

ManMAP

Mahdollisuuksien tunnistamisesta uuden liiketoiminnan integroimiseen

Tuija Rantala, VTT ja Mélanie Raukko, TSE

*“Yritysosto - mahdollisuuksista menestyksekkääseen liiketoimintaan”
–seminaari 2.11.2010*



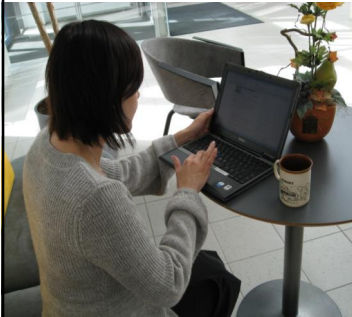
1

ManMAP Ohjelma

- 08:30 Ilmoittautuminen ja aamiainen
- 09:00** **Avaus Petri Korhonen, Taloussanomat**
- 09:10 **Mahdollisuuksien tunnistamisesta uuden liiketoiminnan integroimiseen**
Tuija Rantala, Tutkija, ManMAP projektipäällikkö, VTT
Mélanie Raukko, KTT, ManMAP projektipäällikkö, Turun kauppakorkeakoulu
- 10:15 Tauko ja kahvi (15 min)
- 10:30** **IT as a Service – mahdollisuus vai uhka suomalaiselle IT-teollisuudelle? Ilkka Korkiakoski, Head of Strategy & Corporate Planning, Tieto Oyj**
- 11:00 **Mitä opimme: jälkikäteisarviointi osana M&A-prosessia.**
Hanna Masala, Vice President – M&A and Business Development, Outokumpu Oyj
- 11:30 **Verkostonäkökulma yrityskauppoihin**
Virpi Havila, KTT, professori, liiketaloustiede, Uppsala Universitet
- 11:50 **Yhteenveto Niina Nummela, KTT, professori, kansainvälisen liiketoiminta**
Turun kauppakorkeakoulu
- 12:00 Tilaisuus päättyy**



2

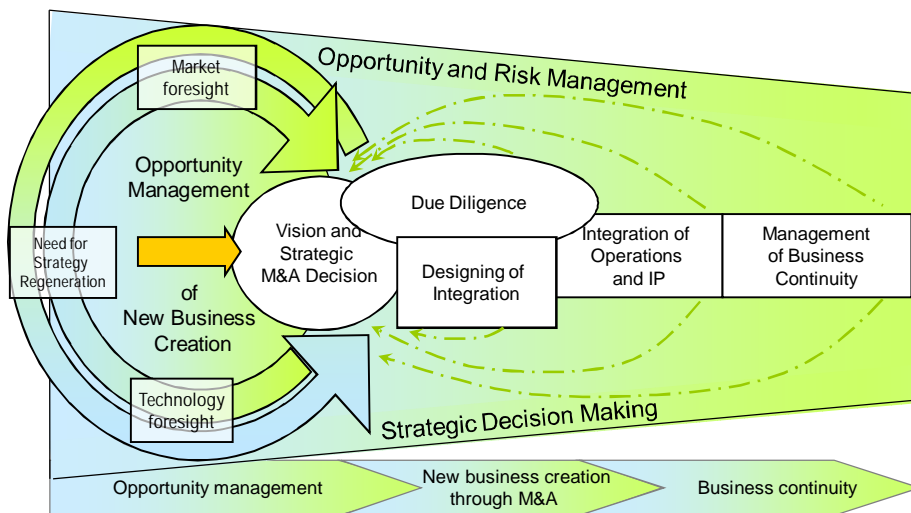


Sisältö

- » 1. Johdanto aihepiiriin
- » 2. ManMAP-projekti
- » 3. Uudet liiketoimintamahdollisuudet
- » 4. Toteutus yritysjärjestelyjen avulla
- » 5. Yhteenveto

ManMAP

M&A prosessi



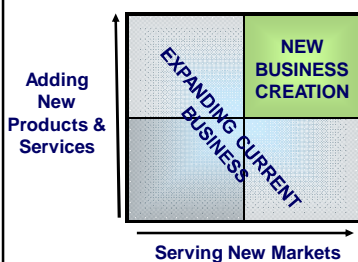
Uuden liiketoiminnan ja M&A:n haasteet

- Uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi
- Strategian ja M&A prosessin jatkuva vuoropuhelu
- M&An ajoittaminen oikein muuttuvassa liiketoimintaympäristössä
- Integraation riittävän aikainen suunnittelu
- Tiedon siirto
- Portfolion hallinta
- Arviointi ja palaute



ManMAP

Yritysjärjestelyjen hyödyntäminen uuden liiketoiminnan synnyttämisessä



Esimerkkejä eri tilanteista

- Teknologia ja tuote-orientoitunut yritys etsii uutta liiketoimintaa palveluista
- "Kypsät" teollisuudenalat etsivät uusia, tulevaisuudessa strategisesti tärkeitä markkinoita
- Muuttuvan liiketoimintaympäristön aiheuttavat muutoksia perinteisiin rakenteisiin ja rooleihin
- Avoin innovaatio – ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen
-

**MANAGING THE M&A PROCESS
- From Opportunities to New Business Creation
(ManMAP) 2009-2011**

Tutkimustahot:



Case-yritykset:



Haastatellut yritykset:

Cargotec Oyj, Elisa Oyj, IBM, Itella Oyj, Karl Fazer Oy, Kemira Oyj, Kone Oyj, Metso Oyj, NSN Oy, Orion Oyj, Outokumpu Oyj, Ruukki Oyj, Tieto Oyj, Yara Oy



