminen markkinoilla alentaa samalla innovaatioiden kehitystä (Peura 1991).

Teorian mukaan horisontaalisen strategian seurauksena yritykset tavoittelevat suurtuotannon etuja ja pyrkivät kasvattamaan markkinoita tuotteiden keskittämisen avulla. Horisontaalisten yritysostojen seurauksena taloudellisiin säästöihin päästään helposti jo pelkästään esimerkiksi poistamalla tuotannosta selvät toimintojen päällekkäisyydet. Vastaavasti taloudellisten säästöjen ylläpito voi olla hankalampaa. Siispä, horisontaalisen strategian valinneen yrityksen tulee olla valmistautunut investoimaan oston jälkeiseen toimintojen ylläpitoon säilyttääkseen kustannuksetunsa kilpailijoihinsa nähden.(Business international research report 1987:17–18.)

Yritysjohtajille teetetyin kyselyn mukaan ostettavan yrityksen hinnassa näkyvä nopea takaisin maksuaika, myynnin synergiaedut ja mahdolliset taloudelliset säästöt ovat kolme tärkeintä edellytystä horisontaalisen strategian onnistuneelle toteutukselle (Business international research report 1987:14). Lisäksi voidaan todeta, että alle 5 % markkinaosuuden omaavan yrityksen osto on perusteltua vain horisontaalisena täydennysostona (Tenhunen & Werner 2000).

Vertikaalinen strategia ja sen keskeiset käsitteet

Tunnusomaista vertikaaliselle strategialle on se, että kaupan osapuolet eivät tavallisesti ole kilpailijoita keskenään. Ostaja ja ostettava yritys toimivat eri jakelu – tai jalostusketjun vaiheessa. Heidän suhteensa voi perustua esimerkiksi alihankintaan. (Tenhunen & Werner 2000:13.)

Vertikaalinen yritysostostrategia on kallis toteuttaa ja vaatii suurta pitkän aikavälin rahoitus- ja liikkeenjohdon sitoutumista. Näistä panostuksista johtuen strategian riskit nousevat keskimäärin liian suuriksi pienille yrityksille, mikä tekee vertikaalisesta strategiasta harvemmin käytetyn. (Business international research report 1987:26–27.)

Teorian mukaan vertikaalisen yritysoston motiiveina ovat yleensä oman tehokkuuden parantaminen tuotannossa, suurempien etujen tavoittelu jakelussa tai tuotteen markkina-aseman parantaminen. Yritykset myös rakentavat asiakkaille laajempia tuotepaketteja vertikaalisten yritysostojen avulla. Oston seurauksena yritykset kykenevät myös alentamaan transaktiokustannuksia, saavuttamaan synergiaetuja niin suunnittelussa, tuotannossa kuin jakelussakin. Näin ollen yritykset pystyvät vahvistamaan omaa asemaansa kilpailijoihinsa nähden. (Spolander 1987:30.)

Ostajan ollessa toimialansa markkinajohtaja, saattaa vertikaalisen strategian toteutus vahvistaa asemaa edelleen tai tehdä siitä entistä tehokkaammin toimivan kokonaisuuden. Näin ollen teorian perusteella nähdäkseni korkea markkinaosuus vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen kannattavuuteen. (Varney 1995.)

Vertikaalisessa yritysostossa ostettavan yrityksen tuote nähdään ostajalle lopputuotteen tai liiketoiminnan välttämättömänä tai täydentävänä osana. Vertikaalisen strategian toteutus voi viennin esteitä nostamalla aikaansaada tuotteiden hinnan nousun, ja siten estää muiden kilpailevien yritysten mukaantulon markkinoille. Lisäksi sen todetaan alentavan asiakkaille tarjottavaa laatua sekä yritysten innovatiivisuuden astetta. (Varney 1995.)

Epävarmuus vertikaalisessa yhdentymisessä koskee yleensä joko puolivalmisteiden kysyntää tai jatkojalosteiden hintaa (Suominen 1989:46). Asiaa on tarkemmin pohdiskeltu kansantaloudellisilla malleilla, jotka tutkimuksessani olen jättänyt ulkopuolelle tutkimuksen strategia painotuksen johdosta.

Yhteenveto horisontaalisesta ja vertikaalisesta yritysostostrategiasta

Tutkimuksen teorian mukaan oletan, että horisontaalisen strategian seurauksena yritykset tavoittelevat suurtuotannon etuja, sekä markkinavoimansa kasvua tuotteiden keskittämisen avulla. Vertikaalisen strategian seurauksena yritykset tavoittelevat vastaavasti etuja jakelussa, sekä pyrkivät varmistamaan ja parantamaan tehokkuutta tuotannossaan.

(Business International research report 1987:14:26–27.)

Yhteenvetona horisontaalisesta yritysostostrategiasta todettakoon, että yritysten tulisi varmistaa oston seurauksena tavoitellut hyödyt. Horisontaalisesta yritysostostrategian seurauksena voidaan saada ainakin, joko selviä kustannussäästöjä tai vahvoja synergiaetuja myynnissä. Yritysostostrategiaa seurattaessaan, yritysten suositellaan tekevän mieluummin useita pieniä ostoja yhden suuremman asemesta. Pienempien avulla sen saattaa olla helpompi toteuttaa kustannussäästöjä ja täydentää synergioita.(Business International research report 1987.)

Kotimaan rajat ylittävät horisontaalisen yritysostostrategian mukaiset ostot on suunniteltava huolella. Mikäli suunnittelu epäonnistuu, strategian avulla rakennettu kilpailuetu markkinoilla saattaa vaarantua, ja samalla se antaa kilpailijoille vapaan ja valmiin markkinan edetä. Näissä kansainvälisissä horisontaalisissa ostoissa kannattaisi säilyttää yrityksessä mahdollisimman kansainvälinen johto, koska se helpottaa oston jälkeistä sopeutumista. Horisontaalisen yritysostostrategian seurauksena halutut synergiaedut myynnissä eivät aina myöskään ulkomaille ulottuvissa ostoissa tule ongelmitta. Myytävää tuotetta voidaan joutua joskus voimakkaastikin räätälöimään uusille markkinoille sopiviksi.(Business International research report 1987:23.)

Horisontaalisen yritysostostrategian tarkoituksena on tukea yritysten kokonaisstrategiaa luomalla pitkän tähtäyksen tuottoja yritykselle. Nopean ostopäätöksen seurauksena, yritykset pystyvät tarttumaan markkinoilla kasvussa oleviin yrityksiin ja sitä kautta Horisontaalinen yritysostostrategia tarjoaakin yrityksille loistavan mahdollisuuden kasvuun. (Business International research report 1987.)

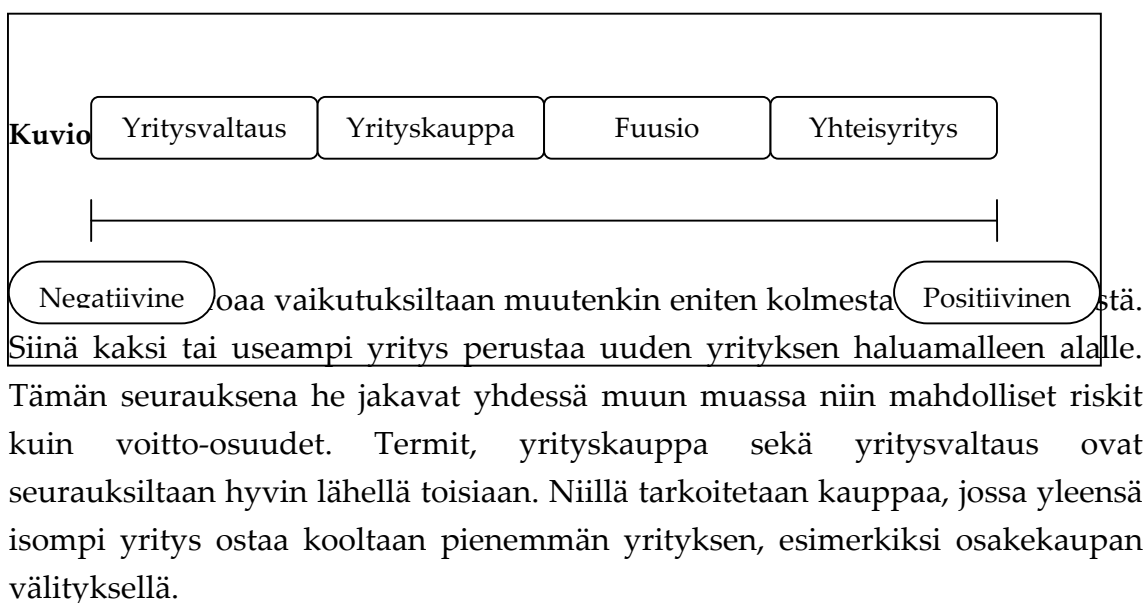
Vertikaalinen yritysostostrategia vaatii yrityksiltä usein pitkän ajan taloudellisia investointeja. Lisäksi se vaatii runsaasti aikaa eri toimintamahdollisuuksien arviointiin sekä niistä neuvottelemiseen muiden jakeluketjun yritysten kanssa. Yleisesti suositellaankin, ennen vertikaalisen yritysostostrategian toteutusta, tarkistettavan muut yhteistyön vaihtoehdot jalostusketjun eri vaiheissa olevien yritysten kanssa. Muita vaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi pitkäaikaiset yhteistyösopimukset.(Business International research report 1987:35.)

Vertikaalisen yritysostostrategian käyttö on perusteltua sen ollessa välttämätöntä yrityksen halutessa saavuttaa jonkin tietyn asettamansa tavoitteen. Erityisesti juuri tässä tapauksessa, sen vaihtoehtona kannattaa kuitenkin punnita aiemmin teoriassa esiteltyä sisäistä kehitystä. Vertikaalisen yritysostostrategian oston kohteella tulisi olla vakavavarainen strateginen asema jalostusketjunsä osassa. Tämä on yksi vertikaalisen yritysostostrategian tärkeimmistä onnistumisen elementeistä. Lisäksi yrityksen tulisi varmistaa, että heillä on tarvittava osaaminen, lähinnä johto, uutta yksikköä varten.(Business International research report 1987.)

Vertikaalisessa yritysostostrategiassa yritysten tulisi huomioida, että useimmat ostot tuovat esille toteuduttuaan ennalta arvaamattomia ongelmia, jotka pidentävät oston takaisinmaksuaikaa huomattavasti. Sitoutuminen vertikaaliseen strategiaan, vaatii yrityksiltä sen kapasiteetin pitämisen tasapainossa, joka tuo mukanaan jatkossa lisäinvestointeja, joihin yritysten tulisi varautua. (Business International research report 1987.)

2.5. Yritysostostrategian toteuttaminen

Yritysostojen strategian toteuttamistapoihin liittyvät käsitteet voidaan jakaa neljään eri tyyppiin ja esittää kuvion 1 mukaisesti jananalla. Janan vasen ääripää on negatiivinen. Sen pään mittarina voi olla esimerkiksi trauman voimakkuudentaso, ostettavassa yrityksessä. Tästä päästä janaa löytyvät termit yritysvaltaus (takeover) sekä yrityskauppa (acquisition). Janan oikeassa positiivisessa ääripäässä mittarina toimivat vastaavasti esimerkiksi tiimityöskentelyn, kunnioituksen, ystävällisyyden taso. Tässä päässä janaa ovat termit fuusio (merger) sekä yhteisyritys (joint venture). Tämän perusteella havaitaan, että yritysvaltaus mielletään toteuttamistavoista seurauksiltaan ja toimenpiteiltään negatiivisimmaksi, kun vastaavasti yhteisyritys sijoittuu janan positiiviseen pätyyn. (Frommer 1998.)



Vastaavasti fuusiossa kaksi miltei tasavertaista yritystä yhdistyvät ja muodostavat siten yhden toimivan yrityksen. (Frommer 1998.) Katson tutkimukseni kannalta välttämättömiksi esitellä seuraavassa tarkemmin nämä neljä tyyppiä.

2.5.1. Yritysvaltaus

Tällä strategian toteuttamistavalla yritys ostaa riittävän osan osakkeita haluamansa yrityksen osakekannasta saadakseen yrityksen hallinnan valtaansa. Yritysvaltaus on yksi yritysoston toteutusmuoto, josta saattaa joskus olla seurauksena yritysten fuusio. (Frommer 1998:4)

Yritysvaltaukseen liittyy usein negatiivisia ajatuksia, sillä strategian toteutuksella voidaan pyrkiä ostetun yrityksen varallisuuden kaappaamiseen tai yrityksen myyntiin edelleen. Kuitenkin olisi muistettava, että onnistuneen valtauksen takana ovat yrityksen ne niin sanotut pehmeät arvot. Ei voida olettaa menestymisen valtauksen jälkeen olevan taattu, mikäli osaavat ihmiset, ostettavan liiketoiminnan perusta, siirtyvät muutosvastarinnan seurauksena esimerkiksi kilpailijan palvelukseen. (Frommer 1998.)

Kuten jo sanottua, yritysvaltaus voi siis olla vihamielinen tai ystävällismielinen. Vihamielisellä valtauksella yritys otetaan haltuun yritysjohton vastusteluista huolimatta. Valtauksen tarkoituksena voi näin ollen olla yksinomaan lopettaa kyseessä olevan ostokohteen toiminta. Yleensä tällaisissa tapauksissa oletetaan ostajalla olleen jo pitkälti ennen ostoa tiedossa oston kohde, ja sille jatkon osalta suunniteltu toimintamalli. (Tenhunen & Werner 2000:16.) Ystävällismielisessä valtauksessa ostettava yritys otetaan haltuun osakkeenomistajien sekä yrityksen johdon hyväksynnällä. Tämän seurauksena vallatun yrityksen hallitus voi asettaa ja laatia sääntöjä ja rajoituksia koskien yritysvaltausta.

2.5.2. Yrityskauppa

Yrityskaupan tarkoituksena on laajentaa ostajayritystä. Yrityskauppa voidaan määritellä toimenpiteeksi, missä ostava yritys yhdistää itsensä taloudelliseksi kokonaisuudeksi oston kohteena olevan yrityksen kanssa. Oston seurauksena ostaja pyrkii saamaan haltuunsa hallitsevan osan oston kohteen osakkeita. Toisena vaihtoehtona oston ehdot voidaan määritellä yrityksen omistajien kanssa. Tapauksien varalle, joissa osakas on haluton myymään osakkeensa, on olemassa erikoissäännöt, joilla osakasta voidaan ohjata niistä luopumaan. (Haspeslagh & Jemison 1987.)

Yrityskauppaa voidaan havainnollistaa seuraavalla esimerkillä; yritys A ostaa yritys B:n. Kaupan jälkeen molempien yritysten identiteetit ovat jäljellä mutta kuitenkin yritys A kontrolloi yritys B:n toimintaa. Näin ollen yritys A on emoyritys ja yritys B:stä on tullut sen tytäryhtiö. (Shim, Siegel, Levinson.)

Yrityskaupat voidaan luokitella aggressiivisiin ja defensiivisiin yrityskauppoihin. Aggressiiviset yrityskaupat syntyvät pääasiallisesti markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien kautta. Tietyllä markkina-alueella toimiva yritys lopettaa toimintansa jättäen näin ollen osan markkinoista vapaaksi ja synnyttäen muille alueella toimiville yrityksille mahdollisuuden laajentaa omaa markkinaosuuttaan. Defensiiviset yrityskaupat syntyvät yrityksiin kohdistuvista uhista. Tällaisia uhkia, jotka vaativat toimenpiteitä, ovat esimerkiksi merkittävä liikevaihdon lasku tietyllä markkina-alueella, mikä pakottaa yritykset reagoimaan tappioiden minimoimiseksi. (Tenhunen & Werner 2000:12.)

Lukemani perusteella olen havainnut yrityskaupan olevan yleisin yritysostostrategian toteutusmuodoista. Se toteutetaan yleensä hyvässä yhteisymmärryksessä ostajan ja oston kohteena olevien yritysten välillä. Oston jälkeen kummallakin yrityksellä on selkeä kuva roolistaan yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä.

2.5.3. Fuusio

Tämän toimintatavan seurauksena yksi tai useampi yritys sulautuu yhteen ja muodostaa siten kokonaan uuden yrityksen. Fuusion muodostavien yritysten varat ja velat siirretään uuteen kokonaisuuteen ja osakkeet jaetaan uudelleen sovituin ehdoin osakkaiden välillä. Vanha yritys lakkaa toimimasta. Fuusioinnilla pyritään saavuttamaan kasvua liiketoiminnassa ja markkinoissa, tai parantamaan tehokkuutta tuotannossa mahdollisin suurtuotannon keinoin. (Wikipedia.)

