



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Liiketoiminta-analytiikka

**Strategisesti tärkeiden resurssien tunnistaminen ja hyödyntäminen  
PK-yritysten fuusiossa**

7.6.2021

Tekijä: Olli Mattila

Ohjaaja: Päivi Maijanen-Kyläheiko

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Olli Mattila
<b>Tutkielman nimi:</b>	Strategisesti tärkeiden resurssien tunnistaminen ja hyödyntäminen PK-yrityksten fuusiossa
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	LUT-kauppakorkeakoulu
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätieteet, Liiketoiminta-analytiikka
<b>Ohjaaja:</b>	Päivi Maijanen-Kyläheiko
<b>Hakusanat:</b>	Fuusio, Resurssiperustainen näkökulma, Kestävä kilpailuetu

Fuusio on yritysjärjestely, joka luo yrityksille uusia kasvumahdollisuuksia. Suomessa 99,8 prosenttia yrityksistä on PK-yrityksiä, ja niiden vaikutus Suomen talouteen on merkittävä. Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia PK-yritysten fuusiota strategisesti kestävästä kilpailuetusta tuottavien resurssien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa molempien fuusion osapuolten arvokkaimmat resurssit sekä tutkia, mitä strategisesti arvokkaita resursseja fuusiolla saavutetaan. Tutkimuksessa arvioidaan myös erilaisia fuusioon liittyviä riskejä ja niiden todennäköisyyksiä.

Tutkimus on toteutettu kohdeyritykselle ja sen toteuttamisessa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineiston avulla yritysten resursseja tarkastellaan resurssiperustaisen näkökulman viitekehyksessä, jonka pohjalta tehdään johtopäätökset. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan resursseja, joilla saavutetaan kestävä kilpailuetu kohdemarkkinoilla.

Tutkimustulokset osoittavat, että fuusion yhteydessä voidaan saavuttaa strategisesti tärkeitä resursseja. Synergiaetujen ansiosta liiketoimintaa voidaan myös tehostaa. Arvokkaat resurssit eivät myöskään sulje toisiaan pois, sillä päällekkäiset resurssit eivät perustu skaalaetuihin. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi tukipalveluiden henkilöstön osaaminen. Fuusioon liittyy myös kuitenkin riski, joka realisoiduttuaan saattaa tuhota resursseja. Riskien realisoidumisen todennäköisyyttä voidaan kuitenkin pitää melko pienenä.

## ABSTRACT

**Author:** Olli Mattila  
**Title:** Identifying and leveraging strategically important resources in SME mergers  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration, Business-Analytics  
**Supervisor:** Päivi Maijanen-Kyläheiko  
**Keywords:** Resource based view, merger, sustainable competitive advantage

A merger is a business combination that creates new growth opportunities for companies. In Finland, 99.8 per cent of companies are SMEs, and their impact on the Finnish economy is significant. The aim of this bachelor's thesis is to study the merger of a target SME from a resource-based perspective. The aim of the research is to identify the most valuable resources of both parties to the merger and to investigate which strategically valuable resources will be achieved through the merger. The study also assesses the various risks associated with the merger and their probabilities.

The research has been carried out for the target company and qualitative research methods have been used in its implementation. Based on the material, the resources of companies are examined in the frame of reference of the resource-based view, on the basis of which conclusions are drawn. The study seeks to identify resources that will achieve a sustainable competitive advantage in the target market.

The research results show that strategically important resources can be achieved in the context of a merger. The merger will also achieve synergies, which will allow the business to become more efficient. Valuable resources are also not mutually exclusive, as overlapping resources are not based on economies of scale. Such resources include, for example, the expertise of support staff. However, the merger also involves a risk and if it realized, that could damage resources. However, the probability of the risks materializing can be considered rather small.

## SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2 Tutkimuksen rajaaminen.....	3
1.3 Teoreettinen viitekehys .....	3
1.4 Tutkimusaineisto ja menetelmät .....	4
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	4
2. Teoreettinen viitekehys .....	5
2.1 Kilpailuetu ja resurssi .....	5
2.2 Resurssiperustainen näkökulma.....	7
2.3 Fuusio resurssiperustaisesta näkökulmasta.....	9
3. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto .....	11
4. Tulokset.....	13
4.1 Kohdeyrityksen resurssit.....	13
4.1.1. Johto, ja sen linjaama uusi strategia.....	14
4.1.2 Laaja hankintaverkosto .....	16
4.1.3 Tukipalvelut .....	19
4.2 Fuusioitavan yrityksen resurssit.....	21
4.2.1. Fuusioitavan yrityksen henkilöstön osaaminen .....	21
4.2.2. Yrityksen pitkäaikainen toiminta ja asiakassuhteet .....	22
4.3. Fuusion strateginen tavoite resurssien näkökulmasta .....	23
4.4. Fuusion tuomat haasteet resurssien säilymisen näkökulmasta .....	24
5. Johtopäätökset.....	26
5.1. Validiteetti ja jatkotutkimuskysymykset.....	29
Lähdeluettelo.....	31

## 1. Johdanto

Kandidatutkielma toteutetaan yritykselle, joka on juuri suunnittelemassa fuusiota toisen yhtiön kanssa. Fuusion tavoitteena on saavuttaa kasvua ja kasvattaa markkina-asemaa toimialalla. Aiheeseen liittyen voidaan tarkastella aikaisempia fuusioita ja niistä tehtyjä tutkimuksia. Etenkin isojen yritysten fuusioista ja niiden onnistumisista on saatavilla paljon tietoa, mutta PK-yrityksien tapauksessa tietoa on vähemmän saatavilla. Aiheesta on saatavilla myös paljon kirjallisuutta sekä artikkeleita. Tutkimuksen tarkoituksena on auttaa kohdeyritystä ja tutkia sen tapauksessa niitä asioita, jotka voisivat olla avainasemassa onnistuneen fuusion läpiviennissä. Tutkimuksessa tarkastellaan kohdeyrityksiä Jay Barney'n (1991) kehittämästä resurssiperustaisesta näkökulmasta, jonka avulla pyritään tunnistamaan yritykselle tärkeät ja arvokkaat resurssit.

Tutkimus toteutetaan yritykselle, jolla on pitkä kokemus rakentamisen toimialalla. Yrityksestä, jolle tutkimus on toteutettu käytetään nimitystä kohdeyritys. Pienemmästä yrityksestä, joka on tarkoitus fuusioida kohdeyritykseen käytetään nimitystä fuusioitava yritys. Historiasta tunnen kohdeyrityksen hyvin joten yrityksen toimiala, toimintatavat ja organisaatio ovat minulle hyvin tuttuja. Tutkimus on ajankohtainen, koska kohdeyritys haluaisi kartoittaa erilaisia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja fuusiota koskien. Yritys haluaa kartoittaa muun muassa mitä asioita fuusiossa pitäisi ottaa huomioon, ja mitä strategisesti arvokasta kohdeyritys pystyy saavuttamaan fuusiolla.

Aihe on mielenkiintoinen myös sen vuoksi, että noin 99,8 prosenttia suomen yrityksistä on PK-yrityksiä. PK-yrityksillä on kiistaton ja merkittävä vaikutus työllisyyteen sekä talouteen. (Yrittäjät, 2020) PK-yrityksille suunnatun kyselyn mukaan vuonna 2016 työnantajayrityksistä noin neljä prosenttia laajensi yritystoimintaansa nimenomaan yritysoston tai fuusion avulla (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2016). Fuusioita siis tapahtuu paljon PK-sektorilla, ja tämän takia tutkielman kohdistaminen erityisesti PK-yrityksiin on mielekästä. Myös case-tutkimuksia, sekä tieteellisiä artikkeleita ja

kirjallisuutta on kirjoitettu resurssiperustaisesta näkökulmasta laajalti isojen yritysten näkökulmasta, mutta PK-yritysten näkökulmasta tutkimuksia on tehty vähemmän.

### **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tämä työ tutkii kahden PK-yrityksen fuusioita resurssiperustaisesta näkökulmasta sekä esittää yritysten vahvuuksia, joita tulisi fuusion yhteydessä säilyttää. Tutkimuksessa selvitetään yritysten vahvuuksia pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi. Resurssiperustaisen näkemyksen tarkoituksena on tuoda kohdeyrityksen johdolle esiin asioita, joiden avulla yritys voi saavuttaa pysyvää kilpailuetua, sekä hyötyä fuusiosta tiedostamalla yritysten vahvuudet. Tavoitteena on saavuttaa strategisesti tärkeitä resursseja fuusion yhteydessä. Tutkimuksessa tutkitaan myös mahdollisia riskejä, joita fuusioon liittyy.

Tutkimusongelma on esitetty seuraavasti:

- **Miten strategisesti tärkeitä resursseja voidaan tunnistaa ja hyödyntää fuusiossa?**

Pääkysymystä tarkennetaan seuraavilla kysymyksillä:

- **Mitä strategisesti tärkeitä resursseja fuusiolla tavoitetaan?**
- **Mitkä ovat yritysten arvokkaimmat resurssit kilpailukyvyn kannalta?**
- **Mitä haasteita fuusioon liittyy?**

Fuusio on yrityksille yksi keinoista kasvattaa yrityksen kokoa. Isompia fuusioita tapahtuu yritysten kesken ja niistä uutisoidaan yleensä myös talousmediassa. Suurista fuusioista myös kirjoitetaan paljon uutisia sekä tieteellisiä artikkeleita. Lisäksi isoilla yrityksillä on suuret resurssit, joiden avulla ne voivat tutkia ja valmistella fuusiota. PK-yritysten näkökulmasta fuusioita on tutkittu kuitenkin paljon vähemmän, eikä tapauksista ole tehty läheskään yhtä usein tutkimuksia. Tutkielma on toteutettu tietylle PK-yritykselle ja sen tavoitteena on tutkia kumpaakin yritystä resurssiperustaisesta näkökulmasta. Tutkimuksen avulla yritys kykenee tunnistamaan omat ja fuusioitavan

yhtiön vahvuudet, ja näin pyrkiä säilyttämään pysyvää kilpailuetua tuottavia resursseja. Tutkimus antaa myös muille PK-yrityksille valmiudet suunnitella omia fuusioitaan ja tutkia omaa toimintaansa resurssiperustaisesta näkökulmasta.