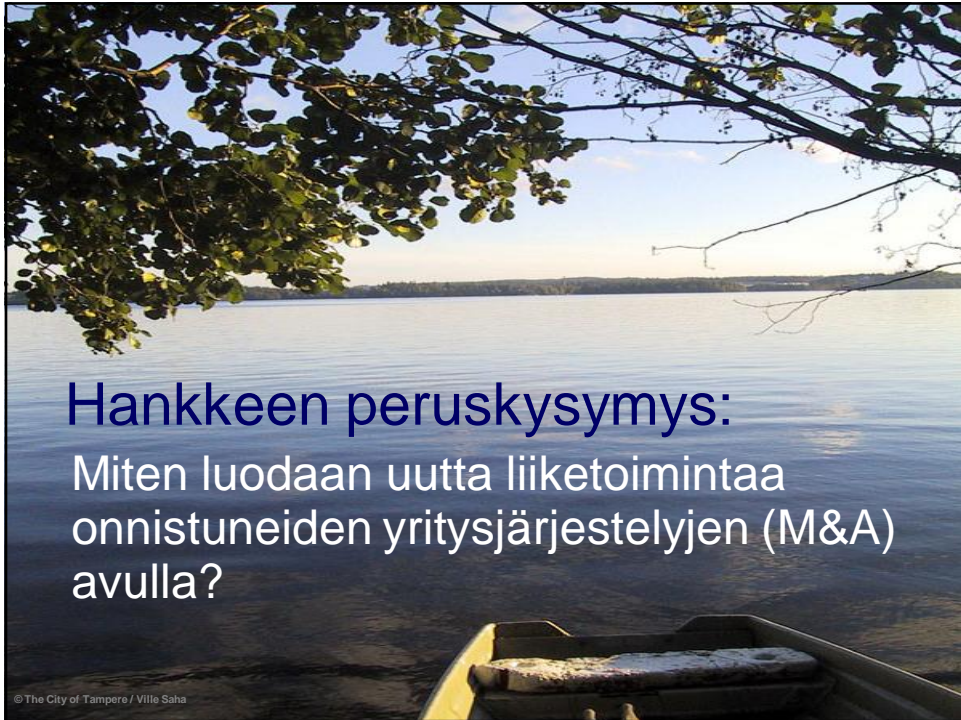
Haastatellut yritykset

Company	Industry	Main business	% Services of turnover (Annual review 2009, www-sites)	Personnel (2009)
Elisa	Telecommunications	services	96	3 200
IBM	IT	services	58	400 000
Itella	Information	services	99	30 000
NSN	Telecommunications	services	47	64 000
Tieto	IT	services	>80	17 000
Cargotec	Cargo handling	products and services	28	9 500
Karl Fazer	Food service	products and services	n. 37	17 000
Kone	Machinery	products and services	53	34 000
Metso	Pulp and paper	products and services	>40	27 000
Kemira	Chemicals	products	not mentioned	8 500 (5 000 without Tikkurila)
Orion	Pharmaceutical	products	0,4	3 200
Outokumpu	Metal	products	not mentioned	7 600
Ruukki	Metal	products	not mentioned	11 500
Yara	Chemicals	products	not mentioned	8 000

The company's main business comes from services. In addition some products are provided.

The company's main business comes from product and services. Services are already a vital part of business.

The company's main business comes from products. Small amount of services is also provided. The company is seeking new business opportunities from services.



Haastattelututkimus

Tutkimuskysymys

- *Miten yritykset hyödyntävät yritysjärjestelyjä uuden liiketoiminnan synnyttämisessä?*
 - *Parhaat käytännöt*
 - *Vaihtoehtoiset toimintatavat*
 - *Haasteet*

Haastatteluaiheita mm.

- Uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi
- Toteutustavan valinta
- Yrityskauppaprosessi
- Integraatiovaiheen hallinta
- Palaute ja jatkuvuus

10

Tutkimuksen aihepiirit

Uusien liiketoimintamahdollisuuksien hallinta

- Strategia ja uudet liiketoimintamahdollisuudet
 - Uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja riskien tunnistaminen (markkina- ja teknologiaennakkoinnin hyödyntäminen)
 - Strategian ja M&A prosessin integroimisen viitekehys
- Strategiset M&A päätökset: riskitietoinen päätöksentekoprosessi uutta liiketoimintaa luotaessa
 - Liiketoimintamahdollisuuksien arviointi (vaihtoehdot)
 - Epävarmuuden hallinta strategisissa M&A päätöksissä

Uuden liiketoiminnan integrointi ja jatkuvuuden hallinta

- M&A kyvykkyydet (sisäiset ja ulkoiset resurssit)
- Integraatioprosessin analysointi ja hyvien käytäntöjen tunnistaminen, benchmarkkaus
- M&A prosessin ja liiketoiminnan jatkuvuuden johtaminen ja hallinta
- Palaute ja M&A prosessin arviointi

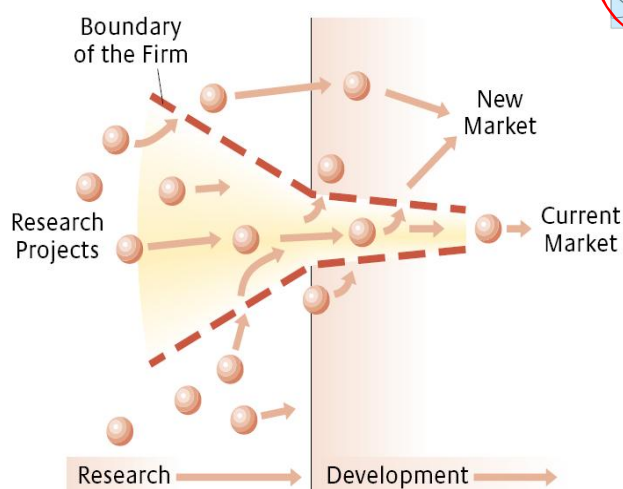
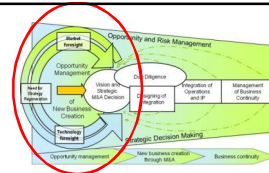
Uudet liiketoimintamahdollisuudet

