



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Liisa Niemi

Yrityskaupat kasvun ja uudistumisen strategiana

Strategisen uudistumisen analyysi

Johtamisen yksikkö
Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2019

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Liisa Niemi	
Tutkielman nimi:	Yrityskaupat kasvun ja uudistumisen strategiana : Strategisen uudistumisen analyysi	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma	
Työn ohjaaja:	Anne Söderman	
Valmistumisvuosi:	2019	Sivumäärä: 70

TIIVISTELMÄ:

Yritysten toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Säilyttääkseen ja luodakseen kestäväää kilpailuetua on yritysten varmistettava, että niillä on käytettävissään sellaiset resurssit ja dynaamiset kyvykkyydet, joilla ne pystyvät näihin muutoksiin vastaamaan.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan valitussa tutkimustapauksessa vuosina 2014-2018 toteutuneita yrityskauppoja ja niiden seurauksena tapahtunutta strategista uudistumista. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla tarkasteltavaa ilmiötä ja strategista uudistumista resurssiperustaisen strategianäkemyksen ja strategisen uudistumisen viitekehyksen avulla.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto koostuu sekundaariaineistosta eli valmiista kirjallisista julkaisuista, kuten tarkasteltavan organisaation tiedotteista ja vuosikertomuksista, sekä primääriaineistosta, joka kerättiin viidellä keskustelunomaisella syvähaastattelulla. Aineistoa analysointiin teorialähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä.

Tarkasteltavan organisaation kasvu- ja yrityskauppastrategiasta tunnistettiin resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaisia piirteitä. Yrityskaupoilla tavoiteltiin tutkimuskohteen oleviin resursseihin nähden samankaltaisia tai täydentäviä resursseja. Strategista uudistumista tarkasteltiin ja tunnistettiin Juha Tallin (2014) mallin mukaisesti yrityskaupan osapuolten resursseissa, liiketoiminnassa ja strategiassa. Yrityskauppojen seurauksena tutkimuskohteen resurssit uudistuivat esimerkiksi tuote- ja palvelutarjoaman sekä uuden henkilöstön ja henkilöstön kyvykkyyksien kautta. Liiketoiminta uudistui esimerkiksi yrityskauppojen mahdollistaman ristiin myynnin seurauksena. Strategian uudistuminen tunnistettiin esimerkiksi tutkimuskohteen strategisen asemoinnin uudistumisessa operaattoritoimijasta ICT-toimijaksi.

AVAINSANAT: Strateginen uudistuminen, resurssiperustainen strategianäkemys, yritys-
kauppa, strateginen johtaminen

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1.	Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymys	7
1.2.	Tutkimuksen rajaus	8
1.3.	Tutkimuksen rakenne	9
2	Yrityskauppa strategisen uudistumisen keinona	11
2.1.	Resurssiperustainen strategianäkemys	11
2.1.1.	Dynaamiset kyvykkyydet	13
2.1.2.	Organisaation molempikätisyys	15
2.2.	Resurssiperustainen näkemys yrityskaupasta	17
2.2.1.	Yrityskauppa kasvustrategiana	17
2.2.2.	Yrityskauppastrategiat	20
2.3.	Strateginen uudistuminen	22
2.3.1.	Strategisen uudistumisen viitekehys	26
2.3.2.	Tutkimuksen viitekehys	27
3	Tutkimuksen metodologia	29
3.1.	Kohdeorganisaation esittely	29
3.2.	Tutkimusmenetelmän valinta	30
3.3.	Tutkimusaineisto	30
3.3.1.	Kirjallinen aineisto	31
3.3.2.	Haastatteluaineisto	34
3.4.	Analyysimenetelmä	37
4	Aineiston analyysi ja tutkimustulokset	39
4.1.	Konsernistrategian kehitys ja yrityskaupat	39
4.2.	Uudistumis- ja yrityskauppastrategia	44
4.3.	Strateginen uudistuminen	50
5	Yhteenveto ja pohdinta	55
5.1.	Yhteenveto	55
5.2.	Johtopäätökset	56

5.3. Tutkimuksen arviointi	58
5.4. Jatkotutkimusehdotukset	59
Lähteet	60
Liitteet	70
Liite 1. Haastatteluagenda ja -runko syvähaastattelun tueksi	70

Kuviot

Kuvio 1. Kestävän kilpailuedun edellytykset resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaan.	13
Kuvio 2. Dynaamiset kyvykkyydet.	14
Kuvio 3. Yrityskaupan osapuolten strateginen yhteensopivuus.	20
Kuvio 4. Strategista uudistumista koskevan strategisen päätöksenteon prosessi.	23
Kuvio 5. Strategisen johtajuuden ja uudistumisen vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen.	27
Kuvio 6. Strategisen uudistumisen lähtökohdat, strategia ja toteutuminen.	28
Kuvio 7. Tutkimuksen analyysimenetelmä.	37
Kuvio 8. Strategisen uudistumisen analyysin viitekehys.	38
Kuvio 9. TeliaSoneran strategia kuvattuna yhtiön vuoden 2014 vuosikertomuksessa.	40
Kuvio 10. TeliaSoneran strategia kuvattuna yhtiön vuoden 2015 vuosikertomuksessa.	41
Kuvio 11. Telia Companyn strategia kuvattuna yhtiön vuoden 2016 vuosikertomuksessa.	41
Kuvio 12. Telia Companyn strategia kuvattuna yhtiön vuoden 2017 vuosikertomuksessa.	43

Taulukot

Taulukko 1. Yrityskaupan osapuolten väliset suhteet.	18
Taulukko 2. Liiketoiminnan monipuolistaminen yrityskaupalla.	19
Taulukko 3. Strateginen uudistuminen TOWS-analyysissä.	24
Taulukko 4. Markkinoiden dynamiikan vaikutus strategiseen uudistumiseen.	25
Taulukko 5. Tutkimuksessa käytetty sekundaariaineisto.	33
Taulukko 6. Tutkimuksessa käytetty haastatteluaineisto.	36
Taulukko 7. Yhteenveto vuosina 2014-2018 toteutetuista yrityskaupoista.	44
Taulukko 8. Strategisen uudistumisen TOWS-analyysi haastatteluaineiston mukaan.	46

Taulukko 9. Telia-konsernin toteutuneet B2B-segmentin yritysostot Suomessa 2014-2018.	47
Taulukko 10. Molempikätisyyden ulottuvuudet kasvu-, yrityskauppa- ja konsernistrategioissa.	48
Taulukko 11. Toteutuneet yritysostot ja näiden strateginen sijoittuminen Telia- konsernin strategiassa.	50
Taulukko 12. Uudistuvat resurssit ja toimintatavat haastatteluaineiston perusteella.	51
Taulukko 13. Uudistuva liiketoiminta haastatteluiden mukaan.	53
Taulukko 14. Uudistuva strategia haastatteluiden mukaan.	54

Lyhenteet

RBV Resurssiperustainen strategianäkemys

1 JOHDANTO

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa epäedullisesti yritysten toimintaan (Niemimaa, Järveläinen, Heikkilä & Heikkilä, 2019). Merkittävät muutokset esimerkiksi teknologiassa tai asiakkaiden käyttäytymisessä ja vaatimuksissa voivat edellyttää yrityksiltä merkittäviä muutoksia niiden liiketoimintamalleihin, käytettäviin teknologioihin, organisaatorakenteisiin, resursseihin, kyvykkyyksiin sekä tapaan ajatella (Agarwal & Helfat, 2009).

Yritykset eivät milloinkaan ole tilanteessa, jossa muutoksia ei tapahtuisi lainkaan (Baden-Fuller & Volberda, 1997), minkä vuoksi niiden tulee muuttua ja kehittyä, jotta niiden kilpailukyky ei jäisi lyhytkestoiseksi (Ambrosini & Bowman, 2009). Se miten yritykset luovat, ylläpitävät ja kehittävät kilpailuetuaan ovatkin keskeisiä liiketoimintajohdon ja strategisen johtamisen tutkimuskentän kiinnostuksen kohteita (Amrosini & Bowman, 2009).

Strateginen uudistuminen on selviytymisen edellytys sekä kypsille ja pitkään toimineille, että uusille yrityksille, lähes tulkoon millä tahansa toimialalla (Agarwal & Helfat, 2009; Niemimaa, Järveläinen, Heikkilä & Heikkilä, 2019). Uudistumiseen yrityksiä ajaa paitsi muutos niiden toimintaympäristössä ja tahto selviytyä, myös yritysten halu kasvaa ja menestyä (Baden-Fuller & Volberda, 1997). Esimerkiksi yrityskaupat ovat merkittäviä yritysten strategisen siirtymän ja uudistumisen välineitä (Jemison, 1986).

1.1. Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymys

Televiestintätoimialalla asiakaskäyttäytyminen on kehittynyt suuntaan, jossa erityisesti yritysasiakkaat haluavat entistä enemmän kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja laajempia palvelukokonaisuuksia yhdeltä palveluntoimittajalta pelkkien tuotteiden tai useiden toimittajien sijasta (EPSI Rating, 2019). Tämä kehityssuunta näkyy Suomessa esimerkiksi alan toimijoiden panostuksessa IT-liiketoimintaan perinteisen operaattoriliiketoiminnan lisäksi (esim. TeliaCompany, 2019; Elisa, 2019). Useassa tapauksessa kasvua etenkin juuri

IT-liiketoiminnan alueelle on pyritty saavuttamaan yrityskauppojen avulla (kts. esim. Elisa Santa Monica, 2017; Fenix Solutions, 2018; Telia, 2017d, 2018b).