Tätäkin toimintatapaa voidaan havainnollistaa esimerkillä. yritys A fuusioi itseensä yritys B:n. Tämän seurauksena jäljelle jää vain yksi yritys, yritys A. Kaikki yritys B:n varat ja velat siirtyvät yritys A:lle, jonka toimesta täten yritys B lakkaa toimimasta. (Shim, Siegel, Levinson.)

Fuusiotyyppejä on kahdenlaisia. Tytäryhtiöfuusiossa emoyhtiö fuusioi itseensä jo omistamansa tytäryhtiön. Kombinaatiofuusiossa yritykset, yksi tai useampi, muodostavat kokonaan uuden yhtiön jatkamaan aiemmin erillisten yritysten toimintaa. Fuusion vastakohtana voidaan mainita diffuusio, jolloin yrityksestä irrotetaan haluttu osa uudeksi yhtiöksi. (Spolander 1987:8.)

2.5.4. Yhteisyritys

Mikäli yritysten välinen yhteistyösopimus ei sisällä yritysten osakkeiden tai toiminnan myyntiä yritykseltä toiselle, ei niitä lueta varsinaisiksi yritysostoiksi. Yhteisyritys eroaa eniten olemukseltaan aikaisemmin mainituista toimintatavoista. Ajattelisin sen silti olevan yksi vaihtoehto yritysostojen strategian toteuttamistapana. Yhteisyrityksessä kaksi tai useampi yritys perustaa yhteisen liikeyrityksen, jossa vastuut ja voitot jaetaan sopimuksessa sovittulla tavalla. Osuuksien ei tarvitse olla yhtä suuret. Jokin yrityksistä voi olla mukana suuremmalla osuudella kuin muut. (Frommer 1998:4.)

Yhteisyritys ei useinkaan ole jatkuva kumppanuussuhde. Sen motiivina voi olla vain nopea pääsy kansainvälisille markkinoille. Kumppanin avulla on helppo tuoda omaa asiantuntemusta paikallisille markkinoille. Yhteisyrityksen luomiseen päädytään usein myös silloin, kun katsotaan jonkin ulkomaisen projektin riskin olevan liian suuri yksin toteuttavaksi. Yhteisyrityksen avulla pystytään muodostamaan myös isompi kokonaisuus liiketoiminnasta, jota halutaan myydä eteenpäin, mutta joka ei sen pienen koon johdosta houkuttele ostajia. (Koivistoinen 1984:25.)

Kappaleen lopuksi todettakoon, että tutkimusten mukaan yritysostoista saatavien hyötyjen ja lisäarvon havaitseminen sekä sen tehokas hyödyntäminen on viime kädessä kiinni siitä kuinka kahden yrityksen yhdentyminen hoidetaan. Yhdentymisessä eli integraatiossa on kyse pitkälle yhdentymisestä saatavien hyötyjen ja toisaalta itsenäisten hyötyjen yhteydestä. Suurin kysymys kuitenkin lienee se miten ja kuinka taitavasti ostaja yrityksen johto lähestyy kahden yrityksen integraatiota.

2.6. Yritysostoprosessi

Yritysstrategia luo puitteet myös yritysostojen toteutukselle. Yritysosto on yksi strateginen toimintavaihtoehto, jolla ostajayritys pyrkii strategisten päämääriensä saavuttamiseen. Onnistuneen yritysostoprosessin läpiviemiseen vaaditaan usein erillisen yritysostostrategian luontia ja jokaisen ostokohteen perinpohjaista tutkimista ja analysointia. (IMOL.)

Oston suunnittelu

Yritysosto alkaa suunnitelmien laadinnalla. Ostajayritys analysoi mahdollisia oston kohteita, ja määrittää niiden tärkeimpiä yrityksen arvoon vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi arvioidaan yritysten strateginen yhteensopivuus.

(Tenhunen & Werner, 2000.)

Yritystostoprosessin alussa arvioidaan eri ostovaihtoehtoja, jotka tyypillisesti luokitellaan paremmuusjärjestykseen. Vaihtoehtoja vertaillaan taloudellisilla sekä strategisilla mittareilla, toisin sanoen luodaan kuvaa siitä mahdollisesta oston seurauksena saatavasta lisäarvosta sekä strategian sopivuudesta yrityksen nykyisen strategian kanssa. Ostaja pyrkii näin ensi vaiheessa varmistamaan, että oston kohde täyttäisi sille asetetut minimivaatimukset. Oston kohteen luokiteltaviin kriteereihin kuuluvat muun muassa ostettavan yrityksen toimiala, ostonkohteen markkinaosuus sekä ostonkohteen koko. Näiden kriteereiden pohjalta ostajalle muodostuu potentiaalisten ostonkohteiden yritysjoukko. (Tenhunen & Werner, 2000; Advium.)

Ostokohteen haltuunotto

Kun ostokohde on tarkentunut ja varmistunut voidaan edetä neuvotteluprosessiin. Ostettavan- ja ostajayritysten johto sekä omistajat sopivat kaupan yksityiskohdista ja pohtivat kaupan seurauksena tapahtuvia muutoksia. Neuvotteluprosessissa voidaan laatia uusi toimintasuunnitelma sekä strateginen kehittämissuunnitelma tulevaisuudelle. Näiden katsotaan olevan ratkaisevassa asemassa haltuunoton jälkeisessä sopeutumisvaiheessa.

Yritystoston jälkeen yksi tärkeimmistä asioista yrityksille on jatkaa tehokkaasti lisäarvon tuottamista. Kauppaa edeltävät toimenpiteet ja sen jälkiprosessit määrittävät kaupan onnistumista yhtä paljon kuin sen alkuperäinen tarkoitus, johdon aikomukset sen suhteen sekä yritystoston kohteen analysoinnin laatu. Oston jälkeen tapahtuva liiketoimintojen sopeutus on liikkeenjohdon vastuulla. Johdon tehtävänä on luoda yhtenemisprosessille mahdollisimman suotuisat olosuhteet ja antaa henkilöstölle selkeä kuva yrityksessä tapahtuvista mahdollisista muutoksista hyvissä ajoin. Henkilöstön riittävän informoinnin on havaittu alentavan yhtenemisprosessissa esiintyvää muutosvastarintaa. Lisäksi johdon tehtävänä on estää muut ennakoitavissa olevat uhat, toisin sanoen sopeuttamisprosessia hankaloittavat ja hidastavat esteet. Tässä liikkeenjohtoa auttaa jo aikaisemmin mainittujen strategisten suunnitelmien laadinta. (Haspeslagh & Jemison 1987; Peura 1993.)

Ostoprosessin ongelmia

Prosessiin liittyvät ongelmat korostuvat varsinkin ulkomaisessa yritysostossa, jolloin vieras toimintaympäristö vaikeuttaa sekä ostokohteen, että, jo aiemmin mainitun, toimialalogiikan analysointia. Ulkomaisissa yritysostoissa korostuu johdon asema ja yksilöiden roolit (Junnelius 1984). Ostettavan yrityksen liiketoiminnan ollessa kannattavaa, on suositeltavaa säilyttää ainakin osa sen johdossa olevista henkilöistä. Heillä todennäköisesti on tarvittava näkemys liiketoiminta-alueeseen. Ulkomaisella yritysostolla yritykset pyrkivät lähinnä vahvistamaan tuotelinjoaan, sekä parantamaan kilpailuasemaansa markkinoilla (Business international research report 1987:20). Tutkimusten mukaan yritykset hakevat lisäksi laajentumisillaan eri maissa jatkuvasti syntyvää uutta tieto-taitoa.

3. TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1. Tutkimusasetelma

Tutkimuksen edellä luvussa 2. esitetty teoria rakentuu yrityksen strategiaa, yritysostoja sekä yritysostostrategioita käsittelevään kirjallisuuteen. Teoriassa käsiteltävät asiat luovat tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, mihin tutkija lopussa kohdentaa tutkimuksen empiiristä materiaalia. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuina ovat aineiston joustavuus, mahdollisuus jatkuvaan aineiston keräämiseen ja täydentämiseen. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1997.)

Luvuissa 4, 5 & 6 esitettävään empiriaan, on kerätty yrityksissä toteutuneita yritysostotapauksia. Tällöin tutkija on pystynyt tapauksia kuvailemalla ja vertailemalla löytämään niistä mahdollisia yhdistäviä tekijöitä. Tapauksissa keskitytään nimenomaan tutkimuksen luvun 2. teoriassa esiteltyihin yritysostostrategioihin. Tapaustutkimusta pidetään yleisesti hankala ja lähinnä hitaana tutkimustapana. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan kohdattu mainittavia ongelmia sen toteutuksen suhteen. Alussa tutkija pohti aiheen arkaluontoisuuden koituvan ongelmaksi. Yritykset eivät mielellään paljasta strategioitaan yrityskauppojen suhteen. Toisin kuitenkin kävi. Yrityssalaisuudet pystytään helposti naamioimaan ja käyttämään pätevänä tutkimusmateriaalina samanaikaisesti.

Tapaustutkimus sopii mielestäni hyvin yritysostostrategioiden tutkimiseen. Tapaustutkimus antaa mahdollisuuden kyseenalaistaa ja täydentää aikaisempia teorioita käytännöstä uusien tapausten valossa (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1997). Kuten jo tutkimuksen alussa mainitsin, yrityskaupoista löytyy pohdintoja ja artikkeleita lehtien sivuilta, mutta myös tutkimuksiin ja teorioihin nojaavaa kirjallisuutta on runsaasti saatavilla. Se helpotti aiheen tutkimista huomattavasti. Tapaustutkimuksesta vedettävien johtopäätösten luotettavuutta lisää se, että tutkimuskohteena on käytetty useaa tapausta yhden sijaan.

3.2. Tutkimuskohteen valinta

Teoreettisen viitekehyksen hahmottamisen myötä tutkija päätyi tutkimuksessaan keräämään materiaalia aineiston vertailun mahdollistamiseksi johdosta useammasta yritysostotapauksesta, mutta vain kahdesta eri toimialalla toimivasta yrityksestä. Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi materiaalia oli runsaasti tarjolla. Uutisia toteutuneista ostoista näkee mediassa miltei päivittäin. Niiden uskotaan jatkossakin olevan kasvavassa roolissa osana yritysten strategiaa. Ostojen yleisyys osaltaan myös vaikutti siihen, että tutkimuksessa päädyttiin useamman tapauksen tutkimiseen.

Tutkimuksen empiriaosa on toteutettu kahdessa suomalaisessa eri teollisuuden alalla toimivassa yrityksessä. Tutkija on aloittanut empirian toteutuksen aluksi valitsemalla teoriaan sopivat yritysostotapaukset kohteena olevista yrityksistä. Tapausaineistoksi päätyivät Wärtsilä ja TietoEnator. Wärtsilän osalta keskityimme kolmeen yritysostotapaukseen; Horisontaalisen strategian piirteitä omaavasti toteutettuun Deutz AG:n tapaukseen, vertikaalisen strategian piirteitä mukailevan Stibbe Management BV:n tapaukseen ja Gerhardt Holding Co:n tapaukseen, jossa havaitaan tunnusomaisia piirteitä niin vertikaalisesta kuin horisontaalisesta yritysostostrategiasta. TietoEnatorin kohdalla on käsitelty niin ikään kolmea yritysostotapausta; Vakuutus Veikkaus Oy:n (nimi keksitty) horisontaalisen strategian mukaisesti toteutettua tapausta sekä ZAIT Ab:n ja Waldbrenner AG:n vertikaalisen strategian mukaisesti toteutettuja tapauksia.

Esimerkki yritykset on valittu siten, että niiden strategiassa on jossain vaiheessa toteutettu joko horisontaalinen tai vertikaalinen yritysosto. Lisäksi molempien yritysten valintaan vaikutti niiden suuri näkyvyys niin Suomessa kuin muualla maailmassa. TietoEnator nousi ylitse muiden sen toteuttamien yrityskauppojen lukumäärässä (11) vuonna 2005. Wärtsilä taas kiinnosti yrityksenä henkilökohtaisesti. Molemmat yritykset toimivat vakaalla pohjalla ja toteuttavat yrityskauppoja, liiketoimintaansa uudistaessa, osana koko yrityksen strategiaa.

3.3. Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimukseni empiirinen aineisto muodostuu yrityksissä tehdyistä teemahaastatteluista ja julkisesti saatavilla olevasta kirjallisesta ja sähköisestä lähdemateriaalista. Kirjallinen aineisto koostuu yritysten julkaisemasta materiaalista kuten toimintakertomuksesta ja osavuosikatsauksista. Sähköisellä materiaalilla tutkija tarkoittaa lähinnä yritysten kotisivuilta kerättyä faktatietoa ja niiden julkaisemia lehdistötiedotteita.

Tutkimusaineiston keräämisessä on keskitytty lähimenneisyyteen. Yritysosotapaukset on valittu yritysten kotisivuilta selaamalla lehdistötiedotteita vuodelta 2005. Tutkija katsoo, ettei alle vuoden ikäisissä tapauksissa olisi ollut strategiset seuraamukset vielä riittävästi näkyvissä. Valinnan jälkeen tapauksiin on tutustuttu keräämällä kaikki mahdollinen niistä julkisesti saatavilla oleva materiaali. Kirjallisen materiaalin jättämät kysymykset ja aukot tapauksista on pyritty täydentämään yrityksissä suoritetuissa haastatteluissa.

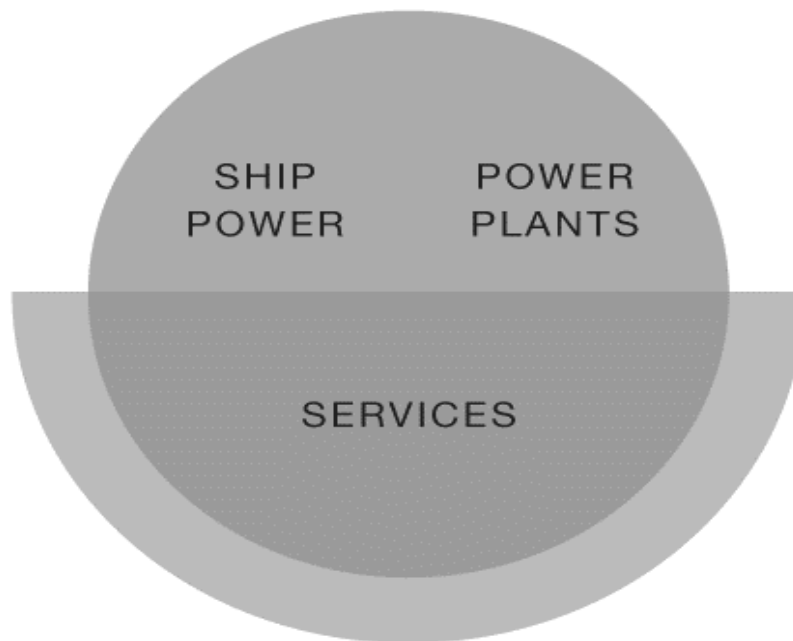
Haastattelut on toteutettu haastatteleamalla yrityksessä toimivaa henkilöä, jolla on paras ja näkemys kyseisen strategian toteutuksesta ja sen läpiviennistä yrityksessä. Kahdessa yrityksessä toteutetusta perusteellisesta haastattelussa käytiin läpi kyseessä olevien esimerkkiyritysten strategisia periaatteita yrityskauppojen teossa osana liiketoiminnan laajentamista ja kehittämistä. Haastattelun toisessa osassa kerättiin tietoa ja kokemuksia yritysten todellisista toteutuneista yrityskaupoista. Henkilökohtaisten haastatteluiden etuna koin sen, että kysymyksiä saattoi paikan päällä tarkentaa tapauskohtaisesti saadakseni mahdollisimman luotettavan aineiston. Lisäksi ne mielestäni sopivat tarkoitukseen parhaiten, ja antavat selkeimmän kuvan, mitä seurauksia strategian toteutukseen on liittynyt. Niiden avulla tutkija on pystynyt tarkentamaan ja varmistamaan julkisesti saatavilla olevia tietoja ja johtopäätöksiä yritysostotapauksiin liittyen. Tutkimuksen analysointiosassa, tutkija tekee analyysin empiirisestä aineistosta ja vertaa sitä yrityskauppojen teoriaan ja olettamuksiin vertikaalisesta sekä horisontaalisesta yritysostostrategiasta.