Mahdollisuuksien kenttä



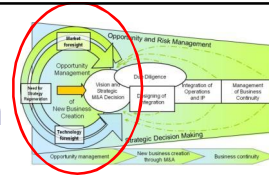
- Uudet liiketoimintamahdollisuudet voivat tulla niin yrityksen sisältä kuin ulkoa
 - Monet yritykset ovat sisäistäneet, että kaikki tarvittava osaaminen ei välttämättä löydy oman yrityksen sisältä vaan myös yrityksen ulkopuolelta
- => *Siirtyminen avoimempaan toimintatapaan*
- Keinoja hankkia ulkopuolista osaamista on erilaisia
 - Yhteistyö & verkostojen hyödyntäminen
 - Ulkopuolisen osaamisen osto (esim. patentti vs. koko yritys)

Avoin innovaatio

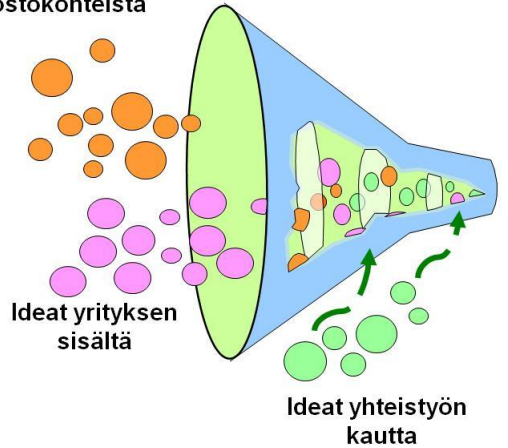


By Chesbrough 2003

Mahdollisuuksien tunnistaminen



Ideat uusista ostokohteista



- Ideoiden tunnistaminen ei yleisesti ottaen ole systemaattista
- Uusia liiketoimintaaideoita tarkastellaan kahdella tavalla
 - Yleisemmin tunnistaen liiketoimintamahdollisuuksia
 - Ostokohdeveitoisesti



Ideat uusista liiketoimintamahdollisuuksista

- Ideoita uusista liiketoimintamahdollisuuksista saadaan
 - Yrityksen sisältä (strategiaprosessi, työpajat, omat "ideapankit", sisäiset foorumit, toimintaympäristön seuranta...)
 - Yhteistyön kautta (asiakkaat, alihankkijat, tutkimustahot, standardisointityö...)
- Ideoita ostokohteista saadaan
 - toimintaympäristön tarkastelun kautta,
 - tiedon etsiminen (messut, tietokannat...) kautta,
 - suorilla yhteydenotoilla yrityksiin,
 - investointipankkiirien avulla,
 - asiakkaiden kautta jne.

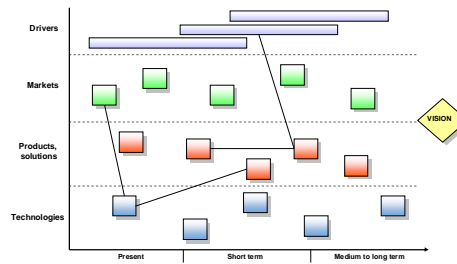
16

Ennakointitiedon hyödyntäminen

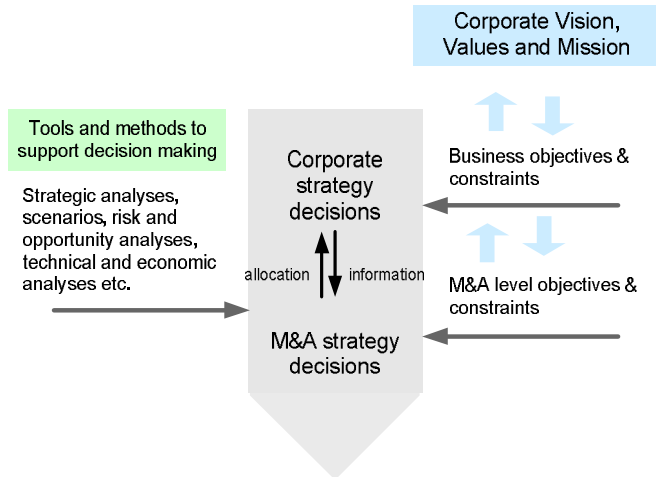


- Markkinoiden kehitystä ja kilpailijoita seurataan aktiivisesti
 - Esim. Business Intelligence – yksikkö voi seurata jatkuvasti tai toimeksiannoista markkinoita ja toimeksiannosta joskus myös kartoittaa potentiaalisia ostokohteita.
- Teknologian kehitystä seuraa osa yrityksistä

"Business intelligence –yksikkö seuraa pääasiassa yrityksemme nykyisiä toimialoja..."



