

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN LAITOS**

JUUSO-KUSTAA LEHMUSKOSKI

**ITÄ-EUROOPPAAN SUUNTAUTUVIIN YRITYSOSTOIHIIN LIITTYVÄT
MOTIIVIT JA PÄÄTÖKSENTEKO**

Case Rautaruukki

Markkinoinnin
Pro Gradu-tutkielma

Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	13
1.1 Johdatus aihealueeseen	13
1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset	14
1.3 Kirjallisuuskatsaus.....	16
1.4 Työn rakenne.....	19
2. KANSAINVÄLISTYMINEN JA YRITYSOSTOT	21
2.1 Yrityksen kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategia	21
2.2 Kansainväliset operaatiovaihtoehdot ja operaatiomuodon valintaprosessi	21
2.3 Yritysosto entry- ja kasvustrategiana.....	23
2.3.1 Yritysosto kansainvälistymisstrategiana verrattuna muihin operaatiomuotoihin.....	24
2.3.2 Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat tekijät	28
2.4 Yritysosto prosessina	28
2.4.1 Strateginen suunnittelu ja yritysostoprosessi	29
2.4.2 Omistajuusstrategia.....	31
2.5 Yritysostojen luokittelu.....	33
2.5.1 Horisontaalinen yritysosto	33
2.5.2 Vertikaalinen yritysosto.....	34
2.5.3 Konsentrinen yritysosto.....	34
2.5.4 Konglomeraatti yritysosto	35
2.6 Yritysostoon liittyvät motiivit.....	36
2.7 Yhteenveto	40
3. ITÄ-EUROOPAN TALOUDELLINEN KEHITYS JA YRITYSOSTON TOTEUTTAMINEN ALUEELA.....	44

3.1 Kohdemarkkina-alueiden esittely	44
3.2 Itä-Euroopan taloudellinen kehitys	47
3.2.1 Itä-Euroopan taloudellisen muutoksen ja uudistumisen prosessi.....	49
3.2.2 Alueen taloudellinen vapautuminen ja stabilointi.....	50
3.2.3 Talouden yksityistäminen	50
3.2.4 Instituutioiden muodostaminen	51
3.2.5 Takaisinkytkentä kansainväliseen talouteen	52
3.3 Yritystalon suunnittelu Itä-Euroopassa	52
3.4 Yritystalon motiivit Itä-Euroopassa	53
3.5 Yhteenveto	54
4. METODOLOGIA JA YRITYSTEN ESITTELYT	57
4.1 Tutkimuksen metodologia	57
4.2 Case-yritys Rautaruukki Oyj:n esittely	60
4.3 Toimialan lyhyt esittely	64
4.4 Ruukin yritysostojen historia	65
4.5 Ostokohteiden esittely	66
5. ITÄ-EUROOPAAN KOHDISTUVAN YRITYSOSTON MOTIIVIT JA TAVOITTEET TAPAUKSITTAIN	70
5.1 Itä-Eurooppaan kohdistuneen yritysoston tavoitteet Rautaruukissa	70
5.2 Metalplast-Oborniki	71
5.3 Steelmont	73
5.4 Ventall	75
5.5 Aprítógepgyár Zrt. (AGJ)	76
5.6 Yhteenveto Ruukin motiiveista	78

5.7 Yritysostot strategian implementointikeinona Rautaruukissa	86
5.8 Yritysostoprosessin eteneminen Rautaruukin tapauksessa	87
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	89
LIITTEET.....	98

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1 ENTRYSTRATEGIAN VALINTAAN JA MUOTOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.	24
KUVIO 2 SUORIEN ULKOMAISTEN INVESTOINTIEN JAKAUTUMINEN ERI INVESTOINTIMUOTOJEN VÄLILLÄ.	27
KUVIO 3. YRITYSOSTOJEN LUOKITTELU.	35
KUVIO 4. YRITYSOSTOON PÄÄTYVÄN INVESTOINTIPROSESSIN ETENEMINEN.	42
KUVIO 5. MOTIIVIEN TÄRKEYS TARKASTELLUISSA YRITYSOSTOISSA.	83

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1 YRITYSOSTOON LIITTYVÄT MOTIIVIT.	38
TAULUKKO 2 MOTIIVIEN ESIINTYMINEN YRITYSOSTOISSA.	43
TAULUKKO 3. TUTKIMUKSESSA ESIINTYVIEN MAIDEN KEHITYS 2004–2005	45
TAULUKKO 4. MOTIIVIEN ESIINTYMINEN YLEISESSÄ JA ITÄ- EUROOPAN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.	56
TAULUKKO 5. HAVAITTUIJEN MOTIIVIEN TÄRKEYS OSTAVALLE YRITYKSELLE OSTOKOhteittain.	82
TAULUKKO 6. HAVAITTUIJEN MOTIIVIEN TÄRKEYS OSTAVALLE YRITYKSELLE KONEPAJATEOLLISUUDEN ALALLA JA NIIDEN KESKIARVOT.	85

TAULUKKO 7. HAVAITTUJEN MOTIIVIEN TÄRKEYS OSTAVALLE YRITYKSELLE RAKENNUSTEOLLISUUDEN ALALLA JA NIIDEN KESKIARVOT.	85
TAULUKKO 8. MOTIIVIEN ESIINTYMINEN ERI KONTEKSTEISSA.	90

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:** Juuso-Kustaa Lehmuskoski**Tutkielman nimi:** Itä-Eurooppaan suuntautuviin yritysostoihin liittyvät motiivit ja päätöksenteko - Case Rautaruukki Oyj.**Ohjaaja:** Jorma Larimo**Tutkinto:** Kauppätieteiden maisteri**Laitos:** Markkinoinnin laitos**Oppiaine:** Kansainvälinen liiketoiminta**Koulutusohjelma:** Markkinoinnin linja**Aloitusvuosi:** 2003**Valmistumisvuosi:** 2008**Sivumäärä:** 101

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus tutkii Itä-Eurooppaan suuntautuviin yritysostoihin liittyviä motiiveja ja päätöksentekoa. Tavoitteena on nostaa esiin niitä tekijöitä, jotka tekevät yritysoston sopivimmaksi investointimuodoksi Itä-Euroopan kontekstissa. Tutkimus pyrkii hahmottamaan erilaisten motiivien vaikutusta yritysostoon, ostokohteen ja investointimuodon valintaan.

Tutkimuksen perusteella kyettiin vahvistamaan aiempien tutkimusten esittämiä motiiveja, mutta myös ristiriitaisia tuloksia havaittiin. Tärkeimmäksi tekijäksi investointimuotoa valittaessa Itä-Euroopan markkinoilla näyttäisi muodostuvan aikadimensio. Merkittävimpiä motiiveja yritysostoille olivat alueen taloudellisen kasvun mahdollistama tuotto ja markkinaosuuden kasvattaminen.

Tutkimuksen empiriaosassa vertailtiin aiempien teorioiden ja tutkimusten esittämiä motiiveja Rautaruukin motiiveihin. Motiiveja kerättiin ensin yleisellä tasolla, jonka jälkeen niitä verrattiin aiemman kirjallisuuden esittämiin Itä-Euroopan kontekstin motiiveihin. Molempia edellisiä verrattiin empiriaosassa tutkimusta varten kerätyn datan tuottamiin tuloksiin Rautaruukin motiiveista liittyen Itä-Euroopan yritysostoihin.

AVAINSANAT: investointimuoto, Itä-Eurooppa, motiivit, yritysosto

1. JOHDANTO

Yrityksen kansainvälistyessä sen johdon on tehtävä päätöksiä ja linjauksia, joilla on vaikutuksia pitkälle tulevaisuuteen. Kansainvälistymisprosessin alussa on pohdittava tarkoin eri vaihtoehtoja miten kansainvälistyminen tullaan toteuttamaan ja mitkä ovat mahdolliset investointimuodot. Yrityksen kansainvälistymisen aloittaa usein sen tuotteiden tai palvelujen markkinointi ja myynti kotimaan rajojen ulkopuolella. Kansainvälistymisprosessin edetessä kansainvälinen yritysosto saattaa olla hyvä ja tehokas vaihtoehto edetä ja kasvattaa ulkomaan liiketoimintaa, Etenkin aikanäkökulman huomioon ottaen yritysosto on nopea ja tehokas tapa kansainvälistyä.

1.1 Johdatus aihealueeseen

Tämän työn tavoitteena on nostaa esiin niitä syitä ja seikkoja, jotka johtavat päätökseen kansainvälisestä yritysostosta. Työ tulee keskittymään pääasiassa yritysostoa edeltävään vaiheeseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon. Työn pääpaino tulee olemaan yritysostoon liittyvien motiivien ja yritysostoa koskevan päätöksentekoprosessin tarkastelussa.

Yritysostopäätökseen ja kansainvälistymiseen yleisesti liittyy usein erilaisia tekijöitä ja riskejä, joista osa on yrityksen ulkopuolisia ja osa sisäisiä. Yrityksen sisäisiä tekijöitä voidaan kutsua myös sisäisiksi toimintaedellytyksiksi, joihin yritys on itse kykenevä vaikuttamaan. Ulkoisia tekijöitä voidaan kutsua ulkoisiksi toimintaedellytyksiksi, joihin yrityksellä itsellään on hyvin rajalliset mahdollisuudet tai ei ollenkaan mahdollisuuksia vaikuttaa (Luostarinen, 1977: 20). Reijo Luostarisen mukaan yrityksen kansainvälistymiseen liittyy kotimarkkinoiden osalta työntäviä voimia ja vastaavasti kohdemarkkinoiden osalta vetäviä tekijöitä. Näiden välillä yrityksen ominaisuudet, vahvuudet, heikkoudet ja edut ovat merkittävien tekijä päätettäessä kansainvälistymisestä ja yritysostoista (Luostarinen, 1994; 23). Yrityksen päätös kansainvälistyä yritysoston avulla riippuu tilanteeseen vaikuttavista tekijöistä; mikä on yrityksen kehityskaaren vaihe, mikä on rahoitustilanne ja etenkin, mitkä ovat kotimarkkinoiden kasvuodotukset (Luostarinen, 1994; 16).

Yritysosto on monille kansainvälistyville yrityksille nopea keino päästä kansainvälistymistavoitteeseen ja toteuttaa kansainvälistymisstrategiaansa. Lisäksi yritysoston kautta voidaan usein saavuttaa merkittävää hyötyä liiketoiminnan eri alueilta verrattuna vaikkapa esimerkiksi greenfield-operaatioon, jossa yritys perustaa tyhjästä täysin uuden yksikön ulkomaille (Vasara, 1985). Larimon (1999) mukaan yritysosto keskeisessä Itä-Euroopassa on greenfield-operaatiota nopeampi ja halvempi tapa tehdä entry kohdemarkkinoille. Tilanne ei ole sama kaikilla markkinoilla. Larimo toteaa, että entry yritysoston avulla on kannattavampi voimakkaasti kasvavilla markkinoilla, kun taas jo valmiiksi kehittyneille markkinoille greenfield-operaatio nähdään parempana entry-muotona (Larimo, 1999; 11).

Kansainvälisen yritysoston toteuttaminen on kotimaista yritysostoprosessia huomattavasti hankalampaa. Totutusta poikkeava, suomalaiselle yritysjohdolle usein uusi tai vieras kulttuuri, markkinatilanne, lainsäädäntö, tms. ovat tekijöitä, jotka lisäävät epäonnistumisen riskiä. Kansainvälinen yritysosto vaatii tästä syystä huomattavasti enemmän valmistelua ja tietoa päätöksenteon pohjaksi ja tueksi. (Blummé, 1990; 7)

Tarkasteltaessa yritysostoja kansainvälisen liiketoiminnan ja talouden näkökulmasta, voidaan huomata, että yritysostot ilmenevät eräänlaisissa aalloissa. Kirjallisuus määrittelee yleisesti viisi eri aaltoa, joidenka aikana kansainvälisiä yritysostoja on esiintynyt keskimääräistä enemmän. Viidettä ja viimeisintä aaltoa eletään edelleen, joten sen lopullisia tuloksia on vielä mahdotonta analysoida. (Brakman, Garretsen & van Marrewijk, 2006; 4 & 28)

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on määritellä ja hahmottaa niitä tekijöitä ja motiiveja, jotka ovat erityisessä asemassa yritysostoihin liittyvässä päätöksenteossa ja tavoitteenasetannassa kun yritysosto kohdistuu Itä-Eurooppaan tai keskeiseen Itä-Eurooppaan. Keskeisessä asemassa ovat ne motiivit, jotka saavat yrityksen valitsemaan yritysoston operaatiomuodokseen Itä-Euroopan kontekstissa muiden investointimuotojen sijaan. **Päätavoitteena on hahmottaa mitkä ovat niitä syitä ja tekijöitä, jotka ohjaavat yrityksen päätöksentekoa kohti yritysostoa muiden investointimuotojen sijaan.**

Toisena päätavoitteena on selvittää neljän tapauksen perusteella mitkä motiivit olivat merkitystasoltaan suurimpia kussakin tapauksessa kun yritysostoa suunniteltiin Itä-Euroopassa, eli mitkä olivat ne tekijät jotka saivat Rautaruukin ostamaan juuri ne yritykset, jotka se osti.

Alatavoitteena on erottaa kansainvälisistä yritysostoista juuri ne motiivit ja tekijät, jotka ovat ominaisia erityisesti Itä-Euroopalle. Näitä pyritään havaitsemaan peilaamalla tässä tutkimuksessa esiin nousseita motiiveja aiemman kirjallisuuden esittämiin motiiveihin.

Pyrkimyksenä tutkimuksessa on löytää ne tekijät yritysoston valmisteluvaiheessa, jotka vaikuttavat merkittävästi tulevaan menestykseen kun yritysoston kohdemaana on kehittyvä talous. Työssä pureudutaan niihin tekijöihin, jotka ovat taustalla päätöksessä kansainvälistyä juuri yritysoston avulla tutkimuksen kohteena olevalle markkina-alueelle. Yritysostojen taustoja pyritään kartoittamaan työn empiriaosassa case-tapausten perusteella, johon Rautaruukki tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet investointihistoriansa ansiosta.

Tutkimus rajautuu maantieteellisesti käsittelemään Itä-Eurooppaa ja keskeistä Itä-Eurooppaa. Tutkimuksessa käsiteltävien yritysostojen kohteena olleet yritykset sijaitsevat Venäjällä, Puolassa, Unkarissa ja Slovakiassa. Useimmat näistä maista ovat entisen Neuvostoliiton vaikutuspiirin, eli niin kutsutun rautaesiriipun takaisia valtioita. Neuvostoliiton hajottua tai niiden irrottua Neuvostoliiton taloudellisesta etupiiristä tutkimuksessa käsiteltävien maiden talous romahti ja pirstoutui monilta osin. Monet talouden itsestäänselvyydet oli rakennettava uudelleen. Talouden kehittyminen houkutteli alueelle lukuisia suoria ulkomaisia investointeja ja niiden joukossa alueelle rantautui myös tämän tutkimuksen case-yritys, Rautaruukki Oyj (myöhemmin, Ruukki). Ruukki on tehnyt alueella lukuisia yritysostoja, joidenka motiiveja ja yritysostoihin liittyvää päätöksentekoa tämä tutkimus pyrkii selvittämään.

Tämän tutkimuksen uutuusarvo perustuu olemassa olevien teorioiden ja kirjallisuuden tuottamien motiivien testaamiseen. Tavoitteena on löytää myös mahdollisesti nostaa esiin uusia näkemyksiä kunkin motiivin merkityksestä tämän tutkimuksen kontekstissa. Haasteelliseksi tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyyden tekee se, että kaikki neljä yritysostoa ovat suuntautuneet

omalle tietylle liiketoiminnan sektorilleen. Kaksi yritysostoa on suuntautunut konepajasektorille ja kaksi on suuntautunut rakennusteollisuuden alalle. Lähtökohta on että motiivit eri liiketoiminta-alueilla poikkeavat toisistaan, jolloin tuloksista ei voida kokonaisuutena vetää suoria johtopäätöksiä tai yleistyksiä. Motiivit eri liiketoiminta-alueilla poikkeavat alojen ominaispiirteiden ansiosta. Konepajateollisuudessa on mahdollista logistisesti kuljettaa lopputuotetta lähes rajattomasti minne päin tahansa maapalloa. Sen sijaan rakennusteollisuudessa ja etenkin tutkimuksessa esiintyvien yritysten tuottamat tuotteet on sidottu pitkälti samalle maantieteelliselle alueelle kuin missä ne on valmistettukin. Suurten metallisten rakennuselementtien ja komponenttien kuljettaminen on käytännössä hankalaa ja logistisesti tehotonta mikäli välimatka tuotannon ja loppukäyttäjän välillä kasvaa yli 500 kilometrin.

Silti, tulosten odotetaan nostavan esiin juuri Itä-Eurooppaan suuntautuvien yritysostojen motiiveja. Tuloksista odotetaan ilmenevän tekijöitä, jotka ovat puoltaneet Ruukin päätöstä valita yritysosto investointimuodoksi esimerkiksi greenfield-investoinnin sijaan.

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Yrityksen kansainvälistymiseen liittyvää kirjallisuutta ja sitä kautta olemassa olevaa teoriaa on runsaasti. Ohjenuorana tässä työssä käytettävää kirjallisuutta ja teorioita varten ovat kansainvälistymiseen liittyvät yritysostot ja sen ympärillä käyty aiempi tieteellinen keskustelu. Osa vielä nykyään käytössä olevista teorioista ja kirjallisuudesta on jo verrattain vanhaa. Vanhimmat tässäkin työssä käytössä olevat teokset ovat peräisin 60- ja 70-luvulta. Pyrkimyksenä on käyttää pääasiassa tuoreempia lähteitä, mutta usein niissäkin hahmotelmien taustalta löytyy vanha teoria päivitettyinä 2000-luvulle. Tutkimuksia, jotka käsittelevät operaatiomuodon valintaa suorissa kansainvälisissä investoinneissa on ollut verrattain vähän (Cheng, 2006; 203).

Kirjallisuutta yritysostojen ja suorien ulkomaisten investointien alueelta löytyy runsaasti. Kirjallisuutta, joka käsittelee yritysostoja juuri tämän tutkimuksen kannalta oleellisen maantieteellisen alueen, eli Itä-Euroopan kontekstissa on saatavilla vaihteleva määrä. Aiheesta tehtyjä tutkimuksia löytyy, mutta

rajoituksena osassa kirjallisuutta on että ne käsittelevät lähinnä muita operaatiomuotoja, kuin yritysostoja.

Lukuisat tutkimukset ovat pyrkineet analysoimaan ja esittämään oikeata tai parasta tapaa investoida Itä-Eurooppaan. Usein tutkimukset asettavat vastakkain greenfield-investoinnit ja yritysostot (mm. Anderson & Svensson 1994; Caves & Mehra 1986; Hennart & Park 1993; Svensson & Zejan 1990). Jotkut tutkimukset (mm. Davidson 1982; Fölster & Nyberg 1993; Svensson 1996) ovat ottaneet edellisen vertailun rinnalle tarkasteluun myös erilaiset yritystyyppit. Näitä yritystyypppejä ovat esimerkiksi suuria tuotekehityspennisteluja vaativat yritykset tai yleinen tietointensiivisyys yrityksen toimialalla. Yleinen näkemys näiden tutkimusten pohjalta on, että yritykset joille tuotekehitys on erityisen tärkeässä roolissa, tulisi suosia greenfield-investointeja. Yrityksen toimialan siis katsotaan yleisesti määrittelevän parhaan investointimuodon greenfield-investoinnin ja yritysoston väliltä. (Borsos-Torstila, 1999; 51)

Jotkut aiemmin tehdyistä tutkimuksista ovat päätelleet, että yritykset joilla on jo entuudestaan laaja tuoteportfolio ovat useammin taipuvaisia greenfield-operaatioihin kuin yritykset joilla on suppeampi tuoteportfolio (Dubin 1976; Stopford 1976). Myös aiemmalla läsnäololla markkinoilla katsotaan olevan myös vaikutus operaatiomuodon valintaan (Andersson & Svensson 1995; Svensson 1995; Zejan 1990).

Yritysoston ostokohteen ja ostavan yrityksen välisellä kulttuurisella etäisyydellä katsotaan myös olevan vaikutusta operaatiomuodon valintaan. Erinäisten tutkijoiden (mm. Johansson & Wiedersheim-Paul 1975; Luostarinen 1979) mukaan operaatiot, jossa ostavan ja ostettavan yrityksen kotimaiden välinen kulttuurinen etäisyys on suurempi, päätyvät keskimääräistä useammin yritysostoon. Mitä suurempi etäisyys operaation kohdemaan ja operaatiota suunnitteleva yrityksen kotimaiden välillä on, sitä suuremmaksi nähdään operaation riski. Tällöin operaatiota harkitseva yritys päättyy useammin juuri yritysostoon. (Borsos-Torstila, 1999; 51)

Harvat yritysostoja käsittelevät tutkimukset ovat ottaneet mukaan tarkasteluun markkinoiden ominaispiirteitä kohdemarkkinoilla, kuten esimerkiksi markkinoiden koko, kasvu ja kohdemaan kehityksen taso (Caves & Mehra 1984;

Zejan 1990; Larimo 1996). Aiemmat tutkimukset aiheesta (Larimo & Nieminen 1989; 22) ovat päätyneet toteamaan, että kehittyneemmistä maista kehittymättömämpiin maihin suuntautuvat investoinnit tapaavat usein olla greenfield-investointeja. Tutkijat nimeävät syyksi greenfield-investointien suosiolle näissä tapauksissa sopivien ostokohteiden puutteen. Sopivia yrityksiä ei välttämättä ole myynnissä tai myynnissä olevat yritykset eivät ole taloudellisesti vakaalla pohjalla.

Hennartin mukaan yritysoston päätöksentekoon liittyvät tekijät eroavat greenfield-operaatioon johtavasta päätöksenteosta kolmella pääasiallisella tavalla, jotka perustuvat etuihin ja kustannuksiin liittyen tilanne- ja tapauskohtaisiin erityispiirteisiin. Yritysostot nähdään usein matalamman riskin vaihtoehtona sekä matalampien kustannusten vaihtoehtona, koska yritysoston myötä ostetaan paikallistuntemusta ja valmiin olemassa olevan brandin. Toisaalta, ostettavan yrityksen nykyisten omistajien näkökulmasta myös edellä mainituille tekijöille on asetettava hinta. Joissakin tapauksissa tämä hinta saattaa nousta liian korkeaksi ostavan yrityksen näkökulmasta. Toinen pääasiallinen tapa, jolla yritysosto eroaa greenfield-operaatiosta, on koko prosessin ajallinen kesto. Yritysosto nähdään alan kirjallisuudessa nopeana entryn muotona ja greenfield-operaatiot taas enemmän aikaa vievänä muotona. Yritysoston avulla ostavan yrityksen on mahdollista toteuttaa omaa strategiaansa nopeammin ja säilyttää suhteellinen asema markkinoilla. Hennartin kolmas näkökulma yritysoston ja greenfield-operaation eroista liittyy kohdemarkkinoiden konsentraatioon ja markkinoiden kasvupotentiaaliin. (Hennart 1995; 7)

Kirjallisuutta ja materiaalia tätä tutkimusta varten on etsitty kirjallisessa ja sähköisessä muodossa. Kirjallinen materiaali on peräisin käytännössä lähes kokonaan Vaasan tiedekirjasto Tritonian kokoelmista. Joitakin teoksia tätä tutkimusta varten on löytynyt Vaasan Yliopiston markkinoinnin laitoksen laitoskokoelmasta. Kirjallisten lähteiden lisäksi mm. artikkeleita on etsitty erilaisista sähköisistä tietokannoista. Yleisimpiä tietokantoja ovat olleet mm. EBSCO (Academic Search Elite), Science Direct, Blackwell ja Emerald. Yleisimpiä hakusanoja tietokantojen käytössä ovat olleet "Foreign Direct Invesments", "FDI", "Merger", "Acquisition", "Central Eastern Europe", "CEE-Countries" ja "Transitional Economies".

1.4 Työn rakenne

Työn alkuosa keskittyy käsittelemään kansainvälistymisestä, yritysostoista ja Itä-Euroopan talousalueesta kirjoitettua kirjallisuutta ja teorioita. Tavoitteena on ensin rakentaa alussa näkemys yritysostoista ja niihin liittyvistä motiiveista yleisemmällä tasolla. Aivan teoriaosan aluksi yrityksen kansainvälistymistä käsitellään lyhyesti, jotta kyettäisiin paremmin hahmottamaan niitä tekijöitä, jotka johtavat yrityksen laajenemiseen kotimaan ulkopuolelle ja myöhemmin juuri yritysoston valintaan operaatiomuodoksi. Kansainvälistymiseen perehtymisen jälkeen työ syvenee keskittymään tutkimuksen kannalta ydinasiaan, eli yritysostoihin ja niiden motiiveihin. Yritysostoa tutkitaan vaihtoehtona muille operaatiomuodoille. Erilaisia operaatiomuotoja vertaillaan keskenään ja siten pyritään löytämään ne tekijät, jotka ohjaavat yrityksen päätöksentekoa kohti yritysostoa.

Kohti teoriaosan loppua, työ syvenee käsittelemään yritysostoja Itä-Euroopan kontekstissa. Teoriaosuus syvenee suppilomaisesti laajemmista asiakokonaisuuksista kohti yksityiskohtaisempia asioita.

Työn empiriaosassa haastatellaan suomalaisen pörssiyrityksen, Rautaruukki Oyj:n edustajia. Rautaruukki on valittu case-yritykseksi tätä työtä varten, koska se on tehnyt merkittäviä yritysostoja keskeisessä Itä-Euroopassa ja Itä-Euroopassa viimeksi kuluneen viiden vuoden aikana. Haastateltavana ovat Rautaruukin Mika Koivisto ja Tuomo Kantola, jotka ovat olleet osana päätöksentekoprosessia Rautaruukin tehdessä yritysostoja Itä-Euroopassa. Jotta työ olisi riittävän rajattu, yritysostoja tutkitaan pelkästään keskeisessä Itä-Euroopassa ja Itä-Euroopassa. Kyseisiä markkina-alueita esitellään tarkemmin kappaleessa kohdemarkkina-alueen esittely.

Tutkimusta varten toteutetaan haastatteluja kahdessa eri vaiheessa. Ensin haastateltavia pyydetään täyttämään lomake, josta ilmenee yritysostoihin liittyviä taustatietoja ja perusfaktoja. Lomakkeista saadun informaation avulla toteutetaan toisen vaiheen suulliset haastattelut. Esitetyt lomakkeet ja suulliset haastattelut muodostavat tämän tutkimuksen primääridatan.

Sekundäärisdataa markkina-alueesta saadaan erilaisten riippumattomien raporttien ja julkaisujen avulla.

Empiriaosassa pureudutaan tarkemmin niihin syihin miksi Rautaruukki on päätenyt valitsemaan juuri yritysostot operaatiomuodoksi Itä-Euroopan markkina-alueella muiden investointimuotojen sijaan. Jokainen yritysosto puretaan omaksi tapaukseksi ja siten pyritään vastaamaan tämän tutkimuksen toiseen päätavoitteeseen, eli miksi Ruukki on valinnut juuri nämä yritykset kaikkien potentiaalisten ostokohteiden joukosta ja miksi juuri yritysosto on valikoitunut investointimuodoksi.

2. KANSAINVÄLISTYMINEN JA YRITYOSTOT

2.1 Yrityksen kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategia

Yrityksen kansainvälistyminen ja siihen liittyvä prosessi voidaan nähdä jatkuvana prosessina ja eräänlaisena sekventiaalisena tapahtumasarjana, jossa kansainvälistymisprosessin yksi vaihe johtaa seuraavaan. Kansainvälistymisen yhteydessä yritys muuttuu passiivisesta kotimaan markkinoita hyödyntävästä globaaliksi monikansallisia markkinoita hyödyntäväksi toimijaksi. Yrityksen kansainvälistymistä ei pidä tarkastella muusta liiketoiminnasta irrallisena prosessina vaan hyvin läheisesti integroituna kaiken kattavana tapahtumaketjuna, jolla on vaikutuksensa yrityksen jokaiselle liiketoiminta-alueelle ja tulosityksikköön. Tällöin muutoksen tapahtuessa yrityksen yhdessä osassa sen vaikutus ulottuu silti muille osa-alueille. Yritysten henkilöstö ja erityisesti johto ovat merkittävässä roolissa kansainvälistymisen suhteen. Johdon tehtävänä prosessissa on tulkita yrityksen toimintaympäristöä ja sisäisiä tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa kansainväliseen menestykseen liiketoiminnassa. Sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin on kyettävä vastaamaan, reagoimaan ja etenkin sopeutumaan. Tästä syystä kansainvälistyminen on nähtävä myös erityisenä haasteena yrityksen henkilöstölle ja johdolle. (Äijö, 1977; 382)

Kansainvälistyessään yrityksen toiminnan ja toimintavaihtoehtojen suunnittelu on paikoitellen haastavaa ja vaativaa. Yritysjohdon näkemys ja kokemus asioista eivät aina ole riittävällä tasolla. Tällöin johto usein turvautuu liian helposti kopioimaan tai imitoimaan muiden yritysten tekemiä strategisia linjauksia ja toimenpiteitä. (Äijö, 2001; 11) Etenkin Itä-Euroopan ajoittain arvaamattomassakin kontekstissa muiden yritysten imitoiminen tai länsimaihin kohdistuneiden aiempien operaatioiden suora kopioiminen saattaa olla turmiollista lopputuloksen kannalta.

2.2 Kansainväliset operaatiovaihtoehdot ja operaatiomuodon valintaprosessi

Kansainvälistyvän yrityksen markkinaentrystrategia määrittelee pitkälti valittavan operaatiomuodon. Toivo Äijö määritteli 2001 kirjassaan yhdeksän

erilaista kansainvälistä operaativaihtoehtoa. Nämä vaihtoehdot ovat: 1. Vienti, 2. ulkomainen lisensointi ja franchising, 3. ulkomainen myyntikonttori, 4. ulkomaiset yhteistyösopimukset, 5. ulkomainen sopimusvalmistus, 6. ulkomainen yhteisyritys, 7. projektivienti, 8. ulkomainen liikkeenjohtosopimus ja 9. oma ulkomainen valmistusyksikkö (Äijö, 2001; 86). Yritysosto on näistä vaihtoehdoista käytännössä viimeinen, eli ulkomainen valmistusyksikkö. Olennaista kuitenkin on ymmärtää, että kansainvälinen yritysosto on intensiivinen ja vaativa valinta, joka sitouttaa ostavan yrityksen pääomaa ja resursseja pitkäksi ajaksi eteenpäin. Tällöin toteutuvan yritysoston on oltava osa strategiaa, johon sen tulee myös saumattomasti sopia.