## **1.2 Tutkimuksen rajaaminen**

Tutkimuksen rajaus on tehty siten, että se palvelisi tutkimuksen kohdeyritystä mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen tavoitteita ja sisältöä on käyty läpi erityisesti kohdeyrityksen kanssa. Resurssiperustainen näkökulma valikoitui myös kohdeyritysten tarpeiden takia. Fuusioituvat yritykset ovat toiminnalta hiukan erilaisia, ja siksi kummankin yrityksen vahvuuksiin keskittymällä pystytään säilyttämään avaintekijät yritysten toiminnassa fuusion jälkeen. Aineisto kerätään haastattelemalla, joten aineiston rajallisuus ei vaikuta oleellisesti tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen näkökulmaan. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda hyvä yleiskuva kummankin yrityksen kilpailuetua tuovista arvokkaista resursseista. Yksittäisiin resursseihin ei siis tässä tutkimuksessa voida syventyä tarkemmin.

## **1.3 Teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu resurssiperustaiseen näkökulmaan. Teoreettinen pohja tukee tuloksien tulkitsemista. Resurssiperustainen näkökulma on myös yleisesti hyväksytty ja käytetty käsitys yritysten strategisen johdon teoriasta (Newbert 2007). Resurssiperustainen näkökulma on myös hyvä fuusiota tutkittaessa, sillä sen mukainen ajattelu auttaa tunnistamaan ja säilyttämään fuusiossa yrityksen vahvuuksia ja arvokkaita toimintoja sekä vahvistamaan niitä (Barney, Ketchen & Wright 2011). Myös viimeaikaiset fuusioiden tutkimukset ovat usein perustuneet resurssiperustaiseen näkökulmaan ja menetelmä mahdollistaa synergioiden tunnistamisen, sekä auttaa säilyttämään oleelliset vahvuudet pysyvän kilpailuedun saamiseksi (Uhlenburg, Hitt & Semadeni 2006).

Resurssiperustaisessa näkökulmassa yrityksen resursseja pidetään tärkeimpänä menestymisen lähteenä. Erityisesti arvokkaat resurssit ovat kestävän kilpailukyvyn lähteitä ja tuottavat yritykselle arvoa. Oleellista on lisäksi tunnistaa kilpailuedun ja kestävän kilpailuedun ero. Keskiössä on myös arvokkaan resurssin määrittelemine ja sen viitekehyksen määrittäminen. Mikä tahansa resurssi siis ei välttämättä ole arvokas. Arvokkaan resurssin viitekehyksen mukaan resurssin tulee olla arvokas, harvinainen, hankalasti kopioitava ja hankalasti korvattava. (Barney 1991)

#### ***1.4 Tutkimusaineisto ja menetelmät***

Tutkimus toteutetaan laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Fuusio toteutetaan kohdeyritykselle ja kyseinen tutkimus tutkii kahden yrityksen välistä fuusiota. Tutkimuksessa on myös oleellista tarkastella kriittisesti fuusiota kummankin yhtiön näkökulmasta ja pyrkiä tekemään mahdollisimman todenmukaiset tulkinnat.

Tutkimuksen teoriaosa koostuu kirjallisuuskatsauksesta, tieteellisistä artikkeleista sekä aikaisemmista fuusioiden tieteellisistä tutkimuksista. Tutkimus toteutetaan teorialähtöisenä analyysinä, eli tapausta tarkastellaan jo määritellyssä teoreettisessa viitekehyksessä. Aineisto kerätään haastattelemalla sekä tutkimalla yritysten eri tunnuslukuja sekä niiden toimintaa. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, jossa keskustelua johdatellaan erilaisilla kysymyksillä. Haastateltavina on kummankin yrityksen edustajia. Tarkoituksena on myös tuoda esille haastateltavien mielipiteitä ja näkemyksiä.

#### ***1.5 Tutkimuksen rakenne***

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta, jotka voidaan jakaa teoriaosuuteen ja empiriaosuuteen. Tutkimus alkaa johdannolla, jonka jälkeen toisessa pääluvussa syvennyttään tutkimuksen teoriaan. Toisen luvun teoriaosuudessa käydään läpi tieteellisiä artikkeleita ja kirjallisuutta resurssiperustaisesta näkökulmasta sekä tutkitaan näkökulman keskeisiä piirteitä, käsitteitä ja teoriaa läpi. Kolmannessa pääluvussa käsitellään tutkimusmenetelmää sekä aineistoa. Tässä osiossa käydään



tarkemmin läpi haastattelujen kysymyksiä ja kulkua. Tämän lisäksi osiossa tarkastellaan syitä, miksi tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena.

Neljäs pääluku käsittelee tutkimuksen empiriaa, ja aineistoa analysoidaan teorian pohjalta. Luvun alussa käydään läpi tutkimusmetodologiaa sekä kuvaillaan tutkimuksen kannalta oleellisia perustietoja yrityksistä. Tämän jälkeen alaluvuissa käsitellään ensin resurssiperustaisesta näkökulmasta tutkimuksen kannalta tärkeät resurssit, jonka jälkeen tutkitaan fuusiossa saavutettavia strategisia hyötyjä sekä mahdollisia riskejä. Haastattelujen havaintoja verrataan teoriaosioon, jonka pohjalta tulkitaan tulokset ja etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä eli viidennessä pääluvussa on yhteenveto, jossa kerrotaan lopputulokset. Lisäksi tutkimuksen lopussa pohditaan mahdollisia jatkokysymyksiä, tutkimuksessa esiin nousseita mielenkiintoisia havaintoja sekä validiteettia.

## **2. Teoreettinen viitekehys**

Tässä osiossa tarkastellaan laajemmin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Alaluvuissa keskeisenä käsitteenä on tutkimuksen keskeinen teoria, eli resurssiperustainen teoria. Lisäksi alaluvuissa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeisiä termejä, kuten resurssia ja kilpailuetua.

### ***2.1 Kilpailuetu ja resurssi***

Kilpailuetu on keskeinen käsite tarkasteltaessa resurssiperustaista näkökulmaa. Koko näkökulma perustuu resurssien ja kestävän kilpailuedun väliseen suhteeseen (Barney, 1991). Tämän takia onkin tärkeää määritellä kilpailuetu ja resurssi varhaisessa vaiheessa, jotta myöhemmässä vaiheessa voimme tutkia näiden välistä suhdetta.

Yrityksen tavoitteet ja pyrkimykset liittyvät yleensä lähtökohtaisesti menestyksen tavoitteluun. Menestystä voidaan määritellä yksinkertaisuudessaan siten, että yritys on saavuttanut tietyn kilpailuaseman, jonka avulla se pystyy tekemään hyvää taloudellista

tulosta. Tähän tilanteeseen päästään toteuttamalla oikeanlaista strategiaa. Tällaisessa tilanteessa yrityksellä on kilpailuetuasema, jolloin yrityksen on mahdollista tehdä ylituottoa. Porter (1991) nostaa esiin myös kilpailuedun ja kestävän kilpailuedun erot. Yrityksen kannalta on mielekkäämpää tarkastella kilpailukyvyyn kestävyyttä, sillä sen avulla on mahdollista saada ylituottoja pitkällä aikavälillä. Kestävän kilpailukyvyyn saavuttamiseen vaikuttaa erityisesti kaksi lähtökohtaa. Alkuolosuhteet, sekä johtajavalinnat ja muut riippumattomat valinnat. Alkuolosuhteilla tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on jo ennestään joitakin taitoja tai näyttöjä, joiden avulla se kykenee toteuttamaan oikeanlaista strategiaa ja kilpailukykyä. Johtajavalinnoilla sen sijaan tarkoitetaan sitä, että yrityksen johdossa on tehty oikeita valintoja ja he pystyvät johtamaan yritystä oikeaan suuntaan. Muilla valinnoilla tarkoitetaan sellaisia valintoja, jotka ovat riippumattomia lähtötilanteesta, mutta joiden avulla saavutetaan kestävä kilpailuetua. Porter toteaa myös suoraan tekstissä: “the most successful firms are notable in employing imagination to define a new position, or find new value in whatever starting point they have.” (Porter 1991, 106) Tämän perusteella etenkin johtajan valinnat ja muut lähtöasemasta riippumattomat asiat nousevat tärkeiksi asioiksi juuri kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi.

Resurssiperustaista mallia tutkittaessa on tärkeää erottaa kilpailuetu ja kestävä kilpailuetu. Barney esittää nämä kaksi etua erilaisena ja painottaa erityisesti kestävä kilpailuetua ja sen tärkeyttä. Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen on toteutettava arvoa luovaa strategiaa, jota kilpailevat yritykset eivät samanaikaisesti toteuta. Kestävä kilpailuetua tavoitellessa tulisi siis keskittyä erityisesti hankalasti kopioitavissa oleviin strategioihin ja tekijöihin, sillä juuri nämä ovat usein niitä tekijöitä, avulla kestävä kilpailuetua saavutetaan. Mikäli kilpailijat pystyisivät toteuttamaan samanlaista strategiaa, ei yrityksen kilpailuetu ole kestävä, sillä muiden on mahdollista tuottaa samalla strategialla lisäarvoa. Tällöin kilpailuetu ei siis ole kestävällä pohjalla. (Barney, 1991)

Tieteen termipankin mukaan resurssilla tarkoitetaan voimavaraa, joka on inhimillinen sosiaalinen tai taloudellinen. Taloustieteissä Grantin (1991) mukaan resursseja voidaan määritellä kuuteen eri kategoriaan, taloudellisiin, fyysisiin, henkilöstöön liittyviin, teknologisiin, maine-, ja organisaatio- resursseihin. Grantin mukaan on myös

tärkeää tunnistaa resurssien, sekä kykyjen ja valmiuksien ero. Kyvyllä tarkoitetaan yrityksen valmiutta suorittaa tiettyjä toimintoja resurssien avulla. Resurssit toimivat siis kykyjen ja valmiuksien lähteenä.

Sen sijaan Barney (1991) mukaan resurssit jaetaan kolmeen eri pääkategoriaan: fyysisiin, inhimillisiin ja organisaation resursseihin. Fyysisiin resursseihin kuuluvat kaikki fyysinen omaisuus, raaka-aineet ja myös esimerkiksi fyysiset teknologiset laitteet. Inhimillisellä resurssilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstön koulutusta, asiantuntemusta ja yrityssuhteita. Organisaation pääomalla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia suhteita eri ryhmien välillä sekä esimerkiksi valvonta- ja koordinoitijärjestelmiä. Barney asettaa resursseille myös kaksi perusoletusta, joita ovat 1) yritysten resurssit ovat heterogeenisiä ja 2) resurssit eivät ole täysin liikkuvia yritysten välillä. Resurssien heterogeenisyydellä tarkoitetaan sitä, että yritysten resurssit eivät ole täysin samanlaisia. Jos resurssit olisivat täysin samanlaisia ja liikkuminen täydellistä, kilpailuedun saavuttaminen ei olisi mahdollista. Tällöin kilpailevat yritykset voisivat kopioida ja toteuttaa täysin samanlaista strategiaa ja liiketoimintamallia, jolloin ei syntyisi kestävästä kilpailuetua. Tämän takia on tärkeää todeta nämä kaksi perusolettamusta, jotka mahdollistavat sen, että yritykset voivat hyödyntää omia uniikkeja ja epätäydellisesti liikkuvia resursseja kestävästä kilpailuedun saavuttamiseksi. Vaikeasti kopioitavissa olevat resurssit mahdollistavat siis yrityksille kestävästä kilpailuedun saavuttamisen.