4. WÄRTSILÄ OYJ

4.1 Yrityksen esittely

Wärtsilä on kansainvälinen konepajateollisuuskonserni. Se valmistaa tehtaillaan keskinopeita ja hidaskäyntisiä dieselmoottoireita, joita liiketoimintadivisioonat myyvät loppukäyttäjille. Wärtsilällä on tytäryhtiöitä yli 60 maassa ja toimipisteitä ympäri maailmaa noin 150. Wärtsilän laskutuksesta 95 % tulee Suomen ulkopuolelta. Wärtsilän strategiana on hallittu kasvu sen valitsemilla liiketoimintasektoreilla. Wärtsilän keskinopeat moottorit ovat markkinajohtajia maailmassa. Merkittävimmät kilpailijat ovat MAN ja Caterpillar.

Wärtsilällä on kolme liiketoimintadivisioonaa(Kuvio 4); Ship Power divisioona, Power Plants divisioona ja Service divisioona. Myynnissä pyritään myymään kokonaisratkaisuja eli kokonaisia voimalaitoksia, laivojen konehuoneita, voimansiirto- ja potkurijärjestelmien ja myytyjen ratkaisujen käytönaikaista huoltoa. Kasvu on erityisesti huoltoliiketoiminnassa tapahtunut pääasiassa yritysostojen avulla.(Wärtsilä Oyj:n vuosikertomus 2005.)



Kuvio 3. Wärtsilän liiketoimintadivisioonat(Wärtsilän vuosikertomus 2005)

4.2 Yritysosto osana Wärtsilän strategiaa

Wärtsilässä yritysostot vahvistavat koko yrityksen strategiaa. Wärtsilän konsernin sisällä on useita eri liiketoimintoja, joilla kaikilla on oma strategiansa. Ship Power divisioonan strategiana on olla johtava tarjoaja markkinoilla ja tämän strategian mukaiset yritysostot kasvattavat tarjontaa ja läsnäoloa markkinoilla. Power Plant divisioonan strategiassa panostetaan enemmän orgaaniseen kasvuun ja Service divisioonan liiketoiminnassa tarjonnan laajentamiseen.

Huoltoliiketoimintaan voi lisätä helpoimmin uusia osa-alueita. Wärtsilällä on ainutlaatuinen huolto-organisaatio (8000 ihmistä 60 maassa): asiakaskontaktit kunnossa ja läsnäolokustannus maksettu. Tämä tarkoittaa sitä että, Wärtsilällä on tavallaan helppo työ tuoda uutta tarjontaa markkinoille jo olemassa olevien organisaatioiden ja niiden asiakkaiden avulla. Synergia tulee sitä kautta. Lisäarvoa antaa myös markkinoilla tunnettu Wärtsilän nimi.

Kaikki, mitä yrityksen sisällä tehdään, on sovittava sekä oltava yhteisen strategian mukainen. Strategian seuraamisessa voidaan esteitä kohdatessa (joku suunniteltu yritys ei ole myynnissä, ja kun alun perin se osto oli suunniteltu tiettyyn ajankohtaan, joudutaan se siirtämään myöhemmäksi), joutua tekemään poikkeuksia. Kaikkien yhteisenä ajatuksena on kuitenkin ydinliiketoiminnassa pysyminen ja turhien laajennusten, esimerkiksi muihin tuotteisiin, välttäminen. Kasvu keskitetään nimenomaan ydinliiketoimintaan.

Liiketoiminnan syklisyyden johdosta on Wärtsilässä pyritty sen vaikutukset minimoimaan ulkoistamisen avulla. Koneiden valmistukseen liittyvät kiinteät kapasiteettikustannukset ovat samat, eivätkä ne juuri vaihtele tai riipu valmistuksen määrästä. Talouden syklisyys nousu- ja laskukauden mukanaan tuomat vaikutukset muun muassa menekkiin, vaikuttavat suoraan muuttuvien kustannusten kautta. Talouden ollessa nousujohteinen muuttuvat kustannukset ovat alhaalla ja talouden laskiessa kiinteät kustannukset ovat korkealla.

Tämän johdosta Wärtsilässä on katsottu valmistuksen ulkoistamisen olevan liiketoiminnallisesti kannattavampaa. Sen sijaan siis, että he itse hankkisivat esimerkiksi yritysostojen kautta alihankkijoidensa liiketoiminnan itselleen, on Wärtsilä pyrkinyt viemään kaiken valmistukseen liittyvistä komponenteista tehtäväksi yrityksensä ulkopuolella. Wärtsilä suorittaa itse vain lopullisen kokoonpanon sekä moottorien testauksen. Pääasiallisesti kaikki loppu valmistukseen liittyvä ostetaan siis alihankkijoilta.

Jossain tapauksissa, yritysostot ovat ainoa mahdollinen keino päästä mukaan kilpailullisille markkinoille. Yrityksen lähtiessä nollasta uudelle liiketoiminnan alalle, nähdään yritysosto helppona markkinoille pääsyn keinona, tapana hankkia itselleen vaivattomammin kompetenssia sekä uskottavuutta markkinoilla. Lisäksi, esimerkiksi Wärtsilän huoltoliiketoiminnassa, ilman yritysostoja olisi alussa saatettu polkea paikallaan pitkään, jopa liian pitkään ajatellen ansaintalogiikkaa, koska alussa jo pelkästään aktiivilaitekannan keräämiseen olisi kiinnittynyt liikaa resursseja.

Strategisesti ajateltuna, joistain liiketoiminnoista, jotka ovat harvoin kaupan, voidaan joutua maksamaan suurikin hinta, mutta toisaalta se voi olla yritykselle strategisesti erittäin tärkeä.

4.3 Yritysostoille vaihtoehtoiset toimintatavat

Suurilla markkinaosuuksilla pelaavalla Wärtsilällä kilpailutilanne muihin nähden on hyvä. Toisin sanoen, kilpailuetua pääasiassa hankitaan Wärtsilän ydinliiketoiminnan sisälle sijoittuvilla tarjonnan laajentumisilla, missä Wärtsilän nimeä ja osaamista voidaan parhaiten hyödyntää.

Sisäisen kehityksen avulla Wärtsilässä pyritään tekemään hyvästä parempi. Sisäinen kehitys ja yritysostot nähdään Wärtsilässä toistensa vaihtoehtona, kuitenkin niin, että molempien avulla tähdätään tehokkaaseen etenemiseen liike-elämässä.

Wärtsilässä pyritään sisältäpäin jatkuvasti kehittämään omia resursseja hyväksi käyttämällä ja toisaalta kehittämään yritysostoilla, joilla voidaan täydentää tai nopeuttaa kasvua sekä hankkia kompetenssia tai läsnäoloa yrityksen ulkopuolelta. Yritysstot nähdään Wärtsilässä kaiken kaikkiaan nopeimpana ja tehokkaimpana vaihtoehtona haettaessa kasvua.

4.4 Yritysstostrategian toteuttaminen

Yritysvaltauksia Wärtsilä ei suorita, sillä se toimintamalli koetaan uhkana ostettavalle kompetenssille. Kahden yrityksen (ostaja – ostettava) yritysjohton ja henkilöstön jo alussa tulehtuneet välit kun voivat olla esteenä yritysvaltauksen jälkeiselle liiketoiminnan kehitykselle. Henkilöstö, väkisin otettuna / valtauksen myötä, saattaa kävellä ulos konsernista ja ryhtyä kilpailijaksi, jolloin osto on käytännössä ollut turha. Yksi harvoista Wärtsilän yritysvaltauksiksi luokiteltavista ostoistaan oli pörssinoteeratun Total Automation valtaus. Siinä Wärtsilä hankki osake-enemmistön pääosakkaalta ja osti yrityksen liiketoiminnan yhtiökokouksen päätöksellä. Tällä pyrittiin välttämään kallis ja aikaa vievä de-listaus menettely. Vaikka Wärtsilässä yritysvaltausta vaihtoehtona pyritään välttämään, se tapauskohtaisesti aina kuitenkin tutkitaan ja sitä pidetään yhtenä vaihtoehtona.

Wärtsilän ostaessa usein pieniä yrityksiä, ei Wärtsilä näe fuusiota kannattavana strategian toteutusmuotona. Fuusio toteutetaan yleensä samankokoisten yritysten välillä, jolloin esimerkiksi kilpailuviranomaiset yrityskaupan koon vuoksi pakottavat fuusioon, koska kauppa olisi kilpailuviranomaisten mukaan liian suuri toteutuakseen.

Yhteisyriityksiä on Wärtsilä pakon sanelemana perustanut muun muassa Kiinaan, missä heiltä on omistus kielletty maan lainsäädännön vuoksi. Lisäksi on saatettu perustaa yhteisyriityksiä tietyksi määräajaksi eri projektien yhteydessä. Yhteisyritys, nähdään joskus myös fuusion vaihtoehtona. Tämä silloin, jos yritykset eivät halua fuusioitua, mutta tehdä silti tiivistä yhteistyötä.

Kun markkinoilta on yritysten osto, esimerkiksi juuri lainsäädännön vuoksi kielletty, yhteisyritykset nähdään Wärtsilässä markkinoille pääsyn keinona. Samanlaisena keinona ne toimivat silloin, kun jollain yrityksellä on halussaan markkinoiden ylivalta ja Wärtsilä haluaa päästä mukaan markkinoille. Molemmissa tapauksissa kuitenkin ratkaisu on Wärtsilän osalta vain väliaikainen.

Wärtsilän strategialle tyypillinen yhteisyritys oli; Ovako Steel, jossa oli kolme omistajaa(Wärtsilän teräsliiketoiminta(Imatra Steel), Rautaruukki (oma teräsliiketoiminta) ja SKF (oma liiketoimintansa). Kukaan ei yksin hallitse yhtiötä ja sillä oli oma hallitus. Haastatteluhetkellä Wärtsilässä pohdittiin sen strategisia vaihtoehtoja, lähinnä sen myymistä eteenpäin (kaikki osapuolet mukana kaupassa). Järjestely on täyttänyt tehtävänsä, koska Wärtsilä hyötyy yhtiön myymisestä yhteisyritysmuodossa enemmän kuin mitä se olisi hyötynyt vain oman Imatra Steelin myymisestä. Yritys myytiin vähän haastattelun jälkeen. Yhteisyritysten perustamista pyritään kuitenkin pääsääntöisesti välttämään, koska kokonaisomisteiset yrityskaupat nähdään luonnollisesti helpompina ohjata oikeaan suuntaan kaupan syntymisen jälkeen.

4.5 Yritysostoprosessi

Kaiken kaikkiaan, yrityskauppaa tarkastellaan Wärtsilässä niin kovien kuin pehmeiden arvojen kautta. Niiden yhdistelmänä päädytään ratkaisuun / osto päätökseen. Wärtsilän laajentuessa ostojen kautta, on sen myös otettava huomioon maantieteelliset preferenssit. Toisiin maihin on helpompi päästä sisälle kuin toisiin.

Wärtsilässä kiinnitetään ostokohdetta valittaessa ensisijaisesti huomiota siihen, mitä oston seurauksena halutaan saavuttaa (läsnäoloa/markkina-asemaa). Seuraavaksi tarkastellaan mitä on tarjolla. Valinta ja jatkorankkaus suoritetaan yleensä 10 – 20 yrityksen joukosta.

Rankkaus perusteita ovat esim. liian pieni, osa on jo osana isompaa yritystä, jotkut eivät halua myydä / tai edes keskustella kaupasta, jolloin yritys luonnollisesti karsiutuu heti alkuvaiheessa automaattisesti pois ostokohteiden joukosta. Tämän jälkeen, jäljelle jäävästä osasta, valitaan yritys jonka liiketoiminta tukee parhaiten ja on riittävän lähellä haluttua päämäärää.

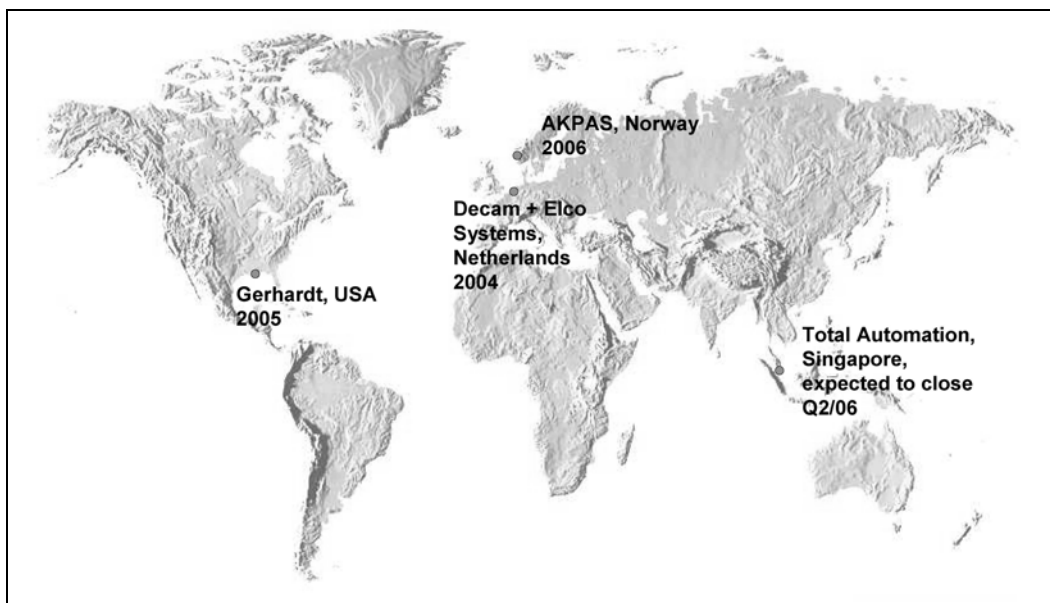
Ostettavalla yrityksellä ja sen henkilöstöllä tulee myös olla halu liittyä osaksi Wärtsilää. Ihmisten voidaan katsoa olevan yksi tärkeimmistä yrityskaupan mukana siirtävistä voimavaroista. Vaihtoehtojen arvioinnissa seurataan myös pitkälle taloudellisia lukuja, joiden avulla kaupan arvoa yritykselle pystytään arvioimaan erilaisten Wärtsilässä kehitettyjen laskentamenetelmien avulla. Voidaan mitata esimerkiksi kauppahinnan takaisinmaksuaikaa.

4.6 Tapaukset

Erityisesti Wärtsilän Ship Power ja Huoltoliiketoiminta divisioonat keskittyivät vuonna 2005 jatkamaan liiketoimintojensa laajentumista yritysostojen avulla. Wärtsilässä pyritään lisäksi erityisesti vahvistamaan tuotetarjontaa organisaation kasvulla, kumppanuussopimuksia solmimalla ja juuri yritysostoin. Seuraavassa esitellään kolme ostotapausta vuoden 2005 varrelta.

4.6.1. Automaatioliiketoiminnan osto

Vuoden 2005 marraskuussa Wärtsilä vahvisti ostaneensa amerikkalaisen Gerhardt Holding Co:n, joka on diesel – ja kaasumoottoreiden sekä höyryturbiinien säätö- ja automaatiolaitteiden huoltoa harjoittava yritys. Osto toimi osana sadanmiljoonan euron automaatioliiketoimintahankintaa, johon liittyy yhteensä neljä yrityskauppaa.



Kuvio 4. Neljä automaatioliiketoiminta kauppaa (Wärtsilä IR-presentation)

Nämä neljä liiketoimintahankintaa antavat Wärtsilälle lisävolyymia ja tarjontaa laivojen huoltoliiketoiminnan alueella näillä yrityksillä jo olemassa olevien asiakkaiden kautta. Lisäksi kaupat kokonaisuudessaan antavat kaivattua automaatio-osaamista muillekin yrityksen aloille kuten kasvussa olevalle kaasuliiketoiminnalle. Lind katsoo myös näistä olevan apua Ship Powerin potkuri-moottori pakettien toimivan integraation ratkaisun löytämisessä (keskinäinen yhteensopivuus automaation avulla).

Teoriassa annettuihin strategioihin liittyen kaupassa voidaan havaita vivahteita kummastakin. Lindin mukaan kauppa omalla tavallaan laajentaa markkinoita laivaliiketoimintaa ajatellen, jonka ydintä, moottoreiden valmistusta laajennetaan kasvattamalla muiden komponenttien huoltotarjontaa. Ostetut yritykset ja Wärtsilä toimivat samalla markkinalla, mutta tähän mennessä on Wärtsilältä puuttunut tuote ja sitä kautta tarjontaa nimenomaan automaation puolelta.