Universaalia, parhaan operaatiotavan valintaa on mahdotonta esittää. Oikea tai paras tapa on aina sidonnainen kontekstiin. Valintaan vaikuttavat mm. ostokohteen maantieteellinen sijainti tai ajoitus. Ennen kaikkea valintaan vaikuttaa kuitenkin ostavan yrityksen tarpeet ja ostokohteen ominaisuudet. Markkinoilla on myös merkittävä asema operaatiomuodon valinnassa. Ympäristötekijät ulkomaisilla markkinoilla ja asiakkaiden sekä kilpailijoiden ominaisuudet vaikuttavat suuresti käytettävän operaatiomuodon valintapäätökseen. (Äijö, 2001; 86–89)

Oman ulkomaisen tuotantoyksikön perustaminen tyhjästä greenfield-operaationa saattaa olla hidasta ja aikaa vievää sekä resursseja kuormittavaa. Siksi tällöin houkuttelevaksi vaihtoehdoksi saattaa muodostua valmiin toimintakuntoisen yrityksen ostaminen. Vaikka yritysostossakin sitoutuu runsaasti pääomaa ja aineettomia resursseja, yritys on kuitenkin välittömästi toimintakykyinen. Valmiin yrityksen ostamista pidetään kuitenkin usein taloudellisesti helpompana ratkaisuna kuin uuden yksikön perustamista. Yritysoston myötä ostetaan myös aineettomia tuotannontekijöitä, kuten osaamista, henkilökuntaa ja ennen kaikkea asiakaskuntaa. Haittapuolena yritysostossa on, että usein vain heikosti menestyvät yritykset ovat ostettavissa halvalla. Tällöin ostava yritys joutuu sitouttamaan runsaasti omia resurssejaan suunnan muuttamiseksi. Myös ostettavan yrityksen sijainti saattaa muodostua ongelmalliseksi. Yritys saattaa olla väärässä paikassa markkinoita ja / tai kokonaisstrategiaa ajatellen. Ostettavan yrityksen rakennuskanta, koneisto, laitteisto ja teknologia saattavat olla vanhentuneita tai huonokuntoisia, joka aiheuttaa ostavalle yritykselle haasteita. Merkittävä haaste yritysoston kannalta saattaa myös olla tulevan integroinnin hankaluus. Mikäli ostettu yritys on

tarkoitus integroida emoyritykseen, niin ostetun yrityksen henkilöstön on sitouduttava tähän. Muutoin tilanteessa saattaa syntyä ylitsepääsemättömiä esteitä menestykselle. (Äijö, 2001; 114–115)

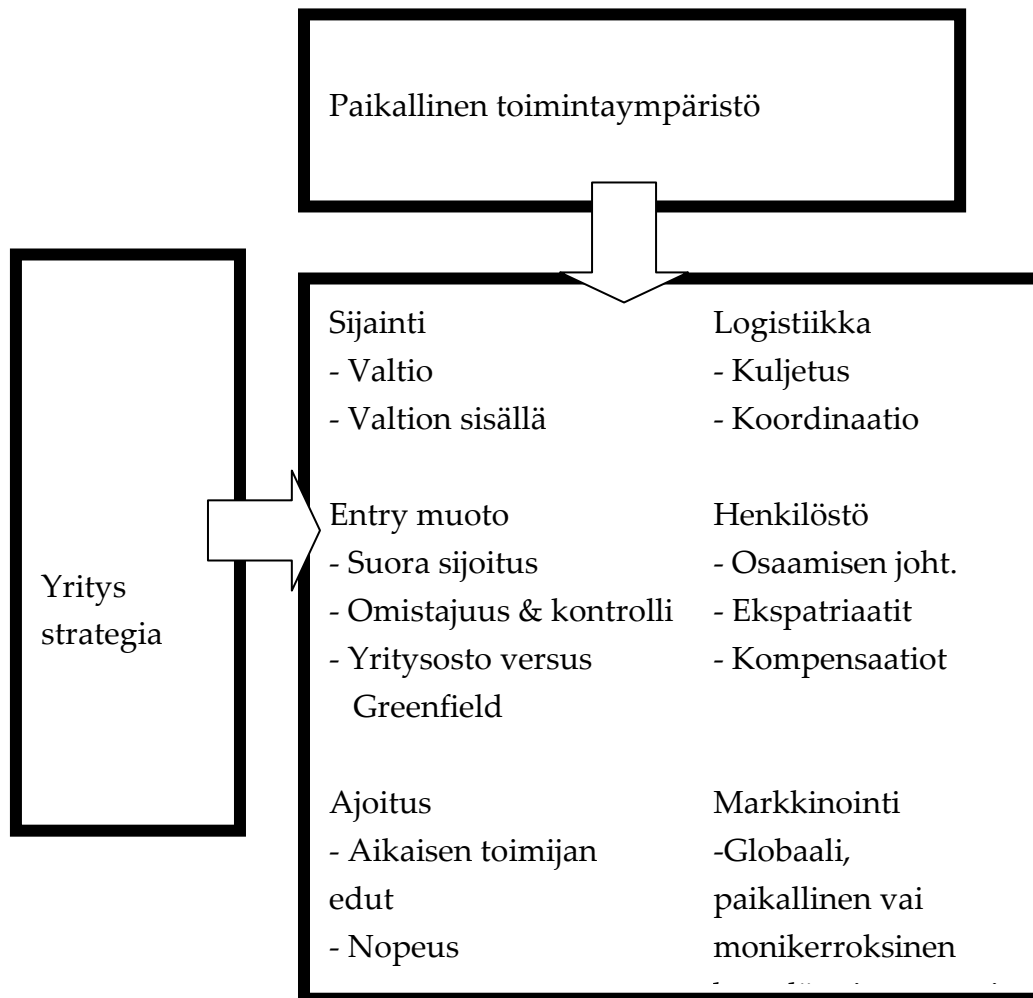
2.3 Yritysosto entry- ja kasvustrategiana

Monikansalliset yritykset käyttävät yritysostoja tavoitellessaan strategisia tavoitteitaan. Kasvavien talouksien maissa yritysoston tavoitteena on usein aseman hankkiminen uusilla markkinoilla tai aseman vahvistaminen vakautumassa olevilla markkinoilla. Organisaatiomuoto valitaan ja mukautetaan vastamaan paikallisten olojen asettamia vaatimuksia. (Meyer, 2007; 43)

Entrystrategia sisältää monimutkaisen kokonaisuuden aiempia päätöksiä, jotka ovat johtaneet lopulliseen päätökseen penetroida tietyt markkinat. Yksi merkittävimmistä entrystrategiaan liittyvistä päätöksistä on operaatiomuodon valinta; tuleeko kyseeseen greenfield-operaatio vai päädytäänkö jonkin asteiseen yritysostoon. Operaatiomuodon valinnan taustalla on kuitenkin pitkä ketju erilaisia päätöksiä, eikä se siis siten ole yksittäinen ja irrallinen päätös. Usein yritykset tekevät ensin päätöksen penetroida tietyt markkinat ja vasta sen jälkeen pohditaan entrymuodon valintaa. Entrymuotoa puntaroidaan tarkoin ottaen huomioon kohdemarkkinoiden ominaispiirteet ja entryn ajoituksen. Myös tulevan ostettavan yksikön sijainti maan sisällä on tekijä, joka vaikuttaa päätöksentekoon. (Meyer, 2007; 45)

Entrymuodon valintapäätös ja muut yrityksen tekemät kansainvälistymistä koskevat päätökset ovat läheisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Esimerkiksi, mikäli yritys on päättänyt toteuttaa markkinaentryn lyhyellä aikavälillä tai tavoitella ensivaiheen toimijan asemaa kohdemarkkinoilla, saattaa yritysosto tai yhteisyritys olla ainut toimiva vaihtoehto. Toisaalta, yritysosto asettaa ostavalle yritykselle suurempia haasteita markkinoinnin, logistiikan ja henkilöstöressurssien osalta. Ostettavan yrityksen kulttuuri, toimintatavat, henkilöstö ja paikalliset tuotemerkit on integroitava ostavan yrityksen jo olemassa oleviin vastaaviin tekijöihin. (Meyer, 2007; 45)

Entrystrategia on moniulotteinen konstruktio, jolla vaikutuksensa sekä osatavan että ostettavan yrityksen eri tasoille ja liiketoiminta-alueille. Yhtä liiketoiminnan tasoa koskevan päätöksen tekijän on otettava huomioon sen vaikutus muille tasoille. (Meyer, 2007; 45)



KUVIO 1. Entrystrategian valintaan ja muotoon vaikuttavat tekijät. (Meyer, 2007; 46)

2.3.1 Yritysosto kansainvälistymisstrategiana verrattuna muihin operaatiomuotoihin

Kansainvälisessä liiketoiminnassa yritysostojen asema ja rooli on vahvistunut viimeisen kuluneen kahdenkymmenen vuoden aikana. Kiristynyt kilpailutilanne, lyhentyneet tuotteiden elinkaaret, markkinoiden ja teollisuudenalojen kehittyneisyys / maturiteetti, kohonneet odotukset tuoton

suhteesta panokseen, hankinta ja toimitusketjujen monimutkaistuminen ja brandin korostunut asema markkinoinnissa ovat tehneet yritysostosta entistä houkuttelevamman vaihtoehdon kansainvälistyä (Larimo, 1999; 12).

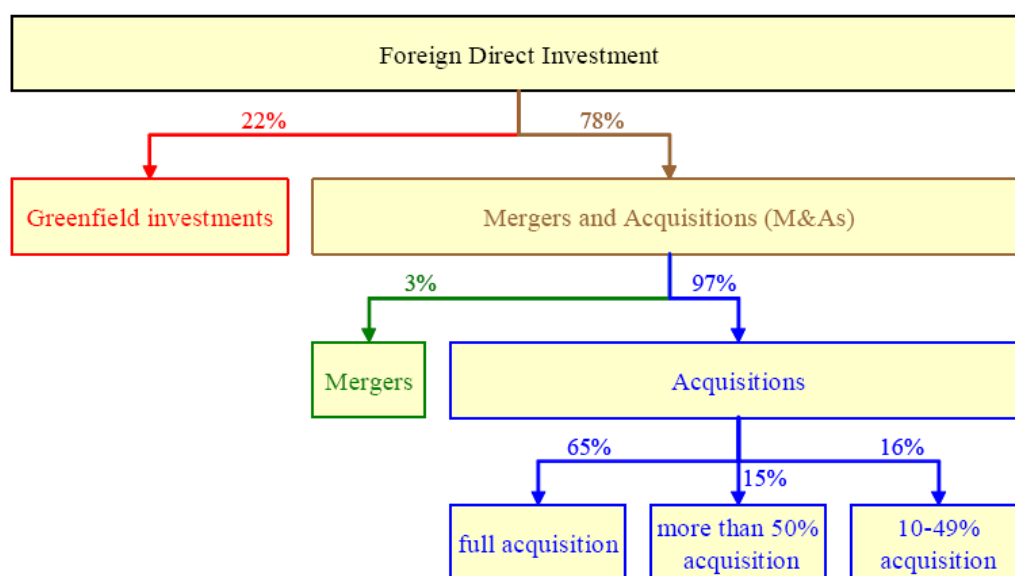
Perinteisesti tutkijat käsittelevät greenfield-operaatioita ja yritysostoja täysin toisistaan irrallisina ja hyvin erilaisina operaatiomuotoina. Markkinaentry greenfield-operaation avulla vaatii aina uuden tytäryrityksen tai tuotantoyksikön perustamista. Perustamisen toteuttaa joko pääkonttorin ulkopuolinen, mutta kuitenkin yleensä saman konsernin sisäinen yritys joko yksin tai yhteistyössä yhden tai useamman yhteistyökumppanin kanssa. Greenfield-entrystä houkuttelevan tekee se, että tällöin emoyritys saa itse valita paikan ja ajankohdan, jolloin tytäryhtiö aloittaa toimintansa. Emoyritys siis pääsee alusta asti vaikuttamaan niihin ratkaisuihin, jotka vaikuttavat myöhempiin liiketoimiin. Greenfield-entrystä on myös se, että tällöin yritys kykenee sopeuttamaan toimintonsa uuteen liiketoimintaympäristöön pidemmällä aikavälillä. (Cheng, 2006; 203) Kuten jo edellä todettua greenfield-operaatio on operaatiomuotona resursseja sitova. Greenfield-operaation ollessa valittu investoinnin muoto, yrityksen taloudelliset ja henkiset resurssit on sidottu pitkäksi aikaa uuteen operaatioon. Lisäksi, tulokset eivät ole taattuina, mutta toisaalta lyhyen aikavälin mahdollisuudet vaikuttaa tulevaan menestykseen ovat paremmat yritysostoon verrattuna.

Kulurakenne greenfield-operaation ja yritysoston välillä on merkittävä. Yrityksen laajetessa ulkomaille lukusia ja yllättäviä kuluja saattaa esiintyä ja etenkin juuri greenfield-operaatioiden yhteydessä juuri nämä odottamattomat kustannukset ovat huomattavasti suuremmat. Molemmissa operaatiomuodoissa esimerkiksi expatriaattien kouluttaminen ja palkitseminen on merkittävä menoerä, mutta määrällisesti greenfield-operaation tarpeet ylittävät yritysoston tarpeet monin kerroin. Yritysostossa ostava yritys ostaa valmiiksi koulutetun henkilöstön ja johdon, jota ei enää tarvitse kouluttaa saatikka lähettää kotimaansa ulkopuolelle. Yrityksille, joille taloudelliset resurssit ovat rajallisempia saattaa yritysosto olla käytännössä ainut mahdollisuus rajallisempien kustannustensa ansiosta. Mikäli yritys päätyy valitsemaan operaatiomuodokseen brownfield-operaation, saattavat operaatiokustannukset nousta jopa huomattavasti korkeammaksi verrattuna kahteen edellä mainittuun. (Cheng, 2006; 207)

Yritysostot ja greenfield-investoinnit eroavat toisistaan kolmella pääasiallisella tavalla. Nämä kolme tekijää liittyvät kuluihin ja etuihin, jotka ovat riippuvaisia teollisuudenalasta, sijoittavasta yrityksestä ja isäntä-/kohdemaasta (Larimo, 1999; 10). Cavesin (1982) mukaan yritysosto ei sitouta yrityksen resursseja ja pääomaa samalla tavalla kuin uuden yksikön perustaminen. Yritysosto ei tuo mukanaan vastaavia informaationhankinnallisia ja yritysjohtollisia kustannuksia ja riskejä kuin greenfield-operaatio tuo tullessaan. Yritysostossa ostetaan jo valmiiksi toimiva yritys, jolloin perustamiskustannuksia ei enää synny samalla tavalla kuin uutta yksikköä perustettaessa. Olemassa oleva yritys omaa jo valmiiksi aineetonta pääomaa, kuten esimerkiksi tietoa paikallisista markkinoista tai vahvan brandin tai tavaramerkin. Toisaalta, yritysosto vaatii toisinaan merkittävän määrän taloudellista pääomaa, jolla asema kohdemarkkinoilla hankitaan (Larimo, 1999; 10).

Toinen merkittävä ero yritysoston ja uuden perustettavan yksikön välillä on aika. Uuden tytäryhtiön perustaminen tyhjästä vaatii enemmän aikaa kuin valmiiksi jo toimivan yrityksen ostaminen. Greenfield-entryn kustannukset ovat sitä korkeammat mitä nopeammin kohdemarkkinat kasvavat.

Greenfield operaation ja yritysoston kannattavuuden välille syntyy merkittäviä eroja kun tarkastellaan ostettavan yrityksen kohdemaata ja etenkin kohdemarkkinoita. Markkinoiden kilpailuaste ja maturiteetti ovat merkittävässä asemassa operaatiomuodon valinnan kannalta. Uuden kapasiteetin luominen markkinoille greenfield-operaation avulla vaikeuttaa ja kiristää kilpailutilannetta. Yritysosto ei suoranaisesti kasvata markkinoiden tuotantokapasiteettia, kun taas uusi perustettava tuotantolaitos kasvattaa tuotantoa (Larimo, 1999; 10 & Cheng, 2006; 203). Tällöin markkinoilta saatava tuotto säilyy entisellään kun markkinoiden sisäinen tasapaino ei muutu. Tuotannon kasvaessa ja kilpailun kiristyyessä kate per tuotettu yksikkö heikkenee.



KUVIO 2. Suorien ulkomaisten investointien jakautuminen eri investointimuotojen välillä. (Brakman, Garretsen & van Marrewijk, 2006; 2)

Brakman, Garretsen ja van Marrewijk rakensivat artikkelissaan kaaviokuvan (Kuvio2), joka esittelee havainnollisesti erilaisten suorien ulkomaisten investointien jakautumisen. Aineistona tutkimuksessa on käytetty YK:n kauppa ja kehitys kongressin (UNCTAD) tuottamaa dataa kansainvälisestä kaupasta. (Brakman, Garretsen & van Marrewijk, 2006; 2) Tämän työn kannalta todettakoon, että kuviossa käsitelty aineisto on otos koko maailman kansainvälisistä suorista investoinneista, eikä siten keskity erityisesti tämän työn markkina-alueeseen.

Yritysostoja ja greenfield-operaatioita katsotaan alan kirjallisuudessa yleensä toistensa vaihtoehtoisina operaatiomuotoina. Nämä kaksi ovatkin olleet historiallisesti suosituimmat ja merkittävimmät vaihtoehdot operaatiomuodon valinnassa, mutta näiden rinnalle on muodostumassa myös kolmas vaihtoehto entrymuodoksi. Greenfield-operaation ja yritysoston rinnalle on muodostunut näiden kahden operaatio- /entrymuodon risteytys, nimeltään brownfield-operaatio. Brownfield-operaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritysoston kohteena on yritys, joka vaatii lähes täydellisen remontin ja uudistukseen jatkaakseen ja kehittyäkseen tulevaisuudessa. Brownfield-operaation etuna on valmiiksi vakiinnutettu asema markkinoilla ja hankintaketjun osalta, mutta heikkoutena tavanomaiseen yritysostoon verrattuna korkeat kustannukset tuotantokoneiston uudistamisen myötä. Brownfield-operaatio saattaa olla paras

vaihtoehto jos ostavan yrityksen tavoitteena on läheinen integraatio emoyrityksen ja ostettavan yrityksen välillä kehittyvillä ja kasvavilla markkinoilla. (Cheng, 2006; 203)

2.3.2 Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat tekijät

Yritysten valitessa oikeaa operaatiomuotoa kulloisellekin kohdemarkkina-alueelle lukuisia tekijöitä tulee ottaa tarkastelun alle. Cheng jakoi artikkelissaan operaatiomuodon valintaan vaikuttavat tekijät kolmeen eri luokkaan. Ensimmäinen luokka on investoijan omat resurssit. Näillä resursseilla tarkoitetaan sekä taloudellista, että henkistä pääomaa. Lisäksi investoijan omiksi resursseiksi voidaan katsoa myös olemassa olevat arvoketjut ja asiakassuhteet. Toinen operaatiomuodon valintaan vaikuttava luokka ovat ostettavan yrityksen resurssit. Tässäkin tapauksessa resurssien käsitteeseen voidaan laskea samat taloudelliset ja ei-taloudelliset resurssit kuin edellisessä luokassa. Kolmanteen ja viimeiseen luokkaan kuuluvat riskit, jotka muodostuvat siirryttäessä kansainvälisille markkinoille. Riskejä saattavat olla esimerkiksi kiristynyt kilpailu tai uusi ja vieras liiketoimintaympäristö. (Cheng, 2006; 203 - 207)

2.4 Yritysosto prosessina

Yrityksissä tapahtuvaa päätöksentekoa on kauppatieteessä ja liiketaloustieteessä usein kuvailtu prosessina. Prosessitarkastelun havainnollisuus käy ilmi hyvin myös yritysostoihin liittyvästä kirjallisuudesta. Kirjallisuus osoittaa selkeästi prosessitarkastelun käyttökelpoisuuden monimutkaisten päätösten analysoinnissa. *Empiirisissä tutkimuksissa on todettu, että tällaiset päätökset muodostavat prosessin, johon liittyy erilaisia operaatioita, joihin osallistuu useita henkilöitä ja joilla on aikaulottuvuutta.* (Virtanen, 1979; 118)

Päätösprosessi ja sen tarkastelu ei useinkaan johda yhteen merkittävään päätökseen, vaan lopullista päätöstä edeltää suuri joukko alustavia osapäätöksiä. Päätöksentekoprosessista on lohkottavissa selkeitä eri vaiheita, mutta kuitenkin todellisuudessa prosessi harvoin etenee suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Eri vaiheet jakautuvat ajallisesti epäsäännöllisesti prosessin

alkamisajankohdan ja päätepisteen välille. Eri osapäätökset ja päätöksenteon vaiheet kytkeytyvät toisiinsa erilaisin palautekytkentöjen avulla. Tällöin jo aiemmin tehty päätös saattaa kumoutua prosessin myöhemmässä vaiheessa uuden informaation tullessa päätöksentekijän tietoon. Informaation etsintää, vaihtoehtojen kartoittamista ja analysointia tapahtuu rinnakkain koko päätöksentekoprosessin aikana. (Virtanen, 1979; 118)

2.4.1 Strateginen suunnittelu ja yritysostoprosessi

Jokainen yritysosto on ostavalle yritykselle merkittävä strateginen päätös. Yritysosto päätös saattaa muuttaa yrityksen tulevaisuuden suuntaa monella tavalla. Yritystoston myötä olemassa olevien resurssien muutoksen tai muuttuneen markkinatilanteen aiheuttama uusi tilanne pitää osata hyödyntää oikealla tavalla. Muutoin yritysosto on valunut hukkaan eikä siitä saatu hyöty ole lähellekään maksimaalinen.

Ensimmäinen kysymys, johon yritysjohto törmää harkitessaan alustavasti kansainväliseen yritysostoon lähtöä on mille maantieteelliselle alueelle tai mihin maahan yritysosto suuntautuu. Yleisesti hyväksytyjen teorioiden mukaan ostokohteen sijaintiin vaikuttavia tekijöitä on kuusi kappaletta, jotka ovat: 1) teknologia, 2) kysyntä, 3) kilpailutilanne, 4) maakohtaiset tuotannolliset tekijät, 5) institutionaaliset tekijät ja 6) fyysinen, kulttuurinen ja taloudellinen etäisyys. (Larimo, 1993; 33)

Mintzberg, Raisinghani ja Theodoret käsittelivät vuonna 1976 julkaisussa teoksessaan tarkemmin yritysostoprosessin strategista puolta. Tarkastelun kohteena kyseisessä tutkimuksessa oli 50 todellista strategista päätösprosessia, joista 25 analysoitiin yksityiskohtaisemmin. Vaikkakin kaikki 50 päätöksentekoprosessia olivat jokainen yksilöllisiä, ainutkertaisia ja sisällöltään monimutkaisia, kyettiin ne kuvaamaan tutkimusta varten kehitetyllä mallilla. Tässä mallissa yritysoston strateginen päätöksentekoprosessi jaettiin eri rutiineista koostuviin osavaiheisiin. Tutkijoiden mallin pohjana oli aiemman kirjallisuuden perusteella luotu kolmivaihejako, jonka muodostavat: 1) Identifiointivaihe, 2) Toimintavaihtoehtojen kehittämisen vaihe ja 3) valintavaihe. Kolmivaiheinen päätöksentekoprosessi jakautuu puolestaan seitsemään erilaiseen rutiiniin. (Mintzberg, Raisinghani & Theodoret, 1976; 252-266)

Strategisen päätöksentekoprosessin identifiointivaiheeseen kuuluvat tunnistamis- ja diagnoosirutiinit. Tunnistamisella tarkoitetaan strategisen päätöksentekotilanteen synnyttävän tilaisuuden, ongelman, mahdollisuuden tai uhan selvittämistä. Tunnistamisen ja diagnosoinnin avulla päätöksen tekevä henkilö pyrkii selkeyttämään päätösongelman käyttämällä hyväkseen olemassa olevia informaatiolähteitä ja etsimällä aktiivisesti uutta informaatiota.

Toimintavaihtoehtojen kehittämisvaihe pitää sisällään etsintä- ja design-rutiinit. Tämän vaiheen etsinnän avulla pyritään löytämään valmiita vaihtoehtoja strategisen ongelman ratkaisemiseksi. Etsinnän intensiivisyys saattaa vaihdella aktiivisesta vaihtoehtojen etsimisestä passiiviseen käyttökelpoisten vaihtoehtojen esiintulon ”kyttäilyyn”.

Toimintavaihtoehtojen kehittämisvaiheen design-rutiinin vaiheessa organisaatio kehittää itse valmiita ja toimivia toimintavaihtoehtoja. Tällöin myös jo aiemmin tuotetut valmiit toimintavaihtoehdot saattavat joutua muutoksen kohteena, kun strategiaa päivitetään mahdollisen uuden tiedon valossa.

Yritystoston strategisen suunnittelun valintavaihe koostuu karsinta-, arvottamis- ja valtuutusrutiineista. Jotta voitaisiin saada riittävän pieni joukko mahdollisia toimintavaihtoehtoja, käytetään karsintarutiinia rajaamaan pois epäkäytännölliset ja epäsoveltuvat toimintavaihtoehdot. Karsintarutiinin myötä kehittämisvaiheen tuloksena syntyy valmiita vaihtoehtoja enemmän kuin pystytään perusteellisesti analysoimaan ja arvioimaan.

Aiemman kirjallisuuden perusteella arvottamis- /valintarutiinia on tutkittu eniten. Virtanen kuitenkin toteaa, että arvottamis- /valintarutiini näyttäisi olevan todellisuudessa vähemmän merkittävä. Todellinen strateginen päätös kypsyy käytännössä prosessin kuluessa vähitellen. Erityisesti suunnitteluprosessin kehittämisvaiheen pienemmällä osapäätöksillä olisi merkittävä rooli lopullisen päätöksen kannalta. Nämä johtavat jo ennen arvottamis- /valintarutiinia asteittaiseen sitoutumiseen tiettyyn vaihtoehtoon tai päätöspolkuun. Vaihtoehtojen analyttisen arvottamisen on tutkimuksissa havaittu olevan yllättävän vähäistä. Toisaalta, rajaa arvottamisen ja valinnan

välille on hankala vetää, joka puolestaan on omiaan hankaloittamaan asian tutkimista.

Valintavaiheen valtuutusrutiini on erityisen merkityksellinen tilanteissa, joissa valinnan suorittajalla ei ole toimivaltaa sitoa organisaatiota tai koko yritystä tiettyyn toimintavaihtoehtoon tai toimintamalliin. Tällainen tilanne saattaa esiintyä esimerkiksi strategisten päätösten yhteydessä, koska muodollisten päätösten on tapahduttava tietyllä organisaatiotasolla. (Virtanen, 1979; 121–123)

2.4.2 Omistajuusstrategia

Investointimuodon lisäksi yrityksen omistajuusstrategia on olennainen elementti suorien ulkomaisten investointien osalta. Omistajuusstrategia sisältää mm. päätöksen omistetaanko ostettu yritys kokonaan vai osittain. Myös yhteisyritys toisen samalla alla toimivan yrityksen kanssa on päätös, jonka tulee olla omistajuusstrategian mukainen. Yhteisyrityksen omistajuus suhteesta mutkikkaan tekee se, että vaikka jokin yritys omistaisikin enemmistöosuuden yhteisyrityksestä, ei sillä silti välttämättä ole määräävää asemaa yrityksen päätöksenteossa. Tämä näyttäisi olevan hyvinkin yleinen dilemma juuri keskeisessä Itä-Euroopan maissa ja Venäjällä (kts. UN, 1994). Tutkimusten perusteella yhteisyrityksillä on korkeampi epäonnistumisen riski verrattuna muihin operaatiomuotoihin, jakautuneen omistajuuspohjansa takia. Jakautunut omistajuuspohja saattaa tuoda mukanaan lukusia ongelmia, kuten esimerkiksi kulttuuriset ongelmat ja partnerien väliset erimielisyydet ja konfliktit. Idän ja Lännen väliset yhteisyritykset kaatuvat useimmiten kulttuurisiin ja yritysjohtollisiin ongelmiin. Sama ongelma toistuu usein riippumatta operaatiomuodosta, mikäli omistajuuspohja on liian jakautunut. (Borsos-Torstila, 1999; 53)

Kokonaan omistetut ulkomaiset yksiköt yhdistetään usein alan kirjallisuudessa yrityksiin, jotka toimivat tuotekehitysintensiivisillä aloilla. Silti useimmat tutkimukset eivät löydä suoraa yhteyttä asioiden välille (kts. Stopford & Wells 1972; Kogut & Singh 1985; Hennart 1991; Larimo 1993). Yrityksille, jotka toimivat tuotekehitysintensiivisillä aloilla, kokonaan omistetut ulkomaiset yksiköt ovat houkuttelevampi vaihtoehto, koska usein ne haluavat varmistaa ja kontrolloida tiedon ja teknologian siirtoa uuteen tytäryritykseen. Yleisesti

ottaen ala, jolla investoinnin tekevä yritys toimii vaikuttaa merkittävästä valittavaan operaatiomuotoon ja omistajuusstrategiaan. Yhteisyrittäjien ovat yleisempiä yrityksille, jotka toimivat paljon resursseja vaativilla aloilla (resource-based industry) kuin aloilla, jotka eivät sitoudu niin voimakkaasti yrityksen resursseja. (Borsos-Torstila, 1999; 53) Meyerin (1996) mukaan täydentävät panostukset ostovaiheessa poistavat yrityksen jälkeiset kustannukset, kuten esimerkiksi uudelleen saneeraukset tai integraatiosta aiheutuvat kulut. (Borsos-Torstila, 1999; 54)

Valinta kokonaan omistetun ja yhteisyrittäjien välillä tapahtuu lukuisten tilannekohtaisten tekijöiden ja muuttujien perusteella. Yleisesti ottaen täysin omistetut tytäryritykset ovat suositumpia, kun liiketoiminnan kohdemaana on kehittynyt talous. Vastavoimaisesti, yhteisyrittäjien ovat suositumpia operaatiomuotoja, kun kohdemaina on kehittymättömämpiä talouksia riippumatta siitä onko yhteisyrittäjä paikallisen lainsäädännön sanelema pakko. Yhteisyrittäjien omistajuuden jako on usein myös riippuvainen kohdemarkkinoiden kehityksestä. Kehittyviin talouksiin suuntautuneet yhteisyrittäjien ovat harvoin tasavertaisesti omistettuja. Kehittyvissä talouksissa länsimainen partneri on usein vähemmistöosakkaana yhteisyrittäjien, jolloin paikallinen partneri käyttää määräävää asemaa yhteisyrittäjien. Yhteisyrittäjien omistajuuspohjaa ohjataan usein paikallisen lainsäädännön myötä, joten useassa tapauksessa omistajuussuhde on jo käytännössä ennalta määrätty. (Borsos-Torstila, 1999; 54)

Viimeaikoina suorien ulkomaisten investointien sääntely paikallisten hallitusten toimesta on vähentynyt. Samaan aikaan investointipartnerin tietämys paikallisista markkinoista, investointi-ilmapiiri ja liiketoimintakulttuuri ovat saavuttaneet merkittävämmän aseman yhteisyrittäjien motiivina. (Larimo & Mäkelä, 1995)

90-luvulla toteutettujen tutkimusten perusteella keskeisessä Itä-Euroopassa, Itä-Euroopassa ja Venäjällä on ollut havaittavissa trendi kokonaan omistettujen yksiköiden suuntaan. Tämä selittyy osittain paikallisen sääntelyn muutoksesta ja osittain halusta säilyttää suurempi kontrolli ulkomaanyksiköiden suhteen. Ennen vuotta 1989 kokonaan omistetut ulkomaiset yksiköt eivät olleet sallittuja Itä-Euroopassa ja Venäjällä lainsäädäntö muuttui vasta 1992. Ulkomaiset sijoitukset olivat sallittuja jo

ennen lainsäädännön uudistusta, mutta sijoituksissa piti tätä ennen olla mukana paikallinen partneri. Käytännössä länsimaisten yritysten osalta omistajuusosuus oli lähes aina vähemmistöosakkuus paikallisessa yrityksessä.