## ***2.2 Resurssiperustainen näkökulma***

Resurssiperustaisessa näkökulmassa keskiössä on resurssien vaikutusten tarkastelu kilpailuedun saavuttamiseksi. Arvokkaita resursseja käyttämällä voidaan saavuttaa kestävästä kilpailuetua, jonka avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa ylituottoja. Oletuksena resursseille on se, että ne eivät voi olla täysin liikkuvia, eivätkä samanlaisia eri yritysten välillä. Kestävästä kilpailuedun mahdollistavat myös yleensä sellaiset strategiat, joita kilpailijoiden on hankala kopioida. On kuitenkin selvää, että mikä tahansa resurssi joka, täyttää edellä mainitut ominaisuudet, ei ole tae siitä, että sillä voitaisi saavuttaa kestävästä kilpailuetua. Siksi Barney esittääkin resurssille neljä

erilaista ominaisuutta, joiden avulla ne voivat olla potentiaalisia kestävän kilpailuedun luoja. Resurssin tulee olla (valuable) arvokas, (rare) harvinainen, (imperfectly imitable) hankalasti jäljiteltävä ja vaikeasti korvattava. Nämä neljä tekijää muodostavat VRIN-viitekehyksen, joka määrittelee arvokkaan resurssin. (Barney 1991)

Ensimmäinen tekijä arvokkaan resurssin viitekehyyksessä on se, että resurssin tulee olla arvokas, jotta sitä voidaan pitää kestävän kilpailuedun lähteenä. Resurssia voidaan pitää arvokkaana, jos sen avulla yrityksen on mahdollista toteuttaa strategiaa tai toimintaa, joka parantaa sen tehokkuutta. Ehtona on myös se, että kilpailijat eivät hyödynnä samanaikaisesti samaa tuottavaa resurssia. Arvokkaalla resurssilla voidaan siis hyödyntää strategiaa tehokkaammin verrattuna kilpailijoihin. (Barney 1991)

Toisena ehtona arvokkaalle resurssille on se, että sen tulee olla harvinainen. Tällä tarkoitetaan sitä, että samaan aikaan useat potentiaaliset kilpailijat eivät hyödynnä samaa resurssia. Samaa resurssia voi kuitenkin hyödyntää pieni joukko samanaikaisesti, sen ollessa samaan aikaan harvinainen. On kuitenkin selvää, että jos resurssia hyödyntää suuri joukko kilpailijoita, se ei ole harvinainen. Eroavaisuuksia on myös siinä, miten resurssia hyödynnetään. Tietyt strategiat voivat vaatia useiden resurssien käyttöä eri tavalla. Resurssi on siis harvinainen, vaikka kilpailija käyttäisi samaa resurssia, mutta hyödyntäisi sitä eri tavalla. (Barney 1991)

Resurssin vaikealla jäljittämällä tarkoitetaan sitä, että kilpailijat eivät pysty kopioimaan resurssia. Esimerkiksi jos jokin yritys alkaa hyödyntämään tiettyä resurssia ja saavuttaa sillä hyvää tulosta, minkä seurauksena kilpailijat kopioivat resurssin, ei kyseinen resurssi ole vaikeasti jäljiteltävä, ja se ei tuota kestävää kilpailuetua yritykselle. Resurssin tulee siis olla vaikeasti jäljiteltävä, etteivät kilpailijayritykset pysty toteuttamaan samaa strategiaa. (Barney 1991) Vaikeasti jäljiteltävälle resurssille kerrotaan kolme mahdollista piirrettä, jolloin resurssi saattaa olla vaikeasti jäljitettävissä. Kolmen piirteen jako tehdään Dierickxin ja Coolin (1989) mukaan niin, että resurssi perustuu joko uniikkiin historiaan, kausaaliin epäselvyyteen tai sen sosiaaliseen monimutkaisuuteen.

Uniikilla historialla tarkoitetaan sitä, että resurssi perustuu yrityksen historiaan ja kuljettuun polkuun. Resurssi on siis tällöin polkuriippuvainen ja sen paikalla, ajalla ja tilalla on merkitystä. Resurssi on siis hankalasti kopioitava, sillä yritys on saavuttanut sen ajan mittaan tekemällä tiettyjä päätöksiä tietyissä kohdissa ja näin siitä on muotoutunut arvokas. Esimerkiksi organisaatiokulttuuri saattaa olla muototutunut ajan saatossa ja siksi se riippuu yrityksen historiasta. Kausaalisti epäselvällä resurssilla tarkoitetaan sellaista resurssia, jonka yhteyttä kestävään kilpailukykyyn ei ymmärretä. Koska resurssia ja sen vaikutusta kestävään kilpailukykyyn ei ymmärretä, on sitä myös vaikea kopioida. On kuitenkin hankala sanoa onko juuri tämä resurssi kestävä kilpailukykyä tuova. Sosiaalisella monimutkaisuudella tarkoitetaan sen sijaan sitä, että resurssi perustuu esimerkiksi sosiaalisiin suhteisiin tai kontakteihin organisaatiossa tai organisaatioiden välillä. Kyse voi myös olla jostakin muusta sosiaalisesta ilmiöstä, jota on hankala jäljitellä kilpailijoiden toimesta. (Barney 1991)

Resurssin vaikealla korvattavuudella tarkoitetaan sitä, että kilpailevat yritykset eivät voi hyödyntää samaa strategiaa käyttämällä erilaista resurssia. Tämä tarkoittaa sitä, että resurssille ei saa löytyä erilaista, mutta saman tehtävän korvaavaa resurssia. Jos kilpailija pystyy toteuttamaan samaa strategiaa erilaisella resurssilla, ei resurssi tällöin ole vaikeasti korvattava. Resurssin korvaavuudelle saattaa olla kaksi eri reittiä, joista toinen on resurssin jäljittely. Tästä esimerkkinä Barney mainitsee yrityksen johtoryhmän. Johtoryhmä on uniikki jokaisella yrityksellä, mutta kilpaileva yritys voi yrittää koostaa samankaltaisen ryhmän itselleen. Jos kilpailija onnistuu siinä, resurssi ei ole vaikeasti korvattava. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö johtoryhmä ylipäätään voisi olla arvokas ja vaikeasti korvattava resurssi. Toisena mahdollisena reittinä on se, että resurssit ovat strategisesti substituutteja. Tämä tarkoittaa sitä, että resurssit ovat erilaisia, mutta ne korvaavat toisensa ja ajavat saman asian strategisesti. Tällöin resurssi ei ole vaikeasti korvattava. (Barney 1991)

### ***2.3 Fuusio resurssiperustaisesta näkökulmasta***

Fuusioon liittyy myös riskejä, ja erityisesti organisaatiokulttuureista johtuvia saattaa ilmetä niiden yhteydessä. Siksi olisikin tärkeää pyrkiä välttämään fuusioon liittyviä

haasteita nimenomaan organisaatiokulttuurien osalta, sillä se voi vaikuttaa työntekijöiden työhön. (Badrtalei & Bates, 2007) Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuri saattaa olla tärkeä resurssi johtuen sen polkuriippuvaisuudesta, mikä tekee siitä hankalasti kopioitavan (Barney, 1991). Myös henkilöstöresurssi voi olla arvokas resurssi, jota voidaan myös pitää arvokkaana resurssina kestävän kilpailuedun kannalta (Barney, 1991).

Fuusion yhteydessä organisaatioiden toiminta saattaa kärsiä, ja siksi fuusion yhteydessä olisikin hyvä huomioida useita eri aspekteja onnistuneen organisaation toteuttamiseksi henkilöstöresurssien kannalta. Fuusion yhteydessä tulisi välttää ylimielisyyttä, koska yritykset saattava olla eri tilanteissa tai lähestyä asioita eri näkökulmasta. Lähtökohtaisesti yritykset ovat kuitenkin tulevaisuudessa yhteisen edun puolella, joten fuusiota tulisi pyrkiä viemään eteenpäin yhteisymmärryksessä. Muutosta tulisi myös johtaa ja muutoksista tulisi viestiä selkeästi työntekijöille. Tiedottomuudesta johtuva epävarmuus heijastelee siis työntekijöiden suorittamiseen. Myös viestinnässä tulisi olla avoin ja tarkka. Työntekijät ovat yritykselle tärkeä voimavara ja siksi heidät tulee huomioida fuusion yhteydessä. Työntekijät tulee siis saada mukaan muutokseen, jotta fuusiota voitaisi viedä yhdessä eteenpäin koko organisaation voimin. (Badrtalei & Bates, 2007)

Monissa tutkimuksissa on myös käytetty resurssiperustaista näkökulmaa fuusioita tutkittaessa. Esimerkiksi Internet-yritysten fuusioita resurssiperustaisesta näkökulmasta tutkineessa tutkimuksessa nousi esiin paljon hyviä seikkoja. Resurssiperustaisella näkökulmalla voidaan tunnistaa esimerkiksi synergiaetuja ja päällekkäisiä resursseja, joiden ansiosta fuusion kannattavuus saattaa olla merkittävä. Tutkimuksessa nousi myös esille se, että saman alan yrityksissä on useimmiten samankaltaisia rutiineja ja käytäntöjä, mikä helpottaa toiminnan sulauttamista. Huomion arvoista on myös se, että resurssit saattavat täydentää toisiaan ja kehittyä yhdessä entistä vahvemmiiksi. Myös yhteisen hankinnan edut nousevat esiin. (Uhlenburg et al. 2006)

### 3. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimuksen tutkimusstrategiana on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tapaustutkimusta kahden yrityksen fuusiosta. Tutkimusmenetelmä soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, sillä tutkimuksella halutaan selvittää tapauksen yksityiskohtaista rakennetta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oltaisiin sen sijaan kiinnostuneita yleisluonnollisesta jakautumisesta. (Metsämuuronen 2008, 14) Yleensä laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on myös tutkia kohdetta tarkemmin ja kokonaisvaltaisemmin (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2009, 161). Laadullinen tutkimus soveltuu siis tutkimuksen tavoitteisiin, sillä tarkoituksena on perehtyä yksittäiseen tapaukseen mahdollisimman tarkasti ja kokonaisvaltaisesti. Yrityksen resursseista on myös hankalaa saada dataa, joten kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttö olisi haastavaa tässä tutkimuksessa. Laadullisten menetelmien avulla voidaan tutkia laaja-alaisemmin resurssien taustalla olevia syitä, kuten esimerkiksi työntekijöiden osaamisen tasoa.