Tämän pro gradu -tutkielman taustalla on henkilökohtainen kiinnostukseni strategiatyöhön. Tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä, strategisesta uudistumisesta yrityskauppojen avulla, valitun tutkimustapauksen kautta. Tutkimustapauksena on Telian Suomen organisaatio ja Telia Finlandin sekä Telia Cygaten tekemät yrityskaupat vuosina 2014-2018.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla tarkasteltavaa ilmiötä resurssiperustaisen strategianäkemyksen ja strategisen uudistumisen teoreettisen viitekehyksen kautta ja vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- *Millaista strategista uudistumista kohdeyrityksessä on tapahtunut tarkasteltavien yrityskauppojen seurauksena?*

1.2. Tutkimuksen rajaus

Tässä tutkielmassa tarkastellaan tutkimuskohteen konsernitason strategiaa ja yrityskauppojen seurauksena tapahtuvaa strategista uudistumista. Tutkimustapaus, sitä selittävä aiempi tutkimustieto sekä tutkimusaineisto on rajattu siten, ettei tarkasteltavasta ilmiöstä, organisaatiosta tai aikajänteestä muodostu liian laajaa.

Tutkimuskysymykseen liittyvä teoreettinen näkökulma on rajattu siten, että tutkimustapausta selittävä kirjallisuuskatsaus ei muodostu liian laajaksi kokonaisuudeksi. Tutkimusaihetta lähestytään nimenomaisesti resurssiperustaisen strategianäkemyksen näkökulmasta, vaikka yrityskauppa- tai strategisen uudistumisen ilmiö ei rajoitu vain tähän strategianäkökulmaan (esim. Agarwal & Helfat, 2009). Lähestymistapa ja teoreettinen rajaus mukailevat tässä tutkimuksessa käytettävää Tallin (2014) strategisen uudistumisen viitekehystä.

Tutkimustapauksen osalta rajausta on tehty seuraavasti: ensinnäkin, tutkimuksessa on valittu tarkastelun kohteeksi organisaatio, joka on osa isoa monikansallista organisaatiota. Tutkimuksessa tarkastellaan vain Suomen maaorganisaatiota ja sen strategiaa, vaikka tutkimuksessa tarkasteltava kasvustrategia on konsernitason strategia ja tarjoaisi näin ollen mahdollisuuden tarkastella tutkimuskohdetta myös kansainvälisessä kontekstissa.

Toiseksi, tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan organisaation tekemiä yrityskauppoja vain tämän yritys- eli B2B-liiketoiminnan osalta, vaikka organisaatiossa on useita liiketoiminta-alueita. Kolmanneksi, tarkasteltavalla organisaatiolla on Suomessa pitkä, yli sadan vuoden historia, ja tältä aikaväliltä on löydettävissä useitakin mielenkiintoisia, tutkimusaiheeseen liittyviä tapahtumia. Aikajänne rajataan tämän vuoksi tarkasteltavan kasvustrategian kannalta olennaiselle ajanjaksolle, vuosiin 2014-2018 sekä kevääseen 2019.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta: johdannosta, kirjallisuuskatsauksesta, metodologialuvusta, analyysistä ja tutkimustuloksista sekä yhteenveto- ja pohdintaluvusta. Tässä johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tutkimusongelma ja tutkimuksen rajausta.

Kirjallisuuskatsauksessa on tarkoitus luoda lukijalle selkeä käsitys tutkimuksen kannalta olennaisista teoreettisista käsitteistä, joita ovat resurssiperustainen strategianäkemykset, ydinkyvykkyydet, organisaation molempikätisyys, strateginen uudistuminen ja yrityskaupat resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään teoriaosuuden päätteeksi.

Metodologia-osuudessa esitellään käytettävät tutkimusmenetelmät, tutkimuskohde sekä aineisto, ja tätä seuraavassa luvussa esitetään aineiston analyysi sekä tutkimustulokset. Työn viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset ja pohdinta, sekä arvioidaan tutkimusta ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 Yrityskauppa strategisen uudistumisen keinona

Strateginen uudistuminen on jatkuvaa yrityksen resurssien ja strategisen asemoinnin uudistamista yrityksen pitkän tähtäimen suoriutumiseen vaikuttamiseksi (Floyd ja Lane, 2000; Agarwal & Helfat, 2009). Tässä tutkielmassa strategista uudistumista tarkastellaan resurssiperustaisen strategianäkemyksen näkökulmasta.

2.1. Resurssiperustainen strategianäkemys

Resurssiperustainen strategianäkemys keskittyy resurssien ja kyvykkyyksien kartuttamisen rooliin yrityksen menestymismahdollisuuksien muotoutumisessa (Lockett, 2005). Näkemyksen teoreettisen tutkimuksen juuret ulottuvat 1950-luvulle, jolloin Penrose (1959) esitti teoksessaan *The Theory of the Growth of the Firm*, että yritys on paitsi hallinnollinen yksikkö, myös kokoelma tuottavia resursseja, joiden käyttöä yrityksessä johdetaan (Lockett, 2005; Penrose 1959).

Muutama vuosikymmen myöhemmin, vastineena vallitsevalle strategiakäsitykselle, että yrityksen menestys- ja uhkatekijät ovat määriteltävissä lähinnä ulkoisten tekijöiden kautta, esitti Wernerfelt (1984) yritysten sisäisten tekijöiden muodostavan eroja markkinassa toimivien yritysten välillä ja näin ollen muodostavan pohjan strategiselle päätöksenteolle. (Lockett, O'Shea & Wright, 2008).

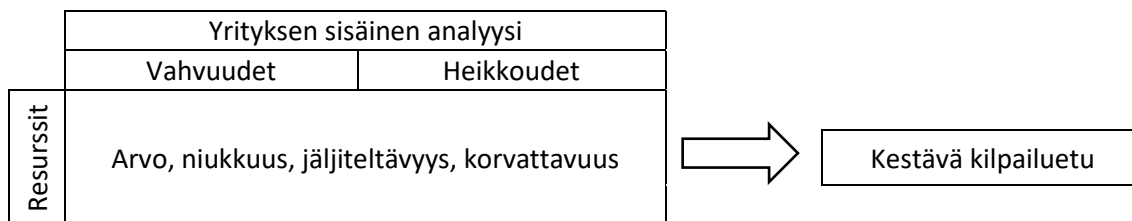
Resurssi on sellainen aineellinen tai aineeton tekijä, joka voidaan tulkita joko yrityksen vahvuudeksi tai heikkoudeksi (Wernerfelt, 1984), ja joka on yrityksen hallittavissa, omistuksessa tai johon yrityksellä on pääsy (Helfat & Peteraf, 2003). Osa resursseista on kertakäyttöisesti ja osa pitempiaikaisia yrityksen toiminnassa hyödynnettävissä, eli joitain resursseja yritys voi hyödyntää vain kerran, ja joitain useamman kerran esimerkiksi tuotantoprosessissaan (Penrose, 1959).

Resurssit voidaan niiden luonteen tai laadun mukaan jakaa esimerkiksi aineellisiin ja henkilöresursseihin (Penrose, 1959), aineellisiin ja aineettomiin resursseihin (Wernerfelt, 1984) tai fyysisiin, organisaatiopääoma- tai henkilöstöresursseihin (Barney, 1991).

Aineelliset sekä fyysiset resurssit ovat konkreettisia, yrityksen omistamia hyödykkeitä, kuten yrityksen pääomaa, raaka-aineita, koneita, käytössä olevaa teknologiaa, tuotantolaitoksia ja tuotteita (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Aineettomia resursseja ovat esimerkiksi yrityksen brändit, kyvykkyydet sekä yrityksen henkilöstöön liittyvät kyvykkyydet ja resurssit, kuten osaaminen, koulutus, kokemus sekä suhteet ja kontaktit (Wernerfelt, 1984; Helfat & Peteraf, 2003), jotka Penrose (1959) ja Barney (1991) luokittelevat erikseen henkilöstöresursseiksi. Organisaatiopääomaresursseja ovat taas organisaation sisäisiä rakenteita ja prosesseja, sekä yrityksen verkostoja sen toimintaympäristössä (Barney, 1991).

Barney (1991) määrittelee kilpailueduksi tilanteen, *jossa yritys toteuttaa sellaista arvoa luovaa strategiaa, jota kilpaileva toimija ei toteuta samanaikaisesti*. Kestävä kilpailuetu taas on tilanne, jossa kilpailevat toimijat eivät kykene toteuttamaan samaa strategiaa eivätkä siten saamaan sillä saavutettua etua. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen ei kuitenkaan Barneyn (1991) mukaan tarkoita sitä, että kilpailuetu kestäisi jatkuvasti.

Kaikki resurssit eivät kuitenkaan välttämättä ole yrityksille kilpailuetua tuovia resursseja, eivätkä kaikki kilpailuetua tuovat resurssit välttämättä tuota kilpailuetua kuin jonkun tietyn toimialan asetelman vallitessa. Osa resursseista voi olla yritykselle myös heikkous. (Barney, 1991). Barney (1991) esittää kestävä kilpailuedun syntyvän resurssien arvosta, niukkuudesta, vaikeasta jäljiteltävyydestä ja korvattavuudesta, jotka taas johtuvat yrityksen resurssien erilaisuudesta ja liikkumattomuudesta (kuvio 1).



Kuvio 1. Kestävän kilpailuedun edellytykset resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaan (mukaillen Barney, 1991).

