



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

OSAKEYHTIÖN OSTOLLA KILPAILUETUA OSUUSKUNNALLE

Saila Rosas

KTT

Pankinjohtaja, Länsi-Kymen Osuuspankki

Poimintoja 15.12.2015
tarkastetusta väitöskirjasta



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

”Co-operative acquisitions – the contextual factors and challenges for co-operatives when acquiring an investor-owned firm”,
suomeksi

”Osuustoiminnalliset yrityskaupat – osuustoimintayrityksen taustatekijät ja haasteet osakeyhtiömuotoisen yrityksen ostossa”.



- Osakeyhtiön ja osuustoiminnallisen yrityksen toiminnan tarkoitus on erilainen.
 - Osakeyhtiömuotoisen yrityksen tärkeimpänä tarkoituksena voidaan nähdä mahdollisimman suuren voiton tuottaminen omistajilleen
 - Osuustoiminnallisen yrityksen tarkoituksena on tuottaa jäsenilleen ja asiakkailleen palveluja ja hyödykkeitä, joilla on kysyntää, mutta joita ei muutoin olisi saatavilla ja toisaalta halvemmalla / paremmilla ehdoilla, kun kilpailevaa tarjontaa on olemassa.
 - Osuustoiminnallinen yritys on sidottu maantieteelliseen toiminta-alueeseensa, eikä voi siirtää toimintaansa yrityksen näkökulmasta paremmille markkina-alueille.

Mistä

- Kilpailuetua?
- Kasvua?
- Uusia hyötyjä ja etuja / palveluita osuustoimintayrityksen omistaja-asiakkaille?
- Kannattavaa liiketoimintaa?



Ei vain yhtä vaan monta muuttujaa



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

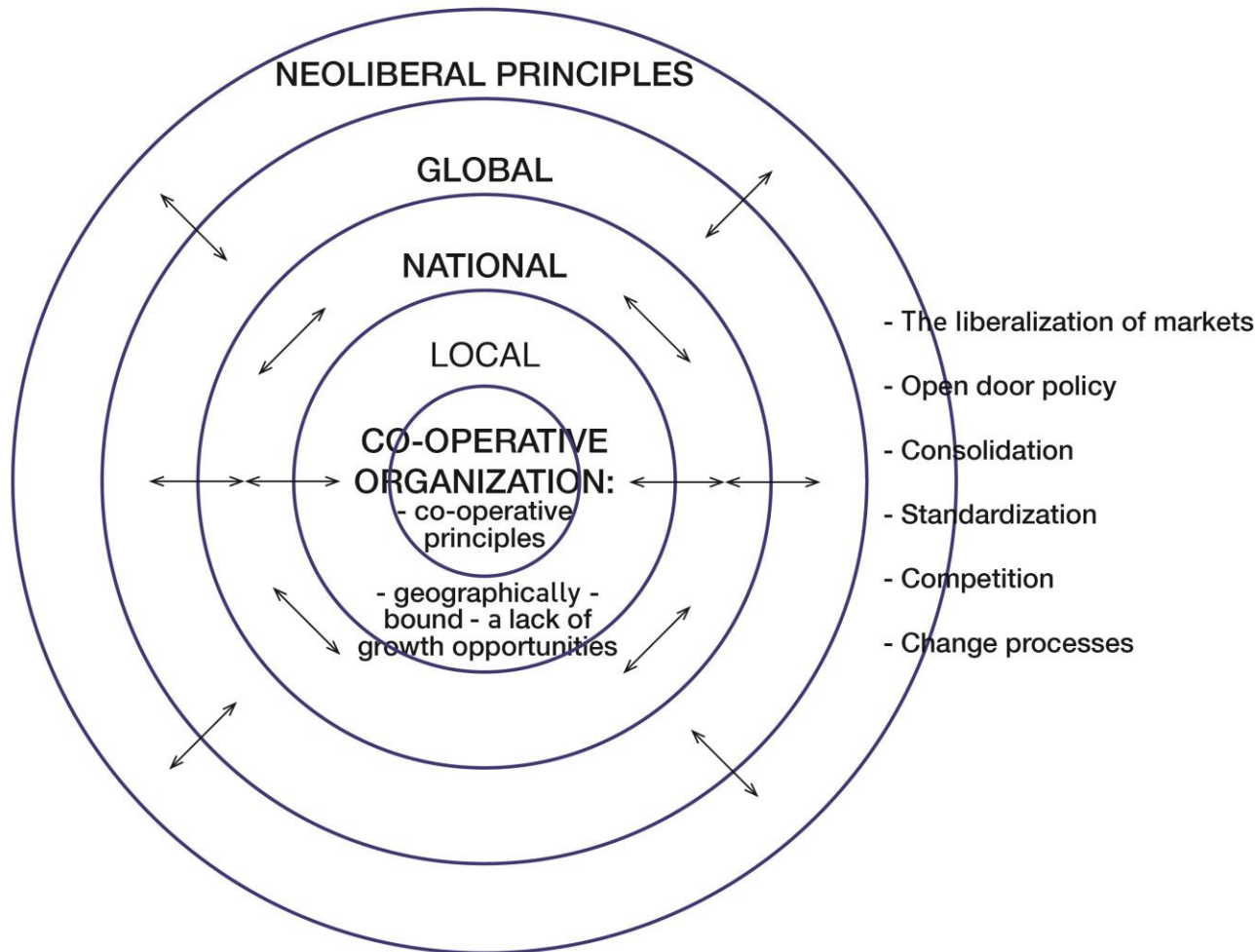
Yrityskaupan taustavaikuttajia:

- Globalisaatio / kansainvälistyminen
- Digitalisaatio / tekniikan kehitys
- Sääntely – lainsäädäntö, direktiivit, kansalliset ja kansainväliset
- Standardointi
- Kilpailu

Yhden yksittäisen tekijän tarkastelun sijaan taustavaikuttajia tulisi tarkastella yhtenä kokonaisuuden virtana, aaltona, joka muokkaa ja vaikuttaa markkinoihin



Yritysmuodosta huolimatta globalisaatio (digitaalisuus, markkinoiden liberalisointi, standardointi....) haastaa yrityksiä





Kummallekin yhtiömuodolle yhteistä:

- Yritysmuodosta huolimatta yrityksen tulee kasvaa ja kehittyä ja toimia kannattavasti menestyäkseen kilpailussa
 - Tarvitaan
 - Innovatiivisuutta
 - Uusia työkaluja kasvun mahdollistamiseksi, kilpailukyvyn turvaamiseksi ja perustarkoituksen toteuttamiseksi.



Yrityskauppa kasvun mahdollistajana

- Yrityskauppoja on perinteisesti käytetty yrityksen kilpailukyvn parantamiseen ja kilpailuedun saavuttamiseksi samoilla markkinoilla toimiviin kilpailijoihin nähden.
- Yrityskauppa on yrityksen johtamiseen liittyvä strateginen kasvun keino silloin, kun haetaan vaikutukseltaan nopeita ja merkittäviä muutoksia mahdollistavaa kasvua ja kehitystä, erilaisia synergiaetuja, markkinaosuuden kasvattamista, muunlaista kilpailutilanteen muutosta tai esimerkiksi kannattavuuden parantamista. Se on myös tapa saada uusia tuotteita tai palveluita markkinoille tai levittäytyä tai päästä uusille markkinoille.

Yrityskauppatutkimuksessa



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Yritysostot ovat olleet yksi keskeisimmistä tutkimusaiheista, sillä ne on nähty yrityksille yhtenä merkittävimmistä tekijöistä kilpailuedun mahdollistajana kapitalistisessa markkinataloudessa.
- Tyypillistä on kuitenkin se, että yrityskaupat on toteutettu saman yhtiömuodon kesken, sen sijaan eri yhtiömuotojen välisiä yrityskauppoja koskevaa tutkimusta ei juurikaan ole.

Asiakasomisteisten osuuskuntien tutkimuksessa



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Tehty useita osuuskuntien johtamisen kannalta relevantteja huomioita koskien yrityskauppoja osuustoiminnallisten yritysten kesken.
- On muun muassa todettu, että osuustoiminnallisten yritysten kesken on tehty runsaasti fuusioita ja yrityskauppoja.
- Vähemmälle huomiolle on kuitenkin jäänyt se, että osuustoiminnallisen yrityksen johtamisessa strategisena vaihtoehtona voi olla myös osakeyhtiömuotoisen yrityksen ostaminen.

Case



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Osuustoiminnallinen OP-ryhmä (OKO) osti pörssiyhtiö Pohjolan osake-enemmistön 2005
- Yksi Suomen suurimmista yrityskaupoista

Miksi osuustoimintayritys ostaa osakeyhtiön ja integroi osaksi toimintaansa?