Kohdeyritys toimii rakentamisen toimialalla, missä liiketoiminta on projektiluontoista. Kooltaan kohdeyritys luokitellaan keskisuureksi yritykseksi ja fuusioitava yritys pieneksi yritykseksi, ja ne molemmat toimivat samalla toimialalla. Liikevaihdon perusteella kohdeyritys on noin viisi kertaa suurempi fuusioitavaan yritykseen verrattuna. Liiketoiminta on projektiluontoista, mutta ei kausiriippuvaista. Kohdeyritys on ottanut toimialan markkinajohtajan paikan viime vuosien aikana Suomessa. Toimiala on kuitenkin pirstaloitunut, ja pieniä paikallisia toimijoita on useita. Toimialan markkinakoko on noin 150-200 miljoonaa euroa vuodessa. Molemmat yritykset ovat toimineet toimialalla yli 20 vuotta ja ne ovat toimialan vanhoja toimijoita Suomessa. Kohdeyritys on myös laajentanut toimintaansa Norjaan, Ruotsiin, Viroon ja muualle Eurooppaa, missä yritys on kuitenkin vielä suhteellisen nuori toimija. Tällä hetkellä fuusio on vaiheessa, jossa yritysten liiketoimien sulauttamista suunnitellaan. Suunnitelmissa on, että fuusion alkuvaiheissa organisaatiot toimisivat vielä erillisinä organisaatioina ja hyödyntäisivät ensisijaisesti sellaisia resursseja joista saataisiin selkeimpiä synergiaetuja. Lopullinen liiketoimintojen sulauttaminen tapahtuisi vasta myöhemmin.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen ja fuusioitavan yrityksen edustajia ja henkilöstöä. Tutkimuskysymyksissä kysyttiin paljon yrityksen resursseihin ja toimintaan liittyviä kysymyksiä. Niiden pohjalta kyettiin luomaan kattava kuva yrityksien resursseista. Lisäksi haastatteluissa käytiin läpi mahdollisesti fuusiossa tavoitettavia strategisista resursseista ja fuusion mahdollisia hyötyjä molemmille yrityksille. Aiheena oli myös se, mitä yrityksen edustajat näkevät toistensa yrityksissä ja millaisia ajatuksia fuusio heissä herättää. Fuusion mahdolliset ongelmat ja haasteet olivat myös esillä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja ne olivat hyvin vapaamuotoisia. Sen lisäksi että vapaamuotoisessa teemahaastattelussa vastaaja voi kertoa asioista omin sanoin ja tuoda esiin omat näkemyksensä, on myös haastattelijan mahdollista avata haastateltavalle paremmin haastattelun tavoitteita. Ennen haastatteluja tutkimuksen tavoitteita ja syitä avattiin haastateltaville, jotta he ymmärtäisivät paremmin, miksi tätä tutkimusta tehdään ja millaisia vastauksia tutkimuksesta halutaan. Haastattelut osoittautuivat hyväksi tavaksi kerätä aineistoa, ja haastateltavat ymmärsivät hyvin tutkimuksen tarkoituksen. Haastateltavat henkilöt olivat yritysten johto- ja keskitason työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet pitkään yritysten palveluksessa. Yhteensä haastateltavia oli neljä.

Haastatteluista saatua aineistoa tutkittiin resurssiperustaisesta näkökulmasta. Haastattelusta saadun tiedon sekä muun informaation pohjalta pyrittiin kummastakin yrityksestä löytämään arvokkaita resursseja resurssiperustaisen näkemyksen mukaisesti. Aineistosta pyrittiin siis tunnistamaan ne resurssit, jotka täyttävät teorian antaman viitekehyksen. Resurssien tunnistaminen perustuu siis aineiston laadulliseen analysointiin.

Haastatteluiden lisäksi molempiin yrityksiin ja toimialaan on perehdytty yleisellä tasolla. Kohdeyritys oli jo ennestään hyvin tuttu aikaisempien yhteyksien ja työkokemusten kautta. Olen jo pienestä pitäen seurannut kohdeyrityksen toimintaa ja ollut mukana sen liiketoiminnassa. Side kohdeyritykseen on myös perhetaustainen. Kohdeyrityksen organisaatio, toimintatavat ja organisaatio olivat siis ennestään jo hyvin tuttuja. Tutkimuksessa olikin tärkeää tarkastella kumpaakin yritystä mahdollisimman objektiivisesti, eikä antaa oman yrityssuhteen vaikuttaa tutkimukseen puolueellisesti.



Karttuneen kokemuksen myötä myös toimialan tuntemus oli jo entuudestaan hyvällä tasolla. Toimialan tuntemuksesta on hyötyä erityisesti fuusioitavan yrityksen toimintaan tutustuessa. Ennestään tuttu organisaatio ja toimiala helpottivat myös huomattavasti lisähaastatteluiden tekemistä ja tiedon tarkistamista sekä sen täsmentämistä yritysten edustajilta.

## **4. Tulokset**

Tässä luvussa tarkastellaan kummankin yhtiön resursseja, sekä erityisesti niitä resursseja, jotka ovat kestävän kilpailukyvyn kannalta oleellisia. Luvussa tarkastellaan myös sitä, mitä hyödyllisiä resursseja kumpainenkin yritys voisi saada käyttöönsä fuusion yhteydessä ja mitä strategisesti tärkeitä resursseja fuusiolla voitaisiin saavuttaa. Tekstissä käytetään isommasta ostajayrityksestä nimitystä kohdeyritys, koska tutkimus toteutetaan tälle yritykselle. Pienemmästä fuusion kohteena olevasta yhtiöstä käytetään nimitystä fuusioitava yritys.

### ***4.1 Kohdeyrityksen resurssit***

Tarkastellaan ensin kohdeyrityksen resursseja. Kohdeyritys on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Kasvu on ollut orgaanista, ja vuosittainen liikevaihdon kasvu on ollut viimeisen viiden vuoden aikana noin 35 % vuodessa eikä kasvun taustalla ole yrityskauppoja. Kohdeyritys on liikevaihdollisesti mitattuna noin neljä kertaa suurempi kuin fuusioitava yritys. Molemmilla yrityksillä on pitkät perinteet alalta, mutta varsinkin viimeisen viiden vuoden aikana kohdeyrityksen kasvu on ollut kovaa ja Suomessa toimialan kovinta. Noin viisi vuotta sitten fuusioitava yritys ja kohdeyritys olivat suunnilleen saman kokoisia. Kohdeyritys on nykyään myös laaja konserni, joka toimii Suomessa, Skandinaviassa ja Baltiassa. Konsernilla on myös Euroopassa konsernin yhteinen hankintayritys.

Haastatteluiden pohjalta kohdeyrityksestä löytyi kolmesta neljään erilaista arvokasta resurssia. Nämä resurssit on jaoteltu seuraavasti: 1. Hyvä johto ja sen tekemä uusi

strategia 2. Laaja ja tehokas hankintaverkosto 3. Tukipalvelut ja mahdollisesti 4. Henkilöstön osaaminen, joka vaikuttaa erityisesti tukipalveluiden laatuun ja johdon osaamiseen. Näitä edellä mainittuja resursseja tarkastellaan seuraavissa alaotsikoissa.

#### **4.1.1. Johto, ja sen linjaama uusi strategia**

Kohdeyrityksen johto koki muutoksia noin viisi vuotta sitten. Yhtiön johtoon tuli uusia henkilöitä ja yhtiöjärjestystä muutettiin. Uuden strategian mukaan kohdeyritys aloitti liiketoiminnat Skandinaviassa, osasyynä kotimaisten asiakkaiden laajennettua ulkomaille. Erillisten yritysten perustamisella ulkomaille haluttiin tarjota parempaa palvelua kohdemaan asiakkaille. Tytäryhtiöiden perustamiseen ulkomaille vaikutti myös laajasti se, että kilpailijoilta saatiin houkuteltua muutamia avaintyöntekijöitä vetämään ulkomaan liiketoimintaa. Lisäksi Venäjän liiketoiminta päätettiin lopettaa kannattamattomana asiakkaiden lähtiessä sieltä pois. Yritysjärjestelyillä haluttiin siis tarjota isoille asiakkaille mahdollisimman hyvää palvelua, ja toimia heidän yhteistyökumppaninaan myös muualla kuin Suomessa.

Yritysjärjestelyjen yhteydessä toimintaa myös tehostettiin. Logistiikkaketjuja järkevöitettiin ja päällekkäisiä toimia sulautettiin yhteen. Tämän ansiosta työvoimaa vapautui muiden projektien toteuttamiseen. Uuden johdon kontaktien ansiosta saatiin myös lisää uusia asiakkaita. Kohdeyrityksessä alkaneen kasvun koettiin ruokkivan itse itseään. Uudet isot projektit todistivat markkinoille, että kohdeyritys pystyy toteuttamaan ison kokoluokan projekteja, eikä kapasiteetti ole tälle este. Aiemmin kapasiteetti ei olisi riittänyt isojen projektien hallintaan, mutta uuden henkilöstön, kasvusuunnitelman ja referenssien avulla yrityksen oli mahdollista todistaa kykynsä. Mittakaavan yhä laajentuessa ja isojen projektien arkipäiväistyessä, myös toimintamallia kyettiin hiomaan. Uusi kasvun strategia siis onnistui, ja sen myötä kohdeyritys onnistui kasvamaan Suomessa alansa isoimmaksi toimijaksi. Kasvun seurauksena on myös saavutettu selkeitä skaalaetuja.

Uuden kasvun strategian tavoitteena oli siis saavuttaa sellainen mittakaava, jonka myötä kohdeyritys voisi toimia uskottavana liikekumppanina myös isoissa projekteissa.

Myös skaalaetujen saavuttaminen nähtiin yhtenä tavoitteena. Kasvua lähdettiin tavoittelemaan asiakkaiden kokonaisvaltaisella palvelulla ja liiketoiminnan tehostamisella, mikä vapautti resursseja muuhun käyttöön sekä alensi jonkin verran kustannuksia. Myös uudet tukipalvelut tarjosivat asiakkaille laaja-alaisempaa palvelua, minkä ansioista liiketoimintaa saatiin kasvatettua huomattavasti. Uuden johdon kasvustrategia siis onnistui, ja yritys on kasvanut voimakkaasti. Menestyksen taustalla on vahvasti johdon halu uudistaa yrityksen liiketoimintaa ja hakea kasvuajureita uusilla liiketoimilla, skaalaeduilla ja yhtiön sisäisillä järjestelyillä. Johto näkee näistä kolmesta tärkeimmäksi uudet liiketoimet, sekä skaalaedut ja synergiat tytäryhtiöiden välillä.