Strateginen päätöksenteko



Riski ja epävarmuus



Riski

- Mahdollisuus negatiivisesta lopputuloksesta.
- Arkikielessä synonyymi epäonnistumisen tai uhan todennäköisyydelle.
- Riski = negatiivisen lopputuloksen todennäköisyys * negatiivisen seurausten aiheuttamat menetykset
- Taloudellinen riski: esim. sijoituksesta saatavan palautuksen odottamatonta vaihtelua -> joko positiivinen (isompi palautus) tai negatiivinen (pienempi palautus)

Epävarmuus

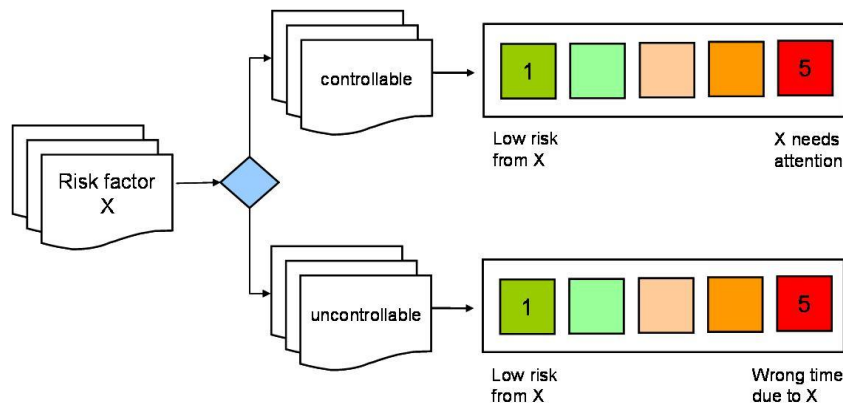
- Yrityksen toimintaan vaikuttavien ympäristö- ja organisatorillisten tekijöiden muutosten ennakoimattomuus tai tiedon riittämättömyys näistä seikoista

Riskin ja epävarmuuden ero

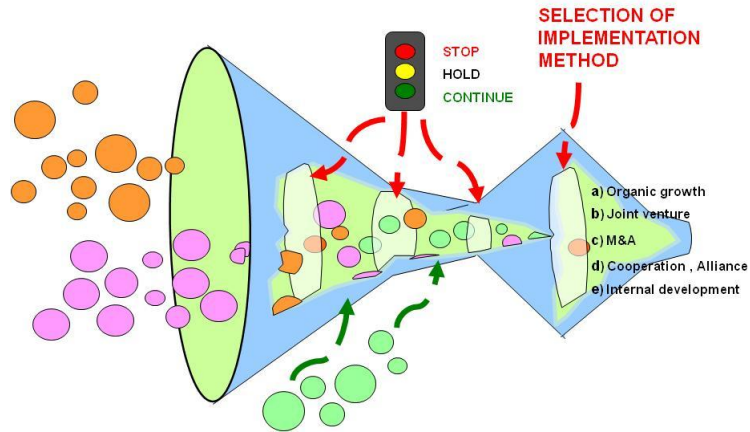
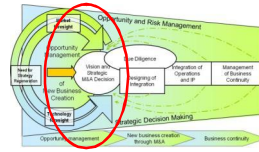
- Riski tarkoittaa arviota todennäköisyydestä sille, että jotain negatiivista tapahtuu
- Epävarmuus taas ei välttämättä anna negatiivisen lopputuleman todennäköisyydelle mitään arviota (lukuarvo, sijoitus tms.)



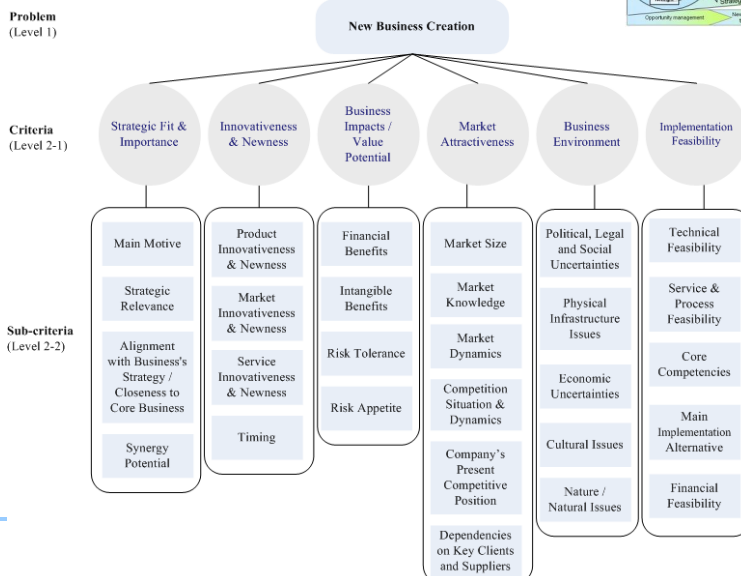
Riskienhallinta



Uusien mahdollisuuksien arviointi ja toteutustavan valinta



Uusien liiketoimintamahdollisuuksien strateginen arviointi



Arviointi yrityksissä



- Uusien liiketoimintamahdollisuuksien arviointi ei yleisesti ottaen ole kovin systemaattisesti järjestetty yrityksissä
 - Joitain tiettyjä tsekkauksia, portteja tms. saattaa olla
 - Yleensä tehdään tapauskohtaisesti ja monesti keskustelemalla
 - Soveltuvuus strategiaan, bisnespotentiaali, soveltuvuus nykyiseen toimintatapaan...
- Strategic fit
 - soveltuvuus strategiaan nousi selkeästi esille arvointikriteereistä
- Laajempaa arviointia tehdään kun arvioidaan potentiaalista ostokohdetta
 - Sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista arviointia on käytössä



Toteutustavan valinta (1)