Toisaalta ajateltaessa kauppaa kaasukompetenssin puolelta, voidaan se Lindin mukaan laskea rajatapaukseksi tai jopa hieman kallistua vertikaalisen strategian kannalle. Mikäli Wärtsilä ei olisi ostanut yrityksiä, olisivat he joutuneet mahdollisesti ostamaan samaa osaamista alihankkijoiltaan, ja tästä syystä myös voidaan katsoa kaupalla olevan piirteitä molempiin teoriassa annettuihin strategioihin. Koko sadanmiljoonan euron automaatioliiketoiminnan hankinta on osa huoltoliiketoiminnan kasvustrategiaa eli yksi uusi osa-alue Wärtsilän tarjonnassa ja siksi horisontaalista laajentumista, mutta automaatio-osaaminen kaasuliiketoiminnalle voidaan lukea vertikaaliseksi yhdentymiseksi. Lisäksi kauppojen seurauksena on saatu maantieteellistä kattavuutta ja sitä kautta kasvua globaalisti.

Kauppojen tuoreuden vuoksi, on vielä mahdotonta täysin varmasti sanoa, kuinka kauppojen halutut seuraukset toteutuvat. Siitä huolimatta, Wärtsilässä pysytään näiden olettamusten takana ja uskotaan niiden sellaisinaan toteutuvan. Tämä olettamus perustetaan muun muassa suurten sosiaalisten tilausten taakse minkä vuoksi tavoitteiden toteutumista ei Lindin mukaan ole syytä epäillä ja alku näyttää jo hyvältä.

4.6.2. Huoltoliiketoiminnan osto

Vuoden 2005 tammikuussa Wärtsilä osti saksalaisen DEUTZ AG:n keskisuurten meridieselmoottorien huoltoliiketoiminnan. Kaupan seurauksena Wärtsilä kasvatti ydinliiketoimintansa aktiivilaitekantaa 12 500 megawatilla. Strategisesti ajatellen kauppa on selkeästi horisontaalinen. Vaikka teoriassa ostettu yritys voidaan nähdä Wärtsilän kilpailijana ja sitä kautta heidän ostolla pienentäneensä kilpailua markkinoilla, ei DEUTZ AG kuitenkaan sitä käytännössä, kokonsa ja tuotevalikoimansa(eri tuotteet)vuoksi ollut. Teoriassa kauppa on luettava kilpailua vähentäväksi, mutta käytännössä huoltoliiketoimintaa kasvattavaksi horisontaaliseksi ostoksi.

Kaupan seurauksena voidaan katsoa kummankin yrityksen hyötynen. Wärtsilä sai haltuunsa hyvän, stabiilin huoltoliiketoiminnan ja DEUTZ AG pystyy kaupasta saamallaan varoilla kehittämään ydinliiketoimintaansa paremmaksi. Wärtsilälle tarjoutui myös tilaisuus orgaaniseen kasvuun saadessaan haltuunsa DEUTZ:n huoltoliiketoiminnan omien myyntiorganisaatioidensa (agenttien tilalla olevien) avulla. Aikaa myöten Wärtsilä uskoo pystyvänsä myymään enemmän kuin DEUTZ:n käyttämien ulkopuolisten agenttien avulla. Wärtsilässä havaittiin ennen kauppaa sen mukanaan tuoman lisäarvon ja synergia etujen olevan heille hyvin arvokkaat mikä vaikutti kaupan korkeaan hintaan. Lindin mukaan Wärtsilässä on kuitenkin havaittu, myös muiden kauppojen yhteydessä, hyviä tuloksia sekä kannattavaa laajentumista juuri kauppojen mukanaan tuomien orgaanisen kasvun mahdollisuuden kautta.

4.6.3. Moottoreiden koneistuskapasiteetin osto

Vuonna 2005 Wärtsilä osti hollantilaisen Stibbe Management BV:n tuotantovälineet ja liiketoiminnan sekä moottorikomponenttien työstökapasiteetin. Kaupan tarkoituksena selkeästi oli kapasiteetin kasvattaminen ja siksi se mukailee vertikaalista strategiaa. Voimakkaan markkinatilanteen muutoksen seurauksena Wärtsilässä havaittiin voimakas tarve kasvattaa omaa koneistuskapasiteettiaan. Kaikki toimitussopimuksin ostettavissa oleva koneistuskapasiteetti maailmalta oli ostettu, mutta se ei kuitenkaan riittänyt, jolloin Wärtsilässä jouduttiin ostamaan takaisin jo kerran, Hollannin tuotannon lopettamisen yhteydessä, juuri Stibbe Management BV:lle vuonna 2001 myyty koneistuskapasiteetti.

Kauppaa ennen Wärtsilä oli ostanut Stibbeltä kapasiteettia, jolloin ja Stibbe toimi näin Wärtsilän alihankkijana. Määrät olivat kuitenkin riittämättömiä, koska Stibbe ei voinut hyvien aikojen vallitessa myydä koko tuotantoaan Wärtsilälle ja jättää muita ilman ja päinvastoin, jolloin koko tuotanto oli ostettava takaisin.

Mikäli joku kilpailijoista, esimerkiksi Caterpillar, olisi saanut Stibben haltuunsa ennen Wärtsilää, olisi se tietysti hankaloittanut Wärtsilän tilannetta ja he olisivat saattaneet jäädä ilman tarpeellista lisäkapasiteettiaan. Toisaalta alihankintasuhteen aikana Wärtsilällä ei ollut kannettavanaan kapasiteettikustannusta ja nyt jälleen kun tavaralla on kysyntään, valmistus on Wärtsilän hallussa. Stibbe ja Wärtsilä eivät kuitenkaan ole kilpailijoita keskenään.

Koko kappaleen 4 lähteenä on mukailtuna käytetty Wärtsilässä 20.6.2006 varatoimitusjohtaja Raimo Lindille tutkijan suorittamaa haastattelua ja sen materiaalia. Tutkimuksen liitteenä teemahaastattelun runko.

5. TIETOENATOR OYJ

5.1 Yrityksen esittely

TietoEnator on yksi suurimmista IT-palveluja tarjoavista yrityksistä Euroopassa. Heidän palveluksessaan toimii 15 000 alan ammattilaista ja heillä on toimintaa yhteensä yli 25 maassa. TietoEnatorin pääliiketoimintanaan on kehittää ja räätälöidä asiakasyritysten tarpeisiin sopivia, innovatiivisia IT ratkaisuita. Ratkaisujen kehittäminen keskitetään niille liiketoiminta-alueille, joissa heillä on hallussaan paras tieto-taito ja osaaminen. Näihin lukeutuvat muun muassa rahoitusala, telekommunikaatio, terveydenhuolto ja metsäteollisuus. (TietoEnator Oyj)

TietoEnator pyrkii strategiaa toteuttaessaan asemoitumaan kilpailijoihinsa nähden markkinoille missä se pystyy kasvamaan ja säilyttämään samalla asemansa. Tämä edellyttää heiltä jatkuvaa kiipeämistä ylöspäin arvoketjussa ja samalla jatkuvaa tuotekehitystyötä ja tuotteidensa erilaistamista kilpailijoihinsa nähden. TietoEnatorin kansainvälinen kilpailukyky perustuu liiketoimintayksiköiden huippuosaamiseen, alhaisiin tuotantokustannuksiin, synergisiin palvelutarjontoihin sekä konsernin sisällä oleviin tehokkuusohjelmiin. (TietoEnator Oyj)

Yritysstotot nähdään TietoEnatorissa mahdollisuutena laajentua markkinoilla ja keinona hankkia lisää alan osaamista. Yritysstotoja suoritettiin heillä vuonna 2005 eniten Suomessa, yhteensä 11 kappaletta, joten ne voidaan siis katsoa heillä varsin yleiseksi toimintatavaksi. Seuraavassa käydään läpi kuinka heillä toteutetaan yritysostoprosessi ja miten sen nähdään vahvistavan heidän strategiaansa. Lisäksi esitellään kolme teoriassa esiteltyjen yritysostostrategioiden mukaan toteutunutta yritysostoa.

5.2 Yritysosto osana TietoEnatorin strategiaa

TietoEnatorin on jo pitkään perustunut liiketoiminta-alansa nimenomaan maantieteellisen aseman parantamiseen sekä asiakkuuksiin. Se on markkinajohtaja pohjoismaissa ja lisäksi viime vuosina se on laajentanut toimintaansa muun muassa Saksassa. TietoEnatorin pääliiketoiminta sijoittuu business to business – markkinoille, missä nähdään asiakassuhteiden olevan kannattavuudelle ratkaisevia. Tämä tekee sen orgaanisesta kasvusta äärimmäisen hidasta sekä vaikeaa. Yritysostojen avulla uusien maantieteellisten alueiden valtaamisen katsotaan onnistuvan heillä parhaiten.

Riskiä TietoEnatorilla pyritään hallitsemaan välttämällä liian isoja ostoja. Yrityksen ostaessa oman kokoisensa tai isomman yrityksen joutuu se usein kohtaamaan taloudellisia vaikeuksia taseen kanssa, sekä vaikeuksia tämän hallinnan kanssa. Näin ollen he pyrkivät strategiassaan keskittämään ostonsa pieniin, liiketoiminnaltaan fokuoituihin yrityksiin. Selvä kohde, selvä sopivuus olemassa olevaan strategiaan ja oston toteutuksen tehokkuus ovat ne perusasiat, joihin TietoEnatorilla keskitytään.

Ostostrategian sopivuus TietoEnatorin yritysstrategian kanssa on välttämätöntä. Yritysostot tukevat ja täyttävät yritysstrategiaa niistä saatavien hyötyjen avulla. Hyötyjä arvioidaan peilaamalla niitä yritysstrategiaan. Ratkaisevaa yritysoston toteutumisen kannalta on myyjän hinta suhteessa saataviin hyötyihin. Tämän päivän myyjät ovat ammattitaitoisia ja omistajat tietävät yrityksensä arvon, eivätkä siksi luovu niistä liian vähällä rahalla. Harvoin on tarjolla yrityksiä, jotka saadaan edullisesti haltuun ja jonka jälkeen ne alkavat yksikkönä toimiessaan automaattisesti tuottamaan. Haastateltavan eteen TietoEnatorilla toimiessaan ei ole koskaan vastaavaa tapausta tullut eteen. Yleisesti ottaen, haastateltava näkee, yrityksen saamisen kannattavaksi erittäin haasteelliseksi tehtäväksi.

5.3 Yritysostoille vaihtoehtoiset toimintatavat

TietoEnatorilla ei nähdä välttämättä esimerkiksi sisäistä kehittämistä yritysostojen vaihtoehtona. Strategiansa mukaisesti he pyrkivät laajentumaan markkinoilla ja sitä kautta hankkimaan uusia asiakkaita sekä uutta tuoteosaamista. Laajentamalla tätä tarjottavaa tuotekonseptiaan TietoEnator pystyy saamaan markkinoilta uusia kohderyhmiä ja sitä kautta uusia asiakkaita. Yritysostojen vaihtoehtoina voi olla oman yksikön perustaminen sekä muut investoinnit. Yritysostoon päätyminen saattaa estyä, mikäli alkutavoitteet asetetaan liian korkeiksi. Tällöin voidaan pohtia muiden toimintatapojen käyttöä.

Harvoin TietoEnator on kiinnostunut ostamaan olemassa olevilta markkinoilta kilpailijaansa pois. Kilpailijoiden ostoa perusteellaan heidän liiketoiminnassaan vain mahdollisella halulla laajentaa tuotepeittoaan yhdistettynä osaamiseen. He eivät koe kannattavaksi maksaa kymmenen vuoden katetta kilpailijan liiketoiminta riskeistä. Vaikka väitetään, että tulos syntyy markkinaosuutta kasvattamalla, on se kuitenkin aina muistettava suhteuttaa siihen, että markkinaosuuden ostoa on kallista. Oston kannattavuuden kannalta, on sen mukana saatava siksi muitakin hyötyjä. He kokevat markkinaosuuden kasvattamisen muilla ostoilla helpommaksi. Heidän näkemyksensä mukaan, kilpailijoiden ostoa liittyy enemmän tuoteliiketoiminnan alalle, jossa konkreettiset tuotteet liikkuvat suoraan kuluttajille.

5.4 Yritysostostrategian toteuttaminen

Toimintamuodoista TietoEnator keskittyy yrityskauppoihin. Toisin sanoen, he ostavat liiketoiminnan ulos yrityksestä. Oston toimintamuoto on heillä hyvin tilanne riippuvainen. Tästä syystä heillä ei uskota toimintamuotojen luokitteluun kategorisesti. Päätös toimintamuodosta syntyy samalla hetkellä kuin päätös ostosta.

Toimintamuodosta päättämisen yhteydessä päätetään ollaanko yritys rakenteella esimerkiksi suojautumassa jotain uhkaa, kuten mahdollisia oikeustapauksia, vastaan. Juuri vastaavanlaisten tilanteiden välttämiseksi huolellinen tutustuminen oston kohteeseen koetaan erittäin tärkeäksi. Sillä pystytään välttämään, jos ei kuitenkaan kaikkia, niin ainakin ne suurimmat yllätykset. Yrityksen ollessa henkilöomisteinen, otetaan yritys kokonaisuudessa haltuun. Yrityksen ollessa julkisesti noteerattu joudutaan kauppa toteuttamaan pitemmän tarjouskäytännön kautta.

5.5 Yritysostoprosessi

Yritysostoprosessin tärkein tekijä haastateltavan mukaan on, että ymmärretään oston vaikutus omaan liiketoimintaan; mitä sen seurauksena halutaan, mitkä ovat saatavat hyödyt. TietoEnatorin yritysstrategia luo liiketoiminnan kasvutavoitteet ja sitä kautta avaa mahdollisuuden yritysostoprosessin toteuttamiselle.

TietoEnatorilla noudatetaan yritysostoissa niin sanottua kolmikantastrategiaa, jossa arvioidaan kolmea tekijää ja niiden vahvistamista; Markkinapohjan vahvistaminen, Tuote- ja palvelutarjonnan vahvistaminen sekä osaamis- kompetenssien lisääminen. Markkinapohjan vahvistaminen toteutetaan hankkimalla oston seurauksena uusia asiakkaita. Tuote - ja palvelutarjonnan vahvistaminen tapahtuu omia tuotteita korvaamalla kokonaan tai yhdistämällä se kilpailijan tuotteen kanssa. Kompetenssien kasvu toteutetaan asiakassuhteen vahvistamisen avulla. Näiden kolmen osa-alueen arvioinnin avulla TietoEnatorissa pystytään määrittelemään muun muassa oston kohteena olevasta yrityksestä tarjottava hinta. Lisäksi, oleellista haastateltavan mukaan on, kuinka hyvin nämä kolme osa-aluetta voidaan toteuttaa kun uusi yksikkö yhdistetään osaksi TietoEnatorin liiketoimintaa.

5.5.1. Oston suunnittelu

TietoEnatorin laajentaessa markkinoitaan tai tuotevalikoimaansa yritysostoin, aloittavat he prosessin kartoittamalla vaihtoehtoisia ostokohteita. Ostokohteiden kartoituksessa, heillä perehdytään aluksi markkina-analyysien avulla yleisesti markkinoilla tarjolla oleviin yrityksiin. Peruskartoitus työssään he käyttävät apunaan myös analyytikkoja tai konsultteja. Vaihtoehtoja mahdolliselle yhteistyölle tai yritysostolle kartoitetaan myös yhdessä oston kohteena olevan yrityksen johdon kanssa.

Luotujen analyysien pohjalta luodaan tarkempi lista yrityksistä, jotka olisivat potentiaalisia oston kohteita. Lista karsitaan kahteen kolmeen vaihto-ehtoon, jonka jälkeen niistä poimitaan ensiksi kaikki mahdollinen julkinen tieto. Julkinen tieto sisältää tavallisesti tietoa yrityksen asiakkaista, tuotteista sekä mahdollisen julkisuuskuvan. Lisäksi sen avulla voidaan saada tietoon ne tavat, joilla yritys on markkinoilla aikaisemmin toiminut.

Tavallisesti yrityksiä on jo aiemmin seurattu TietoEnatorin toimesta varsinkin niiden toimiessa samalla toimialalla. Tämän jälkeen yritykset rankataan paremmuusjärjestykseen käyttäen pääkriteerinä ostosta saatavia hyötyjä.