2.5 Yritysostojen luokittelu

Kalervo Virtanen luokitteli yritysostot erilaisiin tyyppeihin vuonna 1979 julkaistussa tutkimuksessa. Virtasen luokittelun mukaan yritysostot jaettiin kahteen luokkaan: Ekspansiivinen ja diversifioiva strategia. Nämä kaksi luokkaa jaettiin vielä kahteen tyyppiin riippuen millä tasolla yritysosto integroituu ostavaan yritykseen. Ekspansiivinen yritysosto voi olla joko horisontaalinen tai vertikaalinen. Diversifioivat yritysostot voidaan jakaa konsentrisiin ja konglomeraattisiin. (Virtanen, 1979; 87–89) Nämä eri yritysostotyypit on esitelty tarkemmin alla ja myöhemmin tiivistetty taulukoksi kuviossa 3. Alkuperäisen luokittelun horisontaaliseen, vertikaaliseen, konsentriseen ja konglomeraattiin yritysostoon on tehnyt FTC (Federal Trade Commission, USA). Sitä on myöhemmin kritisoitu useiden tutkijoiden toimesta, mutta siitä huolimatta se on edelleen käytössä laajasti. Virtasen tekemä luokittelu pohjasi alkuperäiseen FTC:n luokitteluun, mutta sen jakoperusteita on korjattu.

2.5.1 Horisontaalinen yritysosto

Virtasen luokittelun mukaan horisontaalissa yritysostossa käsitellään samalla toimialalla jalostus- tai jakeluketjun samassa vaiheessa toimivan yrityksen ostamista. Tällöin yritysoston kohteena oleva yritys ja ostoa suorittava yritys toimittavat samanlaisia tai samankaltaisia tuotteita tai suoritteita. Tavoite horisontaalisessa yritysostossa on useimmiten markkinaosuuksien lisääminen ja kilpailuaseman vahvistaminen. Horisontaalinen yritysosto vahvistaa kilpailuasemaa esimerkiksi tuotevalikoimaa täydentämällä tai markkina-aluetta maantieteellisesti laajentamalla.

Horisontaalisen yritysoston seurauksena on markkinoilla olevien kilpailijoiden määrän väheneminen. Tämä merkitsee ostajayrityksen aseman ja markkinavoiman merkittävää kasvua toimialan keskittyneisyyden lisääntyessä. Tavoite horisontaalisessa yritysostossa saattaa olla myös funktionaalisten

suuruuden ekonomioiden tavoittelu. Suurtuotannon edut ovat saavutettavissa kaikilla liiketoiminta-alueilla, mutta mahdollisesti selkeimmin markkinointifunktioissa. (Virtanen, 1979; 87–88)

2.5.2 Vertikaalinen yritysosto

Kun yritysosto kohdistuu samalla toimialalla jalostus- tai jakeluketjun eri vaiheessa toimivaan yritykseen, sitä kutsutaan Virtasen luokittelun mukaan vertikaaliseksi yritysostoksi. Vertikaalisessa yritysostossa ostajayritys ja ostokohde tuottavat samaa loppusuoritetta, mutta kuitenkin tuotantoketjun eri vaiheissa. Integraatio vertikaalisessa yritysostossa tapahtuu joko eteenpäin tuotantoketjussa lopullisten asiakkaiden suuntaan tai taaksepäin toimittajien suuntaan.

Vertikaalisen yritysoston ensisijaisena tavoitteena on tuotannontekijöiden saatavuuden turvaaminen tai suoritteiden menekkimahdollisuuksien sekä markkinointi- ja jakelukanavien varmistaminen. Toissijaiset tavoitteet vertikaalisessa yritysostossa tähtäävät esimerkiksi tuotantoketjun perättäisten vaiheiden yhteensopivuuden parantamiseen tai aikaisemmin asiakkaana tai toimittajana toimineiden yritysten saamien voittojen eliminoimiseen. (Virtanen, 1979; 88)

2.5.3 Konsentrisen yritysosto

Konsentrisessä yritysostossa yritysoston kohteena olevan yrityksen toiminta ei suoranaisesti liity ostavan yrityksen toiminta-alueeseen. Sen sijaan, yrityksillä on kuitenkin toimialojen erilaisuudesta huolimatta joko samanlaiset markkinat ja markkinointi- /jakelukanavat, samankaltainen teknologia tai tutkimus- ja kehitystoiminta.

Tavoitteena konsentrisessä yritysostossa on laajentaa ostavan yrityksen toiminta-aluetta olemassa olevaa tuotanto- / tuoteteknologiaa tai markkinointitaitoa hyväksikäyttäen kytkemällä strateginen kehittämissuunta ostajayrityksen vahvan ominaisuuden varaan. Konsentrisen yritysosto on

diversifioiva strategian mukainen yritysosto, eli sen avulla pyritään pääsemään käsiksi uusiin tuotteisiin ja markkinoihin. (Virtanen, 1979; 87, 89)

2.5.4 Konglomeraatti yritysosto

Kun yritysosto on konglomeraatti ostajayrityksen ja ostokohteen toiminnan välillä ei ole toiminnallista samankaltaisuutta. Tällöin osto suuntautuu täysin uusille markkinoille ja uusiin tuotteisiin. Siten myös yrityksen asiakaskunta uudistuu merkittävästi konglomeraatin yritysoston yhteydessä. Konglomeraatti yritysosto ei suoranaisesti tarjoa mahdollisuutta reaali-prosessin toimintoihin liittyvää suurtuotannon etuun.

Konglomeraatin yritysoston tuomat edut koskevat lähinnä kasvaneen yrityskoon mukanaan tuomia mahdollisuuksia rahoituksessa, verotuksessa tai liikkeenjohdollisissa ratkaisuisissa. Edellä mainittujen etujen ja tavoitteiden lisäksi, konglomeraattisen yritysoston taloudellisen tavoitteena on taloudellisten riskien vähentäminen eri toiminta-alueiden tuloksien vaihteluja tasoittamalla portfolioajattelun mukaisesti. Riski pienenee kun liiketoiminta hajautetaan eri alueille, jolloin toisen menestys kompensoi toisen taantumaa. (Virtanen, 1979; 89)

	Horisontaalinen	Vertikaalinen
Ekspansiivinen	<ul style="list-style-type: none"> - Samat tuotteet, sama liiketoiminta-alue - Samat markkinat 	<ul style="list-style-type: none"> - Samat tuotteet, sama liiketoiminta-alue - Uudet markkinat
Diversifioiva	Konsentrinen	Konglomeraatti
	<ul style="list-style-type: none"> - Uudet tuotteet, uusi liiketoiminta-alue - Samat markkinat 	<ul style="list-style-type: none"> - Uudet tuotteet, uusi liiketoiminta-alue - Uudet markkinat

KUVIO 3. Yritysostojen luokittelu. (Virtanen, 1979; 87–89)

2.6 Yritysostoon liittyvät motiivit

Syitä ja motiiveja kansainvälisille suorille investoinneille on etsitty lukuisissa tutkimuksissa. Useimmat näistä tutkimuksista perustuu teoreettiselta pohjaltaan alkuperäiseen kauppateoriaan, markkinoiden epätäydellisyyden teoriaan, kansainvälistymisteorioihin ja eklektiseen paradigmaan. Alkuperäinen kauppateoria havainnoi ja tutkiskelee kansojen välistä kauppaa absoluuttisen- ja suhteellisen hyödyn näkökulmista. Vaikka kauppateoria tarjoaakin yleistetyt selityksen miksi kansakunnat käyvät kauppaa toistensa kanssa, se ei sinänsä selitä miksi itsenäiset yritykset tekevät kansainvälisiä investointeja. (Marinova & Marinov, 2003; 94–95)

Larimon (1987) ja Björkmanin (1991) mukaan merkittävimmät motiivit suorille kansainvälisille investoinneille ovat markkinaosuuden säilyttäminen tai kasvattaminen, tuottojen kasvu, synergiaedut tuotannossa ja markkinoinnissa ja investoivan yrityksen ylivertainen osaaminen greenfield-operaatioiden yhteydessä. Tutkimusten tulokset osoittavat vain pieniä poikkeamia tilastoissa kun tarkasteluun otettiin mukaan investoivan yrityksen koko ja kokemus yleisesti suorista ulkomaisista investoinneista. Suurten firmojen tapauksessa tullit ja korkeat kuljetuskustannukset kohosivat korkeammalle kuin pienten yritysten tapauksessa tarkasteltaessa motiiveja kansainvälisille investoinneille. Yrityksille joilla oli jo ennestään kokemusta kansainvälisistä investoinneista, merkittäväksi motiiviksi kokemattomampiin verrattuna nousi investointien tuki tai verohelpotukset kohdemaan valtiovallan taholta investoivalle yritykselle. Molemmat edellä mainitut motiivit olivat kuitenkin verrattain alhaalla kokonaismotiivien listalla omassa alaryhmässäänkin. (Larimo, 1993; 59)

Lukuisat tutkimukset ovat käsitelleet yritysostojen motiiveja ja tavoitteita. Riippuen tutkimuksesta tai julkaisusta yritysoston motiivien määrä vaihtelee suuresti. Raa’asti jaoteltuna yritysostot voidaan jakaa kahteen ryhmään motiiviansa perusteella: 1) taloudelliset tai arvoa maksimoivat motiivit ja 2) yritysjohtolliset, ei taloudelliset motiivit. Arvoa maksimoivien motiivien pääasiallinen tavoite on tuottaa lisäarvoa ostavan yrityksen osakkeenomistajille, kun taas ei taloudelliset motiivit tähtäävät muihin tavoitteisiin, kuten esimerkiksi osaamisen hankkimiseen. (Napier, 1989: 273)

Vuonna 1998 julkaistun artikkelin mukaan yritysostojen motiivit voidaan jakaa kolmeen. Yritysostojen kolme päämotiivia ovat taloudelliset, henkilökohtaiset ja strategiset motiivit. Taloudelliset motiivit ovat niitä tekijöitä, joidenka odotetaan parantavan ostavan yrityksen taloudellista asemaa. Odotettuja taloudellisia hyötyjä ovat esimerkiksi kannattavuuden paraneminen, suurtuotannon edut, riskien hajaantuminen, kustannussäästöt, puolustusmekanismien luominen ja osakkeen arvon kohoaminen. Henkilökohtaisena motiivina yritysostossa voidaan pitää yritysjohton tavoitteita myynnin kasvun, johtajuuden haasteiden, uuden tehokkaamman johdon hankkimisen, yrityskuvan parantamisen ja johtajuuden arvostuksen lisäämisen osalta. Strategisia motiiveja yritysostossa ovat markkinavoiman tavoittelemisen, kilpailijan ostaminen, raaka-aineiden hankinta ja uusien yritysten markkinoille tulon esteiden luominen. (Brouthers, et al., 1998; 347–348)

Edellä esitetyn tutkimuksen jälkeen, vuonna 1999, Hubbard jakoi yritysoston strategiset motiivit kuuteen eri alaryhmään. Nämä kuusi alaryhmää ovat markkinapenetraatio, vertikaalinen laajentuminen, taloudellinen synergia, markkinaentry, omistuspotentiaali ja mittakaavaetujen saavuttaminen. Markkinapenetraation motiivilla Hubbard tarkoittaa yrityksen aikomusta ja tavoitetta vahvistaa markkina-asemaansa ostamalla yrityksen, joka jo valmiiksi omaa samankaltaisen asiakaskunnan kuin ostava yritys. Lisäksi tavoitteena on laajentaa yrityksen toimintaa maantieteellisesti uusilla markkinoilla. Vertikaalisen laajentumisen yhteydessä yritys tavoittelee vahvempaa asemaa raaka-aineiden hankinnassa tai jakelukanavissa. Lisäksi tavoitteena on parempi kontrolli teknologiasta vertikaalisella tai horisontaalisella yritysostolla. Taloudellisen synergian tuomat edut ovat melko selkeät. Tällöin yritysoston motiivina ovat kirjanpidon järjestelmien yhtenäistäminen, veroedut tai parempi asema rahoitusmarkkinoilla. Hubbardin neljäs yritysoston strateginen motiivi on markkinaentry, jonka avulla yritys pyrkii pääsemään uusille markkinoille ja/tai markkina-alueille nykytoimintaa kehittämällä, tuote- tai markkinaekspansiolla tai diversifioimalla. Omaisuuspotentiaalin ollessa motiivina yritysostolle, yritysjohto uskoo kykenevänsä käyttämään ostettavan yrityksen käytössä olevia resursseja nykyistä tehokkaammin ja tällöin saavuttamaan paremman tuoton sijoitetulle pääomalle. Tällöin ostettavaan yritykseen implementoidaan tehokkaampi johtamisjärjestelmä sekä teknologian- tai tiedonsiirtoa tehostetaan. Kuudentena strategisena motiivina

Hubbard mainitsee mittakaavaetujen saavuttamisen. Tämä edellyttää ostokohteen täydellistä tai merkittävää integrointia ostavaan yritykseen. Mittakaavaedut voidaan saavuttaa yhdistämällä ja järkeistämällä kahden eri yrityksen toimintoja ja hallintoa, joka tuo mukanaan mahdollisesti merkittäviäkin säästöjä. (Hubbard, 1999; 55 – 56)

Alla olevassa taulukossa 1 on esitetty tiivistetyssä muodossa yhdistelmä neljän eri tutkijan näkemyksistä yritysoston motiiveista. Motiiveja ei ole asetettu järjestykseen tärkeyden, merkityksen tai minkään muun kriteerin perusteella.

TAULUKKO 1. Yritysostoon liittyvät motiivit. (Brooke & Remmers, 1978; Bengtson & McDonagh, 1992)

• Nopea pääsy markkinoille	• Keskittyminen ydinliiketoimintaan
• Jakelukanavat	• Maineen kasvattaminen
• Synergiaedut	• Laiskasti käytetyt resurssit ja pääoma kotimaassa
• Markkinaosuuden kasvu	• Rajoitetut kasvumahdollisuudet kotimaassa
• Uudet tuotteet	• Nationalismi
• Protektionismi	• Kuljetuskustannukset ja logistiikasta aiheutuvat viivästykset
• Jalansija ulkomaisilla markkinoilla	• Ongelmat kolmansien osapuolten kanssa
• Pienemmät tuotantokustannukset	
• Maantieteellisen riskin hajauttaminen	

Brakman, Garretsen ja van Marrewijk keskittyivät tutkimuksessaan käsittelemään horisontaalisia yritysostoja. Tutkimus käsittelee erityisesti ostavan yrityksen kotimaan rajojen ulkopuolelle suuntautuvia yritysostoja. 2006 julkaistussa artikkelissa todetaan että lähes puolet (49,4%) kaikista yritysostoista on horisontaalisia. Edelleen, tutkijat toteavat suurimman osan yritysostoista suuntautuvan samalle toimialalle kuin ostava yritys jo toimii. Tällöin kyseessä saattaa olla strateginen motiivi, mutta tutkijoiden mukaan yhä useammin tavoitteena olisi markkina-asemaa parantava yritysosto. Yhden kilpailijan poistaminen markkinoilta parantaa ostavan yrityksen asemaa huomattavasti. Kilpailu vähenee ja yrityksen liiketoiminnan tuotto paranee. (Brakman, Garretsen & van Marrewijk, 2006; 5-6)

Yritysosto, joka kohdistuu ostavan yrityksen liiketoimintasektorin ulkopuolelle, näyttäisi tutkimuksen mukaan olevan tehokas tapa parantaa liiketoiminnan tuottavuutta. Kun yritys hankkii toisen yrityksen oman liiketoimintasektorinsa ulkopuolelta, kuitenkin läheltä omaa liiketoimintaa paranee arvoketjun hallinta. Kasvattamalla tuotannon omistajuutta, yrityksen mahdollisuudet hallita ja tehostaa arvoketjua ovat huomattavasti suuremmat, sen sijaan että osa tuotannosta olisi ulkoistettu. (Brakman, Garretsen & van Marrewijk, 2006; 6)

Joseph Bower luokittelee vuonna 2001 julkaistussa artikkelissaan yritysostojen strategiset motiivit viiteen eri luokkaan. Strategiset motiivit halutaan erottaa muista motiiveista omaksi ryhmäkseen. Bowerin mukaan yritysosto saattaa tapauksesta riippuen pyrkiä (1) **poistamaan alalla olevaa ylikapasiteettia**, (2) **hankkimaan parempi asema maantieteellisesti emoyhtiöstä irrallisessa kohteessa**, (3) **laajentaa tuoteportfoliota**, (4) **hankkimaan tuotekehitysyksikön** tai (5) **vakauttamaan aseman kiristyvässä liiketoimintaympäristössä**.

Kun ostava emoyritys pyrkii poistamaan yritysoston avulla alalla olevaa ylikapasiteettia, tavoitteena on kilpailijoiden eliminoiminen ja sitä kautta vahvempi markkina-asema. Vahvistaessaan asemaansa ostavan yrityksen rajojen ulkopuolella ja maantieteellisesti emoyhtiöstä irrallisessa kohteessa yritysoston ostava osapuoli pyrkii penetroitumaan uusille maantieteellisille markkina-alueille. Tavoitteet ovat pitkälti samat kuin yritysostossa, joka pyrkii poistamaan ylikapasiteettia. Merkittävän eron muodostaakin yritysoston tavoite parantaa tuottavuutta laajentamalla toimintaa maantieteellisesti. Tällöin asiakkaille tuotettu lisäarvo kasvaa ja operointikustannukset pienenevät. Ostettu yritys saa tällöin jatkaa toimintaansa lähes entiseen malliin jatkaen tuotantoaan. Vain johto siirtyy ostavan yrityksen alaisuuteen tai poistuu joiltain osin kokonaan. Laajentamalla tuoteportfoliotaan ostava yritys laajentaa tarjoamiensa tuotteiden tai palvelujen spektriä. Usein hankittu yritys toimii kuitenkin läheisellä toimialalla ostavan yrityksen kanssa, eli tuotelaajennus tukee olemassa olevia tuoteperheitä ja siten parantaa ostavan yrityksen mahdollisuuksia tarjota asiakkailleen erilaisia tuotekokonaisuuksia. Kun ostavan yrityksen motiivina yritysostossa on tuotekehitysyksikön hankkiminen, se hankkii osaamista ja tietotaitoa. Tällöin yritysosto toimii siis oman tuotekehitysyksikön perustamisen vaihtoehtona tai korvaajana. Vaarana tuotekehitysyksikön hankkimisessa on ostettavan yrityksen avainhenkilöiden

säilyttäminen. Mikäli ostava yritys arvioi kilpailutilanteen kiristyvän ja toimijoiden vähenemisen alla, se voi ostaa toisen yrityksen vakauttaakseen ja vahvistaakseen oman asemansa tulevaisuudessa. Tällöin resursseja vedetään muilta (liiketoiminnan) alueilta ja kohdennetaan uudelle alueelle silmällä pitäen tulevaa kilpailutilannetta. (Bower, 2001; 94–95)

Vuonna 1993 julkaistussa väitöskirjassaan Jorma Larimo tutki suomalaisten yritysten investointikäyttäytymistä ja menestystä OECD-maissa. Tutkimuksen perusteella tärkeimmät motiivit kansainvälisille suorille investoinneille olivat markkinasidonnaisia tekijöitä. Kustannustekijät jäivät tämän tutkimuksen perusteella taka-alalle tarkasteltaessa motiiveja ulkomaisille investoinneille. Suorilla tuotto-odotuksilla oli myös odotettua vaatimattomampi rooli tärkeimpien motiivien tarkastelussa, vaikkakin se sijoittui kärkikuusikkoon. Todettakoon silti, että useilla suorilla tuotto-odotuksia edeltäneillä motiiveilla oli epäsuora vaikutus tuottojen kohoamiseen lyhyelläkin aikavälillä. (Larimo, 1993; 251)

2.7 Yhteenveto

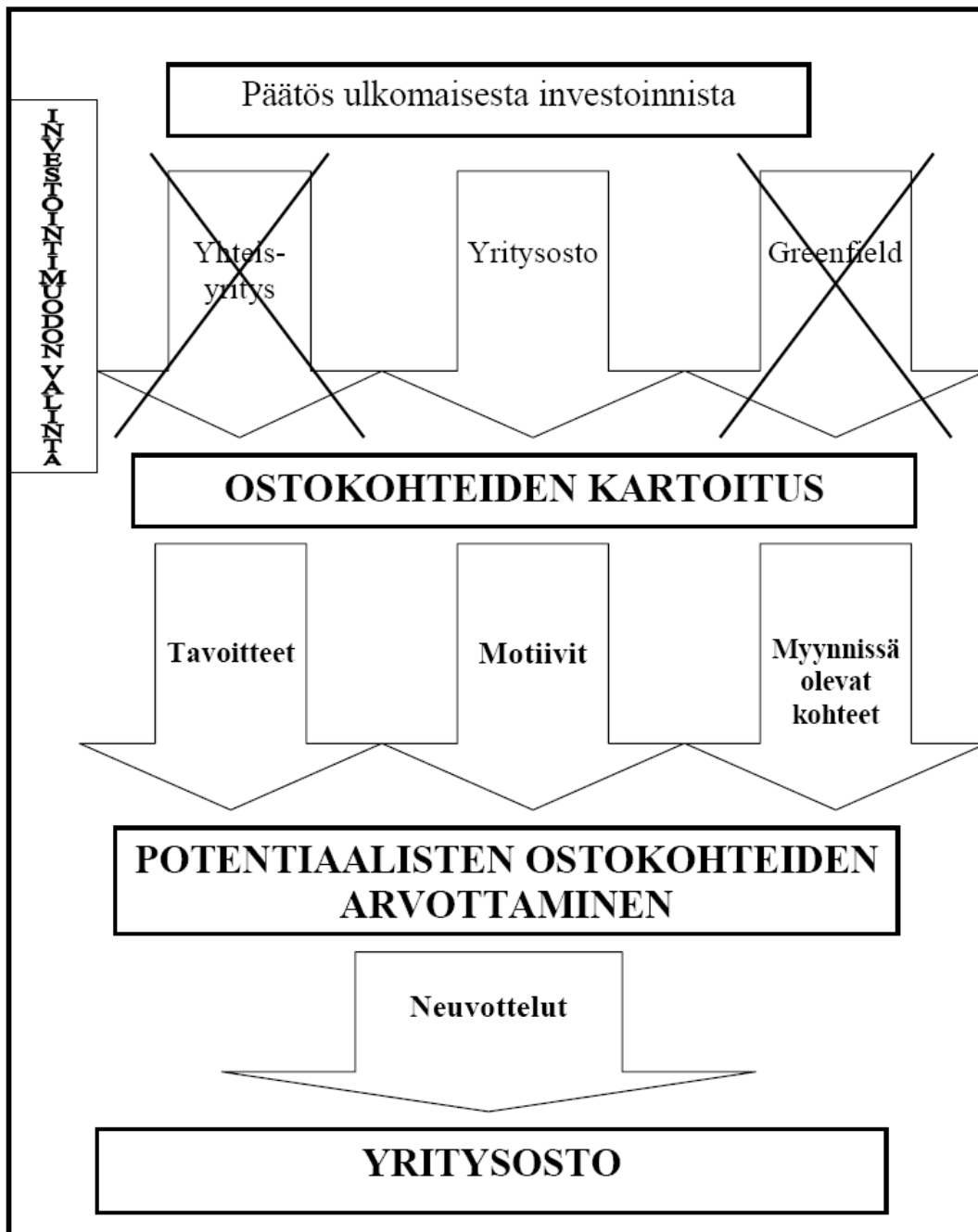
Yritystojen motiivien jako tavallisiin ja strategisiin motiiveihin on jokseenkin keinotekoinen ja tarpeeton, mutta kirjallisuudessa käytetyn vakiintuneen tavan perusteella sitä noudatetaan tässäkin tutkimuksessa. Jokainen yritysostoon liittyvä motiivi on enemmän tai vähemmän strateginen liike, jonka on oltava osa suurempaa kokonaisuutta ja siten linjassa ostavan yrityksen strategian kanssa. Yritystoa ei toteuteta sattumalta tai heräteostoksena, vaan se on aina tarkoin harkittu ja suunniteltu palanen yrityksen liiketoiminnan palapelissä.

Tarkasteltaessa suorien ulkomaisten investointien kantavia voimia, motiivit voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä vaikuttimista. Motiivien tarkastelun avulla voidaan saavuttaa parempi kuva siitä mitä investoija pyrkii saavuttamaan läsnäololla uudessa hankkeessa. Suorien ulkomaisten investointien kontekstissa menestys tai epäonnistuminen riippuu usein siitä onko ulkomainen investoija ymmärtänyt mitä investoinnilta toivoo ja odottaa. Investoijat haluavat päästä toteuttamaan alkuperäiset ja ensisijaiset motiivinsa, vaikkakin usein ne saattavat muuttua matkan varrella. (Marinova & Marinov, 2003; 94)

Tarkasteltaessa asioita yleisellä tasolla useimmiten yritysostot vaikuttaisivat liittyvän markkina-aseman säilyttämiseen tai vahvistamiseen. Tämä motiivi toistuu usein juuri yritysostoissa, jotka kohdistuvat länsimaihin tai muihin kehittyneisiin talouksiin, mutta tämä tutkimus pyrkii mm. tarkastelemaan onko tilanne sama myös kun yritysosto kohdistuu Itä-Eurooppaan.

Kuvio 4 selventää sitä päätösketjua ja kokonaisuutta, joka edeltää yritysostoa. Kirjallisuuden ja teoreettisen kehyksen perusteella investointiprosessi alkaa alustavasta päätöksestä tehdä investointi johonkin maahan. Tämä päätös ei vielä sisällä sen tarkempaa tietoa investointimuodosta tai muista investoinnin yksityiskohdista. Seuraavassa vaiheessa yritysostoa suorittava yritys käy läpi erilaiset investointimuodot, jotka saattaisivat tulla kyseeseen. Eri investointimuodot puntaroidaan tarkoin, ottaen huomioon yrityksen tarpeet liittyen tulevaan investointimuotoon. Tässä vaiheessa investointimuoto valikoituu sen mukaan mitkä ovat yrityksen tarpeet. Investointimuodon valikoiduttua yritysostoksi, alkaa prosessi jossa kartoitetaan ostavan yrityksen sisäiset motiivit ja tarpeet yritysostolle. Tätä ennen ostavan yrityksen tulee kuitenkin kerätä tietoa kohdemarkkinoilla toimivista yrityksistä ja niiden mahdollisesta ostosta. Havaittuja sisäisiä motiiveja, tavoitteita ja tarpeita peilataan kohdemarkkinoilla toimiviin yrityksiin. Tässä vaiheessa vaikuttavana tekijänä on myös mahdollisten ostokohteiden määrä. Kaikki yritykset eivät aina ole myynnissä ja tämä saattaa asettaa ristiriidan potentiaalisten ostokohteiden ja motiivien ja tavoitteiden välille. Kun mahdolliset ostokohteet on saatu selville, niiden ominaisuuksia arvioidaan ja puntaroidaan tarkasti. Jokaisen potentiaalisen ostokohteen strategista sopivuutta ja erilaisia ominaisuuksia tarkastellaan miten ne sopisivat ostavan yrityksen tarpeisiin ja tarkoitukseen. Vaihtoehtoja saattaa olla useita ja ostokohteiden ominaisuudet saattavat poiketa toisistaan huomattavasti.

Vaikka kuvio 4 saattaa vaikuttaa loogisesti ja lineaarisesti etenevältä, on investointiprosessi käytännössä erittäin harvoin näin selkeä. Silti, kaikki kuvion vaiheet voidaan osoittaa, mutta monesti saattaa käydä niin, että kuviossa joudutaan palaamaan edelliseen kohtaan. Joskus myös jokin myöhempi kohta kuviossa saattaa vaikuttaa aiempaan kohtaan. Esimerkiksi ostokohteiden kartoitus saattaa käytännössä tulla kyseeseen jo ennen investointimuodon valintaa. Tällöin koko ostettavien yritysten tarkasteluprosessia ei käynnistetä, ellei juuri haluttua yritystä ole mahdollista ostaa.