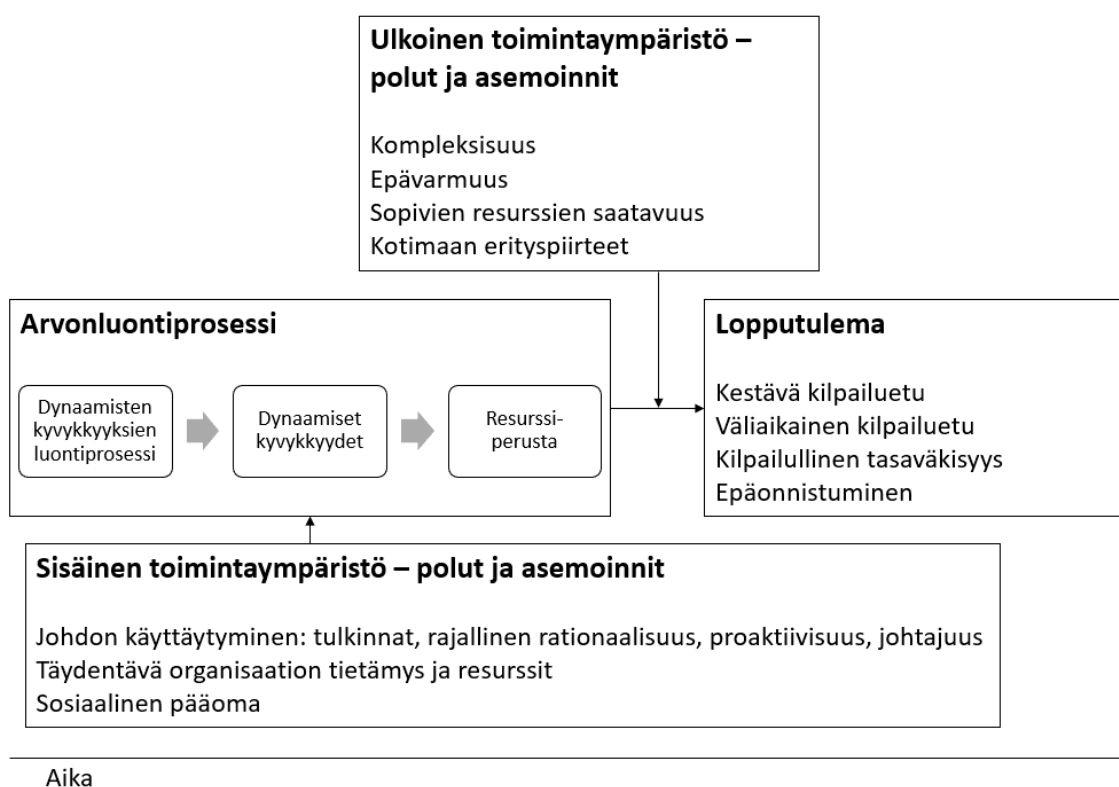
Kuitenkin, esimerkiksi Teece, Pisano ja Shuenin (1997) mukaan pelkkä arvoa tuottavien resurssien kerääminen ei takaa yritykselle merkittävää kilpailuetua, vaan yritysten on myös kyettävä vastaamaan toimintaympäristönsä muutoksiin, tuottamaan nopeita innovaatioita sekä johtamaan sisäisiä ja ulkoisia kyvykkyyksiään. Resurssiperustainen strategianäkemys ei myöskään selitä, kuinka kestävää kilpailuetua tulevaisuudessa tuovia resursseja luodaan tai kuinka yrityksen nykyisiä arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä tai korvattavia resursseja päivitetään vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön edellytyksiä (Ambrosini & Bowman, 2009).

2.1.1. Dynaamiset kyvykkyydet

Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys esittää resurssiperusteista strategianäkemystä täydentävän teorian siitä, kuinka yritys voi jatkuvasti saavuttaa uutta ja merkittävää kilpailuetua (Teece, Picano ja Shuen, 1997; Ambrosini & Bowman, 2009). Teece (2007) mukaan yritys voi saavuttaa kestävää kilpailuetua ainutlaatuisilla ja vaikeasti jäljiteltävillä ydinkyvykkyyksillä, joiden avulla se voi luoda, kasvattaa, parantaa, suojella yrityksen ainutlaatuisia resursseja.

Kuten resurssipohjaisen strategianäkemyksen mukaisesti kaikki resurssit eivät tuo yritykselle kilpailuetua (Barney, 1991), eivät myöskään kaikki kyvykkyydet ole kestävää kilpailuetua tuovia dynaamisia kyvykkyyksiä (Teece, 2007). Esimerkiksi Ambrosini ja Bowman (2009) korostavat, etteivät dynaamiset kyvykkyydet ole yrityksen resursseja kuten edellisessä luvussa kuvatut resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaiset resurssit,

vaan dynaamiset kyvykkyudet ovat prosesseja, joilla vaikutetaan yrityksen resursseihin (kuvio 2). Vaikka yrityksellä olisi resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaisia kilpailuetua tuovia resursseja, mutta yritys ei käyttäisi tai sillä ei olisi dynaamisia kyvykkyksiä, ei resursseilla saavutettu kilpailuetu todennäköisesti olisi kestävä. Myöskään esimerkiksi yrityksen kyky tunnistaa asiakastarpeiden muuttuminen tai nousevia trendejä käytettävissä teknologioissa ei ole varsinainen dynaaminen kyvykkyys vaan ennemminkin prosessi, jolla yritys ilmentää dynaamisia kyvykkyksiään. (Ambrosini & Bowman, 2009.)



Kuvio 2. Dynaamiset kyvykkyudet (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 43).

Teece (2007) jakaa dynaamiset kyvykkyudet kolmeen eri luokkaan: kyvykkyyteen aistia ja havaita mahdollisuuksia ja uhkia (eng. *sensing*), kyvykkyyteen tarttua mahdollisuuksiin (eng. *seizing*) sekä kyvykkyyteen säilyttää kilpailukykyisyys vahvistamalla, yhdistelemällä, suojelemalla tai järjestelemällä uudelleen yrityksen resursseja (eng. *reconfigure*).

Ambrosini, Bowman ja Collier (2009) taas lähestyvät dynaamisia kyvykkyyksiä yrityksen toimintaympäristön olosuhteiden näkökulmasta ja esittävät, että dynaamiset kyvykkyydet voidaan karkeasti luokitella inkrementaalisiin dynaamisiin kyvykkyyksiin, uudistaviin dynaamisiin kyvykkyyksiin sekä uudelleengeneroiviin dynaamisiin kyvykkyyksiin.

Inkrementaaliset dynaamiset kyvykkyydet mahdollistavat yrityksen resurssien muokkaamisen, päivittämisen ja jatkuvan parantamisen myös vakaassa tai hitaasti muuttuvassa toimintaympäristössä siten, että ne pysyvät arvokkaina. Uudistavat dynaamiset kyvykkyydet taas auttavat yritystä uudistamaan resurssejaan toimintaympäristössä, jossa resurssien tuottama etu voi nopeasti kääntyä yritykselle kilpailuedun esteeksi, eikä hiljalleen tapahtuva jatkuva parantaminen riitä. Uudelleengeneroivat dynaamiset kyvykkyydet taas mahdollistavat sen, että yritys voi omaksua uusia tapoja parantaa tai uudistaa resurssejaan, eli omaksua uusia dynaamisia kyvykkyyksiä. (Ambrosini, Bowman & Collier, 2009.)

2.1.2. Organisaation molempikätisyys

Wernerfeltin (1984) mukaan, että resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukainen optimaalinen tapa yritykselle hakea kasvua on sekä parantaa nykyisiä että kehittää uusia resursseja. Myös Teece, Picano ja Shuen (1997) esittävät, että kilpailuedun saavuttaminen edellyttää sekä yrityksen nykyisten että täysin uusien kyvykkyyksien kehittämistä.

Myös muissa tutkimuksissa on esitetty (esim. O'Reilly & Tushman, 2008), että molempien näiden strategioiden toteuttaminen on välttämätöntä, jotta yritys sekä menestyisi lyhyellä tähtäimellä, että mukautuisi toimintaympäristössään ajan myötä tapahtuviin muutoksiin. Tätä yrityksen dynaamista kyvykkyyttä kutsutaan organisaation molempikätisyydeksi (O'Reilly & Tushman, 2008).

Organisaation molempikätisyydellä tarkoitetaan organisaation kykyä parantaa olevia kompetensseja, kyvykkyyksiä ja toimintoja sekä löytämään uusia mahdollisuuksia ja kehittämään uutta samanaikaisesti (O'Reilly & Tushman, 2008; Popadić, Černe & Milohnić, 2015).

Ilman molempikätisyyttä yritys ajautuu O'Reillyn ja Tushmanin (2008) mukaan "kilpailukykyansa", jossa menestys ajaa toistoon ja nykyisen toiminnan parantaminen saa unohtamaan uuden kehittämisen, tai "epäonnistumisansa", jossa kokemattomuus johtaa epäonnistumiseen ja jatkuvaan vaihtoehtojen välillä seilaamiseen, jolloin nykyisten toimintojen parantaminen unohtuu uuden etsimiseen keskittyessä.

Myös yrityskauppojen toteuttamista voidaan pitää yrityksen dynaamisena kyvykkyytenä (Agarwal & Helfat 2009), tai tapana, jolla yritys ilmentää dynaamista kyvykkyyttään (Ambrosini & Bowman, 2009) aistimalla ja toteuttamalla tunnistamia mahdollisuuksia ja järjestelemällä resurssejaan uudelleen (Teece, 2007), parantaakseen tai uudistaakseen resurssejaan (Ambrosini, Bowman & Collier, 2009). Itse yrityskauppa voidaan yrityksen henkilöstön tai organisaation kyvykkyytenä tai prosessina nähdä myös resurssina, kuten yrityksen henkilö- tai organisaatiopääomana (Barney, 1991).

Yrityksen on mahdollista saavuttaa keskimääräistä suurempaa etua markkinoilla onnistuneiden yritysostojen seurauksena syntyneiden synergiaetujen ja asiakkaille syntyneiden etujen kautta, kun sillä on kyvykkyyttä toteuttaa yritysostoja (Huikkola & Kohtamäki, 2017). Tämän seurauksena yritys myös mukautuu yritysostojen toteuttamiseen ja sen mahdollistaman strategisen uudistumisen hyödyntämiseen yritysostoja harvoin tai kertaluontoisesti toteuttavia yrityksiä paremmin (Tall, 2014).