Ostopäätöksen syntyessä, varsin nopeassa tahdissa yhtiön johto tai hallituksen jäsenet, ottavat yhteyttä ja ilmaisevat kiinnostuksensa oston toteuttamisesta. Ostettavan yrityksen ollessa haluton myynninkohde, sulkeutuu se neuvottelujen jälkeen vaihtoehtojen ulkopuolelle välittömästi.

Ostokohteena olevan yrityksen suhtautumisen yrityskauppaan ollessa positiivinen, perustetaan TietoEnatorilla työryhmä. Työryhmä koostuu yrityksen sisällä olevista yritysostojen asiantuntijoista, johdon henkilöstä sekä lakimiehestä. Se pohtii kaupan seurauksena saatavia mahdollisia synergia hyötyjä, haluttujen tavoitteiden saavuttamista ja sitä kautta ratkaisua oston kannattavalle toteutukselle. Pohdintojen jälkeen osto esitellään, resurssien tuhaamisen välttämiseksi, nopeassa tahdissa TietoEnatorin hallitukselle. Hallitus miettii työryhmän kanssa oston seurauksien kautta prosessille haluttuja suuntaviivoja. Hallitus viime kädessä päättää toteutetaanko osto. Hyväksymisen jälkeen, neuvottelua kavennetaan samalla laajentaen työryhmää.

Prosessin voidaan näin katsoa käynnistyneen. Tämän kuvaillun ensimmäisen vaiheen päättyessä edellä mainitulla tavalla voidaan katsoa, että suurin osa näistä kaupoista päättyy sopimukseen.

5.2.2. Ostokohteen haltuunotto

Haltuunoton jälkeen TietoEnatorilla pidetään ratkaisevana ensimmäisiä 30 päivää. Heti alussa on kommunikoidava henkilöstön kanssa. Heille esitellään uusi johto, kerrotaan miksi on ostettu ja mitä jatkossa tulee tapahtumaan. Prosessien yhdenmukaistamisessa käytetään hyväksi jo ennalta raportoinnista saatuja tietoja. Näin ostettavan yrityksen strategiaa ja toimintatavat yhdistetään osaksi ostajan mukaista strategiaa. Toiminnan tasapaino saavutetaan yleensä 6 kuukaudessa, mutta tuotelinjojen yhteen sovittaminen voi viedä vuosia. Oston seurauksena tavoiteltujen hyötyjen tulisi alkaa näkyä noin kuukauden kuluttua haltuunotosta. Hyötyjen ollessa odotettua suurempia, yrityksessä aloitetaan kartoitus tarpeista jatkoinvestoinneille, esimerkiksi uusien työntekijöiden palkkaukselle.

TietoEnatorin ostamat yritykset voidaan joskus jo alkuperäisen suunnitelman mukaisesti pilkkoa liiketoiminnoittain osiksi. Heidän ydinliiketoiminnalleen kannattamattomaksi havaitut osat myydään sitten kaupan toteutumisen jälkeen eteenpäin. Tästä esimerkkinä TietoEnatorin suorittama yritysosto Ruotsista. Tämä ruotsalainen yritys valmisti yhtenä liiketoimintanaan puolustusvoimien teollisuudelle rautaa. Tästä TietoEnatorille täysin vieraasta liiketoiminnasta luovuttiin välittömästi oston jälkeen myymällä se eteenpäin.

TietoEnatorilla katsotaan tilanteen olevan varsin yleinen. Siksi heillä on jo ostohetkellä tiedossa ostettavan yrityksen mahdollinen liiketoiminta-alue, mitä TietoEnatorilla ei katsota sen strategian mukaiseksi ja siksi se myydään oston jälkeen eteenpäin.

TietoEnatorilla varaudutaan tähän, heille kannattamattoman, liiketoiminnan ostamiseen tutkimalla etukäteen kuinka monta prosenttia ostettavasta liiketoiminnasta sopii jo olemassa olevaan liiketoimintaan. Prosenttiosuuden jäädessä alhaiseksi, voidaan katsoa, ettei kauppaa ole välttämättä järkevää toteuttaa. Se todennäköisesti aiheuttaisi liikaa oston jälkeisiä toimenpiteitä, mikä puolestaan saattaisi hidastaa yhdentymistä ja vaikuttaa siten negatiivisesti kannattavuuteen.

5.5.3. Ostoprosessin ongelmia

Koskaan ei voida tarkkaan tietää, minkälainen yritys todellisuudessa ostetaan. Yritysostoille asetuista alkuperäisistä tavoitteista, saattaa usein vain osa toteutua. Ympäristöstä tehdyt oletukset muuttuvat äkkiä markkinoiden yllättävien muutosten myötä. Odotukset asiakkaiden toimialasta, kasvusta ja kehityksestä voivat olla todellisuudesta eroavia. Markkinaoletusten muutokset saavat aikaan suurimmat taloudelliset epäonnistumiset. Tavallisessa tapauksessa yrityksen arvo suunnitelmissa voidaan laskea jopa kymmeneksi vuodeksi eteenpäin, kasvu diskontataan yrityskaupan hintaan. Tämä toisin sanoen tarkoittaa juuri sitä, että markkinoiden laskiessa yritykset ennakolta arvioitu tuotto ja hyödyt jäävät odotettua alhaisemmiksi. Haastateltavan mukaan tämän vuoksi integraatiosuunnitelman laatiminen on erittäin tärkeässä roolissa. Integraatiosuunnitelma sisältää olemassa olevat perustiedot yritysostosta, tavoitteet sekä sen kuinka on tarkoitus toimia.

Kaikki yritysostoprosessiin sisältyvät päätökset on tehtävä oikean tiedon pohjalta. Näin vältetään erimielisyydet muun muassa oston vastuista. Ongelmia prosessissa tuottavat erityisesti johdon mielenkiinnon siirtyminen liian aikaisessa vaiheessa jo seuraavan projektiin. Keskenäiseksi jätetyt asiat jättävät jälkeensä epätasapainon, mikä lisää muutosvastarintaa. Valvonnan peittäminen seurauksena työtehtävien uudelleen kohdistaminen helposti unohtuu ja työt jäävät tekemättä. Yritysostoprosessi sisältää, pelkästään sen perusteita ajatellen, todella paljon eri osa-alueita. Jälkiseurauksen kautta jokaisesta prosessista opitaan uutta.

TietoEnator on pitkälti rakentunut yritysostojen kautta. Heillä myönnetään epäonnistuneita yritysostoja ajan saatossa tapahtuneen, mutta kuitenkin tärkeintä on, että niistä arvoltaan suurimmat ovat olleet tuloksiltaan ja toteutukseltaan menestyksellisiä. Kaiken kaikkiaan suurimman osan voidaan sanoa onnistuneen. Lisäksi, suurin osa epäonnistuneista ostoista, on tavalla tai toisella saatu myöhemmin korjattua, ja toimimaan jatkossa kannattavammin.

5.6 Tapaukset

TietoEnator yritysostot lähtevät tavallisesti liikkeelle halusta laajentua uusille markkina-alueille valitun toimialan sisällä. Seuraavissa alakappaleissa esitellään kolme heillä vuonna 2005 suoritetta yritysostotapausta.

5.6.1. Vakuutusliiketoiminnan osto

TietoEnatorin ostama Vakuutus Veikkaus Oy(nimi keksitty) on perustettu yhteistyössä suomalaisten vakuutusyhtiöiden toimesta tarkoituksenaan toiminnan keskittäminen tarjoamalla jalostettuja tietoverkkopalveluita omistajilleen. Ostokohteena olevalla yrityksellä on halussaan hyvin keskittynyt kompetenssi vakuutusalalla. Vakuutus Veikkaus Oy:llä on Suomessa vahva, miltei monopolistinen, kilpailuasema rahoitusmarkkinoilla. Yrityksen tärkeimmät asiakkaat ovat sen tämän hetkiset omistajat.

Vakuutus Veikkaus Oy:n päämääränä on toimia vakuutus- logistisena keskuksena, huolehtimalla asiakkaidensa tiedon käsittelyn järjestelmistä sekä tiedonkulun verkoista. Ylläpitämällä oston kohteen osaamista ja markkina-asemaa, kauppa vahvistaa TietoEnatorin läsnäoloa rahoitusmarkkinoilla tietoverkkopalveluiden tarjoajana. Sitä kautta se myös vahvistaa TietoEnatorin yritysstrategiaa. TietoEnatorin johtamismallia ja käytäntöjä hyväksikäyttäen parannetaan merkittävästi toiminnan tehokkuutta. Näiden ominaisuuksien voidaan katsoa luokittelevan oston horisontaalisen yritysostostrategian mukaiseksi.

Lisäksi TietoEnatorin tuotanto mahdollisuuksia käyttämällä pystytään Vakuutus Veikkaus Oy:n tuottamien palveluiden laadun tasoa parantamaan alhaisemmilla kustannuksilla. Palveluntason parantamisella TietoEnator varmistaa asiakaskunnan säilymisen kaupan jälkeen. Kustannussäästöihin kaupassa päästään palvelimien ja tietojärjestelmien yhtenäistämällä. Suurimmat synergiaedut saadaan keskitetyn tuoteympäristön yhtenäistämällä.

Kauppa luo, pitkäaikaisten asiakasomistajien palvelusopimuksien kautta, TietoEnatorille uusia yhteistyökumppaneita muiden vakuutusalan yhtiöiden kanssa. Vaikka vakuutusala on hitaasti kehittyvä liiketoiminnan ala, on siellä parhaillaan menossa tiedonkäsittelyjärjestelmien kasvava kehitystrendi. Yhteistyö vakuutusosalalla antaa TietoEnatorille vakaan asiakaspohjan omaavia yhteistyökumppaneita ja mahdollisuuden tulevaisuudessa vakuutusmarkkinoiden jatkoinvestointeihin. Vakuutus Veikkaus Oy: avainhenkilöiden vahvat suhteet asiakkaisiin ja ainutlaatuinen kompetenssi on riski, johon TietoEnatorissa varaudutaan ennen kaupan toteutumista.

TietoEnatorin ja Vakuutus Veikkaus Oy:n kauppaa havainnollistetaan vielä lopuksi SWOT-analyysin avulla.(Taulukko 2)

Taulukko 2. SWOT-analyysi TietoEnatorin ja Vakuutus Veikkaus Oy:n yrityskaupasta.

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laaja kokemus palveluiden tarjoamisesta vakuutusyhtiöille • Vahvasti alaansa keskittynyt • Läheiset suhteet asiakkaisiin • Taloudellisesti vakaat asiakkaat, joiden vaikeaa vaihtaa palvelun tarjoajaa 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatuongelmia, erityisesti tietoliikennepalveluiden tarjonnassa • Palveluiden on kuvaus vaikealla tasolla • Käytäntö ei ole vaaditulla tasolla oikeanlaisen asiakas - palveluntarjoaja suhteen kannalta • Yksi omistajista on kohde yrityksen suurimpia asiakkaita, mikä ollut esteenä muiden vakuutusasiakkaiden pääsyyllä asiakkaiksi
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarkkailemalla käynnissä olevaa tietojärjestelmäpalveluiden tarjouskierrosta, pystytään vahvistamaan asemaa muihin vakuutusyhtiöihin nähden • Myydä uusia TietoEnatorin tarjoamia palveluita Vakuutus Veikkaus Oy:n tämän hetkisille asiakkaille • Myydä tämän hetkisiä Vakuutus Veikkaus Oy:n tarjolla olevia palveluita paremmalla palveluntasolla • Vakuutus Veikkaus Oy:n uusi omistajasuhde mahdollistaa uusiasiakas hankinnan 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen paikka vakuutusten logistisena keskuksena voi olla uhattuna mikäli se myöhästyy käynnissä olevilta tietojärjestelmäpalveluiden tarjouskierroksilta • Kompetenssi on joillain osa-alueilla keskittynyt muutaman avainhenkilön ympärille

5.6.2. Sosiaali- ja terveystoimen tietotekniikkaratkaisuiden osto

TietoEnator osti vuonna 2005 ruotsalaisen ZAIT Ab:n liiketoiminnan. Zait Ab on sosiaali- ja terveystoimen tietotekniikkaratkaisuihin erikoistunut yritys. Kaupan tarkoituksena on kasvattaa strategian mukaisesti sosiaali- ja terveystoimen liiketoimintaa laajentamalla tuotevalikoimaa ja tuomalla TietoEnatorille uusia asiakkaita. Zait Ab vahvistaa TietoEnatorin asemaa Ruotsin markkinoilla.

Zait Ab:n hyvän maineen johdosta, TietoEnatorin uskottavuus johtavana tietotekniikka ratkaisuiden toimittajana vahvistui. Kaupan seurauksena TietoEnator saavuttaa tehokkuutta tuotannossaan. Sitä kautta pystytään lisäksi tarjoamaan tehokkaampia ratkaisuita asiakkaille. Strategialtaan ZAIT Ab:n ja TietoEnatorin välinen yritysosto on vertikaalisen yritysostostrategian mukainen.

5.6.3. Terveystoimen tietojärjestelmien osto

TietoEnator osti vuonna 2005 saksalaisen, terveystoimen tietojärjestelmiin erikoistuneen, Waldbrenner Ag:n liiketoiminnan. Kaupan tarkoituksena on tukea terveystoimintaa digitalisoimalla palveluita ja edistämällä saumattomia hoitoketjuja. Strategialtaan yritysosto on vertikaalinen. Kaupan seurauksena TietoEnator sai haltuunsa lisää markkinaosuutta ja tuotevalikoimaa. Waldbrenner Ag:n osto mahdollisti TietoEnatorille myös uusien asiakkaiden hankinnan tuotteilleen Saksan markkinoilta.

Waldbrenner Ag on ollut TietoEnatorin hallussa alle vuoden, mutta se on jo täyttänyt sille asetetut tavoitteet, tuomalla lisää näkyvyyttä Saksassa, jossa TietoEnator on edelleen pieni toimija. TietoEnatorilla on terveystoimintaa toimialalla toimintaa Saksan ja Suomen lisäksi Hollannissa, Intiassa, Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa. TietoEnator jatkaa asemansa vahvistamista Saksan markkinoilla edelleen vastaavanlaisten kauppojen avulla.

Koko kappaleen 5 lähteenä on mukailtuna käytetty TietoEnator Oyj:ssä 14.6.2006 Johtaja Harri Pajuselle tutkijan suorittamaa haastattelua ja sen materiaalia. Tutkimuksen liitteenä teemahaastattelun runko. Yksityiskohtaisempi lisämateriaali yritystapauksista on saatu sähköpostilla, samaan tutkimuksen liitteenä olevaan haastattelurunkoon pohjautuen, Johtaja Tom Nikanderilta 10.11.2006. Tätä on myös käytetty lähteenä kappaleessa 5.

6. YRITYSTEN TOIMINTATAPOJEN KESKINÄINEN VERTAILU JA PEILAUSTRATEGIAAN

6.1. Yritysstrategia

Tutkimukseni teorian mukaan, yrityksen strategia voidaan määritellä toiminnalliseksi kokonaisuudeksi, joka sisältää yrityksessä olevat resurssit, tuotteet, teknologiat, toimintatavat ja tavoitteet. Se tarkastelee yritystä kokonaisuutena ja mahdollistaa yrityksen liiketoimintayksiköiden kannattavan toiminnan niiden toteuttaessaan yrityksen lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteita. (Peura 1991.)

Wärtsilän strategiana on hallittu kasvu valitsemillaan liiketoimintasektoreilla. Sen konsernin sisällä on kolme eri liiketoimintasektoria, joilla jokaisella on oma strategiansa. Kaikki, mitä yrityksen sisällä tehdään, on kuitenkin sovittava ja oltava yhteisen strategian mukainen. Yhteisenä strategisena ajatuksena heillä onkin ydinliiketoiminnassa pysyminen ja nimenomaan kasvun keskittäminen siihen. Laajentumisia ydinliiketoiminnan ulkopuolisiin tuotteisiin pyritään välttämään.

TietoEnatorin strategiana on pyrkiä asemoitumaan kilpailijoihinsa nähden markkinoilla siten, että se pystyy kasvamaan ja samalla säilyttämään asemansa. TietoEnator pyrkii pääliiketoimintanaan kehittämään ja räätälöimään IT ratkaisuita asiakkailleen sopiviksi. Se keskittää toimintansa niille alueille, missä heillä on hallussaan paras osaaminen.