- Yleensä ei ole kovin systemaattista tapaa arvioida eri toteutusvaihtoehtoja.
 - Osa koki päätöksen helpoksi
 - Osa kertoi, että yrityskaupparatkaisuun päädytään liiankin helposti
 - Osa toivoi systemaattisempaa tapaa arvioida eri toteutusvaihtoehtoja jokaisessa tapauksessa
- Make, buy, partner
- Greenfield
 - Hidas tapa
 - Esim. jos yrityksellä on kilpailijoilta suojattavaa teknologiaa, tehdasinvestoinnit voivat olla hyvä tapa
- Yrityskauppa
 - Nopein tapa kasvaa, päästä uusille markkinoille
 - Palveluyrityksen ostaminen vs. teknologiayrityksen ostaminen
 - Palveluyrityksen ostaminen monesti asiakassuhteiden ostamista, arvon siirtyminen haasteellista



Toteutustavan valinta (2)

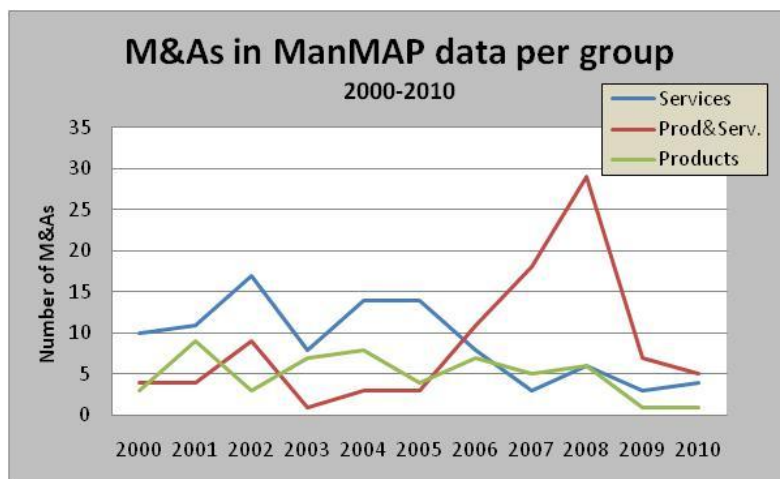
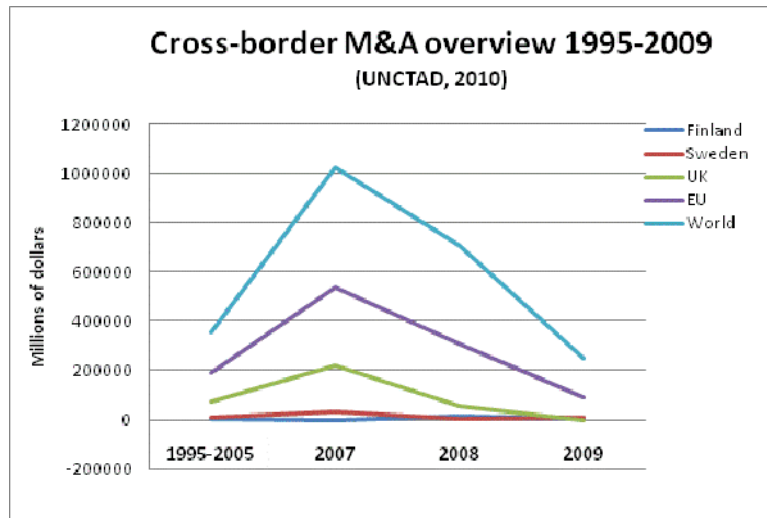
- Partneroituminen
 - Hyvä tapa, jos yrityksillä on erilainen tausta ja liiketoiminta on erilaista.
- Joint venture
 - Yleensä ei houkutteleva vaihtoehto – ”Vain jos ei ole muuta vaihtoehtoa...”
 - Haastava (kontrolli ja sopimukselliset asiat
 - Voi olla kuitenkin turvallisempi tapa mennä uusille (usein kehittyville) markkinoille.
- Riskienhallintakeino yrityskaupoissa (uudet markkinat)
 - Vaiheittainen yritysosto (esim. 51% -> 75% -> 100% useamman vuoden aikana)