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Tutkimus osoittaa, että kilpailulliset paineet (kuten verkostoituminen, kilpailusopimukset), kilpailulliset mittakaavaedut ja globalisaatio talouden kansainvälistymisen ja kasvavan kilpailun myötä ovat kaikki vaikuttaneet talouden aktiviteetteihin ja myös muokanneet osuustoiminnallisen yrityksen toimintaympäristöä.
- Kilpailu ja kilpailuedun saavuttaminen kilpailijoihinsa nähden on yhtä tärkeää osuustoiminnalliselle yritykselle kuin mitä se on sijoittajaomisteiselle yritykselle.
- Osuustoiminnallinen yritys toimii markkinoilla osuuskuntana asiakkaisiin nähden, mutta kilpailussa kansainvälisiä, globaaleja tai digitaalisia kilpailijoitaan vastaan kuten sijoittajaomisteinen yritys – double identity – osuustoimintayrityksellä on kaksoisidentiteetti.



- Näistä lähtökohdista käsin (korkea markkinaosuus, rajattu ja maantieteellisesti sidottu markkina-alue, kilpailu ja kansainväliset kilpailijat) osakeyhtiön ostolla saavutettu laajentuminen toiselle toimialalle ja sen kautta saatava kasvu ja kilpailukykyisyys saattaa olla ainoa käytettävissä oleva väline osuustoiminnalliselle yritykselle kasvaa, kehittyä, kilpailla ja suojata itseään kilpailijoitaan vastaan, mutta myös tuottaa lisähyötyjä omistajilleen ja asiakkailleen.
- Yrityskaupan kautta osuustoiminnalliset yritykset voivat säilyttää paikallisen toimintansa kilpailussa kansainvälisiä tai digitaalisia kilpailijoitaan vastaan luomalla palvelukeskittyviä palveluista (kuten esimerkiksi pankki-, vakuutus-, terveys-, kodin- ja kiinteistöhoito-, ja turvallisuuspalvelut) joita on vaikea tuottaa muutoin kuin paikallisen toiminnan kautta. Tätä kautta myös osuustoiminnallisen yrityksen asiakas voi saada hyötyä, mitä osuustoimintayrityksen kilpailijat eivät pysty tarjoamaan.

Mitä enemmän yrityskaupan osapuolet poikkeavat toisistaan, sitä suuremmat riskit



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Haasteellisuutta lisäävät erot yhtiön omistajuudessa ts. yhtiömuodolla ja yhtiön omistajuudella on merkitystä
 - Strategiset – erot mm. arvomekanismeissa, johtamisessa, päätöksenteon rakenteessa sekä toiminta- ja työskentelytavoissa
 - Kulttuuriset – erot mm. yritysten toimintatavoissa, johtamistyylyissä, identiteetissä, yrityskuvassa
 - Organisatoriset – erot mm. yhtiömuodossa, omistajuudessa, hallinnossa

Johtopäätökset



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Tällainen yrityskauppa, jossa osuustoiminnallinen yritys ostaa osakeyhtiön ja integroi sen osaksi toimintaansa saattaa luoda kilpailuetua osuustoiminnalliselle yritykselle ja hyötyjä sen asiakasomistajille.
- Diversifikaatiota, ts. yrityskauppa, jossa ostetaan toisilla markkinoilla toimiva sijoittajaomisteinen yritys, voidaan käyttää strategisena toimenä osuustoiminnallisen yrityksen tarkoitusperien palvelemiseksi.
- Diversifioivan yrityskaupan kautta osuustoiminnalliset yritykset voivat kilpailla ja luoda kilpailuetua ja suojautua kilpailijoidensa toimilta. Yrityskauppa antaa myös mahdollisuuden kasvaa rajatuilla markkinoilla, luoda kilpailuetua osuustoiminnalliselle yritykselle ja luoda uusia etuja sen asiakasomistajille sekä kasvattaa jäsenille tarjottavia hyötyjä.



- Osuustoiminnallisen ja osakeyhtiömuotoisen yrityksen tarkoitus on erilainen. Tästä syystä liiketaloustieteessä tulisi entistä paremmin huomioida yritysten toiminnan erilaiset tarkoitukset teorioiden kehittelyn lähtökohtana, eikä olettaa niiden olevan osakeyhtiöitä tarkoituksenaan voiton tuottaminen.
- Tarvitaan yhtäältä yleistä, kaikki yritysmuodot kattavaa teoriaa, mutta kenties vielä kipeämmin jokainen yritysmuoto tarvitsee omaa, sen omat lähtökohdat ja erityispiirteet huomioivaa teoriaa.
- Tässä tutkimuksessa esitettyjä asioita huomioimalla asiakasomisteisten osuuskuntien on mahdollista toteuttaa tarkoitustaan entistä paremmin ja saavuttaa kestävä kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden.



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kiitos!