Yhteenvedon voidaan todeta, molempien esimerkki yritysten panostavan ja pyrkivän strategiansa mukaisesti tasaiseen kasvuun ydinliiketoimintansa kautta. Tutkimuksen alussa mainittiin, että yrityksellä tulee olla selkeä kuva sen toiminta-alasta ja tuotemarkkinoista, millä yritys levittää tehokkaasti ydinosaamistaan (Haspesslagh & Jemison 1991b:243). Mielestäni yritykset näin ollen saavat suuremmat hyödyt liiketoiminnasta keskittymällä omaan ydinosaamiseen ja välttämällä kasvua sen ulkopuolelle.

6.2. Yritysosotot osana Wärtsilän ja TietoEnatorin strategiaa

Kuten tutkimuksen alussa mainittiin, on yritysoston sovittava yhteen olemassa olevan strategian kanssa. Yritysten sisällä on siten tiedettävä, mikä heidän strateginen mallinsa on (Haspeslagh & Jemison 1991b:242.) Tutkimusten mukaan, yritysostojen katsotaan epäonnistuvan herkemmin, mikäli niissä ei ole otettu huomioon ostavan yrityksen strategiaa (Tenhunen & Werner 2000).

Wärtsilässä yrityskauppojen tulee vahvistaa koko yrityksen strategiaa. Kasvu yritysostoin on erityisen yleistä heidän huoltoliiketoiminnassaan. Tämän liiketoimintansa ansiosta, he voivat helposti yritysostojen avulla tuoda uutta tarjontaa markkinoille jo olemassa olevien organisaatioiden ja oston kautta saatujen uusien asiakkaiden avulla. Wärtsilän ydinliiketoiminnan kasvu tapahtuu markkina-asemaa vahvistavien yritysostojen avulla. Kasvu sen hallitsevilla markkinaosuuksilla toteutuu lisäksi yritysostoilla, joiden kautta tuotevalikoimaa pystytään laajentamaan. Ostoilla pyritään saavuttamaan lisäarvoa lopputuotteen kautta yritykselle muun muassa tarjoamalla useampaa yhteen kuuluvaa tuotetta loppukäyttäjälle samassa paketissa. Wärtsilälle ostot ovat myös keino päästä mukaan uusille kilpailullisille markkinoille.

TietoEnatorissa yritysostot nähdään mahdollisuutena laajentua markkinoille ja keinona hankkia sieltä lisää osaamista yritykseensä. Ostostrategian sopivuus jo olemassa olevan yritysstrategian kanssa on heilläkin välttämätön edellytys ostopäätöstä pohdittaessa. Oston kohde, sen selvä sopivuus yrityksen strategian kanssa ja oston toteutuksen tehokkuus ovat perusasioita, joihin TietoEnatorilla keskitytään. Laajentamalla tarjottavaa tuotekonseptiaan TietoEnator voi saada haltuunsa uusia asiakkaita ja kohderyhmiä. Vain poikkeustapauksissa heillä on kiinnostuttu ostamaan kilpailija pois markkinoilta. Markkinaosuuden osto kilpailijan eliminoimisella koetaan liian kalliiksi, mikäli sen mukana ei saada muita hyötyjä.

Molemmat yritykset pyrkivät yritysostojen avulla laajentamaan tarjoamaansa tuotekonseptia. Molemmissa yrityksissä, kuten teoriassakin, painotetaan yritysostojen yhteensopivuutta koko yrityksen strategian kanssa. Wärtsilässä ostojen nähdään vahvistavan koko yrityksen strategiaa. Sen pääliiketoiminnan katsotaan muodostuvan markkina-asemaa vahvistavien yritysostojen avulla. TietoEnatorissa ostot nähdään myös mahdollisuutena laajentua markkinoille, josta se pyrkii saamaan lisää osaamista. Molemmat yritykset hakevat ostojen seurauksena uusia asiakkaita yritykseensä. Wärtsilässä pienempien kilpailijoiden eliminointi markkinoilta oston seurauksena on mahdollista. TietoEnatorilla vaihtoehto on miltei kokonaan pois suljettu, koska markkinaosuuden kasvattaminen pääkilpailijoita ostamalla on liian kallista hyötyihin nähden.

6.3. Yritysostoille vaihtoehtoiset toimintatavat Wärtsilässä ja TietoEnatorissa

Kuten tutkimuksen teoriassa mainittiin, sisäinen kehittäminen nähdään yritysostojen vaihtoehtona. Wärtsilässä toimialan sisäinen kasvu perustuu uusien, kuluttajille vaivattomimpien ratkaisuiden ja kokonaisuuksien keksimiseen. Sisäisen kehityksen avulla, omia resursseja käyttämällä, Wärtsilässä tehdään hyvästä parempi. Samalla pyritään, kuten yritysostoillakin, etenemään liiketoiminnassa tehokkaasti. Orgaaninen kasvu on Wärtsilässä usein seurausta yritysostosta, mutta joskus myös yritysoston strateginen vaihtoehto. Tämä johtuu sen hallitsevista markkinaosuuksista.

TietoEnatorilla, päinvastoin kuin Wärtsilällä, ei nähdä sisäistä kehittämistä yritysostojen vaihtoehtona. Omat sisältäpäin tulevat resurssit hyödynnetään, mutta pääasiassa keskitytään laajentumaan yritysostojen kautta. Muita vaihtoehtoja voivat olla oman yksikön perustaminen sekä muut investoinnit.

Tekemieni haastattelujen perusteella, yritysostot vaikuttavat olevan nopein sekä vaivattomin tapa edetä ja laajentaa liiketoimintaa. Vaikka prosessi itsessään on laaja ja monimutkainen, vaikuttaa se kuitenkin olevan yritysten liiketoiminnalle nopein ja sitä kautta myös kannattavin vaihtoehto laajentaa liiketoimintaa.

6.4 Yritysostostrategiat Wärtsilässä ja TietoEnatorissa

Taulukkoon 3 on yhteenvedona kerätty aiemmin tarkemmin kappaleissa 4 ja 5 esitellyt Wärtsilän ja TietoEnatorin toteuttamat yritysostotapaukset.

Taulukko 3. Yritysostotapausten strategian mukainen luokittelu

Ostokohde(ostaja)	Yritysostostrategia	Tavoitteet teorian mukaan	Tavoitteet yritysten mukaan
Deutz AG (Wärtsilä Oyj) Vakuutus Veikkaus Oy (TietoEnator Oyj)	Horisontaalinen	Suurtuotannon edut, markkinavoiman kasvu tuotteiden keskittämisen avulla	Ydinliiketoiminnan kasvu, Myynnin kasvu, Asiakkuuksien laajentaminen, Markkina-aseman vahvistaminen
Stibbe Management BV (Wärtsilä Oyj) ZAIT Ab (TietoEnator Oyj) Waldbrenner AG (TietoEnator Oyj)	Vertikaalinen	Edut jakelussa, tehokkuutta tuotantoon	Tuotantokapasiteetin kasvu, monistettavuuden kasvua tuoteliiketoiminnalle, tuotevalikoiman täydennys. uutta osaamista ja kompetensseja
Gerhardt Holding Co. (Wärtsilä Oyj)	Horisontaalinen & Vertikaalinen	Suurtuotannon edut, markkinavoiman kasvu tuotteiden keskittämisen avulla; Edut jakelussa, tehokkuutta tuotantoon	Markkinoiden laajennus. Volyymin, tarjonnan ja osaamisen kasvu, huoltoliiketoiminnan kasvattaminen, Uusia innovaatioita, Ydinliiketoiminnan tehostaminen, tehokkuus tuotantoon

Taulukko luokittelee toteutetut yritysostotapaukset horisontaaliseen ja vertikaaliseen yritysostostrategiaan, niillä haettujen seurausten perusteella. Seuraukset sarakkeessa 3 on otettu teoriasta ja seurauksesta sarakkeessa 4 ovat Wärtsilän ja TietoEnatorin asettamia.

6.4.1. Laajentuminen horisontaalisin ostoin

Wärtsilän kohdalla yritysostojen strategia toteutetaan pääasiassa horisontaalisen strategian mukaisesti. Wärtsilän aloitellessa liiketoimintaansa 1970-luvulla tapahtui myös lievää vertikaalista integraatiota, lähinnä huoltoliiketoimintaan liittyvien myyntiagenttien ostojen kautta. Vuosien varrella useita kilpailijoita ostamalla ja näin konsolidoimalla teollisuutta Wärtsilä on pystynyt kasvattamaan markkinaosuuttaan.

Koska Wärtsilän huoltoliiketoiminta on vähemmän suhdanneherkkää ja osoittautunut myös kannattavammaksi kuin tuotteiden valmistus, on pääosa yritysostoista kohdistunut huoltoliiketoimintaa harjoittavien yritysten hankintaan. Ostohetkellä kilpailijan huoltama aktiivilaitekannan koko takaa oston onnistumisen. Koska laivojen ja voimalaitosten dieselmoottoreiden elinikä on jopa 25 vuotta se takaa huoltoyhtiölle liiketoimintaa pitkäksi aikaa, vaikka moottorin valmistus lopetettaisiin kokonaan. Wärtsilän varatoimitusjohtaja toteaa yrityksen pääliiketoiminnan koostuneen juuri näistä markkina-asemaa vahvistavista ostoista, sekä lisäksi jossain määrin moottoritoimialan kompetenssien ostoista, eli tuotevalikoiman laajentamiseen tähänneistä yritysostoista (keskinopeat moottorit vahva, ostettu täytteeksi hidaskäyntisiä moottoreita = sama liiketoiminta, tuotteiden laajennus).

Saman toimialan sisällä saattavat jossain vaiheessa tulla kasvurajat vastaan. Wärtsilän tapauksessa sen pääkilpailijan osto on mahdotonta, koska heidän markkinaosuutensa globaalilla tasolla kasvaisivat niin laajoiksi, että kartelliviranomaiset puuttuisivat asiaan. Kasvu on kuitenkin liiketoiminnalle välttämätöntä, jotta vältettäisiin saneeraukset, sekä itse ostokohteeksi joutuminen. Kasvu hallitsevilla markkinaosuuksilla tapahtuu Wärtsilässä ostoilla, joiden avulla he laajentavat tuotteitaan (kun moottoreita hallitaan, voidaan ostaa esimerkiksi moottoreiden ahtaajat).

Tuotteen on oltava myös sellainen, missä huoltokapasiteetti on riittävä. Ostoin tapahtuvan laajentumisen kautta olisi suotavaa saavuttaa lisäarvo lopputuotteella ja sitä kautta yritykselle (jos moottori ja potkuri toimivat paremmin yhdessä, siitä saadaan yritykselle lisäarvoa toimittamalla ne yhdessä pakettina). Toimialan sisäinen kasvu perustuu uusien ratkaisuiden, kuluttajalle / käyttäjälle vaivattomimpien, sovellutusten ja kokonaisuuksien luomiseen.

Wärtsilän ja DEUTZ Ag:n välinen kauppa luetaan kilpailua vähentäväksi, mutta käytännössä huoltoliiketoimintaa kasvattavaksi horisontaaliseksi ostoksi. Kaupan seurauksena voidaan katsoa kummankin yrityksen hyötyneen. Wärtsilä sai haltuunsa hyvän, stabiilin huoltoliiketoiminnan ja DEUTZ AG pystyy kaupasta saamallaan varoilla kehittämään ydinliiketoimintaansa paremmaksi. Teoriaa ajatellen, kaupassa havaitaan horisontaaliseen yritysostostrategialle tunnusomaisia piirteitä, kuten kilpailun väheneminen markkinoilla. Suurtuotannon etujen katsotaan syntyvän liiketoiminnan kasvun seurauksena.

TietoEnatorin on jo pitkään perustunut liiketoiminta-alansa nimenomaan maantieteellisen aseman parantamiseen sekä asiakkuuksiin. Maantieteellisen aseman parantaminen yritysostoin, on horisontaalista laajentamista, vaikka TietoEnator ei osta kilpailijoita pois markkinoilta.

Vakuutus Veikkaus Oy:n kauppa vahvistaa TietoEnatorin läsnäoloa rahoitusmarkkinoilla tietoverkkopalveluiden tarjoajana, jalostamalla ja keskittämällä toimintaa. TietoEnator pystyy parantamaan merkittävästi Vakuutus Veikkaus Oy:n toiminnan tehokkuutta ja palvelun laadun tasoa. Palveluntason parantamisella TietoEnator varmistaa asiakaskunnan säilymisen kaupan jälkeen. Kustannussäästöihin kaupassa päästään palvelimien ja tietojärjestelmien yhtenäistämällä. Suurimmat synergiaedut saadaan keskitetyn tuoteympäristön yhtenäistämällä. Kaupassa on havaittavissa selkeästi suurtuotannon etujen saavuttaminen ja siksi se, niin teorian kuin käytännönkin mukaan luetaan horisontaaliseksi yritysostostrategiaksi. Kauppa lisäksi kasvattaa markkinavoimaa tuotteiden keskittämisen avulla, mikä sekin luetaan horisontaalisen strategian ominaispiirteeksi.

6.4.2. Laajentuminen vertikaalisin ostoin

Wärtsilässä on tuotteen valmistamisen yhteydessä joskus tutkittu myös vertikaalista yhdentymistä, jotta tuotannon tarvitsemien moottorikomponenttien saaminen olisi kaikissa olosuhteissa varmistettu. Tilanne, jossa vertikaalinen yhdentyminen voisi varatoimitusjohtaja Lindin mielestä olla kannattava, saattaisi olla ryhtyminen tuottamaan suuren kiertonopeuden omaavia varaosia, joiden menekki koneen toimituksen jälkeen on suuri. Wärtsilä ei kuitenkaan ole lähtenyt sen suuremmin pohtimaan näitäkään vertikaalisen integraation vaihtoehtoja, vaan enemmänkin keskittynyt horisontaaliseen integraation toteutukseen, jota kautta kilpailijoita ostamalla on pystytty saavuttamaan markkina-asemaa myös kansainvälisesti.

Ollakseen maailman paras jokaisen komponentin osalla on tehtävä tuotekehitystyötä. Wärtsilässä tämä toteutetaan yhteistyössä kunkin komponentin valmistajan kanssa. Jos Wärtsilässä keskityttäisiin laajentumaan vertikaalisesti, olisi koko vastuu tuotekehityksestä heidän harteillaan, jolloin tietenkin myös riskit, vastuu ja työmäärä olisivat huomattavasti suurempia.

Wärtsilän kohdalla merkittävänä vertikaalisena yritysostona voidaan mainita lyhyesti LIPS-potkuriliiketoimintaosto, jonka avulla saatiin potkurijärjestelmä muodostamaan yhdessä Wärtsilän laivamoottoreiden kanssa kokonaisuus, joka tuotti Ship Power liiketoiminnalle tuntuvaa lisäarvoa ja muodosti perustan koko Ship Power liiketoiminnan kehitykselle. Tämä yritysosto voidaan luokitella onnistuneeksi vertikaaliseksi yritysostoksi.

Wärtsilän ja Stibbe Management BV:n välisen kaupan tarkoituksena selkeästi oli kapasiteetin kasvattaminen ja siksi se mukailee vertikaalista strategiaa. Kauppaa ennen Wärtsilä oli ostanut Stibbeltä kapasiteettia, jolloin ja Stibbe toimi näin Wärtsilän alihankkijana. Stibbe ja Wärtsilä eivät kuitenkaan ole kilpailijoita keskenään. Kaikki nämä mainitut, kauppaan sisältyvät piirteet ovat teorian olettamuksen mukaan, vertikaaliselle yritysostostrategialle ominaisia.

TietoEnatorin jatkuva pyrkimys maantieteellisen asemansa parantamiseen on toisaalta myös vertikaalisen ostostrategian mukaista, koska sillä usein saavutetaan etuja jakelussa. Kauppa TietoEnatorin ja Zait Ab:n sekä Waldbrenner Ag:n välillä, edustivat molemmat vertikaalista strategiaa.

Kaupoilla haettiin uusia asiakkaita TietoEnatorin tuotevalikoimaan ja näin monistettavuuden kasvua tuoteliiketoiminnalle. Samalla kuitenkin myös täydennettiin tuotevalikoimaa. Molemmilla ostetuilla yhtiöllä oli tuotteita, joita TietoEnatorin tuotevalikoimasta puuttui. Näitä tuotteita on tarkoitus levittää nykyiseen asiakaskuntaan. Molempien kauppojen mukana hankittiin myös uutta osaamista ja kompetensseja, joita molemmissa ostetuissa yhtiöissä oli varsin hyvin. Zait Ab:n kauppa on tuonut TietoEnatorille vertikaalisen yritysostostrategian teorian mukaista tehokkuutta tuotantoon. Waldbrenner Ag:n kauppa on vahvistanut TietoEnatorin asemaa ja sitä kautta katson sen tuoneen etuja jakeluun Saksan markkinoilla.