Muutos on siis lähtenyt kohdeyrityksen johdosta, jossa on ollut selkeä visio siitä, mihin suuntaan yhtiön liiketoimintaa tulee viedä ja millaisilla toimilla se onnistuu. Tarkasteltaessa johtoa ja sen tietämystä resurssina ja asettaessa se resurssiperustaisen näkökulman viitekehukseen, voidaan havaita, että kyseisen resurssi voisi hyvinkin olla yksi kestävän kilpailuedun lähde. Arvokkaan resurssin viitekehukseen asetettuna resurssi on arvokas, sillä johdon ansiosta yritys pystyy toteuttamaan toimivaa strategiaa. Resurssi on myös harvinainen ja vaikeasti kopioitava, sillä johdolla oleva tieto ja yrityssuhteet ovat immateriaalisia ja hankalasti kopioitavia. Yritys pystyy toteuttamaan ja luomaan itselleen oikeanlaista strategiaa johdon yhteisen näkemyksen ja voimavarojen avulla. Resurssi ei kuitenkaan täytä täysin neljättä kriteeriä siitä, että se olisi vaikeasti korvattavissa. Myös kilpailevat yritykset voivat luoda itselleen hyvän johtoryhmän ja alkaa toteuttaa heille oikeaa strategiaa. Ala on kuitenkin suhteellisen pieni, osajia on vähän ja monet toimijat tuntevat toisensa. Ei siis ole helppoa houkutella kilpailijoiden työntekijöitä tai löytää sellaisia osajia, jotka olisivat hyvin perillä toimialasta ja omaisivat vankan osaamisen.

Kokonaisuudessaan resurssi täyttää kuitenkin melko hyvin arvokkaan resurssin vaatimukset, ja kyseinen resurssi saattaa olla jopa arvokkain kaikista yrityksen resursseista. Haastatteluissa kohdeyrityksen johto koki tärkeäksi tekijäksi myös uuden strategian onnistumisen ja sen, että uusien henkilöiden näkemysten avulla on saatu arvokasta näkemystä ja kokemusta toimialalta

### **4.1.2 Laaja hankintaverkosto**

Noin neljä vuotta sitten kohdeyritys lähti laajentumaan uuden strategian mukaisesti. Kohdeyrityksellä ei ole itsessään omaa tuotantoa, vaan se hyödyntää laajaa alihankintaverkosta tuotteiden hankinnassa. Palvelut tuotetaan pitkälti oman henkilöstön voimin. Yrityksellä on ollut omaa kotimaista tuotantoa, mutta se on lopetettu kannattomana ja alihankintaketjuja on siirretty ulkomaille. Kohdeyrityksen alalla työn projektiluontoisuus on yleistä, ja projektien luonne ja toteutustavat vaihtelevat huomattavan paljon. Tämän takia kohdeyritys näki aikoinaan pitkälle viedyn oman tuotannon olevan liian raskas ja joustamaton toimintatapa yrityksen rakenteen huomioon ottaen. Tästä syystä omasta tuotannosta päätettiin luopua, ja parempana vaihtoehtona nähtiin panostaminen laajaan alihankintaverkostoon.

Laajaa alihankintaverkosta on saatu kasvatettua Suomessa aikaisempien suhteiden avulla. Laajan alihankintaverkoston avulla projektin eri osa-alueet voidaan purkaa järkevästi osiin ja kilpailuttaa erikseen ne asiat, joita erilliset alihankkijat osaavat. Kohdeyrityksessä on töissä myös paljon eri alojen osaajia, jotka tuntevat projektin eri osa-alueet hyvin. Esimerkiksi jos projektin yksi osa-alueista on puusta valmistetut tuotteet, kykenee alan osaaja kilpailuttamaan juuri tämän työn oikeilta toimijoilta ja saamaan hyvän tarjouksen. Suomessa hinnalla kilpaileminen alkoi kuitenkin käydä haastavaksi ja katteet alkoivat laskea. Kilpailevat yritykset toteuttivat samaa strategiaa ja tarjouskilpailuissa kilpailevat yritykset olivat käyttäneet samaa alihankkijaa. Näin tarjouskilpailussa, joihin kohdeyritys osallistui saattoi olla suhteellisen samankaltainen tarjous kilpailijan toimesta. Uuden kasvun strategian myötä hankintaverkostoja lähdettiin kehittämään ja hankintaverkosta laajentamaan.

Ratkaisuna hankintaan alettiin miettiä erillistä hankintayhtiötä, joka perustettaisiin Eurooppaan. Hankintayhtiö perustettiin samanaikaisesti muiden ulkomaisten tytäryhtiöiden kanssa, lukuun ottamatta Baltian tytäryhtiötä, joka on ollut toiminnassa jo lähes kymmen vuotta. Myös Baltian yritystä on aikaisemmin käytetty alihankintaverkostojen laajentamiseen, mutta tätä ei nähty tarpeeksi laajana toimenpiteenä, jotta se olisi vastannut kaikkiin kohdeyrityksen hankinnan tarpeisiin.

Tästä syystä erillinen hankintayritys perustettiin Eurooppaan. Lisäksi päätökseen vaikutti suuresti, että maahan, johon hankintayritys perustettiin, löydettiin vetäjäksi alan ammattilainen, joka oli tehnyt jo pitkän uran alalla. Tämän ansiosta kontaktit mahdollisiin alihankkijoihin olivat jo olemassa, ja hankintayrityksen toiminnan aloittamisen kynnyks oli matalampi. Hankintayrityksen tarkoituksena on tarjota koko konsernin kaikille tytäryhtiöille hankintaverkosto Euroopasta ja muualta ulkomailta. Hankintayhtiön avulla kohdeyritys on pystynyt laskemaan merkittävästi eri tuotteiden hintaa erityisesti yksinkertaisissa tuotteissa ja isoissa massoissa. Näin ollen projektien tarjousten hintoja on voitu laskea merkittävästi, minkä seurauksena tarjouskilpailuja on voitettu huomattavasti enemmän ja projekteista saatu parempia katteita. Etuna erilliselle hankintayritykselle on myös se, että konserni pystyy keskittämään hankinnat. Tämän seurauksena alihankkijoiden kanssa on voitu neuvotella parempia ja pitkäaikaisia sopimuksia. Lisäksi suuremmat hankintaerät sitouttavat alihankkijaa enemmän ja kannustavat alihankkijaa hiomaan tuotantoprosessejaan ja toimitusketjujaan niin, että toimitusten hoitaminen on tehokkaampaa ja saumattomampaa. Keskitetyllä hankinnalla saavutetaan siis skaalaetuja. Etuna erilliselle hankintayritykselle on myös se, että alihankkijan kanssa neuvottelemisen ja toimitusten valvominen on helpompaa, sillä ne toimivat samassa maassa. Tällöin esimerkiksi erilaiset kulttuurisidonnaiset toiminta- ja kommunikaatiotavat eivät tuota ongelmia, sillä kauppaa voidaan käydä samalla kielellä. Hankintayhtiön lisäksi kohdeyrityksellä on myös edelleen käytössään laaja alihankintaverkosto Suomessa, ja yhdessä ne täydentävät toisiaan.

Seuraavassa tarkastellaan laajaa hankintaverkostoa resurssiperustaisen näkökulman mukaisessa arvokkaan resurssin viitekehyksessä. Resurssi on arvokas, koska sillä voidaan tuottaa yritykselle lisäarvoa laskemalla hankittavien tuotteiden hintaa. Tämä tehostaa selkeästi toimintaa ja näyttöjen perusteella nostaa myös yrityksen kannattavuutta. Resurssi on myös jokseenkin harvinainen, sillä kilpailevat yritykset eivät toteuta täysin samanlaista strategiaa. Kilpailevilla yrityksillä on kyllä hankintaverkostoja, mutta suurimpana erona on se, että ne toteuttavat hankintaa vain Pohjoismaissa ja Baltiassa, eivätkä halvemmissä Euroopan maissa. Erona on myös hankinnan koko, sillä kohdeyritys saavuttaa hankinnan skaalaetuja tytäryhtiöiden sekä oman suuremman skaalansa avulla. Lisäksi resurssi on jokseenkin vaikeasti

kopioitavissa, sillä vastaavien skaalaetujen saavuttaminen vaatisi kilpailijoilta huomattavaa toiminnan kasvua sekä uudistuksia organisaatiossa. Lisäksi se vaatisi jonkin avainhenkilön tai kokonaan uusien suhteiden luomista uusiin maihin. Tämä toki on mahdollista, mutta haastavaa. Mahdollista on myös se, että jokin vastaavanlaista hankintaa toteuttava ulkomaalainen toimija laajentaisi liiketoimintaa Suomeen. Tällainen skenaario ei ainakaan tällä hetkellä näytä todennäköiseltä, sillä Skandinavian markkinat ovat todella pienet verrattuna Keski-Eurooppaan markkinoihin. Uusien ulkomaalaisten kilpailijoiden riski on kuitenkin olemassa, eikä sitä voida sulkea pois. On kuitenkin selvää, että vaikka ulkomaalainen yritys päättäisi lähteä kilpailemaan Pohjoismaiden markkinoille, ei tämä olisi helppo prosessi johtuen kohdeyrityksen vahvasta asemasta erityisesti Suomessa. Alihankkijasuhteet ovat myös olleet pitkäaikaisia, ja useat toimijat ovat olleet mukana kohdeyrityksen toimittajina jo yli kymmenen vuotta. Tämän perusteella voitaisiin myös todeta, että alihankintaverkosto resurssina on osittain polkuriippuvainen ja sidoksissa yrityksen toimintaan historiassa.