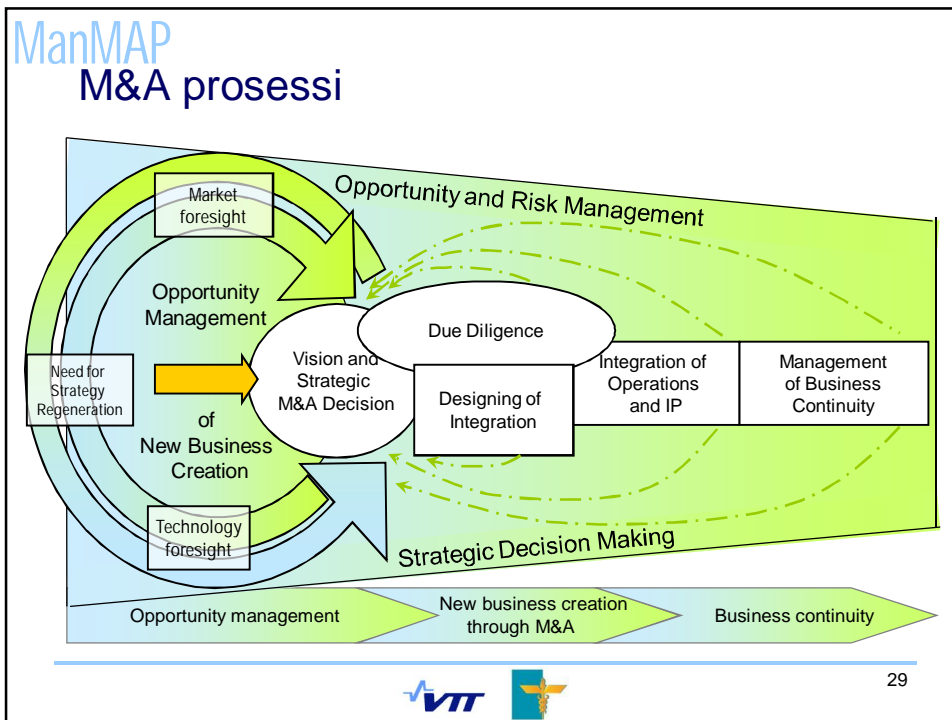
25

ManMAP

Toteutus yritysjärjestelyjen kautta







ManMAP Yrityskauppamotiivit

- nopea kasvu
- kansainvälistyminen
- markkinaosuuden kasvattaminen
- osaamisen /teknologian ostaminen
- nopea pääsy uusille markkinoille
- tehokkuuden lisääminen
- maantieteelliset syyt: riskin jakaminen

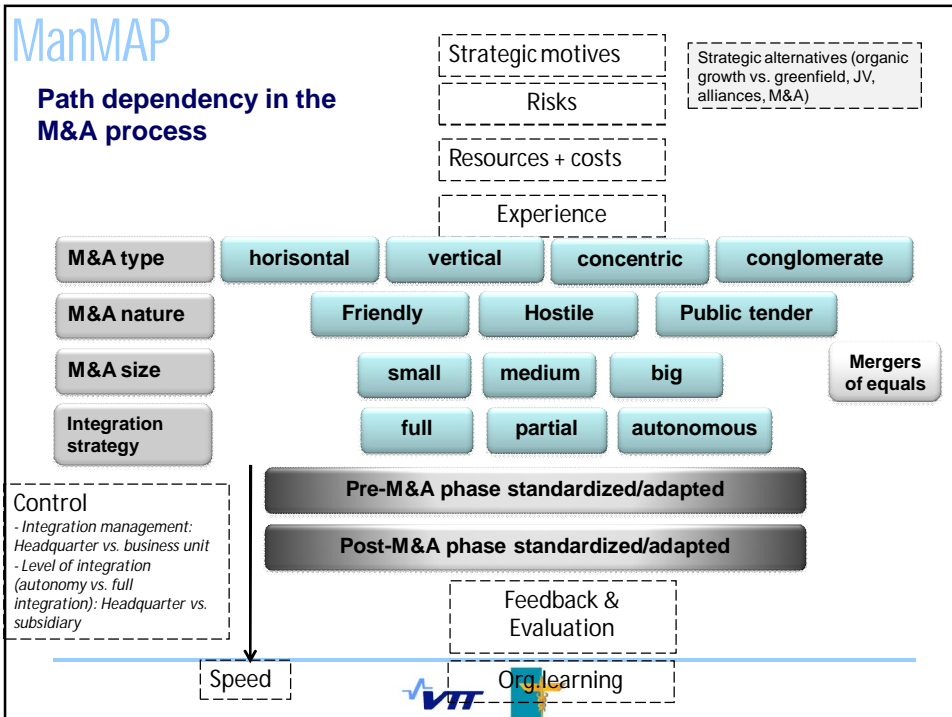
→ Taluskriisin myötä M&A toiminnot ovat muuttuneet strategisimmiksi; keskitetty M&A funktio + konsernitason kontrolli kasvanut

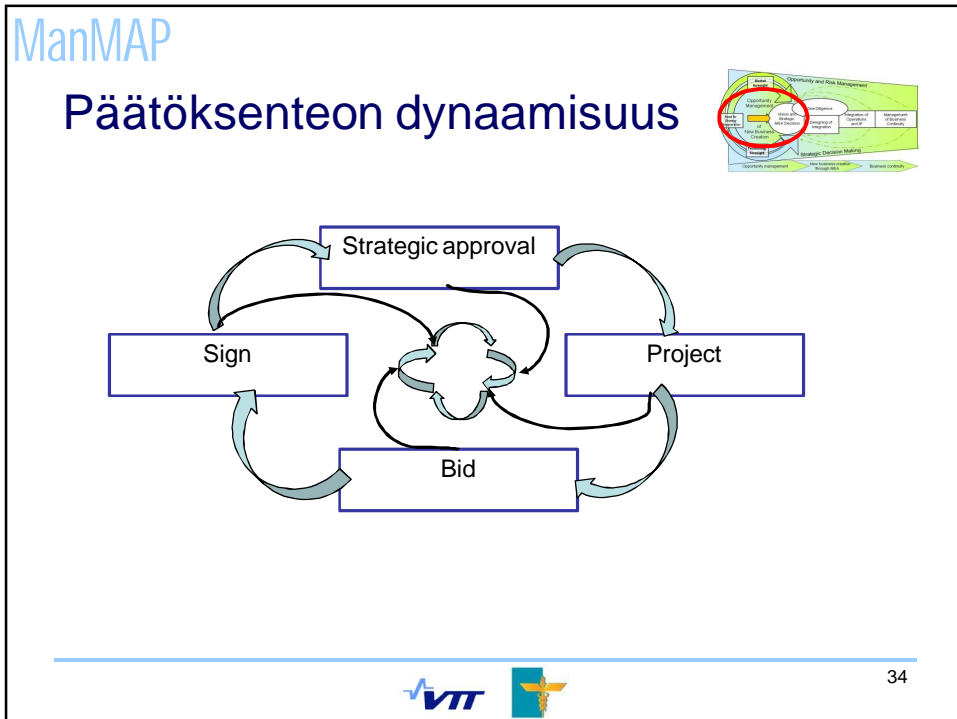
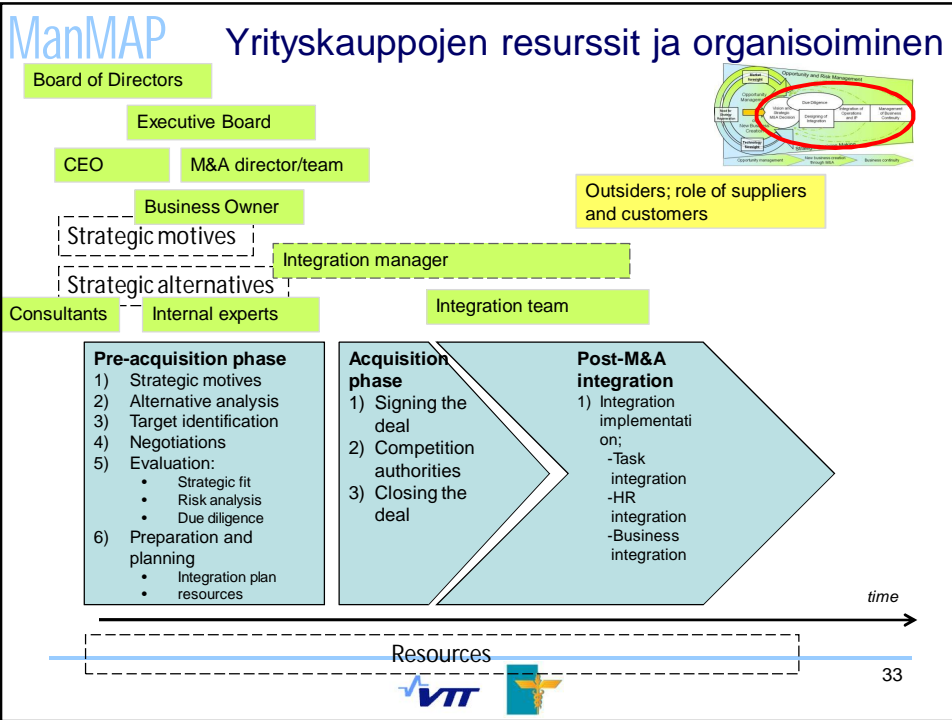