KUVIO 4. Yritysostoon päätyvän investointiprosessin eteneminen.

Taulukossa 2 on esitelty erilaisia teorian perusteella tunnistettuja motiiveja. Motiivit on kerätty useista eri lähteistä, jotka on esitelty tarkemmin aiemmin tässä tutkimuksessa. Taulukko 2 havainnollistaa yhdessä kuvion 4 kanssa tämän tutkimuksen viitekehyksen. Ensimmäisessä vaiheessa erilaisten motiivien esiintymistä tarkastellaan yleisessä kontekstissa tämän kappaleen

taulukossa 2. Myöhemmin pääkappaleen kolme lopussa taulukkoon tarkastellaan motiivien esiintymistä kun kontekstina on Itä-Euroopan liiketoimintaympäristö. Lopulta, tutkimuksen johtopäätökset osiossa kahteen edelliseen tarkasteluun liitetään tämän tutkimuksen perusteella saatujen tietojen pohjalta kyseisten motiivien esiintyminen Ruukin liiketoiminnassa.

TAULUKKO 2. Motiivien esiintyminen yritysostoissa.

Motiivi	Länsim aihin kohdist uva	Itä- Eurooppaan kohdistuva	Empirian perusteella
Markkinaosuuden säilyttäminen	KYLLÄ	?	?
Markkinaosuuden kasvattaminen	KYLLÄ	?	?
Kannattavuuden parantaminen	KYLLÄ	?	?
Synergiaedut markkinoinnissa	KYLLÄ	?	?
Hankintatoiminta	KYLLÄ	?	?
Pääsy paikalliseen markkinointiosaamiseen	EI	?	?
Pääsy paikalliseen johtajuusosaamiseen	EI	?	?
Tukikohta muita markkinoita varten	KYLLÄ	?	?
Tuotekehitystoiminta	KYLLÄ	?	?
Tuotannolliset skaalaedut	KYLLÄ	?	?
Nopea markkinapenetraatio	EI	?	?
Paikallisten viranomasten vaatimusten täyttäminen	EI	?	?
Pääsy paikallisiin jakelukanaviin	KYLLÄ	?	?
Pääomasijoituksen pienentäminen	KYLLÄ	?	?
Oppiminen paikalliselta partnerilta	KYLLÄ	?	?
Kansainvälisen asiakkaan seuraaminen	KYLLÄ	?	?
Markkinoiden kasvumahdollisuudet	EI	?	?
Paikallisen työvoima osaaminen	KYLLÄ	?	?
Paikallisen työvoiman edullisuus	EI	?	?

Taulukossa esiintyvät motiivit on poimittu kirjallisuudesta ja niiden esiintyminen on määritelty sen perusteella miten merkittävänä se nähdään kulloisessakin kontekstissa. Mikäli motiivin ei katsota esiintyvän kulloisessakin kontekstissa, se on yleensä mainittu motiivina, mutta käytännössä sen vaikutusta pidetään varsin vähäisenä. Myöhemmin taulukko täydentyy sitä, mukaa mitä yksityiskohtaisemmaksi tutkimus etenee.

3. ITÄ-EUROOPAN TALOUDELLINEN KEHITYS JA YRITYSOSTON TOTEUTTAMINEN ALUEELA

3.1 Kohdemarkkina-alueiden esittely

Keskeisessä Itä-Euroopassa ja Itä-Euroopassa on nähty mullistavia uudistuksia vuodesta 1989 alkaen. Muutokset ja uudistukset ovat ravistelleet yhteiskunnan jokaista eri osa-alueetta – myös taloutta. Pääasiallinen muutos on tapahtunut poliittisessa toimintaympäristössä, mutta sillä on luonnollisesti ollut oma vaikutuksensa alueen taloudelliseen asemaan. Vuoden 1989 jälkeiset tapahtumat liittyen kommunistihallinnon romahtamiseen, neuvostojoukkojen vetäytymiseen alueelta, Varsovan liiton lakkauttaminen ja länsimaisen monipuoluejärjestelmän ja demokratian implementointi alueelle ovat olleet omiaan lisäämään alueen taloudellista vakautta ja houkuttelevuutta. Hintojen vapauttaminen kilpailulle, sisämarkkinoiden monopoliin lakkauttaminen ja valtion omistamien yritysten yksityistäminen olivat lopullisia tekijöitä, jotka kytkivät alueen takaisin kansainväliseen talouteen ja suorien ulkomaisten investointien piiriin. (Marinova & Marinov, 2003; 11)

Taulukossa 3 on tiivistetysti esitetty eräitä tunnuslukuja liittyen tässä tutkimuksessa esiintyviin maihin. Tiedot on kerätty useita eri lähteistä ja joiltakin vuosilta tietoja ei ollut saatavilla jokaisen maan tapauksessa. Kaksi pääasiallista lähdettä tiedoilla olivat European Bank for Reconstruction and Development ja Index Mundi-verkkotietopalvelu. Jälkimmäinen lähde on erikoistunut eri maita koskevien tilastojen ylläpitoon ja päivittämiseen. Muita lähteitä olivat mm. IMF:n, WTO:n, Suomen Pankin ja OECD:n julkaisema international direct investment statistics yearbook. Tiedot kulttuurisista ominaispiirteistä kerättiin Geert Hofsteden projektin verkkosivuilta.

Tässä tutkimuksessa esiintyvät maat poikkesivat toisistaan joiltakin osin huomattavan paljon yllä olevan taulukon perusteella. Venäjä on selkeästi suurin maa ja markkina-alue. Kasvu kaikissa tutkimuksen maissa oli ollut nopeata verrattuna esimerkiksi Länsi-Eurooppaan tai Pohjoismaihin. BKT:n kasvu oli taulukossa esiintyvällä aikavälillä ollut nopeinta Venäjällä, mutta muiden maiden kasvu oli lähes yhtä nopeaa.

TAULUKKO 3. Tutkimuksessa esiintyvien maiden taloudellinen kehitys 2004–2005 ja kulttuuridimensiot. (EBRD 2008; Index Mundi, 2008; IMF, 2008; OECD, 2008; Hofstede, 2008)

	Puola			Unkari			Venäjä			Slovakia		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Väestö (Miljoonaa)	38,64	38,56	38,54	10,01	10,01	9,98	143,42	143,42	142,89	5,43	5,43	5,44
BKT / Asukas (US\$) (PPP)	11100	12000	13100	13900	14900	16300	8900	9800	11000	13300	14500	16300
BKT:n kasvu % (Tod. Kasvu)	5,30 %	3,60 %	6,20 %	4,80 %	4,10 %	3,90 %	7,30 %	6,70 %	6,40 %	5,20 %	6,60 %	8,50 %
Teollisuuden osuus (% BKT:sta)	n/a	n/a	31,20 %	n/a	n/a	32,10 %	n/a	n/a	36,60 %	n/a	n/a	31,40 %
Teollisen tuotannon kasvu %	8,60 %	10,00 %	3,70 %	6,40 %	9,60 %	7,30 %	7,00 %	n/a	4,00 %	7,20 %	5,10 %	3,70 %
Investointien osuus (% BKT:sta)	18,40 %	18,40 %	18,20 %	22,00 %	22,80 %	23,10 %	18,20 %	19,10 %	18,10 %	25,80 %	24,00 %	26,00 %
Ulkomaiset investoinnit (Mrd. US\$)	12,5	9,5	13,9	4,5	7,6	6,1	32	35,2	38,72	1,1	1,9	4,2
Kulttuuriset ominaisuudet*	Puola			Unkari			Venäjä			Slovakia		
Valtaetäisyys		68			46			93			104	
Individualismi		60			80			39			52	
Maskuliinisuus		64			88			36			110	
Epävarmuuden välttäminen		93			82			95			51	
Pitkän aikavälin suuntautuneisuus		32			50			n/a			38	

*Hofsteden dimensioiden mukaan.

Koska tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan teollisuuden parissa toimivaa yritystä, tilastoon otettiin mukaan myös teollisuuden osuus bruttokansantuotteesta. Kaikissa tutkimuksen maissa teollisuuden osuus BKT:stä oli verrattain korkea. Kaikissa maissa teollisuus tuotti yli 30 % BKT:stä ja Venäjällä jopa yli 36 % BKT:stä syntyi teollisuudesta. Tämä on erittäin korkea luku verrattuna Länsi-Eurooppaan (Ranska 20,6 %, Saksa 29,1 %, Yhdistyneet Kuningaskunnat 25,6 %, Euroopan Unioni keskiarvo 27,3 %). Tämän perusteella voidaan siis katsoa teollisuuden olevan korostuneessa roolissa ja asemassa tässä tutkimuksessa käsiteltävien maiden talouksissa.

Kuten odottaa saattaa, Venäjä oli selkeästi suurin maa vertailtaessa ulkomaisten investointien määrää alueelle. Vuosien 2004–2006 välillä ulkomaisten investointien määrä Venäjälle vaihteli 32 ja 39 miljardin (US) dollarin välillä.

Ulkomaisten investointien osuus bruttokansantuotteesta oli korkea kaikissa tutkimuksen maissa.

Eri maiden vertailussa tarkasteltiin myös jokaisen maan kulttuurin ominaisuuksia ja erityispiirteitä. Kulttuurin mittariksi valikoitui Geert Hofsteden vuonna 1991 julkaisema tutkimus, jossa eri maille annettiin erilaisia arvoja perustuen paikallisen kulttuurin ominaisuuksiin ja kulttuurisiin dimensioihin. Kaikkia tässä tutkimuksessa esiintyvistä maista ei ollut alkuperäisessä julkaisussa, mutta niiden tietoja täydennettiin uudistettujen painosten ja verkkolähteiden perusteella.

Kulttuurisilta ominaisuuksiltaan alueen maat poikkesivat joillakin mittareilla paljonkin. Valtaetäisyyden osalta Slovakia sai korkeimman arvon, joka on merkki paikallisen kulttuurin näkemyksestä liittyen vallan jakoon yhteiskunnan jäsenten (ihmiset ja instituutiot) kesken (Hofstede, 2008). Ero korkeimman ja pienimmän arvon saaneiden maiden, eli Slovakian ja Unkarin välillä oli jokseenkin merkittävä.

Individualismin, eli yksilöiden suhteen erilaisiin ryhmiin (perhe, työpaikka, suku) tarkastelussa Unkarin saama arvo oli korkein (Hofstede, 2008). Tutkimuksen kohdemaiden sisäisessä tarkastelussa Unkarin saama arvo oli verrattain korkea. Tietyissä mielessä korkeaa individualismin saamaa arvoa voidaan nähdä siirtymänä kohti länsimaisempaa kulttuuria. Individualismin vastakohta kollektivismi on Itä-Euroopan slaavilaisille kulttuureille ominainen piirre (Hofstede, 2008).

Maskuliinisuus kertoo kulttuurin ominaisuuksista liittyen yhteiskunnan luomiin sukupuolirooleihin ja niiden vaikutuksesta koko väestöön. Korkea maskuliinisuuden arvo ilmenee vakuuttavana ja varmana, joskus jopa hyökkäävänä käytöksenä. Ominaista korkean maskuliinisuuden kulttuureille on myös kilpailuhenkisyys. (Hofstede, 2008) Maskuliinisuuden osalta korkeimman arvon sai Slovakia. Maskuliinisuuden osalta matalimman arvon sai Venäjä.

Epävarmuuden välttämisen kulttuuridimensio käsittää yksilöiden ja sitä kautta isompientkin ryhmien tai instituutioiden halukkuutta kohdata muutoksia ja uusia tilanteita. Elinkeinoelämän näkökulmasta tämä voidaan tulkita myös

uuden teknologian käyttöönoton halukkuuden mittarina. Korkean epävarmuuden indeksin saavien maiden asukkaiden voidaan katsoa vastustavan muutosta, jolloin myös uusien teknologioiden omaksuminen ja käyttöönotto on hitaampaa kuin maissa, jotka saavat matalan indeksin. (Hofstede, 2008) Tutkimuksessa esiintyvistä maista matalimman arvon sai Slovakia, joten slovakialaisten voidaan siis tässä valossa olevan avoimimpia uusien tilanteiden ja teknologioiden käyttöönoton suhteen. Sen sijaan Puolan ja Venäjän kulttuurien voidaan katsoa vastustavan jyrkemmin uudistuksia.

Hofsteden kulttuuridimensioiden pitkäaikavälin suuntautuneisuuden arvo kertoo siitä, miten ihmiset asettavat kussakin kulttuurissa erilaiset asiat aikaperspektiiviin. Korkeampi arvo kertoo pidemmän aikavälin suuntautuneisuudesta ja pienempi arvo lyhyemmän aikavälin suuntautuneisuudesta. Merkkejä ja arvoja, jotka liittyvät pitkän aikavälin suuntautuneisuuteen ovat säästeliäisyys ja sinnikkyys. Vastaavasti arvoja, jotka liittyvät lyhyen aikavälin suuntautuneisuuteen ovat mm. perinteiden arvostus, sosiaalisten vastuiden täyttäminen ja ”kasvojen menettämisen” välttäminen. (Hofstede, 2008) Korkeimman arvon pitkäaikavälin suuntautuneisuudessa sai Unkari, mutta kansainvälisesti tarkasteluna arvo ei ole erityisen korkea. Venäjän osalta tietoa pitkän aikavälin suuntautuneisuudesta ei ollut saatavilla.

Kulttuuriominaisuuksien perusteella ei voida suoraan määritellä vielä paljoa yritysostojen näkökulmasta. Sen sijaan tulevaisuuden menestystä ja etenkin tulevan yhteistyön helppoutta tai vaikeutta voidaan ennustaa tietyissä mielessä ostavan yrityksen kotimaan ja yritysoston kohdemaan välisellä kulttuurietäisyydellä. Mitä samankaltaisempi kulttuuri maiden välillä on, sitä helpompaa yhteistyö todennäköisesti on tulevaisuudessa.

3.2 Itä-Euroopan taloudellinen kehitys

Yritysostoprosessi ja siihen liittyvät tavoitteet vaihtelevat suuresti ostokohteen maantieteellisestä sijainnista riippuen. Päätöksenteko ja tavoitteenasetanta eroaa merkittävästi perinteisestä länsimaiseen valtioon kohdistuvasta yritysostosta kun ostokohde sijaitseekin kehittyvän talouden maassa. Meyer ja Estrin (2007) tutkiskelivat kirjassaan näitä asioita juuri Itä-Euroopan kehittyvien talouksien markkina-alueiden kannalta.

Monikansalliset yritykset käyttävät yritysostoja saavuttaakseen strategisia tavoitteitaan. Kehittyvissä talouksissa nämä tavoitteet liittyvät usein läsnäoloon uusilla kehittyvillä markkinoilla tai aseman kohentamiseen vakautuvilla markkinoilla. Toteuttaessaan yritysostoa, yritykset mukauttavat oman organisaatorakenteensa tukemaan näitä tavoitteita. (Meyer & Estrin, 2007; 43)

Lukuisat keskeisen Itä-Euroopan maat ovat liittyneet Aasian maiden lailla nopeasti kasvavien ja kehittyviin talouksiin. Suurin osa alueen maista on muuttanut taloudellisen järjestelmänsä sosialistisesta kapitalistiseen viidessätoista vuodessa. Muutosprosessin aloitti Berliinin muurin kaatuminen 1989 ja viimeisimpänä merkittävänä taloudellisena stimuluksena toimi kymmenen alueen maan liittyminen Euroopan Unioniin vuonna 2004. Erityislaatuiseksi tämän markkina-alueen tekee sen historia sosialistisessa ja kommunistisessa järjestelmässä. Muutokset taloudelliseen järjestelmään olivat merkittävät ja uudistukset oli toteutettava nopealla aikataululla. (Meyer & Estrin, 2007; 43)

Meyerin ja Estrinin mukaan yritysostot Itä-Euroopassa ovat harvoin yksinkertaisia. Juuri milloinkaan yritysosto Itä-Euroopassa ei tarkoita tilannetta, jossa ostettava yritys siirtyy 100 % uuden omistajan hallintaan ja käteinen raha vaihtaa omistajaa. Tutkimustensa perusteella Meyer ja Estrin toteavat, että yritysostot Itä-Euroopassa ovat monimutkaisia, mutta myös hankalasti hahmotettavissa ja jälkikäteen dokumentoitavissa. (Meyer & Estrin, 2007; 49)

Suorat investoinnit tämän tutkimuksen kohdealueelle ovat kasvaneet merkittävästi viimeksi kuluneen viidentoista vuoden aikana. 90-luvun alkupuolella suorien investointien määrän alueelle arvioitiin olevan noin 6,3 miljardia USD. Vuoteen 1994 mennessä vastaava luku oli jo lähes nelinkertaistunut 22 miljardiin USD, joka vastasi 5,2 % osuutta alueen bruttokansantuotteesta. 90-luvun puolivälin jälkeen nähtiin pieni notkahdus alueelle suuntautuvissa ulkomaisissa investoinneissa, mutta 2000-lukua lähestyttäessä investointien määrä kääntyi jälleen nousuun. (Marinova & Marinov, 2003; 25–28)

Taulukossa 3 oli esitelty tässä tutkimuksessa esiintyvien yritysostojen kohdemaiden taloudellista kehitystä vuosina 2004–2006. Kaikki alueen maat

olivat kasvaneet taloudellisilla mittareilla mitattuna voimakkaasti myös 2000-luvulla. Jokaisen maan bruttokansantuote oli kasvanut laskettuna per asukas tai absoluuttisena lukuna.

Merkittävää tämän tutkimuksen näkökulmasta oli myös teollisuuden tuotannon määrän kasvu. Kasvu tutkimuksen kohteena olevissa maissa oli huomattavasti nopeampaa kuin samaan aikaan esimerkiksi Länsi-Euroopassa tai Pohjoismaissa. Pienimmilläänkin Slovakian vuosittainen teollisuuden kasvu oli 3,7 %. Kaikkien alueen maiden yhteenlaskettu vuosittainen teollisen tuotannon kasvun keskiarvo oli noin 6,5 %, joka ylittää huomattavasti kehittyneempien talouksien vastaavan luvun. Tässä mielessä alueen houkuttelevuus näyttäytyy selkeänä kasvupotentiaalina ulkomaisille investoijille.

Tämän tutkimuksen kannalta huomionarvoinen tilasto on myös ulkomaisten investointien määrä alueelle. Vaihtelua eri maiden välillä oli huomattavasti, mutta tämä selittyy kansantalouksien suurella kokoerolla. Vaikka joidenkin maiden osalta ulkomaisten investointien määrä tietyinä vuotena olikin pudonnut määrällisesti aiemmasta vuodesta, niin suunta laajemmassa mittakaavassa ja pidemmällä ajanjaksolla on silti selkeä. Ulkomaisten investointien määrä alueelle on kasvussa. Jokaisen maan osalta ulkomaisten investointien määrä oli suurempi tarkastelujakson päättyessä kuin sen alussa.

3.2.1 Itä-Euroopan taloudellisen muutoksen ja uudistumisen prosessi

Itä-Euroopan ja keskeisen Itä-Euroopan maiden taloudelliset reformit ja uudistuminen saivat alkunsa vuoden 1989 tapahtumista, jonka jälkeen alueen valtioiden taloudessa ja sen rakenteissa on ollut suuria muutoksia. Rakenteelliset muutokset ulottuivat talouden joka osa-alueelle. Vanhassa, sosialistisessa järjestelmässä talouden koordinointi mekanismit, informaation kulku, omistajuussuhteet ja kannustinjärjestelmät olivat täysin poikkeavat anglosaksisesta tavasta. Siirtymävaiheen aikana oli luotava uudelleen kaikki uskottavan talouden ja markkina-alueen perusedellytykset, jotka sosialistisen järjestelmän mukainen suunnitelmatalous oli vuosikymmenten aikana romuttanut. Uudistusta on kirjallisuudessa kuvattu ja tarkasteltu neljästä näkökulmasta: vapautuminen ja stabilointi, yksityistäminen, instituutioiden

muodostaminen ja takaisinkytkentä kansainväliseen talouteen. (Meyer & Estrin, 2007; 12)

3.2.2 Alueen taloudellinen vapautuminen ja stabilointi

90-luvun alkuun asti Itä-Eurooppa eli Neuvostoliitosta tutussa suunnitelmataloudessa. Poliittisten ja taloudellisten uudistusten myötä alueen valtiot alkoivat siirtyä kohti Länsieurooppalaista kapitalista markkinataloutta. Liiketoiminnan kannalta alue alkoi vaikuttaa kiinnostavammalta vuosien 1994 ja 1996 välillä. Tällöin alueen talous alkoi vakautua ja osoittaa merkkejä kasvupotentiaalista, joka myöhemmin houkuttelisi ulkomaisia sijoittajia. Talouden vapautuminen ei itsessään tee markkina-alueesta houkuttelevaa, vaan liiketoiminnan kannalta alueen taloudellinen vakaus on merkittävämmässä asemassa. (Meyer & Estrin, 2007; 12)

Merkittävä asia, johon ulkomaiset sijoittajat kiinnittivät ja kiinnittävät yhä edelleen on alueen inflaatio. Korkeata inflaatiota voidaan pitää merkinä taloudellisesta epävakaudesta. Inflaation lisäksi, Itä-Euroopan talousalueen riskialttiutta lisäsi Milanovicin mukaan useiden alueen maiden kohdelle osunut kahden tai useamman vuoden peräkkäinen bruttokansantuotteen lasku. (Milanovic, 1998)

3.2.3 Talouden yksityistäminen

Ennen taloudellista uudistusta, Itä-Euroopan tuotantokoneiston ja –kapasiteetin omisti sosialismin aatteen mukaan valtio. Muutos valtiojohtoisesta liiketoiminnasta yksityisomistukseen ei tapahdu aina kivuttomasti. Muutosprosessi tarjoaa monikansallisille yrityksille ja ulkomaisille suorille sijoituksille mahdollisuuden nopeaan markkina-osuuden hankintaan. Maat, jotka yksityistivät taloutensa nopeammin, houkuttelivat enemmän ulkomaisia pääomasijoittajia monestakin syystä. (Meyer & Estrin, 2007; 13)

Jotta ulkomaisten pääomasijoittajien olisi mahdollista saada edes perustavaa laatua olevaa tietoa paikallisesta markkinoista ja voimasuhteista sekä potentiaalisista ostokohteista / yhteistyökumppaneista on yritysten oltava yksityisiä. Ilman tietoa paikallisista oloista yritysosto kasvavilla ja yhdentyvillä

markkinoilla on liian riskialtista. Suljetussa taloudessa yllä mainitun kaltainen tieto on hankalasti saavutettavissa ja joskus jopa mahdotonta hankkia. (Meyer & Estrin, 2007; 13)

Keskeisen Itä-Euroopan maissa piilevä taloudellinen ja poliittinen epävakaus aiheuttavat useille alueelle investoiville yrityksille päänvaivaa. Kun tämä yhdistetään talouden yksityistämisen prosessiin tilanne on vähintäänkin hankala. Yritysten on hankala nähdä millä todennäköisyydellä ne motiivit, joidenka perusteella keskeiseen Itä-Eurooppaan investoidaan, tulevat toteutumaan. Toisaalta, merkittävää on myös missä määrin alueelle investoivien yritysten ja paikallisen valtiovallan motiivit kohtaavat. (Marinova & Marinov, 2003; 93)

3.2.4 Instituutioiden muodostaminen

Kehittyvän talousalueen muutosprosessin kolmas ja hyvin merkittävä vaihe on erilaisten instituutioiden luominen, jotka vastaavat talouden organisoinnista ja koordinaatiosta maan tai alueen sisällä. Tällaisia instituutioita ovat mm. pankit, pörssit, taloudelliset ministeriöt (vrt. valtiovarainministeriö) ja liiketoimintaa sekä omistajuuden oikeuksia koskeva lainsäädäntö. Näiden lukuisten monimutkaisten instituutioiden olemassaolo vaikuttaa merkittävästi suoriin ulkomaisiin investointeihin. (Meyer & Estrin, 2007; 15)

Kehittyviä talouksia ja siten myös Itä-Eurooppaa leimasi aikanaan paikallisen hallinnon vaikutus yleiseen liiketoimintaympäristöön. Meyerin ja Nguyenin mukaan kokemukset ja laatu liittyen paikalliseen hallintoon vaikuttivat vähintäänkin saman verran kuin vastaavat liittyen valtion keskushallintoon. Joissakin tapauksissa paikallishallinnon vaikutus oli jopa keskushallintoa merkittävämpi (Meyer & Nguyen, 2005). Alueelliset erot maiden sisällä saattavat joissain tapauksissa olla hyvinkin merkittäviä. Liiketoimintaympäristö valtioiden pääkaupunkien lähistöllä vastaa usein keskushallinnon näkemystä ja lainsäädäntöä, mutta siirryttäessä pois pääkaupunkien läheisyydestä erot alkavat näyttäytyä (Meyer & Estrin, 2007; 15).

Vaikuttava tekijä ulkomaisissa suorissa investoinneissa ei aina ole hallinnon myönteisyys liiketoimintaa kohtaan. Suhtautumista liiketoimintaa kohtaan

merkittävämmäksi tekijäksi ulkomaisten suorien investointien päätöksissä muodostuu hallinnon ja markkinainstituutioiden stabiilius. Monikansallisten yritysjohtajien ja sijoittajien näkemyksen mukaan kauppapoliittinen epävakaus muodostaa suurimman esteen operaatioille kehittyvien talouksien maissa. (Meyer & Estrin, 2007; 15)

3.2.5 Takaisinkytkentä kansainväliseen talouteen

Eläessään suljetun suunnitelmatalouden aikakautta Itä-Euroopan maat eristäytyivät kaupankäynnistä länsimaisten kanssa. Taloudellisten rajojen ja etupiirien poistumisen jälkeen liiketoiminta sai täysin uuden muodon alueen maissa. Uusi tilanne mahdollisti myös ulkomaisten suorien investointien virtauksen maihin.

Kansainvälisen kaupan vapauttaminen, valuutan kelluttaminen ja mahdollisuus liittyä kansainvälistä kauppaa sääteleviin instituutioihin (WTO, EU, IMF, jne.) olivat ne tekijät, jotka mahdollistivat näiden siirtymätalouksien takaisinkytkennän kansainväliseen kauppaan. Pääsy kansainvälisille areenoille mahdollisti kahdensuuntaisen taloudellisen ja rahallisen virtauksen kehittyneiden- ja siirtymätalouksien välille. (Meyer & Estrin, 2007; 15)

Keskeisen Itä-Euroopan talouden takaisinkytkentä kansainväliseen talouteen on erittäin haastava ja riskialtis prosessi (länsimaisille) sijoittajille. Mahdolliset hyödyt ja edut, joita sijoittajat alueelta hakevat liittyvät useimmiten pääsyyn uusille markkinoille, verrattain halpaan tuotantoon liittyvien tekijöiden hyödyntämiseen ja strategisten voimavarojen hankkimiseen. (Marinova & Marinov, 2003; 93)

3.3 Yritystoston suunnittelu Itä-Euroopassa

Entry yritystoston avulla keskeisen Itä-Euroopan maihin on yleensä nopeampaa yritystoston kuin greenfield-operaation avulla. Siirryttäessä nopeasti kasvaville markkinoille greenfield-entryn kustannukset ovat suuremmat verrattuna mentäessä hitaasti kasvaviin, jo kehittyneisiin markkinoihin. Penetroitaessa kasvavia markkinoita, yritystosto on siis tehokkaampi keino saavuttaa haluttu

markkina-asema. Yritystoisto ei lisää markkinoilla olevaa kapasiteettia toisin kuin uusi perustettava tehdas tai yksikkö (Larimo, 1999; 11).

Vaikka yritystoistoihin keskeisessä Itä-Euroopassa on historiallisesti liittynyt erilaisia riskejä, yritykset ovat oppineet hallitsemaan niitä aiempaa paremmin. Samat syyt, jotka pätevät yritystoistoihin muualla maailmassa pätevät myös keskeisessä Itä-Euroopassa, jolloin yritystoisto on riskeistään huolimatta houkutteleva vaihtoehto entrymuodoksi (Larimo, 1999; 12).

3.4 Yritystoiston motiivit Itä-Euroopassa

Marinov ja Marinova käsittelivät vuonna 2003 julkaistussa tutkimuksessaan Itä-Euroopan ja keskeisen Itä-Euroopan alueelle suuntautuvien yritystoistojen motiiveja. Yleisimpänä ja merkittävimpana motiivina sijoittajat näkivät mahdollisuuden pitkän aikavälin aseman saavuttaminen markkinoilla. Tämä tarkoittaisi sitä, että suurin osa sijoittajista ei näkisi alueen markkinoita lyhyen aikavälin nopeiden tuottojen kohteena. Alueen markkinoiden potentiaalin katsotaan siis olevan pidemmän aikavälin toiminnoissa.