Korvaavuuden näkökulmasta alihankintaverkostoa on hankala korvata. Oma tuotanto on lähin korvaaja alihankinnalle, ja erityisesti isot ulkomaalaiset toimijat, joilla on oma tuotanto ulkomailla, ovat todennäköisesti lähimpänä tätä resurssia. Yrityksen merkittävimmät kilpailijat ovatkin juuri tällaisia yrityksiä, jotka hyödyntävät omaa tuotantoa. Tämä strategia ei kuitenkaan ole toiminut kilpailijoilla tähän mennessä, ja niiden markkinaosuus on supistunut huomattavasti. Esimerkkinä kohdeyrityksen suurin kilpailija, joka osti viisi vuotta sitten Suomen suurimman alan toimijan. Kilpailijan jo aikaisempien Suomen liiketoimien yhdistäminen yritysostoon teki siitä ehdottomasti Suomen suurimman alan toimijan. Yrityksen tulos ja liikevaihto ovat kuitenkin romahtaneet viimeisen viiden vuoden aikana. Samaa trendiä on nähtävillä myös muissa toimialan yrityksissä, jotka hyödyntävät omaa tuotantoa. Laajan hankintaverkoston etu perustuu myös skaalaetuihin, ja isoimpana toimijana kohdeyritys saavuttaa huomattavaa etua kilpailijoihin, koska kohdeyrityksen toimiala on hyvin pirstaloitunut ja jakautunut monille pienille toimijoille.

### **4.1.3 Tukipalvelut**

Kolmantena resurssina ovat kohdeyrityksen tukipalvelut. Kohdeyritys tarjoaa laajoja tukipalveluita ja mahdollistaa asiakkaille kaikkien projektin osa-alueiden toteuttamisen toimesta. Tukipalveluita tarjotaan aina projektin johtamisesta konsultointiin ja suunnitteluun, sekä kaikkiin käytännön toteutuksen osa-alueisiin. Tukipalvelut ovat organisaation sisällä jaettu eri osastoihin, joita johtavat erilliset osastojen johtajat.

Tukipalvelujen vahvistaminen otettiin mukaan uuden strategian myötä ja palveluita laajennettiin huomattavasti. Tukipalveluita oli käytössä jo aikaisemmin, mutta palvelujen laajentamispäätös tehtiin, koska asiakkaille haluttiin tarjota kokonaisvaltaisempaa ja parempaa palvelua. Tukipalvelut täydentävät myös toisiaan, ja esimerkiksi suunnittelu pystytään toteuttamaan siten, että kohdeyrityksen on helpompi lähteä toteuttamaan projektia.

Toisena painavana syynä tukipalvelujen laajentamispäätöksen taustalla oli toimialan murros. Muutos on näkynyt erityisesti kohdeyrityksen asiakkaiden toimialoilla. Asiakkaat ovat alkaneet keskittyä entistä enemmän omaan ydinliiketoimintansa muutoksen seurauksena. Ostopalveluiden tarve on kasvanut, sillä organisaatorakenteet ovat keventyneet useilla toimialoilla. Kohdeyrityksen asiakkaiden ei siis tarvitse hankkia projektijohtajaa tai muita erilaisia palveluita kaikkien ratkaisujen löytyessä yhdeltä yhteistyökumppanilta. Tämän ansiosta asiakkaat voivat keskittyä ydinliiketoimintaansa, ja kohdeyritys alan ammattilaisena hoitaa projektin tehokkaasti. Kohdeyrityksen toteuttamat projektit eivät 90-prosenttisesti yleensä kuulu asiakkaiden ydinliiketoimintaan.

Tärkeimmäksi tekijäksi tukipalvelujen onnistumisen kannalta kohdeyrityksen haastatteluissa nostettiin henkilöstön osaamisen. Kokeneet ja osaavat työntekijät osaavat esimerkiksi johtaa ja suunnitella toteutuksia hyvin. Tukipalveluiden tuottamisessa saavutetaan myös skaalaetuja kasvaneiden volyyymien ansiosta. Palveluissa käytetään myös alihankintaa jonkin verran, mutta sen laajaa ulkoistamista

ei ole nähty tarpeelliseksi. Painavin syy tälle on henkilöstön vahva osaaminen, jonka takia palveluiden tuottaminen itse on nähty kannattavaksi. Tämä nousee haastatteluissa vahvasti esiin. Syinä henkilöstön vahvalle osaamiselle nähdään yrityksen pitkä historia sekä sitoutuneet työntekijät, jotka ovat työskennelleet kohdeyrityksessä pitkään. Kasvun myötä yritys on myös saanut rekrytoitua kilpailevista yrityksistä osaavia työntekijöitä.

Arvokkaan resurssin viitekehityksen näkökulmasta tarkasteltuna resurssi on arvokas. Yritys on kyennyt vastaamaan palveluiden avulla yhä paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja kasvattamaan niiden avulla liikevaihtoaan. Palveluiden osuus kohdeyrityksen liikevaihdosta onkin noussut merkittävään osaan. Resurssi on myös jokseenkin harvinainen, sillä kilpailijat eivät toteuta samaa strategiaa yhtä laajalti. Osaaminen on myös vahvasti kokeneessa henkilöstössä, ja sitä on hankala kopioida. Korvaavuudessa vastaavat yritykset voivat kyllä koostaa henkilöstön, joka jäljittelisi kohdeyrityksen kokoonpanoa. Resurssia voi siis pitää arvokkaana ja kilpailukykyä tuovana, sillä sen arvokkuus perustuu immateriaalisiin asioihin, yrityksen historiaan ja työntekijöiden osaamiseen.

Erityisesti tässä resurssissa nousee vahvasti esiin työntekijöiden osaaminen. Aikaisemmin todetuissa resursseissa henkilöstön osaaminen on myös vahvaa. Esimerkiksi uuden johdon ja avainhenkilöiden osaamisen vaikutukset nousivat vahvasti esille. Tästä syystä voisikin olla mielekästä tarkastella henkilöstöä omana arvokkaana resurssina, ja kenties jopa kaikista arvokkaimpana resurssina. Näin ei kuitenkaan ole tutkimuksessa tehty. Yksi syy tälle on se, että organisaation työntekijöiden osaamista ei nähdä vahvana kaikilla liiketoiminta-alueilla. Esimerkiksi kahden eri tukipalvelun liiketoiminta nähdään kannattamattomana, mutta joita pidetään yllä asiakkaiden kokonaisvaltaisen palvelun takaamiseksi. Tämä kuitenkin koskee suhteellisen pientä osaa kohdeyrityksen liiketoimista, ja niitä pyritään koko ajan kehittämään. On silti hyvä huomioida, että kohdeyrityksen resurssit nojautuvat pitkälti henkilöstön osaamisen pohjalle.



## **4.2 Fuusioitavan yrityksen resurssit**

Fuusioitavaa yritystä tarkasteltaessa mahdollisia kilpailuetua tuovia resursseja nousee esiin vähemmän. Tämä on kuitenkin loogista, sillä kyseessä on noin neljä kertaa pienempi yritys. Yrityksen liikevaihto ja tulos ovat myös pysyneet melko samana viimeisten vuosien aikana. Kyseessä on kuitenkin yritys, joka on pitkään toiminut toimialalla ja täten kasvattanut tunnettavuuttaan. Fuusioitavan yrityksen resursseista voi tunnistaa kaksi mahdollisesti arvokasta resurssia. Näistä ensimmäinen on työntekijöiden vahva osaaminen varsinkin tukipalveluiden puolella. Toinen resursseista on yrityksen pitkä kokemus alalta, jonka seurauksena yrityksellä on muutamia pitkäaikaisia asiakassuhteita. Näitä edellä mainittuja resursseja tarkastellaan seuraavissa alaotsikoissa.

### **4.2.1. Fuusioitavan yrityksen henkilöstön osaaminen**

Haastatteluissa henkilöstön osaamista pidettiin yhtenä tärkeimmistä asioista fuusioitavan yhtiön osaamisessa. Yrityksen liiketoiminta on hyvin samankaltaista kuin kohdeyrityksellä, mutta fuusioitavan yrityksen projektien kokoluokat ovat huomattavasti pienempiä. Fuusioitava yritys tarjoaa myös tukipalveluita asiakkailleen, mikä on myös tärkeä osa sen liiketoimintaa. Tukipalvelut eivät kuitenkaan ole läheskään yhtä laajoja kuin kohdeyrityksessä. Esiin nousee kuitenkin haastatteluiden perusteella kummankin yrityksen toimesta se, että fuusioitavan yrityksen vahvuusalueisiin kuuluu joissain määrin henkilöstön osaaminen tukipalveluiden osalta. Etenkin suunnittelun ja projektijohtamisen puolen osaamista löytyy fuusioitavata yrityksestä. Taidot ovat vahvasti sitoutuneet osaaviin ihmisiin, joten kyseessä on vahvasti aineetonta työntekijöihin sitoutunutta osaamista. Osaamiseen vaikuttava tekijä voi olla myös yrityksen pitkäaikainen toiminta työntekijöiden yksilöllisen osaamisen lisäksi. On kuitenkin todettava, että osaaminen on selvästi rajoittunut tukipalveluihin. Asia nousee esiin kummankin yrityksen toimesta, ja on selkeää, että erikoisosaaminen keskittyy nimenomaan tiettyihin tukipalveluihin. Itse perusliiketoiminnassa sen sijaan nähdään heikkouksia, joten osaaminen ei ole koko organisaation laajuista.

Resurssina henkilöstön osaaminen on arvokas, sillä yritys pystyy tarjoamaan sen avulla parempaa palvelua asiakkailleen. Osaavan henkilöstön avulla toteutettavien tukipalveluiden tarjoaminen on tärkeä kriteeri fuusioitavan yrityksen asiakkaille, ja sen ansioista yrityksellä on muutamia pitkäaikaisia asiakassuhteita. Resurssi on myös jokseenkin harvinainen, sillä juuri samanlaista osaamista on hankala kopioida. Myös se, että yrityksellä on pitkäaikaisia asiakkaita, jotka arvostavat laadukkaita tukipalveluita kertoo resurssin harvinaisuudesta. Resurssi ei myöskään ole täysin kopioitavissa, koska työntekijöiden osaamista on hankala kopioida. Myös yrityksen pitkällä historialla on vaikutusta osaamiseen, ja se luo resurssista vaikeasti kopioitavamman. On myös mahdollista, että resurssi on organisaatiokulttuuriin sidonnainen. Suoraan tämä ei käy haastatteluissa ilmi, mutta käytännössä se voisi olla täysin mahdollista. Resurssi on kuitenkin jokseenkin korvattavissa oleva, sillä kilpailevat yritykset voivat tarjota myös vastaavan tyyppisiä palveluita omalla osaamisellaan kuten tässä tapauksessa esimerkiksi kohdeyritys tekee. On kuitenkin hankalaa määrittää, kuinka helposti resurssi on korvattavissa. Tässä tapauksessa osaaminen on vahvaa ja sen arvosta viestivät erityisesti pitkäaikaiset yhteistyöt asiakkaiden kanssa. Siksi ainakin tässä tapauksessa resurssi vaikuttaisi olevan jokseenkin vaikeasti korvattavissa.