2.2. Resurssiperustainen näkemys yrityskaupasta

2.2.1. Yrityskauppa kasvustrategiana

Yrityksen kasvustrategioita voivat olla esimerkiksi merkittävän markkina-aseman säilyttäminen tai markkinaosuuden kasvattaminen markkina-alueella, jossa tarjotun tuotteen tai palvelun kysyntä kasvaa, markkinaosuuden kasvattaminen markkinassa, jossa kasvu on hidastunut tai joka ei enää kasva, merkittävän markkinaosuuden säilyttäminen nykyisessä markkinassa ja markkina-alueen maantieteellinen laajentaminen nykyisellä tuote- tai palveluportfoliolla, tai tuote- ja palveluportfoliota laajentamalla (Guth, 1980).

Yrityskaupalla tarkoitetaan järjestelyä, jossa ostetaan kaupan kohteena olevan yrityksen liiketoimintaa tai omistusosuutta (Immonen, 2014). Joissain tapauksissa yrityksen kasvustrategiat voivat perustua juuri yrityskauppoihin (Achtenhagen, Brunninge & Melin, 2016). Riittävän kypsyyden saavuttaneet yritykset järjestelivät resurssejaan tavallisesti nimenomaan tehokkuuden saavuttamiseksi, kun kasvuvaiheen yritykset taas tavoittelevat vastaavilla toimenpiteillä edellytyksiä kasvaa ja laajentua ajan kuluessa (Carnes, Chirico, Hitt, Huh & Pisano, 2017). Yrityksoston kautta voidaan saavuttaa monia erilaisia hyötyjä, mutta yleisesti yrityksoston tavoite on yrityksen arvon maksimointi (Hitt, Harrison, Hoskisson, & Ireland, 1991).

Syitä yrityskauppojen toteuttamiseen on useita. Yrityskauppa voi esimerkiksi toimia alustana yrityksen kasvulle, johtaa yrityksen markkinaosuuden kasvuun, tarjota perusteet tuotannon tehostamiselle tai tehostaa organisaation kuluja päällekkäisten toimintojen poistuessa (Hitt, Harrison & Ireland, 2001), kasvattaa palvelusopimusten määrää, hankkii uusia asiakkaita, kehittää uusia teknologioita ja kompetensseja sekä lisätä ymmärrystä ja yrityksen läsnäoloa markkinassa (Huikkola & Kohtamäki, 2017). Yrityskauppa saattaa myös olla tapa hankkia sellaisia resursseja, joita ostajayrityksellä ei ole, mutta joita se tarvitsee vastatakseen toimintaympäristönsä haasteisiin (Stopford & Baden-Fuller, 1994). Kuitenkin, esimerkiksi Huikkolan ja Kohtamäen (2017) mukaan yrityksostokyvykkyyden rakentaminen on tiedonsaantiin ja integrointiin liittyvien

haasteiden vuoksi sekä harvinaista että vaikeaa, ja että usea yrityskauppa on tämän vuoksi ollut edukkaampi ostettavalle kuin ostavalle taholle. Yrityskaupan taustalla voikin olla useampia motiiveja (Rabier, 2017).

Hittin, Harrisonin, Hoskissonin ja Irelandin (1991) mukaan suurin arvo yrityskaupoista saavutetaan tavallisesti tuotantotehokkuuden kasvusta tai osaamisen siirtymisestä syntyvällä synergiahyödyllä, kun ostava ja ostettava yritys ovat jollain tavalla suhteessa toisiinsa. Esimerkiksi Walter ja Barney (1990) kuvaavat yrityskaupan tyyppejä osapuolten välisen suhteen perusteella vertikaaliseksi, horisontaaliseksi, samankeskiseksi ja monialaiseksi yrityskaupaksi (taulukko 1). Yritysten, ja etenkin niiden liiketoiminnan voidaan katsoa jollain tavalla liittyvän toisiinsa, kun ne palvelevat samankaltaisia asiakkaita, tuottavat samankaltaisia tuotteita ja palveluita, käyttävät samankaltaista tuotantoteknologiaa tai palvelevat samankaltaista tarkoitusta (Shelton, 1988).

Taulukko 1. Yrityskaupan osapuolten väliset suhteet (mukaillen Walter & Barney, 1990).

Yrityskauppa	Yrityskaupan osapuolten suhde toisiinsa
Vertikaalinen	Osapuolten välillä on tai voisi olla ostaja-myyjä -suhde
Horisontaalinen	Osapuolten tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat samankaltaisia ja osapuolet toimivat samoilla tai eri markkinoilla
Samankeskinen	Osapuolten tuotanto- ja jakeluteknologiat ovat erittäin samankaltaiset, tuotteet tai palvelut eroavat toisistaan
Monialainen	Osapuolten välillä ei ole ostaja-myyjä -suhdetta, teknologiaan tai jakelukanavaan liittyvää suhdetta, eivätkä osapuolet tarjoa samankaltaisia tuotteita tai palveluita

Esimerkiksi Chatterjee (1986) kuvailee näitä mahdollisia synergioita toiminnollisiksi ja taloudellisiksi, ja esittää molempien synergioiden olevan mahdollisia yrityskaupan osapuolten ollessa samankaltaisia. Yrityskaupan osapuolten samankaltaisuuden ollessa vähäistä tai olematonta, ei Chatterjeen (1986) mukaan ole todennäköistä saavuttaa toiminnollisia synergioita, vaan mahdolliset synergiat olisivat tässä tapauksessa taloudellisia.

Salter ja Weinhold (1978) kuvaavat tätä diversifikaatiostrategiana eli tarjoaman monipuolistamisena (taulukko 2).

Taulukko 2. Liiketoiminnan monipuolistaminen yrityskaupalla (mukaillen Salter & Weinhold, 1978).

	Liiketoiminnan monipuolistaminen samankaltaiseen liiketoimintaan	Liiketoiminnan monipuolistaminen ydinliiketoimintaa täydentävään liiketoimintaan
<i>Tuote-markkinasuuntaus</i>	Monipuolistuminen samankaltaisella liiketoiminnalla, jossa markkinointi- ja jakelukanavat, tuotantoteknologiat ja tuotekehitys ovat samankaltaisia	Monipuolistaminen sellaisille tuotemarkkinoille, joissa avainasemassa olevat menestystekijät ovat erilaisia kuin ostajan ydinliiketoiminnassa
<i>Siirrettävissä olevat resurssit ja kyvykkyydet</i>	Toimintoihin liittyvät kyvykkyydet ja resurssit: tuotanto- ja jakelukapasiteetti	Johto, ylimääräiset taloudelliset resurssit
<i>Mahdolliset hyödyt</i>	Tuotannon tehokkuuden lisääminen toimintoihin liittyvien synergioiden avulla, kilpailuaseman parantuminen liiketoiminnan kasvun vuoksi	Kasvua ristiin myynnistä

Salterin ja Weinholdin (1978: 176) mukaan sellaisessa yrityskaupassa, jossa ostettavan yrityksen liiketoiminta on samankaltaista kuin ostajan, voidaan saavuttaa merkittävää hyötyä, kun yrityskaupan toisen osapuolen erityisosaaminen tai toimialan tuntemus tarjoavat ratkaisun toisen osapuolen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Kasvua tällä strategialla voidaan saavuttaa esimerkiksi markkinaosuuden kasvun kautta, tuotannon tehostamisella sekä samankaltaisten operationaalisten toimintojen siirroilla ja yhdistämisillä (Salter & Weinhold, 1978).

Yrityksen monipuolistaessa liiketoimintaansa nykyisen ydinliiketoimintansa ulkopuolelle, saavutetaan yrityskaupan hyödyt eri liiketoimintojen mahdollistamasta ristiin myynnistä. Salterin ja Weinholdin (1978) mukaan tämä strategia edellyttää, että ostavalla yrityksellä on oltava kyvykkyys ja resursseja analysoida ja johtaa ostettavaa liiketoimintaa. Shelton (1988) jatkaa tästä, ja esittää, että yrityskaupan osapuolten liiketoimintojen strateginen yhteensopivuus vaikuttavat ostajatahon tuote-markkinamahdollisuuksiin (kuvio 3), eli siihen, voiko yritys saavuttaa kasvua laajentamalla tuoteportfoliotaan, markkinoitaan tai lisäämällä tehokkuutta.

Uusia tuotteita -->	<u>Liittyvät toisiinsa – täydentävät toisiaan</u> Uusia tuotteita Samankaltaiset asiakkaat	<u>Toisiinsa liittymättömät</u> Uudet tuotteet Uudet asiakkaat
	<u>Identtiset</u> Samankaltaiset tuotteet Samankaltaiset asiakkaat	<u>Liittyvät toisiinsa – toisiinsa lisäävät</u> Samankaltaiset tuotteet Uudet asiakkaat
	Palvelee uusia asiakkaita -->	

Kuvio 3. Yrityskaupan osapuolten strateginen yhteensopivuus (mukaiillen Shelton, 1988).

Yrityskauppojen näkökulmasta osapuolten keskinen samankaltaisuus onkin tavallisesti nähty viitteenä tehokkuuteen perustuvista synergioista, kun taas osapuolten keskinen täydentävyyden on katsottu tarjoavan sekä tehokkuuteen liittyviä synergioita että tuottavan yritykselle arvoa näiden toisistaan eroavien mutta toisiaan täydentävien tekijöiden kautta (Bauer & Matzler, 2014).

2.2.2. Yrityskauppastrategiat

Resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaiset yrityskauppastrategiat voidaan karkeasti jakaa kahteen strategiaan: yritys voi joko ostaa lisää samoja resursseja, joita sillä jo on, tai ostaa sen nykyisiä resursseja täydentäviä resursseja. Yrityskaupat ja fuusiot

tarjoavatkin mahdollisuuden sellaisten resurssien hankkimiseen, joita ei muutoin ole saatavilla (Wernerfelt, 1984). Yrityskaupan avulla voi olla mahdollista tuoda yritykseen myös ostettavan yrityksen omaavia dynaamisia kyvykkyyksiä (Ambrosini, Bowman & Collier, 2009). Wernerfeltin (1984) mukaan muut yrityskauppastrategiat ovat pääasiassa tuoteorientoituneita ja tapaavat keskittyä yrityksen kykyyn vallata uusia markkinoita (vrt. Salter & Weinhold, 1978; Shelton, 1988).