Taloudellista, rahoituksellista ja poliittista epävakautta tai kuluttajien suhteellisen alhaista ostovoimaa ei nähdä tutkimuksen perusteella luotaantyöntävänä tekijänä. Näistäkin tekijöistä huolimatta ulkomaiset, usein länsimaiset investoijat olivat halukkaita sitoutumaan alueelle pidemmäksi ajaksi. (Marinov & Marinova, 2003; 98–99)

Tutkimuksessaan Marinov ja Marinova luokittelivat kahdeksan erilaista motiivia suorille investoinneille Itä-Eurooppaan ja keskeiseen Itä-Eurooppaan. Tärkeimmäksi motiiviksi tutkimustulosten perusteella nousi mahdollisuus asettua markkinoille pidemmällä tähtäimellä ja luoda siten menestyvää liiketoimintaa. Pääsyä paikallisille markkinoille pidettiin toiseksi tärkeimpänä tekijänä ja kolmanneksi tärkein tekijä tulosten perusteella oli mahdollisuus osaavan työvoiman hyödyntämiseen. Muita motiiveja (tärkeysjärjestyksessä tulosten perusteella) olivat mahdollisuus halvan työvoiman hyödyntämiseen, mahdollisuus käyttää alueen yrityksiä porttina alueen markkinoiden valtaamiseen, mahdollisuus saavuttaa lyhyen aikavälin taloudellista voittoa, mahdollisuus nauttia valtioiden tarjoamista avustuksista ja verohelpotuksista

sekä mahdollisuus päästä käsiksi raaka-aineisiin. (Marinov & Marinova, 2003; 98–99)

Samat tukijat käsittelivät myös samassa tutkimuksessaan miten yritysoston motiivit Itä-Euroopassa ja keskeisessä Itä-Euroopassa eroavat kun tarkasteluun otetaan tietty yritys alueella, joka mahdollistaa ostavan yrityksen kannalta tiettyjä asioita. Tässä kontekstissa motiiveja tutkitaan siis yrityksen sisäisten toimintaedellytysten näkökulmasta, eikä niinkään markkinoiden tarjoaminen mahdollisuuksien näkökulmasta. Tässä kontekstissa tutkijat erottivat yhdeksän erilaista motiivia yritysostolle kyseiseltä alueelta. Tässä tarkastelussa kolme tärkeimmäksi katsottua motiivia järjestyksessä olivat ostettavan yrityksen henkilöstön resurssien ja osaamisen hyödyntäminen, ostettavan yrityksen verkostojen hyödyntäminen markkina-aseman saavuttamiseksi alueella ja ostavan yrityksen muiden operaatioiden tehokkaampi käyttö. Muita motiiveja yritysostolle olivat ostettavan yrityksen brandin ja maineen hyödyntäminen, ostettavan yrityksen tuotantolaitteiston hyödyntäminen, olemassa olevien jakelukanavien (parempi) hyödyntäminen, ostettavan yrityksen teknologian hyödyntäminen, tuotanto-operaatioiden järjeistäminen ja ostetun yrityksen tuotteiden myynti ja markkinointi ostaneen yrityksen kotimaassa. (Marinov & Marinova, 2003; 102–105)

3.5 Yhteenveto

Nykyinen taloudellinen kehitys ja sitä kuvaavat tilastot osoittavat joidenkin Itä-Euroopan ja keskeisen Itä-Euroopan maiden saaneen houkutelua riittävän määrän suoria ulkomaisia investointeja kehittyäkseen vakaaksi ja vauraaksi taloudeksi. Ulkomaiset investoinnit ovat tuoneet mukanaan taloudellisen kehityksen kannalta elintärkeätä osaamista ja kontakteja, mutta ennen kaikkea tarvittavaa pääomaa. (Marinova & Marinov, 2003; 25)

Suorat ulkomaiset investoinnit ovat elintärkeässä asemassa keskeisen Itä-Euroopan kansainvälistymisprosessissa. Alueelle on virrannut ulkomaisia investointeja tasaisesti vuodesta 1989 lähtien vaikka 90-luvun puolivälissä nähtiinkin pientä pudotusta investointien määrässä. Vaikka Itä-Eurooppa onkin kiinnostanut sijoittajia jo yli kahdenkymmenen vuoden ajan, se ei silti ole yltänyt houkuttelevuudessaan muiden investointikeskittymien (mm. Kaakkois-

Aasia tai Etelä-Amerikka) tasolle. Vuosien 1991–1996 välisenä aikana suorien ulkomaisten investointien osuus alueen yhteenlasketusta bruttokansantuotteesta oli vain noin neljä prosenttia. Vertailun vuoksi Aasian kehittyvien talouksien vastaava luku samana ajankohtana oli 13 prosenttia. (Marinova & Marinov, 2003; 95–96) Tietyllä tarkastelun tasolla myös keskeisen Itä-Euroopan ja Itä-Euroopan voidaan siis katsoa kärsineen muun maailman tavoin niin kutsutusta Kiina-ilmiöstä. Kiina ja muu Itä-Aasia ovat onnistuneet houkuttelemaan valtavat määrät ulkomaista pääomaa investointien muodossa omille markkinoilleen. Kiinan valttina kilpailussa investoinneista lienevät jättimäiset sisämarkkinat ja erityisen halpa työvoima. Myös Kiinan talouskasvun voidaan katsoa houkutelleen entisestään vielä lisää pääomaa alueelle.

Taulukossa 4 on lisätty pääkappaleen kaksi olevaan taulukkoon 2 ne motiivit, jotka on kyetty havaitsemaan merkityksellisiksi Itä-Euroopan, keskeisen Itä-Euroopan ja Venäjän liiketoimintakonteksteissa. Kuten jo edellä on todettu, niin taulukko täydentyy tutkimuksen johtopäätökset osiossa.

TAULUKKO 4. Motiivien esiintyminen yleisessä ja Itä-Euroopan liiketoimintaympäristössä.

Motiivi	Länsimaihin kohdistuva	Itä-Eurooppaan kohdistuva	Empirian perusteella
Markkinaosuuden säilyttäminen	KYLLÄ	EI	?
Markkinaosuuden kasvattaminen	KYLLÄ	KYLLÄ	?
Kannattavuuden parantaminen	KYLLÄ	EI	?
Synergiaedut markkinoinnissa	KYLLÄ	EI	?
Hankintatoiminta	KYLLÄ	EI	?
Pääsy paikalliseen markkinointiosaamiseen	EI	KYLLÄ	?
Pääsy paikalliseen johtajuusosaamiseen	EI	KYLLÄ	?
Tukikohta muita markkinoita varten	KYLLÄ	EI	?
Tuotekehitystoiminta	KYLLÄ	KYLLÄ	?
Tuotannolliset skaalaedut	KYLLÄ	EI	?
Nopea markkinapenetraatio	EI	KYLLÄ	?
Paikallisten viranomasten vaatimusten täyttäminen	EI	KYLLÄ	?
Pääsy paikallisiin jakelukanaviin	KYLLÄ	EI	?
Pääomasijoituksen pienentäminen	KYLLÄ	EI	?
Oppiminen paikalliselta partnerilta	KYLLÄ	EI	?
Kansainvälisen asiakkaan seuraaminen	KYLLÄ	EI	?
Markkinoiden kasvumahdollisuudet	EI	KYLLÄ	?
Paikallisen työvoima osaaminen	KYLLÄ	KYLLÄ	?
Paikallisen työvoiman edullisuus	EI	KYLLÄ	?

4. METODOLOGIA JA YRITYSTEN ESITTELYT

4.1 Tutkimuksen metodologia

Suorien ulkomaisten investointien motiiveja ja taustoja tutkittaessa voidaan vetää kaksi linjaa niiden esiin nostamiseksi. Tutkimuksessa voidaan käyttää hyväksi tilastoja, joidenka avulla voidaan analysoida ja tulkita suorien ulkomaisten investointien käyttäytymistä. Toinen vaihtoehto motiivien ja taustojen paljastamiseksi on haastatella yrityksen tai yritysten johtoa ja päätöksentekohenkilöstöä aiheesta.

Tämä tutkimus pohjaa tuloksena Rautaruukki Oyj:n tekemiin yritysostotapauksiin ja niihin liittyvien motiivien ja päätöksenteon tarkasteluun ja vertailuun aiempaan kirjallisuuteen. Kutakin tapausta tutkitaan oman itsenäisenä kokonaisuutenaan ja siten tässä tutkimuksessa esiintyy neljä erillistä tapausta. Täten tämä tutkimus on tapaustutkimus. Yleisesti ottaen tapaustutkimuksia käytetään, kun halutaan selvittää miten tai miksi jokin asia tai ilmiö on, kuten se kulloinkin on (Yin, 2003; 1).

Tutkimukset, jotka ovat pohjautuneet tilastoihin ja niiden analysoimiseen ovat usein pyrkineet testaamaan ja / tai jalostamaan teorioita koskien monikansallisia yrityksiä. Sen sijaan, tutkimukset jotka pohjaavat johdon haastatteluihin keskittyvät usein laajempiin kokonaisuuksiin. Tällöin tarkastelussa ei ole pelkästään motiivit, vaan esimerkiksi mikä tai mitkä tekijät yrityksen taustalla ovat johtaneet päätökseen kansainvälistyä. (Larimo, 1993; 56) Tässä tutkimuksessa käytetään johdon haastatteluja aineiston keräämismuotona. Haastatellut henkilöt oli valittu heidän osallistumisensa perusteella jokaisessa neljässä eri yritysostossa. Haastateltavat henkilöt ovat olleen mukana yritysostoprosessin eri vaiheissa. Ensin haastateltavia pyydettiin täyttämään alustava haastattelulomake (Liite1) liittyen neljään eri yritysostoon, jotka Rautaruukki Oyj oli toteuttanut vuosien 2005–2007. Vastaajat palauttivat täytetyn lomakkeen, jota seurasi haastattelu paikan päällä. Kontakti haastateltaviin syntyi tutkijan aloitteesta. Tässä tutkimuksessa haastateltavina olevat henkilöt löytyivät Rautaruukki Oyj:n konsernin lehdistöpäällikön avustuksella. Kontakti syntyi sähköpostikirjeenvaihdon ja puhelinkeskustelujen

pohjalta. Tutkimuksen kannalta sopivien haastateltavien henkilöiden löydyttyä heihin otettiin yhteyttä sähköpostitse sekä puhelimella. Ennen varsinaista haastattelua heille lähetettiin sähköinen lomake, jonka he lähettivät takaisin täytettynä. Kirjallinen lomake toimi haastattelussa haastattelurunkona.

Tässä tutkimuksessa käytetty lomake on pääpiirteittäin sama, jota Vaasan Yliopiston markkinoinnin laitos käyttää käynnissä olevassa projektissaan. Tutkimuslomake sisältää kysymyksiä useilta eri alueilta liittyen yritysostoprosessiin ja sen toteutukseen. Koska lomake on osana laitoksen projektia, sisältää se joitakin kysymyksiä myös tämän tutkimuksen alueen ulkopuolelta. Siksi osaa lomakkeen sisältämistä tiedoista ei käytetä tai analysoida tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksessa on haastateltu kahta Ruukin työntekijää, jotka ovat molemmat olleet mukana tärkeässä ja keskeisessä roolissa jo toteutetuissa yritysostoissa, mutta myös suunnittelemassa ja valmistelemassa tulevia yritysostoja. Ensimmäinen haastateltava on Mika Koivisto. Hän toimii Ruukin mergers & acquisitions yksikön palveluksessa Vice Presidentinä. Toinen tutkimuksessa haastateltu Ruukin edustaja on Tuomo Kantola. Hän toimii Constructions-divisioonan divisioonajohtajana. Tutkimuksessa tarkastellaan neljää eri yritysostoa, jotka Ruukki on toteuttanut. Kaikki neljä kohdeyritystä sijaitsevat Itä-Euroopassa tai keskeisessä Itä-Euroopassa. Yritykset, joita tässä tutkimuksessa tarkastellaan, on valittu sijaintinsa ja Ruukin omistusosuuden perusteella. Kaikki neljä yritystä sijaitsevat Itä-Euroopassa tai keskeisessä Itä-Euroopassa. Lisäksi Ruukki omistaa yritykset kokonaan tai käytännössä lähes kokonaan. Yritykset ovat jokseenkin erilaisia, mutta silti tyypillisiä yritysostokohteita juuri Ruukille. Tämän vuoksi ne toimivat erinomaisina esimerkkitapauksina ja siten ovat omiaan paljastamaan juuri ne motiivit ja tavoitteet, jonka takia Ruukki on päättänyt niiden ostoon. Ostetut yritykset esitellään seikkaperäisemmin omassa kappaleessaan. Käsiteltävät yritysostot ovat sijoittuneet Ruukin kahdelle eri liiketoiminta-alueelle. Kaksi neljästä ostetusta yrityksestä toimii konepajateollisuuden alalla ja loput kaksi toimivat rakennusteollisuuden metallinjalostus /-valmistus teollisuudessa.

Dataa tätä tutkimusta varten ovat tarjonneet myös case-yritys Rautaruukin verkkosivut ja erilaiset julkaisut (vuosikertomukset, strategiat, raportit, yms.). Yrityksen omiin raportteihin perustuvat lähinnä taustatiedot yrityksestä ja sen

sisäisestä divisioonajaosta. Myös Kauppalehden artikkeliarkistosta on löytynyt muutamia artikkeleita koskien tämän tutkimuksen aihealueita, kuten esimerkiksi Ruukin eri yritysostoja ja taloudellista kehitystä.

Tämän tutkimuksen empiriaosassa esitellään Itä-Euroopan ja keskeisen Itä-Euroopan alueen maita ja etenkin niiden taloudellista kehitystä. Tiedonkeruumenetelmänä tässä yhteydessä on käytetty niin kutsuttua arkistoanalyysia. Arkistoanalyysi on luonteeltaan kvantitatiivinen ja deskriptiivinen tutkimusmenetelmä, jolla pyritään vastaamaan kysymyksiin kuka, mikä, mitä, missä, kuinka monta ja kuinka paljon. Kuten nimikin jo sanoo, deskriptiivinen tutkimus kuvaa jotakin, tavallisesti esimerkiksi markkinoiden ominaisuuksia tai toimintoja. (Yin 1989: 17–18, 87–88) Lähteinä eri maita koskeville tiedoille ovat toimineet OECD:n ja EDRB:n raportit ja julkaisut vuosien varrelta.

Kvalitatiivinen tutkimus on nimensä mukaisesti tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on verbaalista. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on puolestaan esitettävissä numerollisessa muodossa. Ei-mittaava kvalitatiivinen tutkimusote on saanut enenevästi jalansijaa yhteiskuntatieteissä, muun muassa markkinoinnissa. Kvalitatiivinen tutkimus on vahvemmin aineistosidonnaista ja analyysi on riippuvaisempi tutkijan kyvyistä ja luovuudesta (Uusitalo 1991: 79, 82).

Case-tutkimuksen totuudenmukaisuutta tutkittaessa voidaan tarkastella ja tutkia neljästä eri näkökulmasta tai lähtökohdasta. Nämä neljä näkökulmaa ovat rakenteellinen validiteetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti ja reliabiliteetti. Rakenteellinen validiteetti tarkastelee onko tutkimuksessa käytetty riittävä määrä erilaisia lähteitä todisteiden hankkimiseksi ja kytetäänkö todisteiden välille muodostamaan yhteys. Sisäinen validiteetti tarkastelee tutkimuksen kykyä selittää asioiden yhteyttä toisiinsa. Kykeneekö tutkimus rakentamaan uskottavan yhteyden asioiden ja ilmiöiden välille ja siten todistamaan että asia A johtaa asiaan B? Sisäinen validiteetti tarkastelee asioiden kausaalista suhdetta. Ulkoinen validiteetti pyrkii hahmottamaan sitä ulkoista ympäristöä ja toimintaympäristöä, johon tutkimus on yleistettävissä ja toteen näytettävissä. Ulkoinen validiteetti vastaa siis kysymykseen missä kontekstissa tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella. Reliabiliteetti taas

tarkastelee niitä metodeja ja keinoja jolla tutkimuksen sisältä data on kerätty ja onko sen tulokset siten toistettavissa. (Yin, 2003; 33-37)

Tässä tutkimuksessa käytetyt tiedot ja faktat on hankittu useista erilaisista lähteistä. Merkittävä rooli datan keruussa oli tätä tutkimusta varten toteutetuilla haastatteluilla ja kyselyillä. Kuten jo edellä todettiin, Ruukin edustajille lähetettiin etukäteen haastattelulomake täytettäväksi, jonka he palauttivat tutkijan analysoitavaksi. Lomakkeen analysoinnin jälkeen tapahtui varsinainen suullinen haastattelu, jonka haastattelurunkona valmiiksi täytetty lomake toimi. Haastattelu perustui siis lomakkeen sisältämien asioiden syventämiseen ja tarkentamiseen. Haastattelu oli niin kutsuttu semi-strukturoitu, eli haastattelija ei suoranaisesti valmistellut sarjaa kysymyksistä, vaan haastattelu eteni melko vapaasti eri aihealueiden ympärillä. Haastattelu toteutettiin kuitenkin siten, että tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat nostettiin esiin ja niihin etsittiin vastaukset. Haastattelujen perusteella saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina. Molemmat haastateltavat olivat mukana tutkimuksessa tarkasteltujen yritysostojen valmistelussa ja toteutuksessa. Tutkimustulosten validiteettia lisää myös se, että tutkija ei ole työ- tai muussa taloudellisessa suhteessa tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen.

Merkittävänä lähteenä tutkimuksen kannalta toimivat myös erilaiset tilastot ja aiemmat tutkimukset liittyen tutkimuksen kohdemaihin. Tilastoja voidaan pitää luotettavina, koska niitä ylläpitävät riippumattomat tahot ja ne on yleisesti hyväksytty tieteellisen tutkimuksen lähdemateriaaliksi aiemmissa tutkimuksissa. Sekundääridatan reliabiliteetti on siten kiistanaton. Täten ainoaksi reliabiliteetin kannalta kyseenalaiseksi seikaksi jäävät tutkimuksen primääridataa varten toteutetut haastattelut. Haastattelujen osalta reliabiliteetin voidaan kuitenkin katsoa olevan hyvä, koska kyseiset haastatellut henkilöt omaavat ensikäden tietoa kustakin yritysostosta ja niihin liittyvistä motiiveista ja päätöksenteosta. Molemmat haastatellut henkilöt olivat olleet mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa tutkimuksessa esiintyviä yritysostoja.

4.2 Case-yritys Rautaruukki Oyj:n esittely

Rautaruukki (myöhemmin Ruukki) on suomalainen pörssinoteerattu julkinen osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 1960. Ruukki perustettiin alun perin

valtionyhtiöksi, mutta myöhemmin Suomen valtio on vähentänyt omistusosuuttaan asteittain. Nykyään Suomen valtio omistaa Ruukista 39,7 %. Muutoin Ruukin osakekanta on pörssiyritykselle tyypillisesti hajautunut lukuisille piensijoittajille, institutionaalisille sijoittajille ja eläkerahastoille. Vuonna 2007 Rautaruukin liikevaihto oli 3876 miljoonaa Euroa ja liikevoitto 637 miljoonaa Euroa. Henkilökuntaa Ruukilla oli vuoden 2008 alussa hieman alle 15 000 henkilöä. (Rautaruukki, 2008) Ruukin markkina-arvo on maaliskuussa 2008 noin 3,7 miljardia euroa (Kauppalehti, 2008).

Ruukki toimittaa erilaisia metalliin pohjautuvia ratkaisuja erilaisille teollisuuden haaroille. Ruukin tuotteita ja tuotantolinjoja ovat metalliin pohjautuvat komponentit, järjestelmät ja rakennusratkaisut konepaja- ja rakennusteollisuudelle. Metallipohjaisissa ratkaisuissa Ruukilla on erittäin monipuolinen palveluvalikoima ja ratkaisutarjonta. (Rautaruukki, 2008)

Ruukin organisaatio on puhtaasti divisioonaorganisaatio. Ruukin organisaatiossa on neljä divisioona; Constructions, Engineering, Metals ja Production. Metals-divisioona on liikevaihdoltaan suurin ja se tuottaa tällä hetkellä noin puolet koko Ruukin liikevaihdosta. Metals tuottaa Ruukin perinteisiä metallituotteita, jotka eivät ole erityisen teknisiä tai pitkälle jalostettuja. Yritysostoja Ruukki on toteuttanut lähes kokonaan kahden muun divisioonansa liiketoiminta-alueella. Ruukki näkee Metals-divisioonan liiketoiminta-alueen hyvänä ja kannattavan osana kokonaisuutta, mutta sillä ei katsota olevan merkittävää kasvupotentiaalia myyntivolyymien osalta. Tavoitteena tässäkin divisioonassa on kehittyä pidemmälle jalostettuihin tuotteisiin jatkossa. Ruukin pyrkimyksenä Metals-divisioonan osalta on keskittyä erityisesti erikoislujiin teräksiin, joita käytetään esimerkiksi puomeissa, nostureissa ja taakkanostimissa, joissa vaaditaan metalleilta erityistä lujuutta ja kestävyttä. Täten myös pidemmällä aikavälillä Metals-divisioona on valjastettu tukemaan toisen liiketoiminta-alueen (Engineering) tuotantoa ja valmistusta.

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan toimintoja ja yritysostoja lähinnä kahdesta eri divisioonasta. Nämä ovat engineering ja constructions. Muut divisioonat esitellään myös, jotta lukijalle hahmottuisi kokonaiskuva miten yritysosto istuvat koko liiketoimintaportfolioon.

Ruukki on määritellyt tavoitteekseen olla Euroopan johtava teräsrakentaja tulevaisuudessa. Mikko Koiviston mukaan tähän visioon johtavassa strategiassa yritysostot ovat erittäin keskeisessä roolissa. Ruukki harjoittaa paljon uusperustantaa, mutta pääpaino kasvussa on ollut ja tulee olemaan yritysostoissa. Maantieteellinen fokus on Ruukin tämän hetken toiminnassa Itä-Euroopassa, keskeisessä Itä-Euroopassa ja Pohjoismaissa. Tavoitteena on ensin rakentaa vahva pohja näillä alueilla ja sen jälkeen lähteä valloittamaan myös läntisen Euroopan markkinoita. Ruukki pohjaa kasvuaan keskittymällä valittuihin asiakassegmentteihin. Jokaiselle divisioonalle on määritelty omat kasvualueensa, jota ne pyrkivät hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti.

Rakentamisen ratkaisut Ruukilla

Rakentamisen osalta Ruukki palvelee asiakkaitaan metallipohjaisilla komponentti-, järjestelmä- ja kokonaistoimituksilla. Talonrakentamisessa Ruukki keskittyy kaupan, teollisuuden ja logistiikan rakentamiseen sekä toimistorakentamiseen. Ruukin asiakkaille osaaminen, laaja tuotevalikoima ja tuotteiden korkea esivalmistusaste merkitsevät nopeampaa ja laadukkaampaa rakentamista. Infrastruktuurirakentamisessa Ruukin ydiosaaminen on pohjarakentamisen sekä satama- ja liikenneväylärakentamisen hankkeissa, kulttuurirakennusten perustuksista siltoihin, maantiekaitteisiin ja melusteisiin. (Rautaruukki, 2008)

Ruukin osaamista rakentamisen sektorilla ovat parantaneet ja laajentaneet yritysostot kuluneen 15 vuoden aikana. Ruukki on itse kehittänyt, mutta myös hankkinut osaamista yritysostojen avulla yhdestä rakentamisen uusimmasta trendistä, eli sandwich-paneeleista. Sandwich-paneelit ovat valmiita seinäelementtejä, jotka sisältävät jo itsessään ulkopinnoitteen, eristyksen sekä sisäseinän. Sandwich-paneelien valmistuksessa Ruukki kykenee hyödyntämään aiempaa kapasiteettia ja osaamistaan metallien pinnoituksessa ja valmistuksessa. (Haastattelu, 15.2.2008)

Ruukki tarjoaa rakentamisen tuotteitaan laajalle asiakaspohjalle. Tuotteita tarjotaan, niin kuluttaja-asiakkaille (pientalorakentajat) kuin suuremmille rakennusprojektin toteuttajillekin. Rakennussektorin tuoteportfolio kattaa erilaiset hankepalvelut, pohjarakenteet, rungot, seinät ja julkisivut, vesikatot ja liikenneväylärakenteet. (Rautaruukki, 2008)

Konepajateollisuus Ruukissa

Konepajateollisuus-sektorilla Ruukki tarjoaa erilaisia ratkaisuja lähinnä alihankkijan roolissa. Ruukki pyrkii toimimaan asiakkaidensa strategisena kumppanina komponentti- ja järjestelmätoimittajana. Ruukki toimittaa komponentteja ja järjestelmiä asiakkailleen pääasiassa neljällä sektorilla, jotka ovat nosto- ja kuljetusvälineteollisuus, energiateollisuus, paperi- ja puunjalostusteollisuus ja meriteollisuus. Nosto- ja kuljetusvälineteollisuudessa Ruukki keskittyy komponentti- ja järjestelmätoimituksiin toimien yhdessä laajan kumppaniverkoston kanssa. Energiateollisuuden osalta Ruukki on merkittävä osien ja komponenttien toimittaja. Ruukki toimittaa tuulivoimaloihin levy- ja laippametallesia sekä valmistaa niihin vaihteistojen runkoja. Yritys toimittaa energiateollisuudelle myös voimalaitoksissa käytettävien koneiden hitsattuja ja koneistettuja komponentteja. Puunjalostus- ja paperiteollisuudessa Ruukki toimittaa osia ja komponentteja, joista yksi tärkeimmistä artikkeleista on puunjalostusteollisuudelle suunnatut paperikoneiden tela-aihiot. Yritys toimittaa meriteollisuuden käyttöön korkealaatuisia standardi- ja erikoistuotteita, osia ja komponentteja. Meriteollisuuden asettamat erityisvaatimukset metallien kulumisen ja keston suhteen sopivat hyvin osaksi kokonaisuutta Ruukin pitkälle kehitettyyn metallien valmistus- ja käsittelyprosessiin. (Rautaruukki, 2008)

Esimerkkejä Ruukin komponenttitoimituksista ovat mm. erilaisten koneiden puomit, metsäkoneiden ohjaamot ja kaivosteollisuuden koneiden kulutusosat jotka vaativat metallilta erityistä lujuutta ja kestävyyttä (Rautaruukki, 2008). Ruukki pyrkii saavuttamaan strategisen kumppanuuden aseman asiakkaidensa kanssa, jota varten se on valmis investoimaan merkittäviä voimavaroja tuotekehitykseen yhdessä asiakkaidensa kanssa. Esimerkiksi suomalaisen metsäkonevalmistaja Ponssen kanssa solmittu yhteistyö tarjoaa Ruukille ainutlaatuisen mahdollisuuden olla ainut toimittaja metsäkoneiden ohjaamoissa. Jatkossa pyrkimyksenä on laajentaa yhteistyötä kattamaan myös puomien toimituksen. Puomien osalta Ruukki on saavuttanut huomattavan markkina-aseman yritysostojen avulla. Yritysoston myötä Ruukki on saavuttanut aseman yhden maailman suurimman kaivinkoneita valmistavan yrityksen, yhdysvaltalaisen Caterpillar Inc:n pääasiallisena puomien toimittajana. Ruukki toimittaa puomeja myös lukuisille muille kaivinkoneita ja

muita työkoneita valmistaville yrityksille, mutta Caterpillar on yksi merkittävimmistä yhteistyökumppaneista puomien toimituksessa. (Haastattelu, 15.2.2008)

Metallituotteet Ruukissa

Metallituotteiden osalta pääroolissa on Metals-divisioona. Ruukki toimittaa asiakkailleen erilaisia teräksiä, ruostumattomia teräksiä ja alumiinisia vakio- ja erikoistuotteita joko osina tai komponentteina. Metallituotteiden pääasiallisina markkina-alueina ovat Pohjoismaat, Baltia ja itäinen Keski-Eurooppa. Metallivalmisteissa yrityksen erikoisosaamista ovat erilaisten metallivalmisteiden pinnoitus ja käsittely sekä niin kutsutut metalliteollisuuden pitkät tuotteet, eli putket, tangot ja palkit. (Rautaruukki, 2008)

Metallituotteita Ruukissa valmistaa myös toinen divisioona; Production. Production-divisioona keskittyy Metals-divisioonan tavoin metalli- ja terästeollisuuden bulkkituotantoon. Production valmistaa kuumavalsattuja, kylmävalsattuja ja pinnoitettuja levy- ja nauhatuotteita sekä teräsputkia ja avoprofiileja. Kaikki valmistus, teräksen-valmistuksesta alkaen, perustuu tilauksiin eli Ruukin asiakasdivisioonien tarpeisiin. Asiakasdivisioonat vastaavat tuotteiden prosessoinnista osiksi, komponenteiksi ja järjestelmiksi sekä niiden markkinoinnista ja myynnistä.

4.3 Toimialan lyhyt esittely

Konepaja- ja metalliteollisuus ovat käyneet läpi merkittäviä uudistuksia 1990- ja 2000-luvulla. Aiemmin etenkin konepajateollisuuden kenttä oli hajanaisempi ja toimijoita oli lukematon määrä. Vuosituhannen loppua kohden markkinat konsolidoituivat, eli toimijoiden absoluuttinen määrä pieneni. Monet yritykset fuusioituivat tai tulivat ostetuiksi muiden yritysten toimesta. Konsolidoitumisen prosessi alkoi Keski- ja Länsi-Euroopasta ja levisi sitä kautta muualle Eurooppaan. Itä-Euroopan markkinat pysyivät pisimpään hajanaisina, mutta kehitys ulottui sinnekin asti vähitellen 90-luvun loppua lähestyttäessä. Itä-Euroopan teräs- ja konepajateollisuus elävät vieläkin monessa mielessä turbulenttia aikaa. Yrityksiä ostetaan paljon ja fuusioita tapahtuu pienten

yrittäjien kesken. Pienet yksiköt eivät kykene vastaamaan suurten asiakkaiden asettamiin vaatimuksiin, joten yritysten on pakko verkostoitua eri keinoin.

Kauppalehden artikkelissa 10.10 esiteltiin Ruukin konepajateollisuuden liiketoiminnan laajenemista itään ja etenkin Venäjälle. Samassa jutussa esiteltiin myös Venäjän konepajateollisuuden toimialan nykytilaa ja sen kehitystä. Kauppalehden mukaan Itä-Euroopan markkinat ovat erittäin pirstaloituneet ja etenkin alihankkijaketjun osalta tilanne on hyvin sekava. Kauppalehden mukaan Venäjältä ja Itä-Euroopan markkinoilta on hankala löytää sopivaa alihankkijaa, joka täyttäisi länsimaiset odotukset kapasiteetin ja tuotannon laadun suhteen. (Kauppalehti, 2007; 30)

Tuomo Kantola mainitsi haastattelussa, että metallipohjaisen rakentamisen toimiala on vahvassa kasvussa Itä-Euroopassa ja erityisesti Venäjällä. Rakennusala käy Venäjällä läpi muutosta, jossa rakennustekniikoita uudistetaan. Aiemmin lähes kaikki rakentaminen Venäjällä tapahtui perinteisellä betonivalu-menetelmällä, mutta Kantolan mukaan teräsrakenteinen rakentaminen on alkanut yleistymään Venäjällä voimakkaasti. Kantolan mukaan nykyään jopa asuinrakennuksia tehdään teräsrakenteisista elementeistä. Tätä muutosta Ruukki pyrkii hyödyntämään investoimalla alueelle.