Wärtsilän ja Gerhardt Holding Co:n välisessä kaupassa voidaan havaita vivahteita kummastakin, horisontaalisesta ja vertikaalisesta yritysostostrategiasta. Wärtsilän varatoimitusjohtajan mukaan, kauppa omalla tavallaan laajentaa markkinoita laivaliiketoimintaa ajatellen, jonka ydintä, moottoreiden valmistusta, laajennetaan kasvattamalla muiden komponenttien huoltotarjontaa. Ostettu yritys ja Wärtsilä toimivat samalla markkinalla. Tähän mennessä on Wärtsilältä puuttunut tuote ja sitä kautta tarjontaa nimenomaan automaation puolelta. Toisaalta ajateltaessa kauppaa kaasukompetenssin puolelta, voidaan se varatoimitusjohtaja Lindin mukaan laskea rajatapaukseksi, tai jopa hieman kallistua vertikaalisen strategian kannalle. Mikäli Wärtsilä ei olisi ostanut yritystä, olisivat he joutuneet mahdollisesti ostamaan samaa osaamista alihankkijoiltaan. Tästä syystä voidaan katsoa kaupalla olevan piirteitä molempiin teoriassa annettuihin strategioihin.

Koko sadanmiljoonan euron automaatioliiketoiminnan hankinta on osa huoltoliiketoiminnan kasvustrategiaa eli yksi uusi osa-alue Wärtsilän tarjonnassa ja siksi horisontaalista laajentumista, mutta automaatio-osaaminen kaasuliiketoiminnalle voidaan lukea vertikaaliseksi yhdyntymiseksi.

6.5. Yritysostrategian toteuttaminen Wärtsilässä ja TietoEnatorissa

Yritysostrategian toteuttamistapoihin liittyvät käsitteet jaettiin tutkimuksen teoria osassa neljään eri tyyppiin; yritysvaltaus, yrityskauppa, fuusio ja yhteisyritys. (Frommer 1998.)

Yritysvaltaukset nähdään Wärtsilässä uhkana ostettavalle kompetenssille. Ostettavan yrityksen ja Wärtsilän johdon ja henkilöstön jo alussa tulehtuneet välit antavat huonon pohjan yhteisten päämäärien saavuttamiselle ja tehokkaan liiketoiminnan kehitykselle yritysvaltauksen jälkeen. Myöskään Wärtsilä ei koe fuusioita kannattava strategian toteutusmuotona. Yhteisyrityksiä Wärtsilä on pakon edessä, lainsäädännön määräysten mukaisesti, perustanut muun muassa Kiinan sekä joidenkin lyhyt aikaisten projektien ajaksi muualle. Yhteisyritysten perustamista pyritään kuitenkin pääsääntöisesti välttämään, sillä kokonaisomisteiset yrityskaupat nähdään heillä helpompina ohjata kaupan syntymisen jälkeen.

Toimintamuodoista TietoEnator keskittyy yrityskauppoihin. Oston muoto on kuitenkin hyvin tilanneriippuvainen. Tästä syystä heillä ei uskota toimintamuotojen luokitteluun kategorisesti. Päätös toimintamuodosta syntyy samalla hetkellä kuin ostopäätös.

Molemmat yrityksistä keskittyvät pääasiallisesti toteuttamaan, tutkimuksen jaottelun mukaan, yritysostrategian toimintamuodoista yrityskauppoja. Muita toimintamuotoja käytetään hyvin tilannekohtaisesti, lähinnä muiden, heistä riippumattomien, ympäristötekijöiden sitä vaatiessa. Aiempien tutkimusten mukaan, onnistunut yritysostrategian läpivienti edellyttää, että ostettu liiketoiminta tulisi organisoida ostajan suunnitteleman tavalla (Tenhunen & Werner 2000). Wärtsilän varatoimitusjohtajan mukaan, yrityskaupat ovat, oman hallinnan kautta, helppoja ohjata oston jälkeen oikeaan suuntaan. Toisin sanoen suuntaan, minne ostaja on sen suunnitellut. Mielestäni tähän voimme perustaa yrityskauppojen suosion muihin toteutusmuotoihin nähden.

6.6. Yritystostoprosessi Wärtsilässä ja TietoEnatorissa

Kuten tutkimuksen teoriassa mainittiin, yritystosto nähdään strategisena toimintavaihtoehtona, jolla ostajayritys pyrkii strategisten päämääriensä saavuttamiseen. Yrityksiltä vaaditaan prosessin läpiviemiseen muun muassa erillisen yritystostostrategian luontia ja ostokohteen perinpohjaista tutkimista. (IMOL.)

6.6.1. Oston suunnittelu

Wärtsilässä yritystostoprosessia tarkastellaan niin kovien arvojen, kuten vaikkapa strategiasta saatavien taloudellisten hyötyjen sekä pehmeiden arvojen, kuten henkilöstön, kautta saatavana yhdistelmänä. Niiden seurauksena heillä päädytään ratkaisuun ostopäätöksestä. Oston kohteen valinnassa kiinnitetään heillä erityistä huomiota siihen mitä oston seurauksena halutaan saavuttaa. Seuraavaksi tarkastellaan mitä yrityksiä, mahdollisia oston kohteita, markkinoilla on tarjolla. Niistä muodostuu tavallisesti 10–20 yrityksen joukko, mistä erilaisilla rankkausperusteilla, kuten yrityksen koko, rankataan yrityksiä pois. Jäljelle jäävästä osasta valitaan oston kohde, jonka liiketoiminta tukee parhaiten ja on riittävän lähellä haluttua päämäärää.

TietoEnatorilla suunnittelun seurauksena, yritystostoprosessi lähtee liikkeelle yritystostopäätöksen syntymisestä. Alussa he kartoittavat tarjolla olevia vaihtoehtoisia oston kohteita, missä käytetään apuna muun muassa markkina-analyyseja. Potentiaalisten ostonkohteiden lista karsitaan peruskartoitustyön jälkeen muutama vaihtoehtoon, joista poimitaan kaikki mahdollinen julkinen tieto. Tämän jälkeen ne asetetaan paremmuusjärjestykseen pääasiassa haluttuja seurauksia ajatellen. Oston kohteen ollessa myötämielinen ostoon, perustetaan TietoEnatorilla työryhmä, jonka tehtävänä on esittää yrityksen hallitukselle muun muassa oston kannattava toteutus, synergia hyödyt ja kuinka halutut tavoitteet saavutetaan. Hallituksen hyväksyessä esityksen voidaan katsoa oston päätyvän suurella varmuudella päätyvän sopimukseen.

Wärtsilä ja TietoEnator molemmat käyvät läpi huolellisen prosessin valitessaan sopivaa oston kohdetta. Prosessi lähtee molemmissa yrityksissä liikkeelle markkinoilla olevien vapaiden oston kohteiden tutkimisella. Lopullinen valinta syntyy useamman yrityksen joukosta, joista valitaan se kenellä on parhain strateginen sopivuus ja jonka uskotaan parhaiten täyttävän ostosta halutut seuraukset.

6.2.2. Ostokohteen haltuunotto

Haltuunoton jälkeen, Wärtsilässä ja TietoEnatorilla pidetään ratkaiseva kommunikointia henkilöstön kanssa. Heille on informoitava oston seurauksista ja heitä koskettavista muutoksista. Haastateltavien uskomusten mukaan, mikä myös tukee tämän tutkimuksen teoriaa (Haspeslagh & Jemison 1987;Peura 1993), henkilöstön riittävän informoinnin on havaittu alentavan yhtenemisprosessissa esiintyvää muutosvastarintaa. Näen sen sitä kautta nopeuttavan myös toimintojen yhtenäistämistä.

Oston jälkiprosessit määrittävät kaupan onnistumista yhtä paljon kuin sen alkuperäinen tarkoitus.(Haspeslagh & Jemison 1987;Peura 1993), siksi molemmissa yrityksissä panostetaan nopeaan haltuunottoon ja sitä kautta nopeaan toimintojen yhtenäistämiseen. Liian monimutkaiset oston jälkeiset toimenpiteet, saattavat hidastaa yhdentymistä ja vaikuttaa siten negatiivisesti kannattavuuteen. Yritysoston jälkeen yksi tärkeimmistä asioista yrityksille on jatkaa tehokkaasti lisäarvon tuottamista. (Haspeslagh & Jemison 1987;Peura 1993). Tämän ja haastattelujen perusteella, tulkitsen, että nopean haltuunoton tehokas läpivienti on yksi onnistuneen yritysostoprosessin päätekijöistä.

6.6.3. Ostoprosessin ongelmia

Wärtsilässä ja TietoEnatorilla on kohdattu esteitä jo prosessin alkuvaiheessa. Mielenkiinnon kohteena ollut yritys ei ole ollut halukas myymään liiketoimintaansa, jolloin molemmissa yrityksissä on jouduttu tekemään poikkeuksia alkuperäisestä ostosuunnitelmasta. Ostokohteena olevan yrityksen hyötyjen arvon lasku, markkinoiden laskun seurauksena, tuo mukanaan yrityksille taloudellisia tappioita ja Wärtsilässä on oston sijaan päädytty, siksi myös usein ulkoistamaan toimintoja kustannusten säästämiseksi.

Tutkielman 1. kappaleessa todettiin toimialarajat ylittävien ostostrategioiden olevan haasteellisilta toteutuksiltaan. Lisäksi 2. kappaleessa todettiin yritysostoprosessiin liittyvien ongelmien korostuvan varsinkin ulkomaisessa yritysostossa, jolloin vieras toimintaympäristö vaikeuttaa sekä ostokohteen, että, jo aiemmin mainitun, toimialalogiikan analysointia. TietoEnatorilla on havaittu vastaavia haasteita. Odotukset asiakkaiden toimialasta, kasvusta ja kehityksestä voivat olla todellisuudesta eroavia (Junnelius 1984).

Ulkomaisissa yritysostoissa korostuu johdon asema ja yksilöiden roolit (Junnelius 1984). TietoEnatorissa on havaittu joskus johdon mielenkiinnon siirtyvän liian aikaisin pois liiketoiminnan sopeutusvaiheen ollessa vasta aluillaan. Tämän seurauksena on ollut muutosvastarinta henkilöstön keskuudessa sekä työtehtävien uudelleen kohdistamisen tekemättä jättäminen.

Yhteenvedona todettakoon yritysprosessiin liittyvien ongelmien olevan samanlaisia molemmissa yrityksissä. Molemmat yritykset aavistavat, kartoittavat ja pyrkivät ennalta ehkäisemään riskejä luomalla toteutussuunnitelmia. Senkään avulla eivät yritykset ole turvassa kaikilta riskeiltä, kuten ennalta arvaamattomien markkinoiden lasku – ja nousukausien mukanaan tuomilta muutoksilta.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Useimpien yritysten tavoitteena on kasvaa. Kasvu voidaan toteuttaa yritysostoin tai orgaanisena kasvuna sisäisen kehittämisen avulla. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset panostivat yritysstrategiansa mukaiseen kasvuun.

Konepajateollisuuden alalla toimivan Wärtsilän eri liiketoimintadivisioonat toteuttavat kasvua tutkimuksen mukaan eri keinoin. Ship Power ja huoltoliiketoiminta divisioonat kasvavat yritysostoilla voimaloiden panostaessa enemmän kasvuun orgaanisesti. Yritysostojen vaihtoehtona on sisäinen kehittäminen, jolla kaikki Wärtsilän liiketoimintadivisioonat tähtäävät kasvuun.

Tietotekniikkapalvelualalla toimiva TietoEnator koki orgaanisen kasvun sisäisen kehittämisen avulla liian hitaaksi ja vaikeaksi. Samoin sisäistä kehittämistä ei nähty vaihtoehtona tässä pitkälti yritysostoin rakentuneessa yrityksessä. Kasvun toteutus yritysostoin on tutkimuksen mukaan TietoEnatorille paras vaihtoehto.

Molempien yritysten yritysstrategioihin sopivat yritysostot ratkaisuna toteuttamaan kasvua. Toimialakohtaisia eroja tutkimuksessa havaittiin vain orgaanisen kasvun sisäisen kehittämisen kautta, mihin tietotekniikkapalvelualalla panostettiin konepajateollisuutta vähemmän.

Wärtsilä ja TietoEnator molemmat painottavat yritysostoprosessissa tarkkojen suunnitelmien laadintaa. Yritysostoprosessi sisältää useita huomioon otettavia osa-alueita, jolloin tarkkojen etenemissuunnitelmien laadinta, niin ostoa ennen kuin oston jälkeenkin, on välttämätöntä onnistuneen lopputuloksen varmistamiseksi. Haltuunoton jälkeen, ostokohteena ollut yritys, tulee yhtenäistää osaksi ostajaa mahdollisimman nopeassa tahdissa, jotta se alkaa tuottaa ostajalle haluttua lisäarvoa.

Ostokohteiden ostamista edeltävä vaihtoehtojen seulonta yleensä selventää kaupan tarkoitusta. Tutkimuksestani kävi ilmi, että Wärtsilässä kiinnitetään huomiota ensisijaisesti ostokohdetta valittaessa siihen mitä oston seurauksena halutaan saavuttaa. Samoin TietoEnator suorittaa lopullisen ostokohteen valinnan perustuen ostosta haluttuihin seurauksiin. Molemmissa yrityksissä ostokohteena oleva yritys ja sen toiminta yleensä, joko vahvistaa jo ostajalla olemassa olevaa vahvaa toimintaa, laajentaa markkina-aluetta ja -asemaa tai paikkaa ostajayrityksessä olevia mahdollisia heikkouksia.

Olen tehnyt tutkimuksessani teorian pohjalta seuraavat olettamukset koskien horisontaalisesta ja vertikaalisesta yritysostostrategiasta haluttuja seurauksia:

1) Horisontaalinen strategia: yritykset tavoittelevat suurtuotannon etuja sekä markkinavoimansa kasvua tuotteiden keskittämisen avulla. Ostaja ja ostettava yritys toimivat samassa jakelu- tai jalostusketjun vaiheessa. Vaikutuksia markkinoiden kilpailutilanteeseen sen vähentäessä kilpailijoiden lukumäärää. (Business International research report 1987:14.)

2) Vertikaalinen strategia: yritykset tavoittelevat etuja jakelussa sekä pyrkivät varmistamaan ja parantamaan tehokkuutta tuotannossaan. Ostaja ja ostettava yritys toimivat jakelu- tai jalostusketjun eri vaiheessa. Yritykset eivät tavallisesti ole kilpailijoita keskenään vaan toinen on esimerkiksi alihankkija. (Business International research report 1987:26–27.)

Tutkimuksessa esiin tulleista, Wärtsilässä ja TietoEnatorissa toteutetuista yritysostotapauksista, oli havaittavissa yllämainittujen oletusten mukaisia seurauksia. Wärtsilän toteuttamien horisontaalisten yritysostostrategioiden mukaisilla yritysostoilla, he saivat strategian mukaisesti laajennettua markkinoitaan sekä pystyivät kasvattamaan ydinliiketoimintaansa. TietoEnator sai puolestaan oman horisontaalisen yritysostostrategian seurauksena muun muassa vahvistusta markkina-asemaansa.

Vertikaalisten yritysostostrategioiden seurauksena Wärtsilässä pystyttiin kasvattamaan tuotantokapasitettia, tarjontaa ja osaamista. Sitä kautta sen voidaan katsoa myös parantaneen tehokkuutta tuotannossa ja täyttävän näin oletusten mukaiset vertikaalisen yritysostostrategian seuraukset.

TietoEnator pystyi vertikaalista yritysostostrategiaa toteuttaessaan kasvattamaan tuoteliiketoimintansa monistettavuutta, täydentämään tuotevalikoimaansa sekä, Wärtsilän tavoin, kasvattamaan osaamista.

Kaiken kaikkiaan, on kuitenkin todettava, ettei Wärtsilän ja TietoEnatorin yritysostotapauksista pystynyt suoranaisesti toteamaan varsinkaan horisontaalisen yritysostostrategian seurauksena saatavan esimerkiksi olettamuksen mukaisia suurtuotannon etuja tuotteiden keskittämisen avulla. Johdattelemalla halusta kasvattaa asiakkaiden määrää, päästiin lopulta olettamuksen mukaisen suurtuotannon etujen tavoitteluun. Siksi horisontaalisen yritysostostrategian kohdalla johtopäätöksenä voidaan todeta teorian oletuksen poikkeavan käytännöstä.