#### ***4.2.2. Yrityksen pitkäaikainen toiminta ja asiakassuhteet***

Kuten aikaisemmin todettu, fuusioitavalla yrityksellä on pitkä kokemus toimialalta. Yrityksen avainhenkilöt ovat myös toimineet yrityksen palveluksessa pitkään ja erityisesti osaavimmat työntekijät ovat olleet pitkään alalla ja fuusioitavassa yrityksessä töissä. Tämä heijastelee myös pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden taustalla nähdään kuitenkin pääasiassa pitkäjänteinen työ ja yhteistyön kehittäminen. Prosesseja hiomalla ja kehittämällä on kyetty vastaamaan yhä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Pitkäaikaisella toiminnalla on saavutettu luottamusta markkinoilla, ja asiakkaat ovat valmiita sitoutumaan kohdeyrityksen asiakkaiksi pitkäaikaisten näyttöjen perusteella. Tämän tyyppisiä pitkäaikaisia asiakkaita ei ole kuitenkaan kovinkaan montaa, mutta ne koetaan

kuitenkin todella tärkeiksi fuusioitavan yrityksen kannalta. Merkittävin osa liikevaihdosta tulee juuri näiden muutamien avainasiakkaiden kautta.

Resurssina pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat arvokkaita, sillä niitä kehittämällä pystytään saavuttamaan pitkäaikaisia ja tuottavia yhteistöitä. Tämä onkin ollut fuusioitavan yrityksen tärkeä kivijalka. Resurssi on myös harvinainen, sillä muilla yrityksillä ei voi olla samanlaista asiakaskuntaa, eikä yhtä pitkäaikaista asiakassuhdetta juuri näihin asiakkaisiin. Resurssi on myös vaikeasti kopioitavissa johtuen samoista syistä kuin harvinaisuus. Vaikeasti kopioitavuutta korostaa myös erityisesti se, että resurssin saavuttamiseksi on tehty vuosia töitä ja se on sidonnainen yrityksen pitkään historiaan. Tällöin resurssi on siis polkuriippuvainen, eli riippuvainen yrityksen aikaisemmasta historiasta. Resurssi on myös jokseenkin vaikeasti korvattavissa, sillä se perustuu asiakkaiden luottamukseen. Ainoana mahdollisena korvaavana resurssina voitaisiin nähdä kilpailijan rankasti alhaisempi hinnoittelu, jonka avulla asiakkaat houkuteltaisiin muualle. Tämäkin on kuitenkin haastavaa, sillä pitkäaikaiset asiakassuhteet nähdään juuri pitkäjänteisen kehityksen seurauksena, ja niiden avulla prosesseista on saatu sekä laatu- että kustannustehokkaita.

### ***4.3. Fuusion strateginen tavoite resurssien näkökulmasta***

Fuusion strategisten tavoitteiden näkökulmasta molemmat organisaatiot haluavat selkeästi hyödyntää molempien yhtiöiden resursseista. Lähtökohta on siis hyvä. Myös fuusioitavan yrityksen positiivinen ajattelutapa fuusiota kohtaan käy ilmi haastatteluissa. ”Me hyödyimme myös kohdeyrityksen osaamisesta ja saamme käyttöömmme arvokkaita resursseja”, fuusioitavan yrityksen projektipäällikkö kommentoi. Huomionarvoista on myös se, että yritysten resurssit ovat osittain erilaisia. Kohdeyrityksen resurssit perustuvat henkilöstön osaamiseen ja skaalaetuihin, kun vastaavasti fuusioitavan yrityksen resurssit perustuvat henkilöstön osaamiseen ja historiaan. Vaikka henkilöstön osaaminen on jokseenkin samankaltainen resurssi, on siinä kuitenkin etuna se, että se ei ole skaalautuva. Mitä enemmän taitavia tukipalveluiden osaajia on, sitä enemmän asiakkaille voidaan tarjota laadukkaita palveluita. Osaavien projektijohtajien ja suunnittelijoiden määrä lisää siis

tukipalveluiden kapasiteettia. Sen sijaan mikäli resurssi olisi skaalautuva, olisi ongelmallista päättää kumman yrityksen resurssi olisi tässä tilanteessa parempi ja mitä hyötyjä toisen resurssista saavutetaan.

Resurssien eroavaisuudessa hyvää on myös se, että molempien yritysten on haastavaa kopioida toistensa resursseja. Fuusioitavan yrityksen olisi melkein mahdotonta lähteä laajentumaan voimakkaasti ja saavuttaa yhtä suuria skaalaetuja kuin kohdeyritys. Myös yhtä laajan tukipalveluverkoston saavuttaminen olisi haastavaa. Kohdeyrityksen ketterä johto ja strategia ovat myös uniikkeja, ja niitä olisi hankala jäljitellä. Vastaavasti fuusioitavan yrityksen pitkäaikaiset asiakassuhteet ja maine ovat hankalasti kopioitavissa olevia resursseja. Yritykset siis hyödyntävät hyvin erilaisia resursseja, vaikka molemmat toimivatkin samalla toimialalla.

Resurssien eroavaisuuden takia fuusiosta saatavat mahdolliset hyödyt voivat olla positiiviset. Esimerkiksi kohdeyritys tarjoaa fuusioitavalle yritykselle laajat hankintaverkostot ja tukipalvelut. Tällöin pitkäaikaisten asiakassuhteiden prosesseja voidaan kehittää entistä paremmiksi ja kustannustehokkaimmiksi. Fuusioitava yritys hyötyisi siis kohdeyrityksen skaalaeduista ja osaamisesta. Fuusion yhteydessä koko konserni saisi myös enemmän kapasiteettia tukipalveluiden tuottamiseen. Lisäksi fuusiossa tavoitettaisiin synergiaetuja organisoinnin, kiinteiden kulujen ja hallinnon kulujen kautta, ja samalla voitaisiin hyödyntää kohdeyrityksen strategisen osaamisen resurssia. Haastatteluissa nähdään mahdollisena myös se, että fuusion seurauksena uusia projekteja voitaisiin myös jakaa sen mukaan, kummalla yrityksellä on parempi osaaminen juuri tämän tyyppisestä projektista.

#### ***4.4. Fuusion tuomat haasteet resurssien säilymisen näkökulmasta***

Koska fuusio ja uudet muutokset eivät aina välttämättä suju ongelmitta, on tärkeää tarkastella fuusiota myös mahdollisten riskien näkökulmasta. Kyseessä on kuitenkin kaksi erillistä organisaatiota, jotka ovat kehittyneet uniikkeiksi. Tässä tapauksessa mahdollisia negatiivisia skenaarioita on ainakin kaksi, jotka ovat

organisaatiokulttuurien vahvat erot sekä johdon ja työntekijöiden muutosvastarinta ja näkemuserot fuusion yhteydessä. Nämä kaksi riskiä ovat hyvin samankaltaisia, sillä kummassakin tapauksessa riskit kumpuavat organisaatioiden sisältä.

Haastatteluiden perusteella yrityksen organisaatiokulttuureista ei havaittu juurikaan eroja. Suurimmat erot olivat organisaatioiden rakenteessa ja liiketoiminnassa. Tämä kuitenkin on luonnollista, sillä yritysten liiketoiminta ja projektit eroavat jonkin verran toisistaan. Syvempiä tulkintoja organisaatioiden kulttuureista ei kuitenkaan voinut juuri tehdä. Huoli toimintatapojen eroista on kuitenkin olemassa, eikä erilaisten kulttuurien vaikutusta voi sulkea pois. Jos esimerkiksi fuusioitavan yrityksen henkilökunta kokee fuusion uhkana, saattaa tämä vaikuttaa toimintaan. Myös kohdeyrityksen valta voi vaikuttaa fuusioitavan yrityksen organisaation käyttäytymiseen, ja esimerkiksi kohdeyrityksen toimesta tehtävät muutokset fuusioitavan yrityksen organisaatiossa voivat vaikuttaa merkittävästi fuusioitavan yrityksen työntekijöiden toimintaan. Myös muutosvastarinta on mahdollista. Tällaisten mahdollisten riskien kartoittaminen vaatisi kuitenkin syvempää tutkimista, joten tässä tutkimuksessa kyseisen riskin todennäköisyydestä ei voida tehdä tarkempaa arviota. Riskiä ei kuitenkaan voida sulkea pois, ja fuusion kannalta olisikin tärkeää selvittää riskin realisoitumisen todennäköisyyttä.

Toinen mahdollinen riski on organisaation johtajien mahdollisiin erimielisyyksiin ja erilaisiin preferensseihin. Vaikka fuusion yhteydessä määräysvalta siirtyisi kohdeyritykselle, ei tätäkään riskiä voida silti sulkea pois. Fuusioitavan yrityksen johdolla on pitkä yhteinen historia työntekijöidensä kanssa, joten mahdollisten erimielisyyksien seurauksena johto pystyisi vaikuttamaan asioiden etenemiseen käytännön järjestelyiden ja henkilöstön kautta. Tällaiseen ristiriitatilanteeseen voitaisi joutua, mikäli esimerkiksi tehtävät muutokset fuusioitavan yrityksen organisaatiossa olisivat radikaaleja tai huoli työntekijöistä olisi johdon mielestä aiheellinen. Tämän riskin realisoiduttua olisi mahdollista, että työntekijöiden osaamisessa kiinni olevat resurssit vahingoittuisivat. Siksi onkin tärkeää, että fuusiossa edettäisiin kumpaakin organisaatiota kuunnellen. Näin olisi mahdollista välttää edellä mainittujen riskien realisoituminen, tai vähintään alentaa riskien realisoitumisen todennäköisyyksiä.

## 5. Johtopäätökset

Tässä osiossa tiivistetään tutkimuksen johtopäätökset ja tarkastellaan, kuinka hyvin tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin. Osiossa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä validiteettia.

Tutkimus käsittelee kohdeyrityksen ja fuusioitavan yrityksen tulevaisuuden mahdollista fuusiota. Tutkimuksen näkökulmana on resurssiperustainen näkökulma, jonka avulla pyritään tunnistamaan ennen kaikkea yritysten kilpailuetua tuottavat resurssit. Tämän pohjalta pystytään tutkimaan mahdollisia fuusion tuomia strategisia hyötyjä ja luomaan tavoitteita. Resurssien luokittelu auttaa ymmärtämään yrityksen kannalta arvokkaimmat tekijät. Tämän avulla pystytään tutkimaan myös mahdollisia riskejä ja ongelmia, joita fuusioon saattaa liittyä.