Täydentävät resurssit ovat keskenään erilaisia, mutta toisiaan täydentäviä. Yritykset voivat esimerkiksi toimia toisiinsa liittyvillä mutta toisistaan eroavilla markkinoilla siten, että niiden harjoittamat liiketoiminnot synnyttävät toiselle lisää liiketoimintaa. Sellaiset yrityskaupat, joissa ostavan ja ostettavan yrityksen resurssit ovat toisiaan täydentäviä, ovatkin usein menestyksekkäimpiä yrityskauppoja. (Hitt, Harrison & Ireland, 2001.)

Täydentävien kyvykkyyksien hankkiminen nähdään myös joissain tutkimuksissa edellytyksenä uusien ja ainutlaatuisten mahdollisuuksien saavuttamiseksi, sillä ne mahdollistavat uusien ja arvoa tuovien kyvykkyyksien oppimisen (Hitt, Harrison, Hoskisson, & Ireland, 1991). Hittin, Harrisonin, Hoskissonin ja Irelandin (1991) mukaan täydentävien kyvykkyyksien avulla saavutettu kilpailuetu on myös kestävämpää kuin samankaltaisten kyvykkyyksien avulla saavutettu etu.

Resurssien samankaltaisuudella viitataan tilanteeseen, kun ostavan ja ostettavan yrityksen resursseissa on laadullista tai määrällistä päällekkäisyyttä (Hitt, Harrison & Ireland, 2001). Vaikka samankaltaisten kyvykkyyksien hankkiminen ei välttämättä toisi yritysoston yhteydessä ostajayritykseen paljoa uutta, ovat tällaiset kyvykkyydet yleensä omiaan nykyisen toiminnan parantamiseen uuden kehittämisen sijasta (Hitt, Harrison, Hoskisson & Ireland, 2001). Eräs tämän yrityskauppastrategian haasteista on, että samankaltaisia resursseja omaavien yritysten strategiset kyvykkyydet ja haavoittuvuudet ovat usein yhtä lailla samankaltaisia (Hitt, Harrison & Ireland, 2001).

Markidesin (2013) mukaan yritys voi toteuttaa molempikäisyyttä esimerkiksi erottamalla nykyisen ydinliiketoiminnan ja uuden liiketoiminnan toisistaan fyysisellä tai väliaikaisella etäisyydellä. Fyysisessä etäisyydessä organisaatio erottaa eri liiketoimintamallia noudattavat yksiköt erillisiksi organisaatioiksi, jotka toimivat esimerkiksi omilla brändeillään ja toimintamalleillaan. Väliaikaisella etäisyydellä taas tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio harjoittaa toisiinsa nähden epäsopivia toimintoja, kuten nykyisen parantamista ja uuden kehittämistä, eriaikaisesti eri yksiköissä tai liiketoiminnoissa. Käytännössä tällä voidaan tarkoittaa, että yritys ottaisi uuden liiketoimintamallin käyttöön ensin omassa uudessa yksikössään, mutta integroisi sen ajan myötä ydinliiketoimintaan. (Markides, 2013.)

2.3. Strateginen uudistuminen

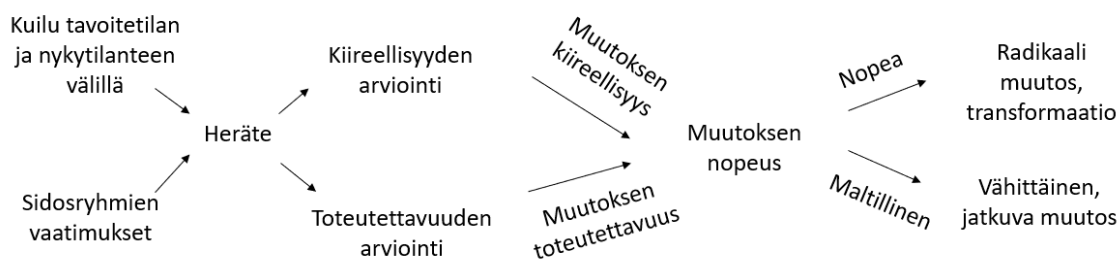
Floyd ja Lane (2000) määrittelevät strategisen uudistumisen jatkuvaksi prosessiksi, jossa yritys edistää, mukauttaa ja hyödyntää uutta tietoa ja innovatiivista käyttäytymistä muutoksen aikaansaamiseksi organisaation ydinosoamisissa sekä strategisessa asemoinnissa sen toimintaympäristössä. Agarwalin ja Helfatin (2009) mukaan taas strateginen uudistuminen tarkoittaa sellaisten tekijöiden päivittämistä tai korvaamista, sekä näihin liittyviä sisältöjä, prosesseja ja lopputulemia, joilla on potentiaalia vaikuttaa merkittävästi yrityksen pitkän tähtäimen suoriutumiseen.

Strategista uudistumista on Agarwalin ja Helfatin (2009) mukaan kahdenlaista: kertaluontoisia strategisia transformaatioita sekä jatkuvaa uudistumista. Molemmissa tapauksissa yritykset voivat uudistua sekä strategisesti että organisaation näkökulmasta merkittävästi niiden lähtötilanteesta (Agarwal & Helfat, 2009).

Strateginen uudistuminen koostuu Floydin ja Lanen (2000) mukaan kolmesta alaprosessista: kilpailuedun määrittelystä ja oppimisesta, kilpailuedun käyttöön ottamisesta uu-

sien markkinoiden saavuttamiseksi tai nykyisen markkina-aseman vahvistamiseksi, ja kilpailuedun uudistumistarpeen tunnistamisesta vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksia.

Strategisen uudistumisen, kuten strategisen päätöksenteon yleensäkin, edellytyksenä ja taustalla on yrityksen suoriutumiseen toimintaympäristön vallitsevassa kehityssuunnassa vaikuttavien tekijöiden sekä niiden kiireellisyyden ja mittakaavan tunnistaminen, kuten kuviossa 4 on havainnollistettu (Dutton & Duncan, 1987; Stopford & Baden-Fuller, 1994). Myös Floydin ja Lanen (2000) näkemyksen mukaan sekä resurssit että strateginen asemointi sen toimintaympäristössä ovat yrityksen kilpailuedun lähteitä, ja vahvasti kytköksissä toisiinsa.



Kuvio 4. Strategista uudistumista koskevan strategisen päätöksenteon prosessi (mukaillen Dutton & Duncan, 1987).

Merkittävät muutokset teknologiassa tai asiakkaiden käyttäytymisessä ja vaatimuksissa voivat edellyttää yrityksiltä merkittäviä muutoksia. Tällaiset suuret uudistumiset eivät merkitse ainoastaan suurta muutosta, mutta muutosta useissa yrityksen ulottuvuuksissa, kuten yrityksen liiketoimintamallissa, käytettävissä teknologioissa, organisaation rakenteessa, resursseissa ja kyvykkyyksissä sekä ajattelutavassa. (Agarwal & Helfat, 2009.)

Taustalla strategiseen transformaatioon voi olla myös esimerkiksi yrityksen tärkeimpien markkinoiden kypsyminen ja kasvun hiipuminen, jolloin kasvua on etsittävä toisilta markkinoilta. Strateginen uudistuminen ei kuitenkaan ole selviytymisen edellytys ainoastaan

kypsille ja pitkään toimineille yrityksillä, vaan myös uusille yrityksille. Jatkuva uudistuminen voi tarkoittaa uuden, ydinliiketoiminnan ulkopuolisen liiketoiminnan kokeilua esimerkiksi pääomasijoittamisen kautta, tai tekemällä jatkuvasti muutoksia ydinliiketoiminnassa, esimerkiksi yrityksen ydintuotteisiin. Onnistunut strateginen uudistuminen on seurausta yrityksen vastaamisesta toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja uhkiin, omaksumalla uusia ja korvaamalla yrityksen nykyisiä muuttujia, kuten resursseja (Agarwal & Helfat, 2009). Tämä on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Strateginen uudistuminen TOWS-analyysissä (mukailen Agarwal & Helfat, 2009).

	Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Strategia ja tavoite strategiselle uudistumiselle: Millä tavoin yritys mukauttaa tai päivittää resurssejaan hyödyntääkseen toimintaympäristönsä tarjoamat mahdollisuudet?	Strategia ja tavoite strategiselle uudistumiselle: Millä tavoin yritys korvaa resurssiensa heikkouksia hyödyntääkseen toimintaympäristönsä tarjoamat mahdollisuudet?
Uhat	Strategia ja tavoite strategiselle uudistumiselle: Millä tavoin yritys mukauttaa tai päivittää resurssejaan välttääkseen toimintaympäristönsä uhkia?	Strategia ja tavoite strategiselle uudistumiselle: Millä tavoin yritys korvaa resurssiensa heikkouksia välttääkseen toimintaympäristönsä uhkia?

Oman kyvykkyytensä ja mahdollisuuden tai haasteen määritelmän arvioimisen lisäksi yrityksen on arvioitava, millaisia toimenpiteitä uudistuminen vaatii. Tähän vaikuttavat esimerkiksi Stopfordin ja Baden-Fullerin (1994) mukaan vaaditun tai vaadittujen toimenpiteiden kiireellisyys ja kompleksisuus (taulukko 4). Mikäli vaadittua toimenpidettä ei koeta erityisen kiireelliseksi ja se koetaan yksinkertaiseksi, johtaa se todennäköisesti vähäisiin muutoksiin joissain yrityksen toiminnoissa. Mikäli ratkaisu koetaan vaativan kompleksisia toimenpiteitä mutta kiireellisyys koetaan vähäisenä, aloitetaan uudistumis-

toimenpiteet todennäköisesti omassa erillisessä organisaatiossaan tai ryhmässä yrityksen sisällä. Kiireellisyydeltään korkea, yksinkertaiseksi koettu toimenpide taas johtaa tehokkuuteen tähtääviin toimenpiteisiin, ja kompleksiseksi koettu toimenpide taas uudistumiseen. (Stopford & Baden-Fuller, 1994.)