4.4 Ruukin yritysostojen historia

Ruukki on historiansa aikana toteuttanut suomalaisessa mittakaavassa poikkeuksellisen monta yritysostoa. Yritysostojen avulla Ruukki on kyennyt laajentamaan sekä markkina-alueitaan että myös tuoteportfoliotaan. Ruukilla näyttäisi olevan selkeä strategia laajentua ja kasvaa ja sen välineeksi on valittu juuri yritysostot. Vuoden 2004 jälkeen Ruukki on toteuttanut 11 erilaista yritysostoa. Osa näistä yrityksistä on sittemmin myyty. Ne yritykset ja yritysostot, jotka ovat tarkastelussa tässä tutkimuksessa, ovat edelleen Ruukin omistuksessa. Ruukin omistusosuus sen ostamissa yrityksissä on yleensä joko 100 % tai mahdollisimman lähellä sitä. Ruukin tavoitteena yritysostoissa on aina 100 % omistus. Kirjallisuudessa tästä käytetään nimitystä wholly owned subsidiary. Koko historiansa aikana Ruukki on toteuttanut yli 50 yritysostoa. Täten voidaan sanoa Ruukin olevan kokenut toimija yrityskauppojen osalta.

90-luvun puolivälistä alkaen yritysostojen suuntana näyttäisi olleen Itä-Eurooppa ja keskeinen Itä-Eurooppa. Ylivoimaisesti suurin osa 2000-luvulla tapahtuneista yritysostoista on suuntautunut kyseiselle markkina-alueelle. Syitä alueen vetovoimaisuudelle ja houkuttelevuudelle on lukuisia. Niitä tekijöitä, jotka ovat vetäneet Ruukkia puoleensa ko. alueella, käsitellään myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Ruukin ostamat yritykset ovat olleet pääsääntöisesti huomattavasti itse Ruukkia pienempiä. Ruukki oli kaikissa tässä tutkimuksessa esiintyvissä yritysostoissa huomattavasti ostokohdettaan suurempi yhtiö. Ruukki oli vähintään 50 % ostokohdettaan suurempi yhtiö yritysoston toteutumishetkellä.

4.5 Ostokohteiden esittelyt

Seuraavassa kappaleessa esitellään tarkemmin tässä tutkimuksessa tarkastavien yritysostojen kohdeyritykset. Yrityksiä on neljä kappaletta ja ostot ajoittuvat vuosille 2005–2007. Ostetut yritykset esitellään kronologisessa järjestyksessä oston toteutumisvuoden perusteella.

Metalplast-Oborniki

Vuonna 2005 kesäkuussa Ruukki osti puolalaisen Metalplast-Obornikin. Kyseessä ei ole sama tehdas samannimisestä yrityksestä, jonka Ruukki oli ostanut jo aiemmin ja joka on sittemmin myyty. Myyty yksikkö oli nimeltään Metalplast Sytems Sp.zo.o, joka myytiin elokuussa 2006. Metalplastin toimiala on teolliset tuotteet ja tarkemmin ottaen, se valmistaa pitkälle erikoistuneita rakennuselementtejä. Metalplast täydentää Ruukin osaamista ja tarjontaa rakentamisen komponenttien osalta. Metalplastin osaamista ovat mm. sandwich-paneelit rakentamista varten ja erilaiset seinäelementit. Metalplastin tuotteita käytetään erilaisten tuotannollisten- ja toimistorakennusten rakennuselementteinä ja pinnoitusmateriaaleina.

Metalplastilla ja Ruukilla ei ollut aiempaa yhteistyötä missään muodossa ennen yritysostoa. Ennen ostoa Metalplast oli kokonaan Puolan valtion omistuksessa. Yritysoston myötä koko osakekanta siirtyi Ruukin omistukseen. Metalplastin

liikevaihto oli ostohetkellä noin 65 miljoonaa euroa ja henkilöstöä sen palveluksessa oli 685.

Aloitteen yritysostosta teki Ruukki. Tämän yritysoston yhteydessä muita vaihtoehtoja ostokohteiksi oli verrattain vähän. Muita vaihtoehtoja oli ostoprosessin alussakin vain kuusi, mutta nopeasti luku putosi kolmeen, joista Metalplast nousi esiin sopivimpana vaihtoehtona. Metalplastin toiminnot täydensivät Ruukin tarjontaa strategian kannalta oikealla tavalla sekä samalla Ruukki sai vahvistettua asemaansa kasvavilla ja houkuttelevilla Puolan markkinoilla.

Kun Ruukki osti Metalplastin, sen arvioitiin olevan Puolan markkinoiden markkinajohtaja omalla toimialallaan. Metalplastin asema on sittemmin heikentynyt ja nykyään vuonna 2008 sen arvioidaan olevan 2-5 suurimman toimijan joukossa Puolan markkinoilla.

Ruukin Tuomo Kantola arvioi Suomen ja Puolan kulttuurien välisen eron jokseenkin erilaisesti. Tilanne ei ole muuttunut juurikaan ostohetken jälkeen. Silti Kantola painotti Puolan talouselämän käyneen viime vuosina läpi merkittäviä uudistuksia ja etenkin nopeaa kasvua.

Steelmont a.s.

Steelmont a.s. on slovakialainen konepajateollisuuden yritys, jonka Ruukki hankki omistukseensa yritysoston avulla vuonna 2006. Ennen yritysostoa Steelmont oli paikallinen osakeyhtiö, jolla oli useampia omistajia. Steelmont valmistaa konepajateollisuuden käyttöön erilaisia osia ja komponentteja. Steelmontin erikoisosaamista ovat erilaisten työkoneiden, erityisesti työ- ja kaivinkoneiden puomit.

Ennen yritysostoa Ruukilla ja Steelmontilla ei ollut aiempaa liikesuhdetta. Yritykset eivät olleet yhteistyösuhteessa millään tavoin. Yhtiöt toimivat samoilla markkinoilla, mutta kilpailijoiden ominaisuudessa.

Steelmontin liikevaihto oli oston toteutumishetkellä 2006 maaliskuussa 27 miljoonaa euroa. Henkilöstöä samaan aikaan Steelmontin palveluksessa oli 130 henkilöä. Yritysoston yhteydessä lähes 100 % Steelmontin osakekannasta siirtyi

Ruukin omistukseen. Ennen ostoa Steelmont oli paikallinen osakeyhtiö, jolla oli useampia omistajia. Täten koko osakekannan hankkiminen oli melko haastavaa Ruukin näkökulmasta. Ruukki onnistui kuitenkin tavoitteessaan ja onnistui hankkimaan lähes koko osakekannan. Muutamia Steelmontin osakkeita jäi heti yritystoston jälkeen paikallisten omistajien haltuun, mutta lopulta Ruukki sai hankittua nekin omaan hallintaansa.

Steelmontin yritystoston tapauksessa Ruukki teki aloitteen yritystoston toteuttamisesta. Yritystostoprosessin alkuvaiheessa potentiaalisia ostokohteita oli useita. Ruukin edustajan Mikko Koiviston mukaan ehdokkaita oli yli kymmenen. Lopulliseen päätökseen Steelmontin ostosta vaikutti yrityksen asema omilla markkinoillaan ja Steelmontin olemassa oleva asiakaskunta.

Ventall

Ventallin yritystosto oli ja on edelleen yksi Ruukin historian mittavimmista. Ventallin liikevaihto oli aiempiin keskimääräisiin yritystostokohteisiin verrattuna moninkertainen. Ventallin yritystosto toteutui lopullisesti vuonna 2006. Ventall oli Venäjän markkinoiden selkeä markkinajohtaja omassa tuotekategoriassaan. Ventallin liiketoimintaa on erilaisten rakentamisessa käytettävien teräsrunkojen valmistus ja suunnittelu. Ventall valmistaa myös erilaisia rakennuselementtejä ja -komponentteja talonrakennusteollisuuden käyttöön.

Ennen yritystosta Ruukilla ja Ventallilla ei ollut aiempaa liiketoiminnallista suhdetta. Ventallin ja Ruukin tuotanto oli yritystoston aikaan osittain samanlaista, mutta käytännössä ne eivät kilpailleet toistensa kanssa.

Ventallin yritystosto oli Ruukille merkittävä investointi. Ventallin liikevaihto ennen yritystosta oli 70 miljoonaa euroa. Henkilöstöä yrityksen palveluksessa oli peräti 1250. Henkilöstömäärällä mitattuna Ventallin osto oli Ruukin historian suurin.

Ennen yritystosta Ventall oli kokonaan venäläinen perheyritys. Ruukin tavoitteena oli ostaa koko Ventallin osakekanta. Muutamia osakkeita jäi edelleen vanhojen omistajien hallintaan, mutta Ruukki onnistui kuitenkin

saamaan hallintaansa lähes koko osakekannan ja siten selkeän enemmistöosakkuuden.

Venäläinen ja suomalainen kulttuuri poikkeavat paljon toisistaan, etenkin liike-elämän eri tasoilla. Ruukin Tuomo Kantola arvioi Venäjän kulttuurin olevan hyvin erilainen verrattuna Suomeen. Tilanne Venäjällä ei ole ehtinyt muuttua juuri ostohetkestä, koska Ventallin osto tapahtui vuonna 2006. Tilanne Venäjän liiketoiminnassa on kuitenkin muuttumassa kohti länsimaisempaa toimintakulttuuria, mutta muutos on silti hidlas.

Aprítógepgyár Zrt. (AGJ)

Aprítógepgyár Zrt. (myöhemmin AGJ) oli Unkarilainen konepajateollisuuden valmistusyritys. Ruukki osti AGJ:n vuonna 2007. AGJ:n ydinliiketoimintaa on erilaisten kaivoskoneiden, kaivinkoneiden ja rakennustyökoneiden osien ja komponenttien valmistus.

Kuten aiempienkin yritysostojen yhteydessä, myös AGJ:n oston yhteydessä oli useampia yrityksiä vaihtoehdoksi ostettavalle yritykselle. Potentiaalisia kohteita löytyi Mikko Koiviston mukaan yli kymmenen. Aloitteen yritysoston toteuttamisesta teki alun perin Ruukki.

Ennen yritysostoa AGJ oli paikallinen osakeyhtiö, jolla oli lukuisia osakkaita. Ruukin tavoitteena AGJ:n yritysostossa oli 100 % omistus, joka käytännössä myös toteutui. Kuten muissa aiemmissa yritysostoissa yritysoston alkuvaiheessa joitakin hajanaisia osakkeita jäi paikallisten omistukseen, mutta Ruukki onnistui hankkimaan nekin pian alkuvaiheen jälkeen.

Vaikka Suomea ja Unkaria pidetään usein sukulaiskansoina, Mikko Koiviston mukaan erot näiden kahden kulttuurin välillä ovat hyvin merkittäviä. Vaikka Unkari on ollut taloudellisen kehityksen tiellä muutamia Itä-Euroopan maita kauemmin, se ei silti ole vielä muuttunut yhtä paljon kuin esimerkiksi Puola. Koiviston mukaan unkarilainen työvoimapolitiikka myötäilee pitkälti edelleen vanhaa järjestelmää.

5. ITÄ-EUROOPAAN KOHDISTUVAN YRITYSOSTON MOTIIVIT JA TAVOITTEET TAPAUKSITTAIN

Tässä kappaleessa tarkastellaan tarkemmin jokaisen neljän yritysoston motiiveja ja tavoitteita. Yritystokohteita esiteltiin jo edellisessä kappaleessa, joten tämä kappale keskittyy puhtaasti tarkastelemaan niitä motiiveja ja tavoitteita, jotka olivat merkityksellisiä kussakin yritysostossa. Jokaista tapausta käsitellään omana kokonaisuutenaan. Lopussa havaittuja asioita ja huomionarvoisia tekijöitä puntaroidaan yhteenveto-kappaleessa. Tämän pääkappaleen päättää Ruukin tekemien yritysostojen yhteydessä havaittujen prosessien ja tapahtumaketjujen vertailu työn viitekehyksessä esitettyyn kuvioon neljä.

5.1 Itä-Eurooppaan kohdistuneen yritysoston tavoitteet Rautaruukissa

Ruukin toimintojen maantieteellinen fokus on tällä hetkellä Pohjoismaissa ja Itä-Euroopassa. Pidemmällä aikavälillä yrityksen visio on olla johtava teräsrakentaja ja –tuottaja koko Euroopassa. Tämä vaatii jatkossa vahvempaa läsnäoloa myös Länsi-Euroopassa, mutta tällä hetkellä kasvu ja keskittyminen ovat voimakkaimmillaan juuri Itä-Euroopassa. Syitä maantieteellisen fokuksen valinnalle on useita. Pääasiallisena syynä Itä-Eurooppaan keskittymiselle on alueen tarjoamat mahdollisuudet kasvun osalta. Itä-Eurooppa elää tällä hetkellä voimakkaan kasvun kautta. Alueen maiden toiminnot ovat kasvaneet jo useana vuotena yli kymmenen prosentin vuosivauhtia. Samaan aikaan Länsi-Euroopan vastaavilla markkinoilla kasvu on ollut joko nollassa tai vain joitakin prosentin kymmenesosia. Vaikka Ruukilla on vahva läsnäolo ja markkina-asema Pohjoismaiden markkinoilla, niin silti maantieteellinen fokus liiketoiminnassa on idässä. Vaikkakin Ruukin tavoitteena pidemmällä aikavälillä on olla koko Euroopan johtava terästuotteiden toimittaja, niin silti sen lyhyen ja keskipitkän aikavälin tavoitteet on kuitenkin sidottu tiukasti Itä-Eurooppaan ja alueen markkinoiden kasvupotentiaalin hyödyntämiseen. Ruukin yritysostoja koordinoivan johtajan Mika Koiviston mukaan ”Itä-Euroopan markkinat kykenevät yksinkertaisesti tarjoamaan ylivoimaisesti Euroopan alueen parhaat kasvuodotukset ja liiketoimintamahdollisuudet”.

Aktiivisuus Itä-Euroopan markkinoilla ja tuotantolaitosten ostossa voidaan nähdä myös merkinä tavoitteesta pystyttää vahva tuotantoketju alueelle. Tällöin kyetään sekä nauttimaan kyseisen alueen nopeasta kasvusta, mutta myös tietyn osin hyödyntää Itä-Euroopan kapasiteettia Länsi-Euroopan markkinoiden valloituksessa. Rakentamisen osalta tuotannon pitäminen Itä-Euroopassa ja myyminen Länsi-Eurooppaan on käytännössä mahdotonta tuotteiden ominaisuuksien takia. Ne rakennusteollisuuden tuotteet joihin Ruukki on päättänyt keskittyä, eli teräsrungot, rakennuselementit ja sandwich-paneelit ovat niin suuria, ettei niitä ole logistisesti järkevää kuljettaa yli 500 kilometrin matkaa. Sen sijaan konepajateollisuuden osalta tilanne on täysin eri. Erilaisia komponentteja, puomeja, ohjaamoita ja muita Ruukin valmistamia konepajateollisuuden tuotteita voidaan toimittaa pidempiäkin välimatkoja eri alueilla toimiville asiakkaille tai loppukäyttäjille. Tällöin on mahdollista hyödyntää Itä-Euroopan halvemman työvoiman tarjoamat edut tuotannossa. Paljon miestyötunteja vaativat työvaiheet voidaan sijoittaa Itä-Euroopan valmistusyksiköihin ja kuljettaa osat myöhemmin länsieurooppalaisille asiakkaille.

5.2 Metalplast-Oborniki

Metalplastin oston motiiveja tarkasteltaessa kolme tekijää nousi esiin tärkeimpinä. Kolmen tärkeimmän motiivin jälkeen hajonta motiivien tärkeydessä oli suurempaa. Yritysoston avulla haettiin taloudellista tuottoa, markkinaosuuden kasvua ja nopeaa pääsyä markkinoille. Vähiten tärkeiksi tekijöiksi Metalplastin ostossa Tuomo Kantola arvioi pääsyn paikalliseen johtajuusosaamiseen, pääomasijoituksen pienentämisen ja kansainvälisen asiakkaan seuraamisen kohdemaahan. Jo ennen Metalplastin ostoa Ruukilla oli Puolassa täysin omistettu tuotantoyksikkö. Kyseinen yksikkö toimii eri liiketoimintasektorilla ja siten on eri divisioonan alaisuudessa kuin constructions-divisioonaan sijoittuva Metalplast. Silti näiden kahden yksikön välillä kyettiin hakemaan hajanaisia synergiaetuja ja logistiikkaetuja.

Ostovaiheessa Metalplast toimi osittain samoilla toimialoilla kuin Ruukki, mutta käytännössä yritysoston myötä Ruukin rakennuselementtien tarjonta kasvoi. Täten toteutunut yritysosto ei suoranaisesti kasvattanut kapasiteettia, vaan enemmänkin laajensi olemassa olevaa tuoteportfoliota uusilla tuotteilla.

Vaikka Ruukilla oli jo ennen Metalplastin ostoa sandwich-paneelien tuotantoa, niin uudet hankitut tuotteet olivat erilaisia verrattuna entisiin. Uusissa paneeleissa eristeenä käytettiin erilaisia materiaaleja, joka rakennusalalla on merkittävä tekijä markkinoita ajatellen. Eristeen koostumus ja materiaali määrittelee rakennusteollisuudessa sen käyttökohteet.

Metalplastin tuotantokapasiteetin osto kasvatti Ruukin tuoteportfoliota uusilla, mutta myös täydentävillä tuotteilla. Metalplastin valmistamat rakennusteollisuuden sandwich-paneelit kuuluivat jo ennen yritysostoa Ruukin tuotevalikoimaan, mutta Metalplastin valmistamat paneelit poikkesivat materiaaleiltaan ja ominaisuuksiltaan Ruukin olemassa olevista tuotteista. Yritysosto tarjosi uusia mahdollisuuksia käyttää tuotantoketjun aiempia osia tehokkaammin sekä erityisesti laajentaa potentiaalista maantieteellistä myyntialuetta. Metalplastin tuottamat sandwich-paneelit soveltuvat paremmin Keski- ja Itä-Euroopan ilmastoon, kun Ruukin aiemmin tuottamat paneelit soveltuivat lähinnä Pohjoismaiden ja Venäjän ilmastoille. Metalplastin oston avulla Ruukki kykeni yhdistämään sen olemassa olevaan raaka-aineiden ja materiaalien tuotantoketjuun ja siten tehostamaan koko tuotantoketjuaan. Nykyään sama tehdas Ukrainassa, joka tuottaa metalliosat sandwich-paneelisiin Venäjän tehtaille, toimittaa nykyään komponentit myös Suomen ja Puolan tehtaille.

Metalplastin oston yhteydessä nopea pääsy markkinoille nousi tärkeään asemaan yritysoston motiiveja tarkasteltaessa. Metalplastin oston myötä Ruukki saavutti vuonna 2005 välittömästi markkinajohtajan aseman Puolan markkinoilla. Puolan markkinat kiinnostivat Ruukkia erityisesti sen takia, että alueen markkinoiden kautta kyetään palvelemaan myös Länsieurooppalaisia asiakkaita. Tämä vahvistaa Ruukin visiota olla tulevaisuudessa Euroopan johtava teräs ja metalliteollisuuden toimija.

Yksi Tuomo Kantolan mainitsemista tärkeimmistä motiiveista Metalplastin ostolle oli taloudellinen tuotto. Heti yritysoston jälkeen Metalplastin liikevaihto liikkui 500 miljoonan euron luokassa ja sen jälkeen se on vain kasvanut. Puolan markkinat kasvavat ripeästi, joten sijoitukselle voi helposti odottaa usean prosentin vuotuista tuottoa.

Metalplastin tapauksessa yritysosto nousi vahvimaksi vaihtoehdoksi kahdesta pääasiallisesta syystä. Uusperustanta-investointi olisi ollut liian hidaskä toteutettavaksi ja yritysostolla Ruukki tavoitteli nopeaa markkinaosuuden kasvua. Kantolan mukaan jo vuonna 2005, eli Metalplastin ostovuonna Puolan markkinoilla oli jo useita isoja ulkomaisia toimijoita. Todellisia kilpailijoita oli ostohetkellä seitsemän ja nykyään luku on kasvanut jo yli kymmeneen. Tilanteessa, jossa kilpailu oli kovaa, piti toimia ripeästi joten yritysosto oli paras keino tavoitteiden saavuttamiseksi.

Metalplastin yritysoston strateginen merkitys Ruukille oli ja on merkittävä. Tuomo Kantola arvioi strategisen roolin olevan hyvin tärkeä (4/5) koko liiketoiminnan kannalta.

5.3 Steelmont

Steelemontin oston yhteydessä motiivit olivat hajautuneet laajemmalle rintamalle. Yritysostolla haettiin useampia asioita ja siksi esiin ei voi nostaa yhtä tai kahta tärkeintä motiivia. Steelemontin tapauksessa Ruukki haki kasvua monin eri mittarein. Kasvua haettiin taloudelliseen tuottoon, markkinaosuuteen ja asiakasmääriin. Tärkeätä Steelemontin ostossa oli myös mahdollisuus päästä käsiksi paikalliseen markkinointiosaamiseen ja liiketoiminnan johtajuusosaamiseen. Sama motiivi joka toistuu läpi linjan Ruukin yritysostoissa, eli nopea pääsy käsiksi alueen markkinoihin esiintyi myös Steelemontin tapauksessa yritysoston motiivina.

Steelemontin yritysosto kasvatti Ruukin tarjontaa konepajateollisuuden alalla ja ennen kaikkea syventää yhteistyötä lukuisten jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Ruukki ja Steelemont toimivat osittain samalla toimialalla. Toisaalta Steelemontin yritysoston myötä Ruukki sai lisää osaamista konepajateollisuuden komponenttitoimittajana. Tämä paransi yrityksen asemaa uusien ja jo olemassa olevien asiakkaiden keskuudessa. Ruukin edustajan, Mika Koiviston mukaan Steelemontin tapauksessa ulkomaanyksikköä koskeva kilpailustrategia oli ja on nimenomaan mahdollisuus toimittaa samoille asiakkaille useampia systeemejä ja komponentteja. Merkittävä osa Ruukin konepajateollisuuden komponenttiasiakkaista oli myös Steelemontin asiakkaita. Ennen Steelemontin oston, Ruukilla oli jo vientitoimintaa Slovakiassa, joten kyseisen maan

markkinat olivat jo valmiiksi tutut. Vaikka ennen yritysostoa Ruukki ja Steelmont toimivat samoilla markkinoilla ja kilpailivat teoriassa samoista asiakkaista, niin käytännössä molempien tuotteet erosivat toisistaan niin paljon, että molemmille oli osoitettavissa selkeästi oma asiakaskunta. Täten Steelmontin yritysosto ei suoranaisesti kasvattanut Ruukin kapasiteettia vaan avasi uusia mahdollisuuksia tarjota asiakkaille tuotteita laajemmalla spektrillä.

Steelmontin oston kautta Ruukki sai merkittävästi lisää osaamista etenkin kaivinkoneiden puomien valmistajana ja toimittajana. Tätä kautta konepajasektorin tuotetarjonta laajeni ja mahdollisti paremmat mahdollisuudet keskittyä valittuihin asiakasryhmiin. Ruukki on tietoisesti valinnut muutamia asiakasryhmiä, joihin se keskittyy aktiivisemmin ja pyrkii tarjoamaan näille kokonaisratkaisuja työkoneiden komponenttitoimittajana. Esimerkkejä valituista asiakkaista ovat mm. Caterpillar Inc. Yhdysvalloista ja Cargotec Suomesta. Ruukki tavoittelee erittäin strategista asemaa näiden asiakkaiden toimitusketjussa ja siten varmistamaan ja vahvistamaan omaa asemaansa tulevaisuudessa.

Steelmontin oston kautta Ruukki sai uusia arvokkaita asiakaskontakteja. Yritysosto avasi Ruukille kontaktin Caterpillariin, joka on yksi maailman suurimmista kaivinkoneiden ja kaivoskoneiden valmistajista. Strateginen asema Caterpillarin tuotanto- ja toimitusketjussa takaa Ruukille mahdollisuuden vahvaan kasvuun tulevaisuudessa.

Yritysoston kautta hankittu osaaminen ja tuotekehitys liittyen erilaisiin työkoneiden puomeihin ovat hyödynnettävissä myös Ruukin muiden tytäryritysten toiminnassa ja valmistuksessa. Samaa teknologiaa, jota käytetään kaivinkoneiden puomeissa, voidaan käyttää myös metsäkoneiden puomeissa, joita Ruukki valmistaa mm. suomalaisen Ponsse Oyj:n tarpeisiin.

Yritysosto valikoitui investointimuodoksi Mikko Koiviston mukaan sen nopeuden takia. Uusperustanta olisi vienyt liian kauan ja sitonut resursseja liian pitkäksi ajaksi hyötyihin nähden. Koiviston mukaan tässä tapauksessa greenfield-operaation aloittaminen olisi ollut resurssien ja etenkin rahallisen pääoman laiskaa käyttöä, jota Ruukki pyrkii välttämään kaikin keinoin. Vaakakupissa yritysoston puolesta painoi myös markkinaosuuden ja asiakasportfolion kasvattaminen.

Mikko Koiviston mukaan Suomen ja Slovakian välinen kulttuuriero on hyvin merkittävä. Koiviston mukaan slovakialaisessa kulttuurissa on edelleen jäänteitä Neuvostoliiton aikaisesta liiketoimintakulttuurista, joka ei helpota sopeutumista alkuunkaan. Etenkin slovakialainen monitasoinen paikallishallinto aiheuttaa Koiviston mukaan turhautumista ja tarpeetonta vaivaa.

Steelmontin strateginen merkitys Ruukin organisaatiossa nähdään tärkeänä. Mikko Koivisto arvioi strategisen roolin olevan hyvin tärkeä (4/5).

5.4 Ventall

Ventallin osto oli Ruukille merkittävä pelin avaus Venäjän markkinoille. Jo ennen Ventallin ostoa Ruukilla oli toimintaa Venäjän metalliteollisuuden markkinoilla, mutta juuri tämän yritysoston ansiosta läsnäolo Venäjän markkinoilla nousi niin merkittävään ja strategiseen asemaan kuin sen nykyään on. Ventall oli ja on edelleen Venäjän suurin toimija omalla alallaan, eli rakennusten teräsrunkojen valmistuksessa. Ventallin yritysoston yhteydessä kyettiin selkeästi erottamaan kolme motiivia, jotka nousivat merkitykseltään yli muiden. Nämä motiivit olivat taloudellisen tuoton kasvu, markkinaosuuden kasvattaminen ja nopea pääsy Venäjän markkinoille.

Venäjän talous ja liike-elämä kasvaa ja kehittyy nopealla vauhdilla. Tuomo Kantola mainitsi haastattelussa, että Ruukin Venäjän yksiköissä on nähty jopa yli 30 % vuosittaista kasvuvauhtia. Kasvun nopeus Venäjällä on päätä huimaavaa verrattuna esimerkiksi Länsi-Eurooppaan ja Pohjoismaihin.

Ventallin osto ei suoranaisesti lisännyt Ruukin kapasiteettia vaan täydensi tuotevalikoimaa uusilla tuotteilla. Lisäksi, Ventallin osto takasi vahvan aseman Ruukille Venäjän kasvavilla markkinoilla.

Yritysostoa edeltäneessä valintaprosessissa erilaisia vaihtoehtoja yritysoston kohteeksi oli alle kymmenen. Ruukin edustajan Tuomo Kantolan mukaan tässäkin yritysostossa ratkaisevassa roolissa oli ostokohteen asema

markkinoilla. Lisäksi Ventallin olemassa oleva asiakaskunta teki siitä entistä houkuttelevamman.

Ventallin osto kasvatti Ruukin Venäjän liiketoimintaa huomattavasti. Ruukilla oli Venäjällä entuudestaan täysin omistettu tuotantoyksikkö, joka toimi samalla liiketoiminta-alueella. Silti, yritysosto ei kasvattanut tuotantokapasiteettia vaan mahdollisti uusien tuotteiden tarjoamisen sekä uusien asiakassegmenttien valloittamisen. Tämä olikin yksi niistä tavoitteista ja motiiveista miksi Ruukki lähti ostamaan Ventallin kaltaista suurta venäläistä yritystä. Strategia oli sinänsä selkeä; Venäjän markkinat kasvavat todella nopeasti ja kasvun odotetaan jatkuvan tulevaisuudessa. Sitä varten tulee hankkia vahva, mutta kuitenkin kehityskelpoinen yritys. Valinta oli helppo; Markkinajohtajana Ventall erottui joukosta houkuttelevimpana vaihtoehtona.

Ventallin osto muodostui parhaaksi vaihtoehdoksi investointimuotoa puntaroitaessa samoista syistä, joidenka takia Ruukki yleensä suosii yritysostoja ulkomaanoperaatioissaan. Uusperustanta olisi tullut liian hitaaksi ja kalliiksi muodoksi kasvattaa läsnäoloaan Venäjän markkinoilla. Venäjän markkinat kasvavat vielä tälläkin hetkellä nopeasti, mutta yritysoston toteuttamisvuonna 2006 kasvu oli vielä nopeampaa. Siksi piti toimia nopeasti. Yritysosto mahdollisti nopeat liikkeet ja markkinajohtajan osto takasi vahvan sillanpääaseman Venäjän markkinoille. Ruukin edustajien näkemyksen mukaan mahdollisimman aikainen läsnäolo kasvavilla markkinoilla tarjoaa parhaat odotukset taloudelliselle kasvulle ja menestykselle.

Itä-Euroopassa ja etenkin Venäjällä, teräsrunkorakentaminen on voimakkaassa kasvussa. Merkittävä osa toimisto-, tuotanto- ja varastorakennuksista rakennetaan nykyään teräsrunkoperiaatteen mukaan. Viime aikoina jopa asuintaloja on alettu rakentamaan teräsrunkoisista elementeistä. Ventallin yritysoston avulla Ruukki kykeni kasvattamaan osuuttaan teräsrunkorakenteisten rakennuskomponenttien toimituksessa ja valmistuksessa.