Mélanie RAUKKO,
10th Vaasa Conference on International Business

Yritysosto - mahdollisuuksista menestyksekkääseen liiketoimintaan

PRE-M&A



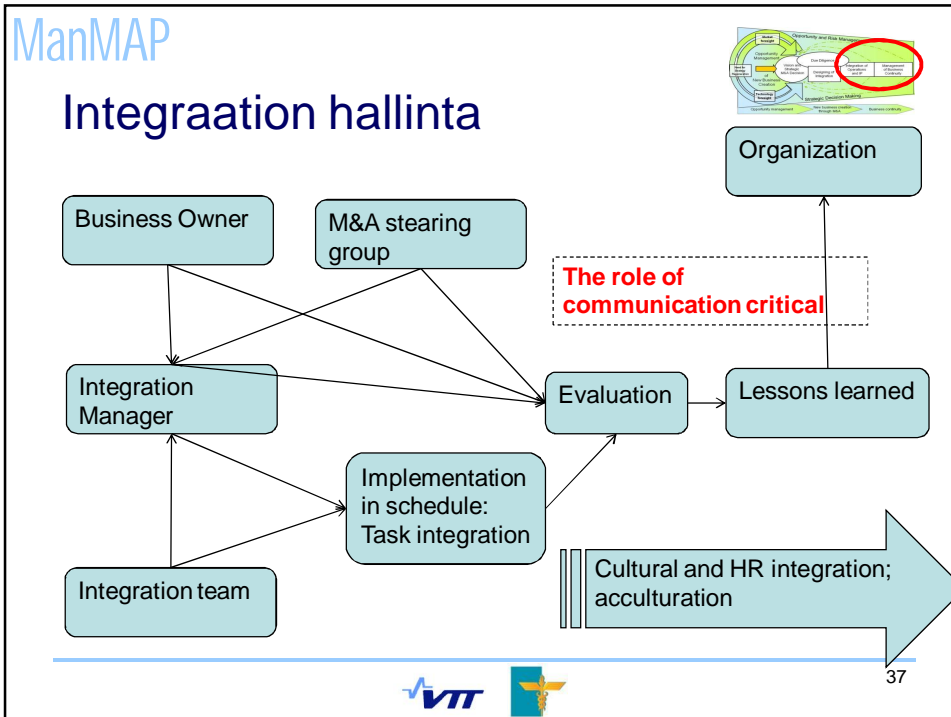


Yritysosto - mahdollisuuksista menestyksekkääseen liiketoimintaan POST-M&A

Integraatioprosessi



- Useimmalla ei konsernitason integraatioprosessia
- Muutama painotti, että integraation ennakkosuunnitteluun panostetaan
- Yleisin työkalu: check-list
 - Vaikka standardi task-lista olemassa, usein sovelletaan tapauskohtaisesti
- Konsernin näkökulmasta tärkeimpiä integroitavia:
 - Kriittisinä koettiin mm. talousraportointi, asiakkaat, IT
 - Muita: brändi, identiteetti
 - Ongelmallisina/haasteellisina koettiin mm. HR, IT, yrityskulttuuri
- Kesto: 3-6kk pienet kaupat, 1-1,5v isot kaupat
- Taso: täydellinen integrointi vs. vaihtelevat käytännöt



ManMAP

Synergiat ja arvonluominen

- Erilaisia synergioita:
 - Kustannus-, myynti-, toimitusketjusynergiat.
 - Harmonisointiin ja sisäiseen integrointiin liittyvät synergiat
 - Laadulliset (esim. prosessit, harmonisointi, asiakkaat, tuotteet) vs. taloudelliset (esim. kasvu)
- Arviointi: Ei systemaattista prosessia
 - tyypillisesti taloudellisia tunnuslukuja vaikea saada ulos
 - vertailua synergiatavoitteisiin, joilla kauppa alun perin motivoitu
- Arviointi usein subjektiivista; liiketoiminta, johtoryhmä arvioi itseään
 - **Objektiivinen arviointi**; arvioidaan kokonaisuus, meneekö oikeaan suuntaan
- Ulkopuolisten tekijöiden vaikutus onnistumiseen suuri

”..vaikka integroidaan hyvin ja hyvä johto, markkinoilla voi mennä huonosti/ toisaalta jos markkinat menevät oikeaan suuntaan, mutta huono johto, voi silti olla hyvä kauppa..”