Taulukko 4. Markkinoiden dynamiikan vaikutus strategiseen uudistumiseen (mukaiillen Floyd & Lane, 2000).

		Tuotantomarkkinoiden dynamiikka	
		<i>Vakaa</i>	<i>Dynaaminen</i>
Asiakasmarkkinoiden dynamiikka	<i>Vakaa</i>	<p style="text-align: center;"><u>Vakaa kilpailutilanne</u></p> <p style="text-align: center;">Kyvykkyyksien käyttäminen</p>	<p style="text-align: center;"><u>Nouseva kilpailu</u></p> <p style="text-align: center;">Tarvittavien kyvykkyyksien määrittely ja käyttöön ottaminen</p>
	<i>Dynaaminen</i>	<p style="text-align: center;"><u>Kypsä kilpailutilanne</u></p> <p style="text-align: center;">Kyvykkyyksien käyttöönottoaminen ja uudistumistarpeen tunnistaminen, mukauttaminen</p>	<p style="text-align: center;"><u>Hyperkilpailu</u></p> <p style="text-align: center;">Jatkuva kilpailuedun tunnistaminen ja uudelleenmäärittely, uudistumistarpeen tunnistaminen ja kyvykkyyksien mukauttaminen</p>

Floydin ja Lanen (2000) mukaan vakaassa kilpailutilanteessa, jossa sekä tuotanto- että asiakasmarkkinat ovat suhteellisen vakaat, strategista uudistumista tapahtuu pääosin hyödyntämällä nykyisiä kilpailuetua tuottavia kyvykkyyksiä yrityksen strategian mukaisesti: toimintaympäristön haasteet on tunnistettu ja määritelty tarkasti, ja niihin pyritään vastaamaan optimaalisella ratkaisulla. Kypsässä kilpailutilanteessa tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen käytetty teknologia ja prosessit ovat suhteellisen vakiintuneet, mutta asiakasmarkkinoiden dynamiikka lisääntyy, johtaen usein toimialalla toimijoiden pyrkimykseen toimia kustannustehokkaammin. Kypsä kilpailutilanne johtaa Floydin ja Lanen (2000) siihen, että yritykset tunnistavat, ettei niiden nykyisen strategian tarkka toteuttaminen enää riitä, vaan niiden on uudistuttava.

Nousevan kilpailun markkinatilanteessa, jossa asiakasmarkkinat ovat suhteellisen vakaat, mutta palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen liittyvät markkinat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti, yritykset pyrkivät luomaan ja ottamaan käyttöön kilpailuetua tuovia kyvykkyyksiään ennen kuin kilpailijat tekevät niistä hyödyttömiä. Hyperkilpailutilanteessa taas, jossa sekä asiakas- että tuotantomarkkinat ovat erittäin dynaamiset, on yritysten mahdollonta luoda kestävää kilpailuetua, ja ne selviävät vain luomalla jatkuvasti uusia lyhytkestoisia kilpailuetua tuottavia kyvykkyyksiä. Myös yrityksen kyky ottaa jatkuvasti käyttöön uusia, kilpailuetua tuovia kyvykkyyksiä on tässä kilpailutilanteessa ensiarvoisesti tärkeää sen selviytymisen kannalta. (Floyd & Lane, 2000.)

Onnistunut strateginen uudistuminen poistaa yrityksen nykyisen strategian hidasteet, sekä kuilun yrityksen nykyisten ydinkyvykkyyksien sekä kehittyvän kilpailuedun väliltä (Floyd & Lane, 2000). Proaktiivisesti toteutettu jatkuva strateginen uudistuminen auttaa yritystä selviytymään toimintaympäristön muutoksista vähentäen niiden tarvetta toteuttaa suuria transformatiivisia uudistumisia toimintaympäristön jo muututtua. Tällaisella proaktiivisella jatkuvalla uudistumisella yritys voi jopa vaikuttaa toimintaympäristönsä muutoksiin itselleen suotuisalla tavalla. (Agarwal & Helfat, 2009.)

2.3.1. Strategisen uudistumisen viitekehys

Tallin (2014) viitekehys strategisesta uudistumisesta yrityskauppojen avulla esittää strategisen uudistumisen olevan tulosta resurssien, kyvykkyyksien ja strategian uudistumisesta. Tallin (2014) mukaan yrityksen resurssit, kyvykkyydet ja strategia voidaan yhdistää strategisen uudistumisen kokonaisuudeksi, jonka taustalla on strateginen johtajuus (kuvio 5). Strategisen uudistumisen seurauksena syntyy yritykselle kilpailuetua tai -haittaa. Kilpailuetu- tai haitta taas vaikuttaa yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen. (Tall, 2014.)



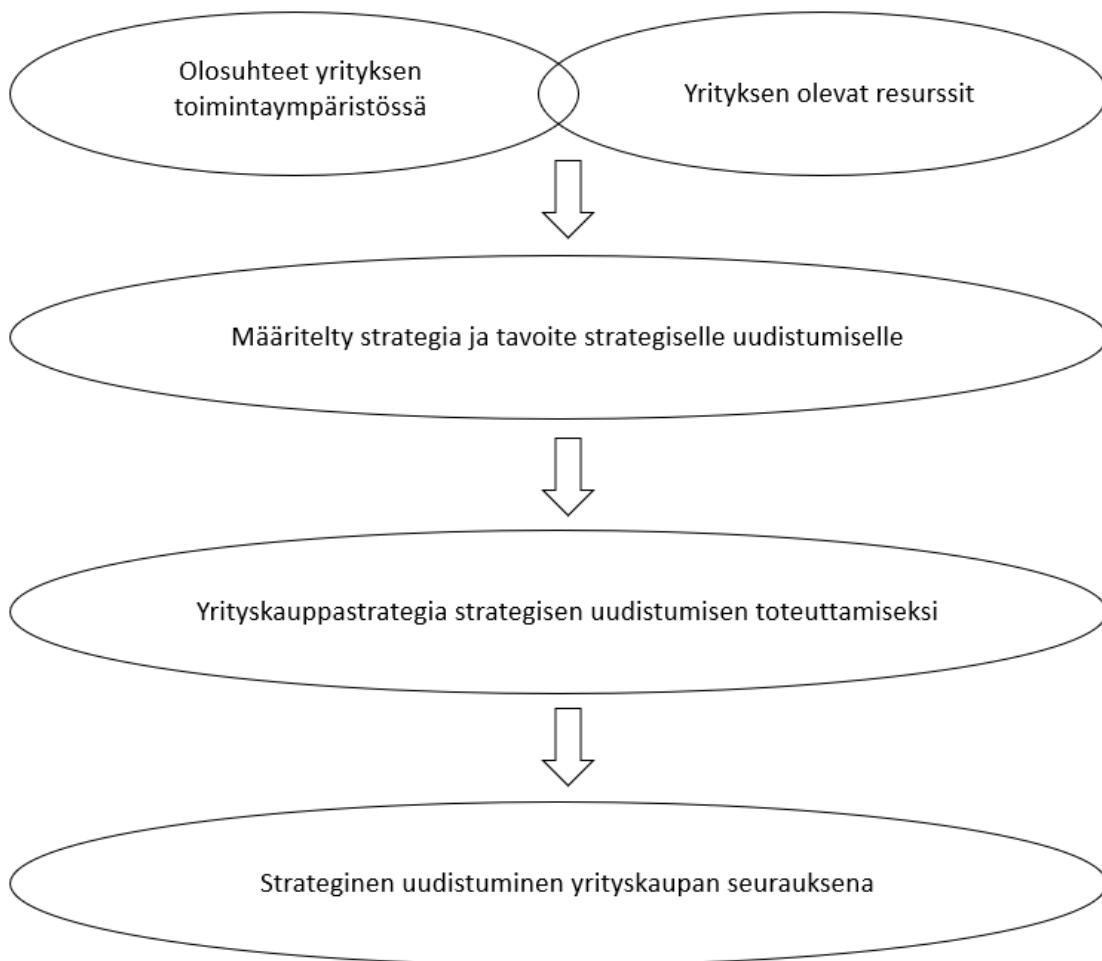
Kuvio 5. Strategisen johtajuuden ja uudistumisen vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen (Tall, 2014: s. 189).

Tallin (2014) mukaan yrityskaupassa ostajayrityksen resurssit lisääntyvät tai täydentyvät. Vastaavasti ostajayritys ja sen toimintatavat uudistuvat useimmiten myös kyvykkyyksien näkökulmasta. Uudistumisen aikataulu on kuitenkin tapauskohtaista. Strategian uudistumiseen liittyen Tall (2014) esittää, että ostokohteen strategia uudistuu aina. Myös ostajayrityksen strategia ja strategiatyö voivat uudistua, mutta näin ei tapahdu aina. Yritystojan strateginen tavoite on usein kasvu, mutta yritystokriteerit ovat tapauskohtaisia. Tallin (2014) yritysostoilla on usein taipumuksena tulla osaksi yrityksen strategiaa ensimmäisen yritysoston jälkeen.

2.3.2. Tutkimuksen viitekehys

Tämän tutkimuksen kohteena olevan strategisen uudistumisen ilmiön tarkastelun lähtökohta ja viitekehys (kuvio 6) on, että strateginen uudistuminen on *yrityksen resurssien mukauttamista, päivittämistä tai korvaamista, tai uusien resurssien hankkimista*, jotta yritys kykenee vastaamaan sen toimintaympäristön uhkiin sekä sen tarjoamiin mahdol-

lisuuksiin (Floyd ja Lane, 2000; Agarwal & Helfat, 2009). Viitekehyksen mukaan yritys pyrkii vastaamaan toimintaympäristönsä haasteisiin uudistamalla resurssejaan yrityskaupan avulla. Resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaan *yrityskaupoilla tavoitellaan täydentäviä tai samankaltaisia resursseja* (Salter & Weinhold, 1978; Wernerfelt, 1984). Yrityskaupan seurauksena yrityksessä tapahtuu strategista uudistumista, joka ilmenee yrityksen resursseissa, liiketoiminnassa ja strategiassa (Tall, 2014).



