

Case : EBRD - Baku 2012-2014

LIP Konsultit Ky

Lauri Palojärvi

TkT, DI



NestorPartners



Casen tausta



Azerbaidžanin johtavateollisuusyhtiö (2012 n. 28 M€ josta vientiä naapurimaihin n. 2..3 M€) ; 600 tp., kannattavuus hyvä) **halusi kasvaa ja kansainvälistyä** voimakkaasti.

EBRD:n paikalliskonttori Bakussa puolestaan mandaattinsa mukaisesti **halusi riskirahoittaa pk-yrityksiä-** mutta kannattavasti(!)

Azerbaidžaniin kiinnitetty Enterprise Growth Program (**EGP**) -ohjelman **brittiläinen**, alueelta erittäin pitkän kokemuksen omaava **”Team Coordinator”** etsi suomalaista johtotason kokemusta omaavaa **teollisuusasiantuntijaa** kehittämään ao. yhtiön valmiuksia kasvuun ja kansainvälistymiseen. Samalla EBRD saisi mahdollisen riskinottonsa tueksi lisätietoa.

Senior Advisor –sopimus; Tehtävän yleiskuvaus

- Sopimus 9/2012 ensin 24:n päivän toimeksiannosta ”Senior Industrial Advisor(SIA) ”(jatkettiin uusilla sopimuksilla yhteensä n. 60 pv:ään). Sopimukset päättyivät 4/2014.
- Työskentelymuoto ”Visit”it yritykseen ja sen toiminta-alueille. SIA työskenteli keskustellen korkeimman johdon ja eräiden heidän alaisiensa kanssa, tutustuen yrityksen liiketoimintaan ja toimintaympäristöön, ml. vientikohteet, raportoi ja ehdotti uudistuksia .
- 1. Visit:llä laadittiin suunnitelma koko Tehtävän ajaksi! Yhteensä 8 vierailua, joista 6 v. 2013 . Jokaisesta SIA laati huolellisen ”Visit Minute´n (VM) ”, joka kiertoteitä päätyi myös EBRD:n tietoon. VM:n jakelun hoiti TC (mikä sinänsä on yksi systeemin heikkouksista).
- Lopuksi SIA laati yritysjohdolle osoitetun ”Final Handbook” in johon koottiin keskeiset havainnot ja kehittämisehdotukset, jo toteutetut mukaanluettuna.



Avaintulokset esiteltiin myös Minskin Building Forum´issa 12/2013

EBRD:n esittelytekstiä:

“

- The strategic thinking capacity of “Yritys X” is stronger now than in the past. The simple strategic and risk management plans, prepared jointly by top management and Advisor, can easily be updated.
- On top, over the 18 months´ Project, the business performance of “Yritys X” dramatically improved. The total turnover was boosted by 68% while the profit level remained very good...the absolute net profit increased by 73%.
- the inventories have grown slightly faster than the turnover, which would require a deeper analysis.



Avaintulokset esiteltiin myös Minskin Building Forum´issa 12/2013

- Yet, The company has an ongoing production capacity investment project of app. 12 M€, partly financed by the EBRD, primarily aimed for the local market.
- The Company has an ambitious plan to expand its production capacity abroad to develop its global business.
- Simultaneously, we can expect that the outcome of the ongoing product profitability analysis will enable the Company to improve the profit further.

” (lainaus päättyy)

Minskissä EBRD:n järjestämä 2nd Building Forum –tapahtumassa joulukuussa 2013 keräsi n. 200 osanottajaa. Baku-case herätti erittäin vilkkaan keskustelun ja kysymyksiä.



Erityisongelmia

- EBRD:n Bakun konttori halusi luotottaa yrityksen kotimaan operaatioita – investointi esim. Turkkiin tai Venäjälle olisi mennyt toisen paikalliskonttorin hyväksi !!! Kun kesken työn aloittanut TC perhesyiden takia vielä vaihtui toiseen, pääsi paikalliskonttorin vaikuttamaan liikaa suunnitelmien toteutukseen.
- Uusi TC oli iäkäs tanskalainen ”kompromissien tekijä” , joka ei tuntenut toimialaa ollenkaan ja antoi liiaksi periksi paikalliskonttorin johdolle – mikä ei ollut yhtiön kannalta paras ratkaisu.
- TC vastaa yksinään ”Visit Minute”:n ja muiden raporttien jakelusta – avoimuus olisi parempi ja myös EBRD:lle hyödyllisempää, mutta asiakasyritykset pelkäävät tietojen kulkeutuvan myös paikallisverottajan ja kilpailijoiden tietoon



Kuinka kävikään?

- Pääosin kotimaan markkinoille tarkoitettu 12 M€:n investointi on edennyt suunnitelmien mukaan –vihitään 2/2015
- Investointi Etelä-Venäjälle on ”on-hold”
- Kunnianhimoinen kustannustenleikkaus –ohjelma on käynnissä ”Agent of Change” :n johdolla; mikäli markkina romahtaisi tai sinne tulisi voimakas ulkomainen kilpailija, Yhtiön kannattavuus säilyisi hyvänä
- ”kaikki ovat tyytyväisiä”



Kiitos!