Vertikaalisen yritysostostrategian olettamus oli selvästi käytännössä toteutettuna lähempänä teorian olettamusta. Niistä käytännössä saadut hyödyt vastavasti olettamuksia. Ostokohteena olleet yritykset toimivat, kuten myös olettamuksessa todetaan, jakeluketjun eri vaiheessa ostajan kanssa. Kaiken kaikkiaan vertikaalisen yritysostostrategian käytännön toteutus vastasi teorian tunnusmerkkejä mielestäni huomattavasti horisontaalista yritysostostrategiaa paremmin.

Sitä, onko yritysosto ollut yritykselle kannattavampi vaihtoehto kuin se jos he olisivat jatkaneet toimintaansa ilman sitä, on käytännössä mahdotonta varmasti todeta. Tämä johtuu siitä, että yrityksen toteuttaessaan yritysoston, on sen nähdäkseni mahdotonta varmasti tietää kuinka toiminta olisi edennyt ilman ostoa tai minkälaisia ratkaisuja muut ulkoiset mahdollisuudet olisivat tuoneet mukanaan. Tämän tutkimuksen mukaan kuitenkin yritysostot toimivat parhaiten kannattavan kasvun edistäjänä ja nopeimpana keinona päästä uusille markkinoille.

LÄHDELUETTELO

- Advium. *Yrityskaupat, Yritystostot*.
 Saatavilla internetistä osoitteesta
 <URL: http://www.advium.fi/yrityskaupat_yritystostot.html>
- Ansoff, Igor H. (1989). *Strategia 2000*. Helsinki: Rastor-Julkaisut
- Business international research report (1987). *Acquisition strategy in Europe*.
 Business international S.A.
- Business Week (1997). *Merger study*.
- Carey, David (2000). *Making Mergers Succeed*. Harvard business review, 78:3.
- Frommer, Ranja (1998). *Acquisition terminology*. Memo stenck, nr.197
 Preliminära forskningsrapporter.
- Haspeslagh, Philippe C. & Jemison, David B (1991a). *Making Acquisitions Work*. Working papers. France: Fontainebleau
- Haspeslagh, Philippe C. & Jemison, David B (1991b). *Managing Acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press.
- Haspeslagh, Philippe C. & Jemison, David B (1987). *Acquisitions: Myths and Reality*. Working papers. France: Fontainebleau
- Helsingin Sanomat* (13.4.2005). Verkkójulkaisu. Saatavilla internetistä
 <URL: <http://www.hs.fi/uutiset/tuoreet/artikkeli/1101979132711>>
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (1997). *Tutki ja Kirjoita*.
 11.painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Imol. *Yritystostoprosessi*.
 Saatavilla internetistä osoitteesta
 <URL: <http://www.imol.fi/tietopankki/tietotori/ykauppa.html>>

- Junnelius, Christian (1984). *Yritysoistoissa taidolla tuloksiin*.
Talouselämä 36/1984.
- Koivistoinen, Kari (1989). *Yritysoiston onnistuminen*.
Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.
- Mikkonen, Antti (2005). *Huh, mikä yrityskauppavuosi!* Verkkojulkaisu.
Saatavilla internetistä
<URL: http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=823736>
- Levinson, Siegel, Shim. *The dictionary of international business terms*.
- Peura, Pekka (1991). *Liiketoiminnan uudistaminen yritysoston avulla*.
Lisensiaatin tutkintoa varten suoritettu tutkimus. Otaniemi:
Teknillinen korkeakoulu.
- Porter, Michael E. (1985). *Kilpailuetu – Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Espoo: Weilin+Göös.
- Rainisto, Sami (2005). *Yrityskaupat ovat hot, hot, hot!* Verkkojulkaisu.
Saatavilla internetistä
<URL: http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=779966>
- Spolander, Pekka (1987). *Yrityskaupat ja talouden rakennemuutos*.
Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Suominen, Seppo (1989). *Yrityksen vertikaalinen yhdentyminen*.
Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-90.
Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos 1989.
- Tenhunen, Lauri & Werner, Rauno (2000). *Yrityskaupan käsikirja*.
3.tarkastettu painos. Gummerus kirjapaino Oy.
- TietoEnator. TietoEnator lyhyesti, Johtoajatukset ja Strategia, Strategia ja toteutus. Saatavilla internetistä osoitteesta
<URL: <http://www.tietoenator.fi>>

TietoEnator Oyj. *Vuosikertomus 2005*.

Tuovila, Jukka (2001). *Yritystostoprosessin hallinta suunnittelusta toteutukseen*.

Artikkeli KPMG:n asiakaslehdessä View 1/2001.

Saatavilla myös internetistä <URL:<http://www.kpmg.fi/view011/>>

Varney, Christine A.(1995). *Vertical merger enforcement challenges at the FTC*.

Verkkajulkaisu. Saatavilla internetistä

<URL: <http://www.ftc.gov/speeches/varney/varta.htm>>

Wikipedia. Fuusio. Saatavilla internetistä osoitteesta

<URL: <http://fi.wikipedia.org>>

World Watch Institute(2003). Tilasto.

Wärtsilä. Sijoittajat, Wärtsilä lyhyesti, Presentaatio Q1/2006, IR-

kalenteri. Saatavilla internetistä osoitteesta

<URL: [http:// www.wartsila.fi](http://www.wartsila.fi)>

Wärtsilä Oyj. *Vuosikertomus 2005*.

Haastattelut

Varatoimitusjohtaja Raimo Lind, Wärtsilä Oyj, Helsinki. 20.6.2006

Johtaja Harri Pajunen, TietoEnator Oyj, Espoo. 14.6.2006

LIITTEET

Liite 1: Lopputyön aihe haastateltavalle lyhyesti

Ulla Anttila
 Vaasan Yliopisto
 Kauppatieteellinen tiedekunta
 Pääaine: Kansainvälinen Johtaminen

Pro - Gradu tutkielman aihe: Tapaustutkimus Horisontaalisesta ja Vertikaalisesta yritysostostrategiasta

Tutkielman tarkoitus: Selvittää horisontaalisten ja vertikaalisten yritysostostrategioiden teorian paikkaansa pitävyyttä käytännössä teoriasta johdettujen hypoteesien avulla.

Tutkielman hypoteesit:

- 1) Horisontaalisen strategian seurauksena yritykset tavoittelevat suurtuotannon etuja sekä markkinavoimansa kasvua tuotteiden keskittämisen avulla.
- 2) Vertikaalisen strategian seurauksena yritykset tavoittelevat vastaavasti etuja jakelussa sekä pyrkivät varmistamaan ja parantamaan tehokkuutta tuotannossaan.

Horisontaaliselle strategialle tunnusomaiset piirteet:

- Ostaja ja ostettava yritys toimivat samassa jakelu- tai jalostusketjun vaiheessa
- Vaikutuksia markkinoiden kilpailutilanteeseen sen vähentäessä kilpailijoiden lukumäärää

Vertikaaliselle strategialle tunnusomaiset piirteet:

- Ostaja ja ostettava yritys toimivat eri jakelu- tai jalostusketjun vaiheessa
- Yritykset eivät tavallisesti ole kilpailijoita keskenään vaan esimerkiksi alihankkijoita

Yritysostojen strategian toteutusmuodot:

Yritysvaltauksella

- Yritys ostaa riittävän osan osakkeita haluamansa yrityksen osakekannasta saadakseen yrityksen hallinnan valtaansa.

Yrityskaupalla

- Laajennutaan ostamalla toinen yritys, ostajasta emoyritys, ostettavasta tytäryritys

Fuusiolla

- Yksi tai useampi yritys sulautuu yhteen ja muodostaa siten kokonaan uuden yrityksen

Yhteisyrityksellä

- kaksi tai useampi yritys perustaa yhteisen likeyrityksen, jossa vastuut ja voitot jaetaan sopimuksessa sovitulla tavalla.

Haastattelun tarkoitus: Selvittää asiantuntijoiden kanssa TietoEnatorilla toteutettujen tapausten valossa ostostrategiaa, ostoa edeltäviä asioita, oston toteutusta, haltuunoton onnistumista sekä ostostrategian seurauksia. Haastattelu avataan tutkielmassa esittelemällä tapaukset, pohtimalla oston toteutusta ja strategiasta toivottuja seurauksia sekä vertaamalla käytäntöä teoriasta johdettuihin hypoteeseihin.

Liite 2: Lopputyön haastattelurunko; Wärtsilä Oyj

Lopputyön Haastattelurunko

Wärtsilä 20.6.2006

Raimo Lind

- **Tapaukset? (tuleeko haastateltavalle mieleen mitään annettuihin strategioihin sopivaa?) Alla tutkijan kolme, julkisista lähteistä poimimaa, Wärtsilän toteuttamaa yritysostoa varustettuna tutkijan omilla kommentteilla ja tulkinnoilla.**

1. **Gerhardt Holding Co.** → Diesel - ja kaasumoottorien sekä

höyryturbiinien säätö- ja automaatiolaitteiden huolto

- Osa huolto-liiketoiminnan kasvu strategiaa, lisää huollon erikoisosaamista, uusia markkinoita laivahuollolle

- Vertikaalinen → Etuja jakeluun. (uudet markkinat)

Tehokkuutta/täydennystä tuotantoon (Huollon erikoisosaaminen.)

Kilpailijoita keskenään? Jalostus / Jakeluketjun sama vaihe?

2. **Deutz AG** → Keskisuurten - ja suurten meridieselmoottorien huoltoliiketoiminta

- Huoltokannan kasvu 9 %:lla. Vahvistusta asemaan strategian mukaisesti maailmanlaajuisesti. Wärtsilä sai haltuunsa varaosien ja teknisen tuen sisältävien huolto palveluiden myyntioikeuden.

- Horisontaalinen → Suurtuotannon edut. (9 % kasvu huollettavissa moottoreissa). Markkinavoiman kasvu. (vahvistus omalle asemalle)

Kilpailijoita keskenään? Jalostus / Jakeluketjun sama vaihe?

3. **Stibbe Management BV** → Tuotantovälineet ja liiketoiminta, moottorikomponenttien työstökapasiteetti

- Lisäkapasiteettiä ja joustavuuden arvioidun kasvun edellyttämällä tavalla kasvaneen tilauskannan myötä.

- Vertikaalinen → Tehokkuutta tuotantoon (lisäkapasiteetti)Ei

kilpailijoita keskenään? Jalostus / Jakeluketjun eri vaihe?

- Mitä ostostrategiaa (horisontaalinen / vertikaalinen) valitut esimerkit edustavat?
- Millä yritysoston tarvetta yrityksessänne perusteltiin ja mistä se syntyi?
- Miksi toteutettiin juuri yritysosto? eikä esim. sisäinen kehittäminen?
- Mitä yritysostolla haettiin, ajatellen niitä tavoitteita, jotka sisältyvät valittuun yritysostostrategiaan (vertikaalinen / horisontaalinen)
- Asetettiin yritysostoille muita liiketoiminnallisia vaatimuksia?
- Millä perusteella kaupan kohde valittiin? (paremmuusjärjestys)
- Miten valittu yritysostostrategia toimi osana jo olemassa olevaa yritysstrategiaa?
- Millä toimintamuodolla strategia toteutettiin ja miksi?
(Yritysvaltaus, Fuusio, Yrityskauppa, Yhteisyritys)
- Oston Suunnittelu osana ostavan yrityksen strategiaa. Muuttuiko alkuperäinen ostostrategia tai poikettiinko siitä uusien mahdollisuuksien vuoksi?
- Kohdattiinko toteutuksessa mainitsemisen arvoisia yllätyksiä?

Strategian seuraukset (Käytäntö vs. teoriasta johdettu hypoteesi)

- Miten strategia toimi ajatellen kilpailustrategiaa tai kansainvälistymisstrategiaa?
- Etuja:
 - 1) Synergia?
 - 2) Kilpailutilanne?
 - 3) Kansainvälistyminen?
- Kuinka hyvin ennen ostoa strategialle asetetut tavoitteet(mitkä olivat?)toteutuivat?
- Mitä olisi mahdollisesti voitu tehdä toisin?
- Olivatko saadut seuraukset yllättäviä?

Liite 3: Lopputyön haastattelurunko; TietoEnator Oyj

Lopputyön Haastattelurunko

TIETO-ENATOR 14.6.2006

Harri Pajunen

- **Tapaukset? (tuleeko haastateltavalle mieleen mitään annettuihin strategioihin sopivaa?) Alla tutkijan kolme, julkisista lähteistä poimimaa, TietoEnatorin toteuttamaa yritysostoa varustettuna tutkijan omilla kommentteilla ja tulkinnoilla.**

1. SIA IT Alise → Tietotekniikkatoimittaja

- Markkina-aseman vahvistus Baltiassa. Vahvistaa Oraclen EBS-liiketoimintajärjestelmän osaamista. Vahvistaa asiakas - ja osaamis pohjaa Baltiassa. Asiakkaille pystytään tarjoamaan hinnaltaan ja osaamiseltaan entistä kiinnostavampi palveluvalikoima.
- Horisontaalinen → Markkinavoiman kasvu. Kilpailijoita keskenään? Jalostus / Jakeluketjun sama vaihe?

2. Comnet S.P. A → Televiestintä operaattorien tekninen hallinto ja järjestelmäkehitys

- Markkina-aseman vahvistus Etelä-Euroopassa.
- Horisontaalinen → Markkinavoiman kasvu. Kilpailijoita keskenään? Jalostus / Jakeluketjun sama vaihe?

4. ZAIT Ab → Sosiaali- ja terveystoimen tietotekniikkaratkaisut

- Kasvattaa strategian mukaisesti sosiaali- ja terveystoimen liiketoimintaa laajentamalla tuotevalikoimaa ja tuomalla uusia asiakkaita. Pystytään tarjoamaan tehokkaampia ratkaisuita asiakkaille
- Vertikaalinen → Tehokkuutta tuotantoon (tehokkaammilla ratkaisuilla) Etuja jakeluun (laajempi tuotevalikoima, uudet asiakkaat). Ei kilpailijoita keskenään? Jalostus / Jakeluketjun eri vaihe?

5. Waldbrenner AG → Terveystoimen järjestelmät

- Tuetaan terveydenhuoltoa digitalisoimalla palveluita ja edistämällä saumattomia hoitoketjuja. Lisää markkinaosuutta ja tuotevalikoimaa.

- Vertikaalinen → Tehokkuutta tuotantoon (saumattomat hoitoketjut) Synergiaetuja suunnitteluun, tuotantoon ja jakeluun. Ei kilpailijoita keskenään? Jalostus / Jakeluketjun eri vaihe?
- Mitä ostostrategiaa (horisontaalinen / vertikaalinen) valitut esimerkit edustavat?
- Millä yritysoston tarvetta yrityksessänne perusteltiin ja mistä se syntyi?
- Miksi toteutettiin juuri yritysosto? eikä esim. sisäinen kehittäminen?
- Mitä yritysostolla haettiin, ajatellen niitä tavoitteita, jotka sisältyvät valittuun yritysostostrategiaan (vertikaalinen / horisontaalinen)
- Asetettiin yritysostoille muita liiketoiminnallisia vaatimuksia?
- Millä perusteella kaupan kohde valittiin? (paremmuusjärjestys)
- Miten valittu yritysostostrategia toimi osana jo olemassa olevaa yritysstrategiaa?
- Millä toimintamuodolla strategia toteutettiin ja miksi? (Yritysvaltaus, Fuusio, Yrityskauppa, Yhteisyritys)
- Oston Suunnittelu osana ostavan yrityksen strategiaa. Muuttuiko alkuperäinen ostostrategia tai poikettiinko siitä uusien mahdollisuuksien vuoksi?
- Kohdattiinko toteutuksessa mainitsemisen arvoisia yllätyksiä?

Strategian seuraukset (Käytäntö vs. teoriasta johdettu hypoteesi)

- Miten strategia toimi ajatellen kilpailustrategiaa tai kansainvälistymisstrategiaa?
- Etuja:
 - 4) Synergia?
 - 5) Kilpailutilanne?
 - 6) Kansainvälistyminen?
- Kuinka hyvin ennen ostoa strategialle asetetut tavoitteet (mitkä olivat?) toteutuivat?