Kuvio 6. Strategisen uudistumisen lähtökohdat, strategia ja toteutuminen.

3 Tutkimuksen metodologia

3.1. Kohdeorganisaation esittely

Tässä tapaustutkimuksessa tarkastellaan televiestintä- ja ICT-toimialalla toimivaa Telia Finland Oyj:tä (aiemmin myös TeliaSonera Finland Oyj), sen tytäryhtiöitä Telia Cygate Oy:tä sekä näiden vuosina 2014-2018 tekemiä yrityskauppoja. Tarkasteltavien yrityskauppojen seurauksena syntyivät Telia Finland Oyj:n tytäryhtiöt Telia Inmics-Nebula Oy (entiset Nebula Oy ja Inmics Oy) sekä Telia Communication Oy (entinen AinaCom Oy). Telia Cygate Oy:n ostamat yritykset (Lemcon Networksin IT Services - liiketoiminta, ICT-Verstas Oy, Bemecon Solutions Oy, Propentus Oy ja Cloud Solutions CS Oy) sulautuivat yrityskauppojen seurauksena yhtiöön. Telia Finland Oyj on osa kansainvälistä Telia Company AB:n (entinen TeliaSonera AB) konsernia. Tässä tutkielmassa Teliällä viitataan edellä mainittujen yritysten muodostamaan kokonaisuuteen.

Telia Finland Oyj:n ja sen tytäryhtiöiden tarjoamia palveluita ovat erilaiset kuluttajien ja yritysten viestintään, viihteeseen ja liiketoimintaan liittyvät palvelut, kuten matkapuhelin- ja mobiilidataliittymät, sisältö- ja media-alan palvelut, kiinteän verkon palvelut, ICT-palvelut sekä IP-kapasiteetti. (Telia Company, 2019).

Televiestintätoimiala on säädelty ja se on myös erittäin kilpailtu (Telia Company, 2018a). Vuonna 2018 Telian markkinaosuus oli matkapuhelin- ja mobiilidataliittymistä Suomessa toiseksi suurin liittymien lukumäärän mukaan, ja yhtiö työllisti Suomessa yhteensä noin 3200 henkilöä (Telia Company, 2019).

3.2. Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa tarkastellaan sekä pyritään ymmärtämään valittua yksittäistä tapausta ja tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä, eli yrityskauppojen avulla toteutettua strategista uudistumista. Tutkimusaineistoa kerätään tapauksesta kahdella metodilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009.)

Tutkimusmenetelmiksi valittiin laadullisia menetelmiä seuraavista syistä: tutkimuksen tarkoitus ei ollut todistaa aiempaa teoriaa oikeaksi tai vääräksi, eikä tutkia toteutuuko teoriaan pohjautuva hypoteesi tapauksessa vai ei. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kuvaileva analyysi tarkastelun alaisesta tapauksesta ja ilmiöstä. Tämän vuoksi tutkielman tutkimuskysymys alkaakin kysymyssanalla *millaista*, eli tutkimuksen tarkoitus on tuottaa ymmärrystä siitä, miten tapaus ilmenee, toimii, tai kuinka se on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Eriksson & Kovalainen, 2016), jolloin tutkimustulosten raportointi on kuvailevaa (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Laadullisten tutkimusmenetelmien valintaa puolsi myös se, että tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkija ja tutkimuksen kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Haastateltavat sekä kirjallinen aineisto on valittu tarkoituksenmukaisesti halutunlaisen aineiston keräämiseksi, eikä esimerkiksi satunnaisotannalla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009).

3.3. Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoksi valittiin käytettäväksi kahden tyyppistä laadullista aineistoa (Eriksson & Kovalainen, 2016): sekundaariaineistoa, jotka tässä tapauksessa olivat valmiita, julkisesti saatavilla olevia dokumentteja (Eskola & Suoranta, 2014), kuten vuosikertomuksia ja tiedotteita, sekä tutkijan itse keräämää välitöntä primääriaineistoa, jota ovat tutkijan ja valittujen haastateltavien väliset syvähaastattelut (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009).

Keräämällä aineistoa myös haastattelumenetelmällä tavoiteltiin tutkimusaineistoon syvyyttä (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Etuna menetelmässä nähtiin se, että haastattelutilanne on vuorovaikutuksellinen, minkä vuoksi tilanteessa olisi mahdollista saada myös sellaista tietoa, jota ei olisi esimerkiksi kirjallisesta aineistosta voitu pyytää tai tulkita (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Haastattelumenetelmän haasteiksi tunnistettiin sen ajanviely ja kustannukset, sekä haastattelijan haastattelutaidot sekä haastatteluista saatavan aineiston ja siitä tehdyn analyysin luotettavuuden taso (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Tutkija oli työsuhteessa tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa tutkielman teon ajankohtana. Tutkijalla on tämän vuoksi tarkasteltavasta organisaatiosta sellaista taustatietoa, jota ei ole mainittu tässä tutkielmassa. Tällaista taustatietoa ei ole käytetty tässä tutkielmassa aineistona eikä johtopäätösten perusteena. Tässä tutkielmassa käytetty aineisto on esitelty seuraavissa alaluvuissa sekä luetteloitu lähdeluettelossa.

3.3.1. Kirjallinen aineisto

Tärkein syy sekundaariaineiston käyttämiselle merkittävänä aineistona tässä tutkimuksessa oli pyrkimys käyttää julkisesti saatavilla olevia aineistoja, joiden uskottavuus ja luotettavuus, ja täten myös tässä tutkielmassa tehtyjen analyysien ja johtopäätösten pätevyys, on avoimesti arvioitavissa. Julkisenä osakeyhtiönä tutkimuskohdetta (Telia Finlandin osalta) koskee tiedonantovelvollisuus, jonka tavoitteena on turvata sijoittajien yhdenvertainen, tasapuolinen ja samanaikainen mahdollisuus tiedonsaantiin, jotta sijoittajalla olisi käytettävissään riittävät tiedot perustellun arvion tekemiseksi liikkeeseenlaskijasta ja sen arvopaperista (Finanssivalvonta, 2018).

Kriteereiksi kerättävälle aineistolle määriteltiin, että sen tuli olla saatavilla, julkista ja tutkimuksen kannalta olennaista. Saatavuuskriteerin täyttämiseksi kirjallista aineistoa etsittiin pääasiassa julkisesta internetistä. Aineiston tuli myös olla saatavilla internetissä siten, ettei se vaadi esimerkiksi kirjautumista yrityksen intra-sivuille tai muuhun portaaliin.

Julkisuuskriteeriä pyrittiin täyttämään edellä mainittujen seikkojen lisäksi siten, että aineiston lähteenä ja julkaisijana suosittiin tarkasteltavaa organisaationa. Täten aineisto olisi sellaista, jonka tarkasteltava yritys oli itse julkaissut julkisesti saataville. Esimerkiksi vuosikertomukset ovat kirjanpitolain julkisilta osakeyhtiöiltä vaatimia asiakirjoja, joissa yrityksen tulee kuvata esimerkiksi toiminnan kehittymistä ja tuloksellisuutta, taloudellista tilannetta sekä merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä (Kirjanpitolaki 1 § a 30.12.2015/1620). Lisäksi aineiston oli liityttävä tutkittavaan aiheeseen tai tutkimustapaukseen.

Kirjallisessa aineistossa esiintyneiden strategiaa hahmottavien kuvioiden lainaamiseen tähän työhön tutkimustapauksen kuvaamisen ja hahmottamisen avuksi pyydettiin kirjallisesti lupa tarkasteltavan yrityksen viestintäyksiköstä. Kuvien käyttöön myönnettiin kirjallisesti sähköpostitse lupa Telia Finland Oyj:n viestintäyksiköstä 16.5.2019 edellytyksenä, että niissä on lähdeviittaukset, joista kuvioiden lähde ilmenee.

Kirjallista aineistoa oli tutkimustapauksesta kohtuullisen runsaasti saatavilla ja sen avulla oli mahdollista muodostaa selkeä kuvaus tapauksesta. Lisäksi tutkimusaineistona käytettäväksi valittu aineisto oli julkista, tarkasteltavan organisaation itse julkaisemaa ja yleisesti saatavilla olevaa aineistoa, jolloin aineistoa käyttämällä välttyttiin myös mahdollisen sensitiivisen aineiston käytöltä tämän tapaustutkimuksen esittelyssä ja analyysissä.

Tämän tutkimuksen kirjallinen aineisto koostuu TeliaSonera AB:n sekä Telia Company AB:n vuosien 2013, 2014, 2015, 2016 ja 2017 vuosikertomuksista sekä tarkasteltavien organisaatioiden yrityskauppoihin liittyvistä julkisista tiedotteista. Käytetty kirjallinen aineisto on listattu taulukossa 5.

Taulukko 5. Tutkimuksessa käytetty sekundaariaineisto.