”..en tiedä oonko kyyninen ihminen vai mutta, ne on aina niin hurjia ne synergiasuunnitelmat, ja sitte ne kumminkin, on vähän mitä on sitte loppujen lopuksi se mitä sieltä saadaan irti..”

38

WHAT is M&A performance?

(Zollo & Meier 2009)

2. Transaction level:

the performance of the entire acquisition encompasses all the phases of the acquisition process and focuses on the actual value creation eventually generated by the acquisition

The amount of value, in cost efficiencies and revenue growth generated

1. Task level: the integration process

the degree to which the targeted level of integration between the two organizations has been achieved across all of task dimensions in a satisfactory level



3. Firm level:

The performance of the combined entity, over and above the value generated by the transaction itself > *the variation in firm performance that occurred during the period of relevance for the execution of the business plan connected to the acquisition*



39

Onnistuminen...



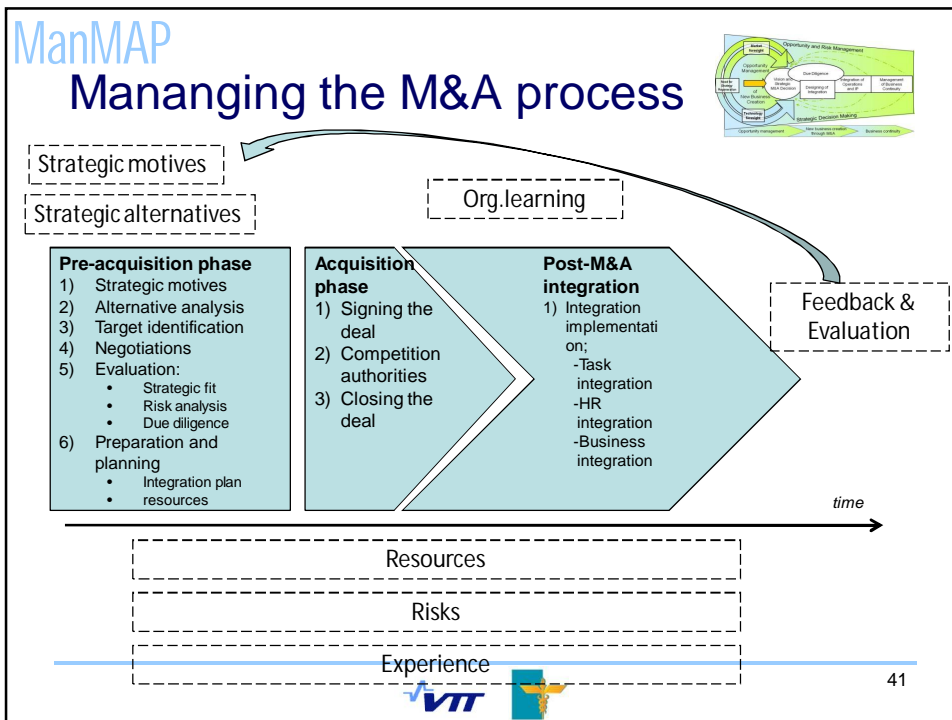
- Tutkimuksen mukaan noin 50-70% yrityskaupoista epäonnistuu
- Yrityskaupan onnistumisen mittaamisessa huomioitava eri tasot ja käytettävä monipuolisesti eri mittareita, kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia, lyhyen ja pitkän aikavälin mittareita

".. se legenda, että yrityskaupoista valtaosa epäonnistuu, mä olen vähän eri mieltä.."

".. Jos ei ole strategista fittiä, niin sitten on parasta jättää tekemättä. Vaikka olisi kuinka onnistunut tekninen kauppa ja integraatio, jos sä yhdistät huonoo hyvään niin siitä ei tule mitään.."



40



ManMAP Johtopäätökset

- Uuden liiketoiminnan tunnistamiseen on vaihtelevasti erilaisia käytäntöjä, systemaattinen prosessi puuttuu
- Yrityskauppojen kaupanteon vaihe on hyvin hallussa, mutta integroimisessa, sen loppuun saattamisessa sekä yrityskaupan laajempi arviointi ovat heikommin hallussa
- Yrityskaupan arvioimisessa huomioitava paitsi liiketoimintayksikön/divisioonan tavoitteet myös konsernin laajempi strategia; vaikka kyseinen kauppa olisikin epäonnistunut se voi optimismielessä olla hyvinkin arvokas
- Yksi yrityskauppa harvoin riittää strategisen tavoitteen saavuttamiseen; useampien yhtäaikaisten yrityskauppojen hallinta edellyttää selkeää ja joustavaa prosessia

VTT

42

LOPUKSI – Tuloksien julkaiseminen

- www.vtt.fi/manmap; mm. tieteelliset julkaisut
- Yrityskauppakirja loppukevästä 2011