5.5 Aprítógepgyár Zrt. (AGJ)

AGJ:n osto Unkarista täydensi entisestään Ruukin tarjontaa ja mahdollisuuksia toimittaa erilaisia puomeja konepajateollisuudelle. Aiemmasta Steelmontin tapauksesta poiketen, AGJ tekee erilaisia puomeja erilaisia tarpeita varten. Steelmontin puomit olivat erikoislujia ja käyttökohteiltaan vaihtelevampia, kun taas AGJ:n valmistamat puomit ovat pidemmälle kehitetty tekniikaltaan, elektroniikaltaan ja etenkin hydraulikaltaan. AGJ:n puomeja käytetään Steelmontin tapaan paljon kaivinkoneissa, mutta erona on tuotteiden erikoistumisen aste. AGJ:n puomien erikoisuutena ovat omalaatuinen muoto ja lukuisat nivelet, jotka mahdollistavat paremman ulottuvuuden. Lisäksi Mikko Koiviston mukaan AGJ:n lisäominaisuutena on, että se valmistaa puomeihinsa itse omat liittimet ja pikaliittimet, jotka ovat maanrakennusteollisuudessa merkittävässä asemassa työkoneen käytön kannalta.

Liiketoiminta-alue, jota Ruukki erityisesti tavoitteli AGJ:n yritysoston avulla, oli kaivinkoneiden puomien valmistukseen ja myyntiin liittyvä erityisosaaminen. AGJ:lla oli lukuisia ja merkittäviä asiakkaita Keski-Euroopassa. Yritysoston myötä Ruukki saavutti vahvemman aseman näillä markkinoilla. AGJ:n yritysoston voidaan katsoa istuvan loistavasti sekä lyhyen-, keskipitkän- ja pitkän aikavälin liiketoimintastrategiaan. Ruukin tavoitteena on olla tulevaisuudessa Euroopan johtava toimittaja tällä liiketoimintasektorilla.

AGJ:n yritysostoa tarkasteltaessa yksittäisiä motiiveja ei voida nostaa esiin puhtaasti tärkeimpinä. Taloudellisen tuoton kasvu oli luonnollisesti tavoitteena, mutta poiketen muista tässä tutkimuksessa esiintyvistä yritysostoista AGJ:n tapauksessa uuden teknologian ja tuotekehityksen hankkiminen oli korostuneessa asemassa motiiveja puntaroitaessa. Lisäksi mahdollisuus oppia partnerilta yritysoston kautta oli muita tapauksia korostuneempi motiivi AGJ:n tapauksessa. Lisäkapasiteetin hankkiminen ei ollut ollenkaan merkittävä motiivi AGJ:n oston yhteydessä. AGJ:n tehdas on verrattain pieni, mutta sen pitkälle kehittynyt teknologia puomien valmistuksessa kiinnosti Ruukkia. Yritysosto tarjosi mahdollisuuksia siirtää teknologiaa muihin nykyisiin ja tuleviin yksiköihin ja siten parantaa tarjontaa. Mikko Koiviston mukaan, kuten yleisesti muussakin teollisuudessa, niin myös konepajateollisuudessa pidemmälle jalostetuista tuotteista voidaan periä korkeampaa hintaa ja parempaa katetta. Tämä houkutti Ruukkia sijoittamaan AGJ:n kaltaiseen verrattain pieneen yksikköön uuden teknologian hankkimiseksi.

Motiiviksi Ruukin Mikko Koivisto mainitsi myös AGJ:n yritysoston tapauksessa kilpailuedun varmistamisen jatkossa koko Euroopan markkinoilla. Yritysoston hetkellä moni konepajateollisuuden yritys oli erittäin kiinnostunut AGJ:sta. Ruukki pelkäsi AGJ:n teknologian päätyvän pahimpien kilpailijoiden käsiin, ellei Ruukki ehdi itse ostamaan yritystä ensin. Tässä mielessä Ruukki harjoitti poikkeuksellisen aggressiivista suojautumista kilpailijoitaan vastaan.

Valittaessa investointimuotoa AGJ:n yritysoston puolesta tilanteen ratkaisivat uusperustannan hitaus ja kallis hinta. Lisäksi erityisesti AGJ:n yritysoston tapauksessa hankitun teknologisen osaaminen kehittäminen itse olisi muodostunut kohtuuttoman kalliiksi investoinniksi.

Mikko Koiviston mukaan AGJ:n yritysosto tapahtui ajallisesti täydelliseen aikaan. Teollinen tuotanto oli vielä verrattain pientä, mutta yrityksen kehittämä teknologia oli kiistattomasti yksi alansa parhaimpia. AGJ ei ollut henkilöstömääriltään mitattuna pieni yritys, mutta lähempi tarkastelu osoitti merkittävän osan henkilöstöstä toimivan tuotekehityksen parissa. Tuotanto oli yritysoston ajankodan vaiheessa vasta käynnistymässä laajemmassa mittakaavassa. Ruukki onnistui hankkimaan jo valmiiksi patentoidun uuden teknologian pahimpien kilpailijoidensa edestä jälkikäteen katsottuna erittäin kohtuullisella hinnalla. Yritysoston hintaa laski riski liittyen uuteen teknologiaan ja verrattain vähäinen tuotannon määrä. Entisille omistajille myynnistä houkuttelevan teki myös mahdollisuus rahastaa tuotekehityksestä ilman suurtuotannon tuomaa lisäriskiä.

5.6 Yhteenveto Ruukin motiiveista

Yhteistä kaikille Ruukin yritysostoille näyttäisi olevan markkinajohtajan oston tavoittelu. Kaikki neljä tässä tutkimuksessa esiintyvää yritysostoa kohdistuivat paikalliseen markkinajohtajaan omalla alallaan. Yksi neljästä tapauksesta on menettänyt markkinajohtajan asemansa sittemmin. Puolalainen Metalplast on menettänyt asemansa sen oston jälkeen ironisesti paikallisten kilpailijoiden tekemien yrityskauppojen myötä. Perusteluja sille miksi Ruukki on nimenomaisesti pyrkinyt ostamaan markkinajohtajia, on lukuisia ja motiivit vaihtelevat tapauksittain. Yksi syistä, jonka takia Ruukki pyrki ostamaan juuri markkinajohtajia, toistui jokaisessa neljässä tässä tutkimuksessa käsitellyssä

yritysosstossa. Tämä syy oli se, että Itä-Euroopan ja keskeisen Itä-Euroopan teollisuuden markkinat ovat erittäin hajautuneet ja toimijat ovat verrattain pieniä. Toimijoita on siis useita, mutta yhden yksikön koko näyttäisi olevan pieni. Markkinajohtaja on tällä alueelle usein se, jolla on suurin kapasiteetti käytössään, joten tämä selittää osaltaan Ruukin halukkuutta ostaa markkinajohtaja. Liian pienen kapasiteetin omaavaa yksikköä ei haluta turhaa ostaa, koska samalla energialla, joka kuluu valmisteluun ja mm. integraatioon voidaan ostaa huomattavasti isompikin yksikkö.

Mikko Koiviston haastattelun perusteella kävi ilmi, että Ruukki on päässyt valitsemaan ostokohteensa omien tavoitteidensa mukaisesti, koska se on ollut liikkeellä ajoissa. Koiviston mukaan nykyään markkinat alkavat olla jo erittäin konsolidoituneet, eli toimijoiden määrä on vähentynyt huomattavasti yritysosstojen ja fuusioiden kautta. Aikainen markkinoilla olo on mahdollistanut Koiviston mukaan niin kutsutun yritysosstojen "cherry pickingin". Tällä Koivisto tarkoittaa tilannetta, jossa Ruukki on päässyt valikoimaan haluamansa yrityksen ja sen jälkeen lähtenyt neuvottelemaan siitä vailla pelkoa kiivaista kilpailevista ostotarjouksista.

Tuomo Kantola mainitsi haastattelussaan yhdeksi syyksi markkinajohtajien ostamiselle Ruukin tulevaisuuden tavoitteet ja vision. Ruukin visiona on olla tulevaisuudessa johtava teräs ja metalliteollisuuden toimittaja koko Euroopassa. Kantolan mukaan tätä visiota on huomattavasti helpompi ja nopeampi toteuttaa markkinajohtajien oston avulla kuin esimerkiksi joko kehittämällä heikompia yrityksiä tai perustamalla uusia tehtaita greenfield-operaationa.

Motiivi joka näyttäisi toistuvan tapauksesta toiseen Ruukin yritysosstoissa, on mahdollisuus päästä nopeasti käsiksi markkinoille. Yritysosstojen avulla Ruukki on välttänyt aikaa vievän prosessin markkinaosuuden hankkimiseksi, jonka esimerkiksi greenfield-operaatio veisi. Jokaisessa neljässä yritysosstossa, jota tämä tutkimus käsittelee, nopea pääsy markkinoille määriteltiin joko tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi motiiviksi tai tekijäksi miksi yritysossto valittiin investointimuodoksi.

Ruukki yhtenä investointeja koskeva sääntö tai käytäntö on pyrkiä kaikin mahdollisin keinoin välttämään resurssien ja etenkin taloudellisen pääoman tehotonta käyttöä. Mikko Koiviston ja Tuomo Kantolan mukaan useissa

tapauksissa greenfield-operaatio olisi ollut juuri resurssien tehotonta käyttöä ja siksi yritysosto nousi esiin sopivimpana vaihtoehtona. Tästä huolimatta Ruukki harjoittaa edelleen paljon myös uusperustantaa, mutta etenkin nopeasti kasvavissa talouksissa yritysosto vaikuttaisi olevan suositumpi vaihtoehto.

Aikaprospektiivi on läsnä myös kun katsotaan yritysostojen kohdemaiden kehitystä. Niiden maiden taloudet, joihin tämän tutkimuksen yritysostot ovat suuntautuneet, kasvavat nopeaa vauhtia. Greenfield-operaation aloittaminen veisi rutkasti aikaa ja silloin olisi vaarana pudota kehityksen kelkasta. Haastattelujen perusteella Ruukki on halunnut päästä käsiksi kasvavien talouksien tarjoamiin mahdollisuuksiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa varmistaakseen asemansa tulevaisuudessa. Kasvu on ollut erittäin voimakasta 2000-luvulla ja sen odotetaan jatkuvan vahvana 2010-luvulle asti. Tästä syystä Ruukki katsoi parhaaksi olla mukana nauttimassa kasvun tarjoamista taloudellisista mahdollisuuksista niin nopeasti kuin mahdollista.

Motiivi, joka esiintyi vaikuttavana tekijänä vain yhdessä neljästä tapauksesta, oli teknologian ja osaamisen hankkiminen yritysoston kautta. Tämän perusteella onkin hankala vetää yleistystä, mutta tulokset ovat silti yhtenevät aiempien tutkimusten tulosten kanssa. Itä-Euroopasta hankitaan harvoin osaamista tai tuotekehitystä. Sen sijaan motiivit yritysostolle liittyisivät useammin markkinoiden kasvun houkuttelevuuteen, markkinaosuuden kasvattamiseen ja asiakaskontaktien määrän kasvattamiseen. AGJ:n tapauksessa, jossa motiivina oli uuden teknologian ja osaamisen hankinta, oli havaittavissa myös protektionismia. Ruukki halusi varmistaa, ettei alla kehitetty uusi teknologia päätyisi kilpailijoiden käyttöön ja siten haitata myöhempiä liiketoimia.

Taulukossa 5 on esitelty tiivistetyssä muodossa Ruukin suorittamissa neljässä yritysostossa havaitut motiivit ja niiden merkitys. Tiedot taulukkoa varten on otettu haastateltavien henkilöiden täyttämistä lomakkeista (Liite1) osiosta kymmenen, jossa kysyttiin kunkin yritysoston motiiveja. Lomakkeeseen oli esitäytetty 14 motiivia ja vastaajilla oli myös mahdollisuus nostaa esiin jokin muu uusi motiivi. Haastateltavat eivät tunnistanee 14 esitäytetyn lisäksi yhtään uutta motiivia. Taulukon 5 tulosten perusteella kolme motiivia näyttäisi olevan erityisen korostuneessa asemassa. Kolme selkeästi muita

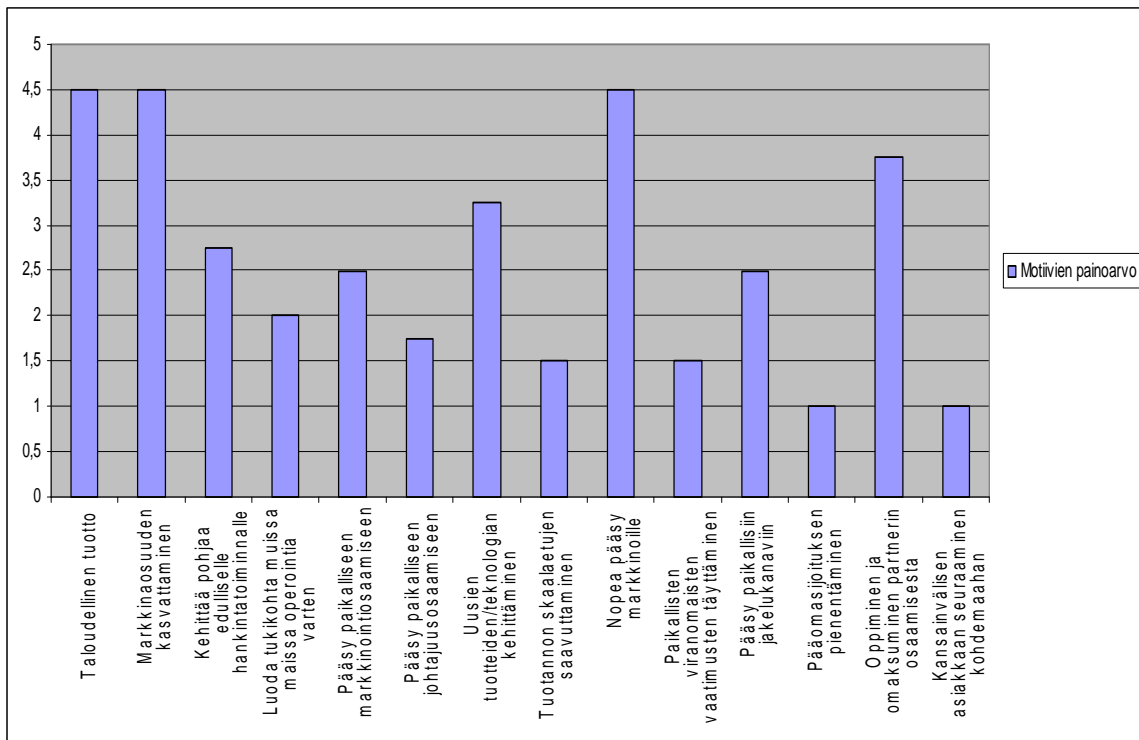
motiiveja tärkeämpää motiivia olivat taloudellinen tuotto, markkinaosuuden kasvattaminen ja nopea pääsy markkinoille.

Sinänsä yllättävä havainto taulukon perusteella on pääomasijoituksen pienentämisen motiivin vähäinen merkitys. Tulos on jokseenkin ristiriitainen suullisten haastattelujen tulokseen, jossa molemmat haastateltavat mainitsivat erikseen, että Ruukki pyrkii keinolla millä hyvänsä välttämään taloudellisten resurssien laiskaa käyttöä. Tulokset pääomasijoituksen vähäisestä motiivimerkityksestä selittyvät mahdollisesti sillä, että Ruukki ei anna yritysostoissa omia osakkeitaan vastineeksi, vaan kaupat tehdään usein käteisellä rahalla. Toinen vähiten merkittävä motiivi yritysostolle oli kansainvälisen asiakkaan seuraaminen kohdemaahan. Tämä on enemmän linjassa haastattelujen kanssa, koska haastateltavat mainitsivat, että asiakkaita ei niinkään seurata vaan niitä lähdetään etsimään uusilta markkinoilta.

Tulosten perusteella myös mahdollisuutta oppia paikalliselta partnerilta oli jokseenkin merkittävä motiivi kaikissa neljässä tapauksessa. Tästä erikoistapauksina olivat AGJ:n ja Steelmontin yritysostot, jotka toivat erityisesti uutta osaamista Ruukin tuotevalikoimaan ja teknologiaan. AGJ:n tapauksessa uusi teknologia oli jopa patentoitu, jolloin Ruukki hankki yritysoston avulla osaamista ja uutta teknologiaa.

TAULUKKO 5. Havaittujen motiivien tärkeys ostavalle yritykselle ostokohteittain.

	Ventall	Metalplast	AGJ	Steelmont	k.a.
MOTIIVI:					
Taloudellinen tuotto	5	5	4	4	4,5
Markkinaosuuden kasvattaminen	5	5	4	4	4,5
Kehittää pohjaa edulliselle hankintatoiminnalle	3	3	2	3	2,75
Luoda tukikohta muissa maissa operointia varten	2	2	1	3	2
Pääsy paikalliseen markkinointiosaamiseen	2	3	1	4	2,5
Pääsy paikalliseen johtajuusosaamiseen	1	1	1	4	1,75
Uusien tuotteiden/teknologian kehittäminen	2	4	4	3	3,25
Tuotannon skaalaetujen saavuttaminen	2	2	1	1	1,5
Nopea pääsy markkinoille	5	5	4	4	4,5
Paikallisten viranomaisten vaatimusten täyttäminen	2	2	1	1	1,5
Pääsy paikallisiin jakelukanaviin	4	4	1	1	2,5
Pääomasijoituksen pienentäminen	1	1	1	1	1
Oppiminen ja omaksuminen partnerin osaamisesta	4	4	4	3	3,75
Kansainvälisen asiakkaan seuraaminen kohdemaahan	1	1	1	1	1
Asteikko 1-5 (1=Ei lainkaan tärkeä ... 5=Erittäin tärkeä)					



KUVIO 5. Motiivien tärkeys tarkastelluissa yritysostoissa. (Asteikko 1-5: 1=Ei lainkaan tärkeä ... 5=Erittäin tärkeä)

Tämän tutkimuksen empiirisenä aineistona toimivat neljä yritysostoa jakautuvat Ruukin näkökulmasta kahdelle eri liiketoimintasektorille. Kaksi yritysostosta kohdistuu konepajateollisuuden sektorille (AGJ ja Steelmont) ja kaksi rakennusteollisuuden sektorille (Ventall ja Metalplast). Tutkimuksen empiirinen aineisto mahdollistaa myös tarkastelun eri liiketoimintasektorien välillä. Taulukoissa 6 ja 7 on tarkasteltu yritysostojen motiiveja jaoteltu niitä liiketoimintasektorien perusteella.

Eroja tärkeimpien motiivien välillä ei muodostunut eri liiketoimintasektorien välillä. Molemmilla sektoreilla kolme tärkeintä motiivia olivat samoja. Eroja sen sijaan muodostui motiivien painotuksessa ja sisäisessä jakautumisessa. Yleisenä huomiona mainittakoon, että metalliteollisuuden osalta eri motiivit arvioitiin tärkeämmiksi kautta linjan.

Merkittävin ero, liiketoimintasektorien välisiä yritysostojen motiivien eroja tarkasteltaessa löytyi pääsystä paikallisiin jakelukanaviin. Rakennusteollisuudessa tämä nähtiin tärkeänä motiivina molemmissa

yrittäjyystoissa kun konepajateollisuuden puolella sama motiivi nähtiin täysin merkityksettömänä. Tämä selittyy rakennusteollisuuden ominaispiirteillä. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että on logistisesti kannattamatonta kuljettaa rakennusteollisuuden käyttämiä metallirunkoja yli 500 kilometrin matkaa valmistuspaikasta loppukäyttäjälle. Tällöin paikallisten pääsy paikalliseen jakelukanavaan muodostui rakennusteollisuudelle tärkeäksi motiiviksi.

Yksi merkittävä poikkeava tapaus, joka kävi ilmi taulukoita 6 ja 7 vertailtaessa oli konepajateollisuuden sektorille sijoittuneen Steelmontin yritystalon tapauksessa ilmennyt muihin tapauksiin verrattuna korostunut motiivi paikallisen johtajuus- ja markkinointiosaamiseen pääsemiseksi. Kaikissa muissa kolmessa tapauksessa, pääsy paikalliseen johtajuusosaamiseen nähtiin täysin merkityksettömänä motiivina. Myös pääsy paikalliseen markkinointijohtamiseen oli korostuneessa asemassa verrattuna muihin juuri Steelmontin yritystalon tapauksessa.

Muiden motiivien osalta niiden tärkeysarvot eivät poikenneet merkittävästi eri liiketoimintasektorien osalta. Tämä selittyy osaltaan yhtenäisen strategian ansiosta, joka ohjaa kaikkia Ruukin investointeja tiettyyn suuntaan. Ruukin yleisiä periaatteita ja tavoitteita yrityksostoille on esitelty aiemmin kappaleissa 4.4 ja 5.1. Ruukilla on käytössään koko konsernin yhteinen yritystomanuaali.

TAULUKKO 6. Havaittujen motiivien tärkeys ostavalle yritykselle konepajateollisuuden alalla ja niiden keskiarvot.

	AGJ	Steelmont	k.a.
MOTIIVI:			
Taloudellinen tuotto	4	4	4
Markkinaosuuden kasvattaminen	4	4	4
Kehittää pohjaa edulliselle hankintatoiminnalle	2	3	2,5
Luoda tukikohta muissa maissa operointia varten	1	3	2
Pääsy paikalliseen markkinointiosaamiseen	1	4	2,5
Pääsy paikalliseen johtajuusosaamiseen	1	4	2,5
Uusien tuotteiden/teknologian kehittäminen	4	3	3,5
Tuotannon skaalaetujen saavuttaminen	1	1	1
Nopea pääsy markkinoille	4	4	4
Paikallisten viranomaisten vaatimusten täyttäminen	1	1	1
Pääsy paikallisiin jakelukanaviin	1	1	1
Pääomasijoituksen pienentäminen	1	1	1
Oppiminen ja omaksuminen partnerin osaamisesta	4	3	3,5
Kansainvälisen asiakkaan seuraaminen kohdemaahan	1	1	1
Asteikko 1-5 (1=Ei lainkaan tärkeä ... 5=Erittäin tärkeä)			

TAULUKKO 7. Havaittujen motiivien tärkeys ostavalle yritykselle rakennusteollisuuden alalla ja niiden keskiarvot.

	Metalplast	Ventall	k.a.
MOTIIVI:			
Taloudellinen tuotto	5	5	5
Markkinaosuuden kasvattaminen	5	5	5
Kehittää pohjaa edulliselle hankintatoiminnalle	3	3	3
Luoda tukikohta muissa maissa operointia varten	2	2	2
Pääsy paikalliseen markkinointiosaamiseen	3	2	2,5
Pääsy paikalliseen johtajuusosaamiseen	1	1	1
Uusien tuotteiden/teknologian kehittäminen	4	2	3
Tuotannon skaalaetujen saavuttaminen	2	2	2
Nopea pääsy markkinoille	5	5	5
Paikallisten viranomaisten vaatimusten täyttäminen	2	2	2
Pääsy paikallisiin jakelukanaviin	4	4	4
Pääomasijoituksen pienentäminen	1	1	1
Oppiminen ja omaksuminen partnerin osaamisesta	4	4	4
Kansainvälisen asiakkaan seuraaminen kohdemaahan	1	1	1
Asteikko 1-5 (1=Ei lainkaan tärkeä ... 5=Erittäin tärkeä)			

5.7 Yritysosotot strategian implementointikeinona Rautaruukissa

Ruukin nykyinen strategia ja etenkin kasvustrategia näki ensimmäisen kerran päivänvalon vuonna 2004. Tuolloin yhtiön toimitusjohtaja Sakari Tamminen määritteli yhdessä muun johdon kanssa ne kasvualueet, joihin tullaan jatkossa keskittymään. Ruukki otti maantieteelliseksi kasvusuunnakseen Itä-Euroopan ja keskeisen Itä-Euroopan maat ja talousalueen. Alue kykenee tarjoamaan yritykselle monia houkuttelevia tekijöitä, jotka kyettiin sitomaan Ruukin yritysosto- ja kansainvälistymisstrategiaan. Ruukin pidemmän aikavälin visiona on olla koko Euroopan johtava teräsrakenteiden valmistaja ja toimittaja. Kuitenkin ennen tätä visiota, tavoitteena on valloittaa Itä-Euroopan metalliteollisuuden markkinat. Sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteiden toteuttamiseksi yritysostot on otettu mukaan strategiseen asemaan markkina-aseman kasvattamiseksi.

Ruukki valitsi kaksi erilaista niin kutsuttua down-stream-asiakasteollisuutta. Ensimmäinen oli metallipohjaiset ratkaisut rakennusteollisuuden tarpeita ajatellen. Toinen valittu liiketoiminta-alue oli konepajateollisuus, jota Ruukin organisaation sisäisesti kutsutaan nimellä engineering. Konepajasektorilla Ruukki päätti keskittyä LHT-sektoriin (Lifting, Handling & Transportation) ja vielä erityisesti fokusoitua liikuteltavien nostolaitteiden tuotantoon ja valmistukseen. Molemmista liiketoiminta-alueista Ruukilla oli jo kokemusta entuudestaan, joten yritysostojen mukanaan tuomat alat eivät olleet täysin uusia. Yritysostojen avulla Ruukki kykeni parantamaan tarjontaansa sekä tehostamaan toimintoja monin eri tavoin. Käytännön tasolla synergiaetuja ilmeni verrattain vähän. Synergiat muodostuivat lähinnä logistiikan osalta.

Kasvustrategia molemmissa liiketoimintasektoreissa on tapahtunut ja tulee tapahtumaan erilaisia investointimuotoja käyttäen. Yritysostot ovat kuitenkin saavuttaneet erityisen merkittävän aseman kasvustrategian toteuttamisen työvälineenä. Yritysostot tarjoavat Ruukilla ajallisesti ja resurssien käytön kannalta tehokkaan mahdollisuuden kasvattaa osuuttaan Itä-Euroopan metalliteollisuuden markkinoilla. Mikko Koiviston mukaan yritysostot on valittu strategian toteuttamisen työkaluksi Itä-Euroopassa, koska paikalliset markkinat ovat erittäin hajautuneet. Siksi uuden yksikön perustaminen ja sen markkinajohtajuuteen saattaminen kestäisi liian pitkään ja sitoisi huomattavan

paljon resursseja. Koiviston mukaan yritysostot olivat nopea keino saavuttaa vakiintunut asema Itä-Euroopan markkinoilla.

Yksi strateginen motiivi, jota Ruukki on toteuttanut yritysostojen avulla, on keskittyminen valittuihin asiakkaisiin ja asiakassegmentteihin. Ruukki on päättänyt keskittyä valittuihin asiakassegmentteihin ja vielä valita tarkemmin erikseen niistä tiettyjä avainasiakkaita, joidenka kanssa se pyrkii kehittämään liiketoimintasuhdetta entistä strategisempaan suuntaan. Konepajasektorilla avainasiakkaita on Mikko Koiviston mukaan noin 20 ja rakentamisen puolella hieman vähemmän johtuen alan ominaispiirteistä. Rakennusteollisuudessa ostajien määrä on suhteessa huomattavasti pienempi, joten siksi avainasiakkaitakin on konepajateollisuutta vähemmän. Yritysostojen avulla Ruukki on kyennyt lisäämään strategisten avainasiakkaidensa määrää. Yritysostojen myötä Ruukille on avautunut mahdollisuus kehittää yhteistyötä muutamien alojensa globaalien markkinajohtajien kanssa. Tämä takaa Ruukin tuotteiden kysynnän ja menestyksen jatkossa entistä paremmin. Mikko Koiviston mukaan tämä on ollut erittäin tärkeä motiivi ja tekijä Itä-Eurooppaan kohdistuneissa yritysostoissa.

5.8 Yritysostoprosessin eteneminen Rautaruukin tapauksessa

Tämän työn viitekehys-osiossa, kuviossa neljä esiteltiin malli siitä miten yritysosto etenee prosessina. Haastattelujen ja kerätyn datan perusteella kyetään tarkastelemaan miten yritysostoprosessi on edennyt Ruukin tapauksessa. Ruukin tapauksessa yritysosto noudattaa osittain kuviossa neljä esitettyä prosessikaaviota. Poikkeuksia kaavioon esiintyy esimerkiksi investointimuodon ja investointipäätöksen limittymisessä. Kuviossa neljä nämä kaksi ovat toisistaan irrallisia siten, että päätös ulkomaisesta investoinnista syntyy ennen investointimuodon valintaa. Ruukin tapauksessa nämä kaksi vaihetta limittyvät erittäin tiiviisti. Päätös ulkomaisesta investoinnista syntyy osittain sen perusteella mitä vaihtoehtoja investointimuodoksi käytännössä valittavissa on.

Toinen poikkeus, joka Ruukin yritysostoprosessin etenemisessä havaittiin, liittyy ostokohteiden kartoituksen limittymiseen koko prosessin alkuun. Potentiaalisia ostokohteita kartoitetaan jo heti prosessin alkuvaiheessa, joten päätös investoinnista ei käytännössä synny irrallaan riippumatta ostokohteista.

Mikko Koiviston mukaan ostokohteiden ilmaantuminen käynnistää prosessin, joka lopulta päättyy investointiin kotimaan rajojen ulkopuolelle. Tällöin kuvion neljä mukainen prosessin etenemisjärjestys poikkeaa Ruukin tapauksessa havaitusta järjestyksestä.

Muilta osin Ruukin tapauksessa yritysostoprosessi etenee kuviossa neljä esitetyllä tavalla. Ostokohteiden kartoittamisen jälkeen alkaa vaihe, jossa yritys tarkastelee sisäisiä motiiveja ja tavoitteita. Näitä verrataan mahdollisesti ostettavissa oleviin yrityksiin. Kaikki yritykset arvioidaan niiden ominaisuuksien perusteella. Arvottaminen perustuu Ruukin omiin tarpeisiin ja ennen kaikkea strategiaan. Ostokohteen tulee täyttää kulloisessakin tilanteessa vaaditut kriteerit ja edellytykset. Ostokohteiden arvottamisen jälkeen kyetään tuottamaan lista sopivimmista ja houkuttelevimmista yrityksistä, joiden kanssa neuvottelut pyritään aloittamaan. Riippuen neuvottelujen tuloksista, prosessi joko jatkuu eteenpäin kohti yritysostoa, tai mikäli neuvottelut ovat tuloksettomia, palataan takaisin tarkastelemaan muita ostokohteita.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella niitä yritysostojen motiiveja Itä-Euroopan kontekstissa, jotka ovat merkitykseltään suuria. Motiivien uskotaan poikkeavan lähtökohtaisesti jonkin verran kun yritysosto kohdistuu Itä-Eurooppaan kuin mikäli se kohdistuisi Länsi-Euroopan kehittyneille markkinoille.