Teoriaosuudessa käydään läpi pääasiassa resurssiperustaista näkökulmaa yleisellä tasolla. Teorian mukaan yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää löytää ja luoda arvokkaita resursseja ja hyödyntää niitä oikein strategian toteuttamisessa. Keskeisiä teemoja ovat siis kestävä kilpailukyky saavuttaminen resurssien avulla, sekä se millaiset ovat kestävä kilpailuetua tuottavan resurssin kriteerit. Resurssille määritetään viitekehys, jonka täytyttyä resurssi saattaa olla arvokas ja kilpailuedun lähde. Viitekehysten mukaan resurssin tulee olla arvokas, harvinainen, vaikeasti kopioitava ja vaikeasti korvattava. On myös tärkeää muistaa, että mallin avulla pyritään löytämään kestävä kilpailuedun lähteitä (sustainable competitive advantage), eikä pelkästään kilpailuetua (competitive advantage).

Teorian pohjalta tutkimuksessa löydettiin niin kohdeyrityksestä, kuin fuusioitavasta yrityksestä arvokkaita kestävä kilpailuetua tuovia resursseja. Resurssit on havainnollistettu alla olevissa taulukoissa (Taulukko 1 ja Taulukko 2). Taulukoista voidaan myös tulkita värien perusteella sitä, miten hyvin resurssi täyttää arvokkaan resurssin viitekehysten.

Taulukko 1. Kohdeyrityksen resurssit VIRN-viitekehyksessä

Kohdeyrityksen resurssit	Harvinainen	Arvokas	Vaikeasti kopioitava	Vaikeasti korvattava
Johdon osaaminen ja uusi strategia	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Jokseenkin
Laaja hankintaverkosto	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Tukipalvelut	Jokseenkin	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Henkilöstön osaaminen (Mahdollinen)	Kyllä	Kyllä. Ei kuitenkaan koske välttämättä kaikkia yrityksen osastoja	Kyllä	Kyllä

Taulukko 2. Fuusioitavan yrityksen resurssit VIRN-viitekehyksessä

Fuusioitavan yrityksen resurssit	Harvinainen	Arvokas	Vaikeasti kopioitava	Vaikeasti korvattava
Henkilöstön osaaminen	Jokseenkin	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Pitkäaikaiset asiakassuhteet	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Kohdeyrityksellä ovat resursseja ovat hyvä johto ja sen luoma strategia, laaja hankintaverkosto sekä tukipalvelut. Mahdollisena neljäntenä resurssina voidaan pitää henkilöstön korkeaa osaamista. Fuusioitavan yrityksen resursseja ovat henkilöstön osaaminen tukipalveluiden puolella, sekä pitkäaikaiset asiakassuhteet, jotka ovat polkuriippuvaisia. Kohdeyrityksen resurssien kokonaisuutta voidaan kuitenkin pitää arvokkaampina, sillä niiden avulla on saavutettu todella voimakasta kasvua ja

lisäarvoa verrattuna fuusioitavaan yritykseen. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä, etteivätkö fuusioitavan yrityksen resurssit olisi arvokkaita. Tutkimuksen perusteella fuusioitavan yrityksen resurssit on luokiteltu arvokkaiksi. Erityisen mielenkiintoisen niistä tekee se, että fuusiossa niistä voisi kehittää entistä arvokkaampia. Oikeita resursseja yhdistämällä ja käyttämällä konserni voisi siis toteuttaa entistä paremmin strategiaansa. Etenkin fuusioitavan yrityksen pitkien asiakassuhteiden ja kohdeyrityksen laajan hankintaverkoston ja tukipalveluiden avulla asiakassuhteista voisi saada entistäkin kannattavampia. Erityisesti tämä resurssi tekee fuusiosta mielenkiintoisen ja mahdollisesti kannattavan. Tukipalvelujen osaaminen on sen sijaan päällekkäinen resurssi, mutta se voi silti olla arvoa tuova. Tämä johtuu siitä, että tukipalvelut eivät ole skaalautuvia, ja ne perustuvat työntekijöiden tekemään työhön. Esimerkiksi projektin johtaminen ja suunnittelu ovat tällaisia palveluita. Kohdeyritys saisi siis tällöin enemmän osaavaa työvoimaa tukipalveluiden tuottamiseen.

Strategisesti tärkeiden resurssien tunnistamisen ja niiden hyödyntämisen lisäksi on myös hyvä tutkia prosessiin liittyviä riskejä, jotka saattavat tuhota fuusioitavan yrityksen resursseja ja tehdä niistä arvottomia. Tällainen skenaario on mahdollinen, ja riski fuusioitavan yrityksen resurssien tuhoutumisesta fuusion yhteydessä on olemassa. Suurimmat riskit tulevat organisaation sisältä: erityisesti fuusioitavan yrityksen henkilöstöstä ja johdosta. Esimerkiksi työntekijöiden muutosvastarinta tai mahdolliset isot kulttuurierot voivat tuhota työntekijöiden hallussa olevat resurssit. Toinen tekijä saattaa liittyä johdon erilaisiin näkemyksiin ja tavoitteisiin fuusioitavan yrityksen toiminnassa. Riskinä siis on, että fuusioitavan yrityksen arvokkaat resurssit häviävät fuusion yhteydessä. Riskien realisoitumista ei kuitenkaan voida arvioida kovinkaan tarkasti tämän tutkimuksen perusteella. Esimerkiksi haastatteluiden pohjalta saadun tiedon perusteella on hankalaa tehdä johtopäätöksiä yrityskulttuurien välisistä eroista. Vaikka riskien todennäköisyyttä ei osata tämän tutkimuksen perusteella arvioida tarkasti, olisi silti tärkeää, että kohdeyritys tutkisi ja tiedostaisi nämä riskit. Positiivista on kuitenkin se, että kohdeyrityksen arvokkaat resurssit eivät ole vaarassa fuusiossa.



### **5.1. Validiteetti ja jatkotutkimuskysymykset**

Tutkimuksen perusteella pystyttiin määrittämään molemmille yrityksille arvokkaat kilpailuetua tuottavat resurssit. Myös fuusiossa tavoiteltavia hyötyjä ja riskejä tutkittiin. Tutkimuksen pohjalla oli laaja aikaisempi tietämys toimialasta sekä kohdeyrityksestä. Lisäksi fuusioitavaan yritykseen perehdyttiin haastatteluiden perusteella sekä kyselemällä työntekijöiltä ja kohdeyrityksen henkilöstöltä fuusioitavan yrityksen liiketoiminnasta. Tutkimuksen kannalta oleellisia tietoja ja kysymyksiä kysyttiin kummankin yrityksen edustajilta haastatteluissa. Näiden tietojen pohjalta saatiin selvitettyä yritysten arvokkaat resurssit. Tutkimuksen tuloksena löydettiin uskottavat arvoa luovat resurssit. Myös fuusiossa mahdolliset saavutettavat strategiset hyödyt ja ongelmat onnistuttiin kuvaamaan hyvin. Tutkimuskysymyksiin onnistuttiin siis vastaamaan melko hyvin.

Täysin tutkimuskysymyksiä kattavia vastauksia ei kuitenkaan saatu, ja tiettyihin kysymyksiin voitiin vastata vain mahdollisten skenaarioiden tasolla. Suurimmiksi avoimiksi kysymyksiksi jäivät fuusioon liittyvät haasteet ja riskit. Tähän pystyttiin vastaamaan vain mahdollisilla skenaarioilla, joiden todennäköisyyttä oli hankala määrittää. Fuusiosta saavutettavissa olevia strategisia hyötyjä ei voida myöskään sanoa varmaksi, sillä hyötyjen realisoitumiseen vaikuttaa merkittävästi myös eri riskiskenaarioiden mahdollinen toteutuminen. Kohdeyrityksen neljännen resurssin määrittelemisen voisi olla myös mahdollista, mutta se on jätetty tässä työssä tarkastelun ulkopuolelle. Mahdollinen neljäs resurssi on ikään kuin sulautettu kolmeen muuhun resurssiin. Tutkimus ei siis ota välttämättä kaikkia tekijöitä huomioon, mutta se vastaa kuitenkin melko hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja ongelmiin. Kokonaisuudessaan tutkimusta voi pitää suuntaa antavana ja vakaana pohjana yritysten välistä fuusiota mietittäessä.

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista tutkia fuusion riskejä resurssien näkökulmasta. Kuten tutkimuksessa todettiin, fuusioitavan yrityksen arvokkaiden resurssien menettäminen on mahdollista, mikäli riskit realisoituvat. Tämän tutkimien vaatisi perehtymistä kummankin yrityksen yrityskulttuuriin ja toimintatapoihin. Lisäksi

aiheen tutkiminen olisi myös tärkeää kohdeyritykselle, sillä pahimmassa tapauksessa riskien toteuduttua fuusio voisi olla kannattamaton. Riskien tutkimisen lisäksi olisi myös mielenkiintoista tutkia miten olemassa olevia arvokkaita resursseja voitaisiin kehittää entistä paremmiksi, ja miten niiden avulla voitaisiin tehokkaammin toteuttaa oikeaa strategiaa. Mielenkiintoista voisi myös olla yrityksen muiden arvottomien resurssien tutkiminen ja niiden kehittäminen arvokkaiksi. Fuusion kannalta oleellisin jatkotutkimuksen aihe lienee kuitenkin siihen liittyvät riskit. Tulevaisuuden liiketoiminnan kannalta resurssien kehittäminen voisi sen sijaan olla mielenkiintoinen tutkimuksen kohde.

## Lähdeluettelo

Badrtalei, J. & Bates, D.L., 2007. Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: The Case of DaimlerChrysler. *International Journal of Management*, Vol. 24 (2), pp. 303-317

Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), pp. 99-120

Barney, J. 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 11(3), p. 656.

Barney, J., Ketchen, D. & Wright, M., 2011. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?. *Journal of Management*, Vol.17 (5), p.1299-1315

Dierickx, I. & Cool, K., 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, Vol. 35 (12), p. 1504-1511.

Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2016. PK-Toimintaympäristökysely kasvuhakuisuus työnantajayrityksissä [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.1.2021] Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/Pk-toimintaymparisto\\_kesakuu2016.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Pk-toimintaymparisto_kesakuu2016.pdf)

Grant, R.M., 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 1991, Vol.33 (3), p.114-135

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Metsämuuronen, J., (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp Ky, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Newbert, S. L. 2007. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), pp. 121-146.

Porter, M.E., 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (S2), p. 95-117

Tieteen termipankki, 11.2020. Resurssi. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2020] Saatavissa: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Taloustiede:resurssi>.

Uhlenbruck, K., Hitt, M. A. & Semadeni, M. 2006. Market value effects of acquisitions involving internet firms: A resource-based analysis. *Strategic Management Journal*, 27(10), p. 899-913

Yrittäjät, 2020. Yrittäjyys Suomessa [Verkkouutinen]. [Viitattu 20.6.2020] Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>