Tutkimuksen tarjoamat tulokset poikkesivat osittain aiemmin tehtyjen tutkimusten tarjoamista tuloksista. Tulokset, jotka tätä tutkimusta varten hankittiin haastattelemalla Ruukin avainhenkilöitä, on yhdistetty aiempien tutkimusten esittämien motiivien rinnalle taulukossa 8. Vastaukset empirian perusteella määriteltiin siten, että mikäli motiivi sai taulukossa 5 keskiarvokseen yli tai alle 2,5. Mikäli motiivi sai keskiarvoiseksi merkitykseksi kaikkien tapausten tarkastelussa yli 2,5 motiivin katsottiin olevan merkityksellinen Ruukin tapauksessa ja jos se taas sai keskiarvoksi alle 2,5 sen katsottiin olevan merkitykseltään vähäinen. Aiempiin Itä-Euroopan alueen motiiveja käsitteleviin tutkimuksiin verrattuna poikkeavat vastaukset on lihavoitu taulukossa. Poikkeavia löydöksiä oli yhteensä neljä kappaletta.

Merkittävimmät poikkeamat aiempien tutkimusten tuloksiin liittyivät motiiveihin, jotka koskivat paikallisten viranomaisten vaatimusten täyttämistä ja kannattavuuden paranemista. Poikkeava tulos paikallisten viranomaisten vaatimusten täyttämisen osalta selittyy epäilemättä Itä-Euroopan alueen lainsäädännön muutoksesta kohti länsimaisempaa. Aiemmin kokonaan omistetut ulkomaiset yksiköt tai ulkomaisten investoijien enemmistöosakkuudet eivät olleet sallittuja, mutta nykyään säädökset siltä osin ovat muuttuneet. Lainsäädäntö Itä-Euroopassa ja Venäjällä on muuttunut suoria ulkomaisia investointeja suosivammaksi 90-luvulla.

Toinen merkittävä poikkeus aiempien tutkimusten esittämistä motiiveista, eli kannattavuuden paraneminen onkin hankalammin selitettävissä. Haastatteluissa Ruukin Tuomo Kantola selittää tätä asiaa mainitsemalla Itä-Euroopan houkuttelevuuden perustuvan kahteen pääpilariin. Itä-Euroopan markkinoiden nopea kasvu tarjoaa mahdollisuuden hyvälle kannattavuudelle. Koska Itä-Euroopan ja Venäjän vuosittainen kasvu on kaksinumeroista, niin alueen kannattavuus Ruukin näkökulmasta huippuluokkaa.

TAULUKKO 8. Motiivien esiintyminen eri konteksteissa.

Motiivi	Länsimaihin kohdistuva	Itä-Eurooppaan kohdistuva	Empirian perusteella
Markkinaosuuden säilyttäminen	KYLLÄ	EI	EI
Markkinaosuuden kasvattaminen	KYLLÄ	KYLLÄ	KYLLÄ
Kannattavuuden parantaminen	KYLLÄ	EI	KYLLÄ
Synergiaedut markkinoinnissa	KYLLÄ	EI	EI
Hankintatoiminta	KYLLÄ	EI	EI
Pääsy paikalliseen markkinointiosaamiseen	EI	KYLLÄ	KYLLÄ
Pääsy paikalliseen johtajuusosaamiseen	EI	KYLLÄ	EI*
Tukikohta muita markkinoita varten	KYLLÄ	EI	EI
Tuotekehitystoiminta	KYLLÄ	KYLLÄ	KYLLÄ
Tuotannolliset skaalaedut	KYLLÄ	EI	EI
Nopea markkinapenetraatio	KYLLÄ	KYLLÄ	KYLLÄ
Paikallisten viranomaisten vaatimusten täyttäminen	EI	KYLLÄ	EI
Pääsy paikallisiin jakelukanaviin	KYLLÄ	KYLLÄ	KYLLÄ*
Pääomasijoituksen pienentäminen	KYLLÄ	EI	EI
Oppiminen paikalliselta partnerilta	KYLLÄ	EI	KYLLÄ
Kansainvälisen asiakkaan seuraaminen	KYLLÄ	EI	EI
Markkinoiden kasvumahdollisuudet	EI	KYLLÄ	KYLLÄ
Paikallisen työvoima osaaminen	KYLLÄ	KYLLÄ	KYLLÄ
Paikallisen työvoiman edullisuus	EI	KYLLÄ	KYLLÄ

* Poikkeava tulos yhdessä tutkituista tapauksista

Tutkimuksen toisena päätavoitteena oli myös selvittää niitä syitä miksi yritysosto on Ruukin näkökulmasta paras vaihtoehto Itä-Euroopan markkinoiden investointimuodoksi. Haastattelujen perusteella, aika joka

muihin investointimuotoihin kuluisi, olisi liian pitkä Ruukin tarpeita ajatellen. Greenfield-investointi veisi liian kauan saavuttaakseen sen aseman paikallisilla markkinoilla, jota Ruukki tavoittelee, kestäisi liian kauan. Lisäksi Ruukin tapauksessa investoinnin ajoituksella on ollut merkittävä vaikutus investointimuodon valintaan. Koska Ruukki on ollut liikkeellä jo aikaisessa vaiheessa investointiensä kanssa, on se kyennyt ostamaan menestyviäkin yrityksiä verrattain halpaan hintaan. Usein kun yritys toteuttaa yritysostoa se joutuu maksamaan tietyn premion valmiista ja toimintakuntoisesta yrityksestä. Ruukki onnistui välttämään premion maksamisen ostamalla yrityksiä nopealla aikataululla, heti alueen taloudellisen kehityksen alkuvaiheessa.

Yhteinen tekijä, joka toistui kerta toisensa jälkeen Ruukin yritysostojen yhteydessä, oli markkinajohtajan osto tai ainakin tavoite ostaa markkinajohtaja. Kaikki neljä tässä tutkimuksessa käsiteltyä yritysostotapausta olivat lähtökohtaisesti kohdistuneet markkinajohtajiin. Tendenssi on selkeä ja selitys asialle löytyy kohdemarkkinoiden ominaispiirteistä. Kohdemarkkinat olivat vielä 90-luvulla ja 2000-luvun alussa erittäin fragmentoituneet. Toimijoita oli lukuisia ja jokaisen yksikkökoko oli verrattain pieni joten markkinajohtaja oli tässä mielessä houkuttelevin vaihtoehto.

Loppukaneettina tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tärkein syy yritysoston valinnalle investointimuodoksi Itä-Euroopassa on sen nopeuden lisäksi taloudellinen tehokkuus. Yritysosto ei sido ostavan yrityksen rahallisia ja ei-rahallisia resursseja samalla tavalla kuin esimerkiksi greenfield-investointi sitoo. Motiiveja joita Ruukki katsoi jokaisessa yritysostossa olleen merkittävässä asemassa, oli kolme kappaletta. Nämä kolme päämotiivia eivät sinänsä poikenneet aiempien tutkimusten esittämistä motiiveista pois lukien kannattavuuden paranemisen.

Jatkotutkimusten kannalta aihetta voisi laajentaa koskettamaan ajoituksen merkitystä investointimuodon valinnassa ja motiiveissa. Kuten jo edellä todettiin, niin aika joka investoinnin toteuttamiseen kuluu, on erittäin merkittävä tekijä investointimuodon valinnassa. Täten voitaisiin olettaa myös investointihetken ajoituksen olevan erittäin kriittinen tekijä koko investointiprosessin kannalta. Etenkin tulevaisuuden menestykseen ja

mahdollisen yritysostokohteen hintaan ajoituksella saattaa olla merkittävä vaikutus.

Toinen ehdotus tutkimuksen syventämiseksi jatkotutkimusta varten olisi vertailla Ruukin yritysostoja muihin alueelle investoineisiin yrityksiin. Tarkastelun voi ulottaa koskemaan ulkomaita, mutta jo kotimaastakin löytyy sopivia vertailukohtia. Vertailua voisi suorittaa useilla eri mittareilla. Miten yritysostot ovat edenneet muissa alueelle investoineissa yrityksissä? Poikkeavatko motiivit merkittävästi kun yrityksen liiketoiminta poikkeaa Ruukin toimialasta? Myös menestyksen mittaaminen eri yritystapauksia vertailemalla saattaisi tuottaa mielenkiintoisia tuloksia. Hyviä kohteita vertailukohteeksi löytyy lukuisia, mutta esimerkiksi panimoteollisuudessa toimiva Baltic Beverage Holdings (BBH) saattaisi olla hyvä yritys vertailukohtien löytymiseksi. Vaikka BBH on eri panimoalan toimijoiden yhteisyritys, niin vertailu Ruukin toimintojen kanssa saattaisi nostaa esiin mielenkiintoisia näkökulmia. Vertailu eri investointimuotojen menestyksen välillä Itä-Euroopassa olisi hyvä aihe jatkotutkimukselle.

Ruukin sisäisesti tämän tutkimuksen aihetta voisi laajentaa vertaamalla eri investointimuotojen menestystä. Ruukki on investoinut Itä-Eurooppaan merkittäviä summia myös muiden investointimuotojen kuin yritysostojen kautta. Greenfield-operaatioita ja yhteisyritysten vertailu saattaisi nostaa esiin uusia näkökulmia aihepiirin ympäriltä, jotka jäivät vielä tässä tutkimuksessa havaitsematta.

LÄHDELUETTELO

- Andersson, Thomas. & Roger Svensson. (1994). *Entry Modes for Direct Investment Determined by the Composition of Firm-Specific Skills*. *Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 96 No. 420, Stockholm.
- Bengtson-McDonagh, Ann (1992). *Managing Mergers and Acquisitions: A European Perspective*. Hants, England: Gower Publishing Company Limited.
- Blummé, Nils, (1990). *Kansainvälinen yritysosto*. Widenius, Sederholm & Someri Oy, Helsinki.
- Borsos-Torstila, Julianna (1999). *The Determinants of Foreign Direct Investment Operations of Finnish MNC's in Transition Economies 1990-1995*. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis. A, ISSN 1237-556X; 150, Helsinki.
- Bower, Joseph (2001). *Not All M&A's Are Alike – And That Matters*. Harvard Business Review, Vol. 79 Issue 3, p92-101.
- Brakman, Steven, Harry Garretsen, & Charles van Marrewijk (2006). *Cross-Border Mergers & Acquisitions: The Facts as a Guide for International Economics*. CESifo Working Paper no. 1823, Category 10: Theoretical and Empirical Methods, October 2006.
- Brooke, Michael Z. & H. Lee Remmers (1978). *The Strategy of Multinational Enterprise*. London: Billing & Sons Limited
- Brouthers, Keith D., Paul van Hastenburg & Joran van den Ven (1998). *If most mergers fail why are they so popular?* Long Range Planning 31:3, 347-353.
- Caves, Richard E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Journal of International Business Studies, Vol. 14, No. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management (Autumn, 1983), pp. 158-160.
- Cheng, Yung-Ming (2006). *Determinants of FDI Mode Choice: Acquisition, Brownfield and Greenfield Entry in Foreign Markets*. Canadian Journal of Administrative Sciences vol. 23 (3) 202-220.

Eurostat. General Economic Background in Europe and East-Europe. Siteerattu 19.3. 2008 14:36. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/&product=STRIND_ECOBAC&depth=2>

Fölster, Stefan & Sten Nyberg (1993). *Entry and the Choice Between Greenfield of Takeover: the Neglected Technological Determinant*. The Industrial Institute for Economic and Social Research (IUI), Working Paper No. 398, Stockholm

Hennart, Jean-Francois (1995). *Transaction Cost Theory and the Free-Standing Firm in Schiatarella (ed.); New Challenges for European and International Business*. Proceedings of the 22nd EIBA Conference, p. 21-38, Urbino.

Hennart, Jean-Francois & Young-Ryeol Park(1993). *Greenfield vs. Acquisition; The Strategy of Japanese Investors in the United States*; Management Science, vol. 39, p. 1054-1070.

Hubbard, Nancy (1999). *Acquisition: strategy and implementation*. Houndmills, Basingstoke, Hamshire and London: MACMILLAN PRESS LTD.

Index Mundi WWW-sivut. Country Facts 2007. Siteerattu 19.3 2008 13:55. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.indexmundi.com/>>

Johansson, J. & Paul, F. Wiedersheim (1975). *The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Case Studies*. Journal of Management Studies, October 1975, p. 305-322.

Kauppalehti (2007). *Rautaruukki idän kunkuksi*. Kauppalehti 10.10.2007, s. 30.

Kauppalehti. Rautaruukki K-Osake. Siteerattu 25.3.2008 10:37. Saatavana World Wide Webistä:URL:<http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/porssikurssit/osake/index.jsp?klid=1010>

- Larimo, Jorma (1993). *Foreign Direct Investment Behaviour and Performance – An Analysis of Finnish Direct Manufacturing Investments in OECD Countries*. Academic Disserration, Universitas Waseansis. Vaasa.
- Larimo, Jorma (1999). *Foreign Direct Investment Behaviour of Nordic Firms in central and Eastern Europe*. Acta Wasaensia 32, Business Administration 13. Vaasa
- Larimo, Jorma & Elina Mäkelä (1995). *Foreign Direct Investments in Developing Countries – An Empirical Study of the Behaviour of Finnish Firms*. Tutkimuksia 198. Vaasan Yliopiston Julkaisuja, Vaasa.
- Larimo, Jorma. & Jarmo Nieminen (1989). *Operation of Finnish Firms in the Less Developed Countries. Institutional Framework, Operation Development and Future Perspectives*. Proceedings of the University of Vaasa, Research Papers No. 143, University of Vaasa.
- Luostarinen, Reijo (1977). *Foreign operations of the firm*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki.
- Luostarinen, Reijo (1979). *Internationalization of the Firm. An Empirical Study of the Internationalization of Firms with Small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioral Characteristic in Strategic Decision Making*. Helsinki, Acta Academiae oeconomiae Helsingiensis, Series A:30
- Marinova, Svetla T. & Marin A. Marinov (2003). *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*. Ashagate Publishing Company, England.
- Meyer, Klaus (1996). *Investment in Virgin Markets: Determinants of Entry Modes in central and Eastern Europe*. Paper Presented at the AIB conference in Baniff, September 1996.
- Meyer, Klaus E. & Saul Estrin (2007). *Acquisition Strategies in European Emerging Markets*. Palgrave Macmillan, New York.

- Meyer, Klaus & Hung Vo Nguyen (2005). *Foreign Investment Strategies and Sub-National Institutions in Emerging Markets: Evidence from Vietnam*. *Journal of Management Studies*, 42(1): 63-93.
- Milanovic, Branko (1998). *Income, Inequality, and Poverty During the Transition from Planned to Market Economy*. World Bank, Washington D.C.
- Mintzberg Henry & Dury Raisinghani & Andre Theodoret (1976) *The Structure of "Unstructured" Decision Process*. *Administrative Science Quarterly*. June 1976.
- Napier, Nancy K. (1989). *Mergers and Acquisitions. Human Resource Issues and Outcomes: a Review and Suggested Typology*. *Journal of Management Studies*, 26: 3, 271-289.
- OECD Report: *Trends and Recent Developments in Foreign Direct Investments*. Siteerattu 19.3.2008 14:25. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/62/43/38818788.pdf>>
- Rautaruukki Oyj [online] - Osakkeenomistajat. Siteerattu 5.3.2008 11:03. Saatavana World Wide Webistä:<URL:<http://www.ruukki.com/www/corporate.nsf/documents/EBBFEC50B7016EA7C2257236003BCE05!OpenDocument&lang=2>>
- Rautaruukki Oyj [online] - Etusivu. Siteerattu 5.3.2008 11:03. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.ruukki.com/www/finland.nsf?OpenDatabase>>
- Rautaruukki Oyj [online] - Rakentaminen. Siteerattu 5.3.2008 11:18. Saatavana World Wide Webistä:<URL:<http://www.ruukki.com/www/finland.nsf/documents/C7398609690FCFBBC2257209002D855E?openDocument&lang=1>>
- United Nations (1994). *World Investment Report – Transnational Corporations, Employment and the Workplace*. United Nations, Geneva.

- Uusitalo, Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Porvoo: WSOY.
- Virtanen, Kalervo (1979). *Yritystoston suunnittelu prosessina*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-31. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Yin, Robert K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications Inc. USA
- Yin, Robert K. (2003), *Case Study Research and Methods, Third Edition*. Sage Publications Inc. USA 0-7619-2552-X
- Zejan, Mario C. (1990). *New Ventures or Acquisitions. The Choice of Swedish Multinational Enterprises*. The Journal of Industrial Economics, Vol. 38 No. 3 p. 349-355.
- Äijö, Toivo (1977). *The internationalization process of business enterprise. A theoretical framework of study*. Liiketaloustieteellinen aikakausikirja 4/1977.
- Äijö, Toivo (2001). *Suomalaisyritys kansainvälistyy: Strategiat, Vaihtoehdot ja Suunnittelu*. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus 4. uusittu painos. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuksessa käytetty haastattelulomake



VAASAN YLIOPISTO

SUOMALAISTEN YRITYSTEN KANSAINVÄLISET TUOTANNOLLISET INVESTOINNIT

OSIO 1: YRITYKSEN PERUSTIEDOT

1. Yrityksenne nimi _____
2. Ulkomaan yksikön nimi _____
3. Sijaintimaa _____ 4. Investointivuosi _____
6. Yrityksenne kokemus ulkomaisista tuotannollisista operaatioista yksikön perustamishetkellä?
a) ___ Ei yhtään b) ___ yksi c) ___ 2-4 d) ___ 5-9 e) ___ 10 tai enemmän ulkomaista tuotantoyksikköä
7. Mikä on yksikön toimiala? a) ___ teolliset tuotteet b) ___ kuluttajatuotteet c) ___ molemmat
d) toimiala yksityiskohtaisemmin (esim. NACE -koodi) _____
8. Kuinka samanlainen yrityksenne toimiala/tuote on verrattuna ao. ulkomaisen yksikön toimialaan/tuotteisiin?
a) ___ täysin samanlainen b) ___ osittain samanlainen tai c) ___ täysin erilainen
9. Yrityksenne toiminta yksikön sijaintimaassa ennen yksikön perustamista:
a) ___ ei aiempaa toimintaa, b) ___ lisenssisopimus, c) ___ vientiä, d) ___ täysin omistettu tuotantoyksikkö,
e) ___ tuotannollinen yhteisyritys, f) ___ useita tuotantoyksiköitä, g) ___ muuta toimintaa

OSIO 2: YKSIKÖN PERUSTAMISEN MOTIIVIT JA STRATEGIAT

10. Kuinka tärkeitä seuraavat tekijät olivat ao. ulkomaisen yksikön perustamiselle?
- | | <i>Ei lainkaan tärkeää</i> | | <i>Melko tärkeää</i> | | <i>Erittäin tärkeää</i> |
|---|----------------------------|---|----------------------|---|-------------------------|
| a) Taloudellinen tuotto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Markkinaosuuden kasvattaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Kehittää pohjaa edulliselle hankintatoiminnalle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Luoda tukikohta muissa maissa operointia varten | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Pääsy paikalliseen markkinointiosaamiseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Pääsy paikalliseen johtajuusosaamiseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Uusien tuotteiden/teknologian kehittäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Tuotannon skaalaetujen saavuttaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Nopea pääsy markkinoille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) Paikallisten viranomaisten vaatimusten täyttäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) Pääsy paikallisiin jakelukanaviin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) Pääomasijoituksen pienentäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m) Oppiminen ja omaksuminen partnerin osaamisesta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| n) Kansainvälisen asiakkaan seuraaminen kohdemaahan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| o) Jokin muu, mikä _____ | | | | | |
11. Miten yrityksenne arvioi sijaintimaan olosuhteet investointihetkellä ja vuonna 2008 (tällä hetkellä)? (ympyröikää numero)
- | | | | | | | | |
|---|------------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------|
| a. investointihetkellä: Kulttuuri (Suomeen nähden): | <i>Täysin erilainen</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>Täysin samanlainen</i> |
| b. vuonna 2006: Kulttuuri: | <i>Täysin erilainen</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>Täysin samanlainen</i> |
| c. investointihetkellä: Riski: | <i>Erittäin korkea riski</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>Erittäin matala riski</i> |
| d. vuonna 2006: Riski: | <i>Erittäin korkea riski</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>Erittäin matala riski</i> |
| e. investointihetkellä: Kilpailu: | <i>Erittäin korkea</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>Erittäin matala</i> |
| f. vuonna 2006: Kilpailu: | <i>Erittäin korkea</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>Erittäin matala</i> |
12. Kuka teki aloitteen yksikön perustamisesta? a) ___ yrityksenne b) ___ kohdeyrityksenne
c) joku muu taho, mikä: _____
13. Ulkomaan yksikköä koskeva kilpailustrategianne: a) ___ kustannusjohtajuus, b) ___ differointi/erilaistaminen,
c) ___ muu, mikä: _____

14. Ulkomaisen yksikön integraation aste yrityksenne: a) suunnitelmat ennen investointia, b) ensimmäisien toimintavuosien aikana toteutunut, ja c) toteutunut v. 2006/2007?
- | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------------------------|
| a) suunnitelmat ennen investointia | erittäin matala integraation aste | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | erittäin korkea integraation aste |
| b) ensimmäisien vuosien aikana toteutunut | erittäin matala integraation aste | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | erittäin korkea integraation aste |
| c) toteutunut v. 2005/2006 | erittäin matala integraation aste | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | erittäin korkea integraation aste |

15.–18. Kuinka monta prosenttia yksikön kokonaisuunnista ohjattiin perustamishetkellä ja v. 2006/2007:

a) Rautaukille (yrityksellenne ja/tai muille partnereille), ja												
b) Yksikön sijaintimaan markkinoille (muu osuus vientiin)?												
		0-4%	5-24%	25-49%	50-74%	75-100%		0-4%	5-24%	25-49%	50-74%	75-100%
<i>Perustamishetkellä</i>	15. Rautaruukille	1	2	3	4	5	16. Yksikön sijaintimaan	1	2	3	4	5
<i>Vuonna 2006/2007</i>	17. Rautaruukille	1	2	3	4	5	18. Yksikön sijaintimaan	1	2	3	4	5

19. Oliko yritysosto osana suunnitelmaa merkittävemmän aseman hankkimiseksi tietyllä toimialalla tai markkina-alueella?

- a) Ei b) Kyllä; millä toimialalla / markkina-alueella _____

20. Oliko yritystoston tavoite laajentaa olemassa olevia tuoteperheitä / -kategorioita? a) Ei b) Kyllä; mitä tuoteperheitä / -kategorioita laajennettiin _____

OSIO 3: ULKOMAISEEN YRITYSOSTOON LIITTYVIÄ KYSYMYKSIÄ

21. Mikä oli omistusmuoto hankitussa kohdeyksikössä? a) perheyrittys, b) valtion omistuksessa, c) paikallinen osakeyhtiö, d) monikansallisen yrityksen paikallinen yksikkö e) muu

Tavoitteliko yrityksenne tai yritystoston kohdeyritys suunnitteluvaiheessa eri omistusosuutta tai investointimuotoa kuin toteutunutta?

22. Yrityksenne: a) Ei b) Kyllä; mitä osuutta: c) 10-49% _____ d) 50% _____ e) 51-94% _____
 23. Pääpartnerinne: a) Ei b) Kyllä; mitä osuutta: _____ %
 24. Muu investointimuoto: a) Ei b) Kyllä; mikä muoto: _____

25. Yrityksenne koko suhteessa ulkomaisen yritystostokohteen kokoon investointihetkellä? (liikevaihtosuhte)

- a) Yrityksenne vähintään 50% pienempi b) 11-49% pienempi c) Yritykset samankokoiset (+/-10%)
 d) Yrityksenne suurempi 11-49% e) Vähintään 50% suurempi

26. Mitkä olivat tärkeimmät syyt yritystoston valitsemiselle investointimuodoksi?

- a) uusperustanta -investointi olisi ollut liian hidas toteuttaa _____ b) uusperustanta -investointi olisi tullut kalliimmaksi kuin yritysosto c) markkinaosuuden saaminen _____ d) vahvan brändin saaminen _____ e) muu syy, mikä _____

27. Suhteenne yritystoston kohteeseen ennen yksikön perustamista: Kohdeyritys oli

- a) asiakas b) lisenssipartneri c) tuotteidenne edustaja d) kilpailija
 e) muu f) ei aiempaa suhdetta

28. Kuinka monta potentiaalista ehdokasta yrityksenne löysi ja arvioi perusteellisesti ennen yritystoston kohteen lopullista valintaa?

- a) ei yhtään _____ b) 1 _____ c) 2-4 _____ d) 5-9 _____ e) 10 tai enemmän _____

29.–30. Kuinka vahva kilpailuasema a) yrityksellänne ja b) kohdeyrityksellänne oli investointihetkellä seuraavien ominaisuuksien suhteen verrattuna pääasiallisiin kilpailijoihinne? (ympyröikää numero)

	29. Yrityksenne					30. Yritystoston-kohdeyritys				
	<i>Erittäin heikko</i>					<i>Erittäin vahva</i>				
a) Kyky mahdollistaa matalat tuotanto- ja/tai työvoimakustannukset	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Kyky täyttää paikallisten viranomaisten asettamat vaatimukset	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Kyky toimittaa raaka-aineita ja/tai komponentteja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Rahoitus/pääoma, kyky järjestää luottoja ja tukia/avustuksia eri lähteistä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Kyky hankkia teknisesti pätevää henkilöstöä kohdeyritykseen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Kyky hankkia johtajia kohdeyritykseen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) Tarvittavien lisenssien, patenttien, know-how:n, yms. hallussapito	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Kyky tarjota suotuisia sijainti kohdeyrityksen tuotannolle	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i) Kyky tarjota tarvittavat tuotanto- ja/tai t&k -tilat kohdeyritykselle	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j) Suhteet markkinointi/jakelu/after sales -järjestelmiin tai verkostoihin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
k) Arvokkaan tavaramerkki/brändin hallussapito	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
l) Yrityksellä arvokas maine/imagen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
m) Kyky nostaa havaittua paikallista tai kansallista identiteettiä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
n) Tieto kohdeyrityksen sijaintimaan taloudesta ja tavoista	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
o) Kyky vahvistaa kohdeyrityksen vientimahdollisuuksia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

p) Kyky mahdollistaa kaupankäynti julkisen sektorin ostajien kanssa 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

31. Viitaten edelliseen kysymykseen (29.-30.), minkä kolmen edellä mainitun ominaisuuden uskotte olevan tärkeimpiä yritystoston kohdeyrityksen menestymisen kannalta? (käyttäkää kirjaimia "a"- "p" kys. 29.-30. listauksen mukaisesti) 1. _____ 2. _____ 3. _____

OSIO 4: MUUTOKSET OMISTUSRAKENTEESTA JA YKSIKÖN TOIMINNAN ARVIOINTI

32. Mikä oli yhteisyrityksen omistustilanne 2006/2007 (perustamishetken verrattuna)?

- a) Ei muutoksia
 b) Muutoksia omistussuudessa. Yrityksen uusi omistussuus on nyt: _____ % b₂) Muutosvuosi/vuodet: _____
 c) Myyty kolmannelle osapuolelle c₂) Myyntivuosi: _____
 d) Lopetettu d₂) Lopettamisvuosi: _____
 e) Muu : _____ e₂) _____

33.–34. Millaisia kriteerejä käytätte ulkomaisen yksikkönne toiminnan arvioinnissa ja kuinka tyytyväisiä olette yksikön menestykseen v. 2006/2007?

	33. Tärkeys					34. Tyytyväisyys				
	Ei lainkaan tärkeitä					Erittäin tärkeitä				
	1	2	3	4	5	Erittäin tyytymätön				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a) Myynnin taso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Markkinaosuus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Taloudellinen tulos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Kustannuskontrolli/kokonaiskust.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) T&K -toiminta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Laadun kontrollointi/laatuavoitteet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) Työvoiman tuottavuus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Markkinoinnin tehokkuus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i) Jakelun tehokkuus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
k) Yksikön imago	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
l) Asiakaspalvelun taso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
m) Kokonaisuusmenestys	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
n) Menestyminen kilpailijoihin nähden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
o) Muu, mikä: _____	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Kilpailutilanne yksikön toimialalla sen sijaintimaassa, perustamishetkellä ja vuonna 2006/2007:

35. Perustamishetkellä (kilpailijoiden lkm): a) Ei kilpailijoita b) 1 c) 2-4 d) 5-9 e) 10 tai enemmän
 36. Vuonna 2006/2007 (kilpailijoiden lkm): a) Ei kilpailijoita b) 1 c) 2-4 d) 5-9 e) 10 tai enemmän

Mikä oli yksikön markkina-asema kohdemaassa yksikön perustamishetkellä ja vuonna 2005/2006?

37. Perustamishetkellä a) markkinajohtaja b) 2-5 suurimman joukossa c) pienempi
 38. Vuonna 2005/2006 a) markkinajohtaja b) 2-5 suurimman joukossa c) pienempi

39. Yksikön liikevaihto 2006/2007 (miljoonissa euroissa): a) <10 b) 10-49 c) 50-99 d) 100-499 e) ≥500

40. Yksikön tilikauden 2006/07 tulos (% liikevaihdosta): a) Neg. b) n. 0% c) 2-4% d) 5-9% e) >10%

41. Kuinka tärkeä strateginen rooli yksiköllä on yrityksellenne?

Ei lainkaan tärkeitä 1 2 3 4 5 *Erittäin tärkeitä*

42. Nimenne: _____ 43. Asemanne yrityksessä: _____

44. Puhelinnumeronne: _____ 45. E-mail -osoitteenne: _____

46. Osallistuitteko yksikön perustamisvaiheen päätöksentekoon? Kyllä En

47. Suhteenne yksikköön tällä hetkellä: _____

PARHAIMMAT KIITOKSET YHTEISTYÖHALUSTANNE.
 Juuso-Kustaa Lehmuskoski, Vaasan Yliopisto, juuso.lehmuskoski@uwasa.fi