Aineisto	Julkaistu	Lähde	Nimike
Tiedote	16.11.2018	Telia	Telian AinaCom-kauppa vahvistui
Tiedote	21.5.2018	Nebula	Parasta ICT-kumppania rakentamassa - Telian tyttäret Nebula ja Inmics yhdistymässä
Tiedote	9.3.2018	Telia	Telia ostaa Cloud Solutions CS Oy:n - neljäs yritysosto vuoden sisällä vahvistaa voimakasta kasvua ICT-markkinassa tavoittelevan Telian pilvi- ja kyberosaamista
Tiedote	31.1.2018	Telia	Telian Inmics-kauppa päätökseen
Tiedote	18.12.2017	Telia	Telia ostaa it-palveluyritys Inmics Oy:n ja vahvistaa asemaansa täyden palvelun ICT-talona
Tiedote/uutinen	18.12.2017	Inmics- Nebula	Telia ostaa IT-palveluyritys Inmics Oy:n - Nebula aloittaa strategisen yhteistyön Inmicsin kanssa
Tiedote	30.11.2017	Telia	Telia vahvistaa kyberosaamistaan ostamalla Propentus Oy:n
Tiedote	8.6.2017	Telia	Telian Nebula-kaupalle hyväksyntä
Tiedote	22.5.2017	Telia	Nebula-kauppa vahvistaa Telian pilvipalveluvalikoimaa
Tiedote	26.10.2016	Telia	Cygate ostaa verkko- ja sovellustason monitorointiin erikoistuneen Bemeconin
Tiedote	9.6.2015	Telia	Cygate ostaa työasemavirtualisointiin ja datakeskuksiin erikoistuneen ICT-verstaan
Tiedote	24.6.2014	Telia	Cygate ostaa Lemcon Networksin IT-liiketoiminnot Suomessa
Tiedote	22.5.2014	Telia	Cygate ja Datainfo osaksi Soneran yritysliiketoimintaa
Osavuosisikatsaus	2018	Telia	Telia Company Year-End Report January-December 2018
Vuosikertomus	2019	Telia	Telia Company's Annual Report 2018

Vuosikertomus	2018	Telia	Telia Company's Annual Report 2017
Vuosikertomus	2017	Telia	Telia Company's Annual Report 2016
Vuosikertomus	2016	Telia	TeliaSoneras Annual Report 2015
Vuosikertomus	2015	Telia	TeliaSoneras Annual Report 2014
Vuosikertomus	2014	Telia	TeliaSoneras Annual Report 2013
Vuosikertomus	2007	Telia	TeliaSoneras Annual Report 2006

3.3.2. Haastatteluaineisto

Aineistoa kerättiin myös viiden henkilöhaastattelun avulla. Henkilöhaastatteluiden avulla oli tarkoitus syventää kirjallisen aineiston avulla muodostettua tarkasteltavan tapauksen kuvausta ja tuoda siihen uskottavuutta haastateltavien henkilöiden kokemusten ja näkemysten pohjalta.

Haastateltavat valittiin yhdessä tutkimuskohteen edustajan kanssa. Tutkittava tapaus oli tälle henkilölle tuttu, ja tutkija oli keskustellut tutkimuskysymyksestä, tutkimuksen teoreettisesta taustasta sekä haastattelujen tavoitteesta hänen kanssaan. Haastateltaviksi haluttiin henkilöitä, jotka olivat olleet mukana yrityskaupoissa, yrityskauppoja seuranneissa integraatioissa tai vastuutehtävissä liittyen tarkasteltavan organisaation yritys-kauppa- ja kasvukyvykkyyteen. Haastateltavilla tuli myös olla strategisen tason tietoa ja ymmärrystä toteutetuista yrityskaupoista, sillä haastattelussa saadun aineiston haluttiin olevan sellaista, että sitä olisi mahdollista käyttää tapaustutkimuksen aineistona.

Haastatteluihin kutsutut henkilöt valittiin seuraavien kriteerien perusteella: haastateltavilla tuli olla riittävä strategisen tason tietämys ja ymmärrys tutkimustapauksesta. Menetelmä muistuttikin osittain lumipallo-otantaa, jossa haastateltavilta kysytään, keitä he ehdottaisivat haastateltaviksi (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Jo haastatteluja suunniteltaessa oli ennakoitavissa, että haastateltavien määrä jäisi melko vähäiseksi. Haastatteluaineiston oli kuitenkin tarkoitus syventää valittua kirjallista

aineistoa, eikä siitä ollut tarkoitus tehdä yleistyksiä tai testata sen avulla aiempaan tutkimustietoon perustuvaa teoriaa, minkä vuoksi tämän tutkimuksen tapauksessa viisi haastattelua päätettiin olevan riittävä tarvitun tiedon saamiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Haastatteluaineiston keruumenetelmäksi valittiin keskustelunomainen haastattelu eli syvähaastattelu ja metodiksi dialogi. Tässä haastattelumenetelmässä haastateltavien annetaan kertoa haastattelussa käsiteltävistä asioista heidän ymmärryksensä mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkija ei myöskään ole vain kyselijä, vaan aktiivinen keskusteluun osallistuja. Dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkija ei myöskään saa piilottaa omia ennako-oletuksiaan tutkittavasta ilmiöstä, ja ne voivatkin toimia eräänlaisina sisäänmenoväylinä dialogiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Haastateltaviksi valittuja lähestyttiin sähköpostitse kirjeellä, jossa kerrottiin lyhyesti pro gradu -tutkielman taustasta ja tutkimusaiheesta sekä haastattelun toteutuksesta aikataulun ja käytännön asioiden kannalta. Yhteensä haastattelukutsuilla lähestyttiin seitsemää henkilöä, joista viiden kanssa haastattelu saatiin toteutettua. Haastatteluihin suostuneiden kanssa sovittiin ajankohdat haastatteluille, joihin varattiin itse haastattelutilanteen lisäksi riittävästi aikaa sekä tutkimuksen taustojen ja pääteemojen että haastattelun käytännön asioiden läpikäymiselle. Haastateltavista kolme työskenteli haastatteluhetkellä Telia Finland Oyj:n ja kaksi tämän tytäryhtiöiden palveluksessa.

Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua myös kirjallinen ennakkomateriaali, jossa esiteltiin pro gradu -tutkielman taustatietoja, kuten haastattelijan koulutusohjelma ja oppilaitos, tutkimusaihe ja sen taustat, tutkimuksessa käytettävä strategisen uudistumisen viitekehys ja siihen liittyvät käsitteet, haastatteluun liittyvät käytännön asiat, kuten haastattelun nauhoittaminen haastateltavan sen salliessa, nauhoitteen käyttötarkoitus, haastattelun toteutustapa ja suuntaa-antava aiherunko (liite 1). Haastateltaville tarjottiin myös mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkielmaan tai haastatteluun liittyen, sekä ker-

rottiin, että he saavat ennen työn viimeistä hyväksymistä tarkistaa, miten heidän kanssaan käytyä haastattelua on tutkielman aineistona käytetty. Haastatellut henkilöt on esitelty seuraavassa taulukossa 6:

Taulukko 6. Tutkimuksessa käytetty haastatteluaineisto.

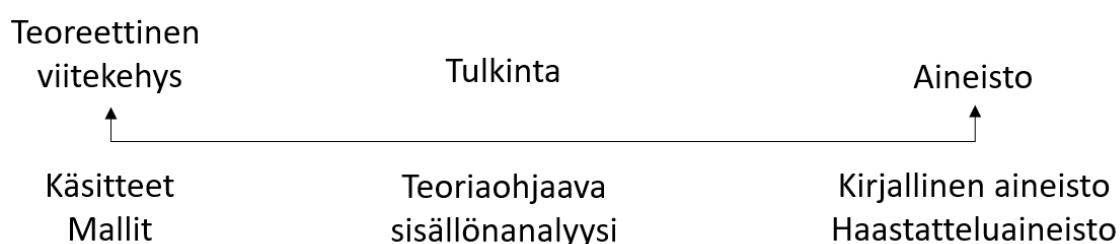
	Haastateltavan kuvaus	Ajankohta	Nauhoitetun haastattelun kesto
A	Haastateltava toimii yritysliiketoiminnan strategiayksikössä vastuualueena yrityskauppojen läpivieminen.	4.4.2019	1h 7min
B	Haastateltava on yritysliiketoiminnasta vastaava johtaja, joka on toiminut tarkasteltavana ajanjaksona johtoryhmän jäsenenä ja yritysliiketoiminnan myynti- ja palvelukanavista vastaavana johtajana.	4.4.2019	54 min
C	Haastateltava on yrityskaupoista vastaava johtaja ja johtoryhmän jäsen.	11.4.2019	1h 8min
D	Haastateltava toimii yritysliiketoiminnan strategiayksikössä, vastuualueena yrityskauppojen jälkeiset integraatiot.	16.4.2019	49 min
E	Haastateltava on ja on toiminut talousjohtajana ja vt. toimitusjohtajana sekä toteutunutta yrityskauppaa valmistelevana tahona ostetussa yrityksessä. Hän on toiminut myös aiemmin yrityskauppoihin liittyvissä vastuutehtävissä.	16.4.2019	1h 11min

Haastateltavat henkilöt toimivat tarkasteltavassa organisaatiossa johto- ja yrityskauppoihin liittyvissä vastuutehtävissä. Haastattelut toteutettiin kahden kesken kasvotusten tehävinä haastatteluina 4.4.2019, 11.4.2019 ja 16.4.2019. Haastattelutilanteet kestivät kukin noin tunnin, ja ne nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastattelut erosivat kuluutaan toisistaan jonkin verran, riippuen dialogin etenemisestä (vrt. Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastateltavien henkilöllisyyden suojaamiseksi heidän nimiään tai haastattelun aikaisia nimikkeitään ei mainita tässä työssä. Haastateltavia ei myöskään ole kooditettu tutkimusaineiston analyysissä tai tutkimustulosten esittelyssä, sillä haastatteluaineiston henkilöityminen ei ole tutkimuksen kannalta oleellista. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla tutkittavaa ilmiötä yhden tutkimuskohteen osalta, eikä esimerkiksi vertailla yksittäisten haastateltavien vastauksia keskenään tai etsiä niiden väliltä toistettavuutta tai poikkeamia.

3.4. Analyysimenetelmä

Tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi (kuvio 7) valittiin laadullinen sisällönanalyysi. Laadullinen sisällönanalyysi voi perustua joko aineiston koodaukseen tai suoraan tulkintaan, tai molempiin. Esimerkiksi aineiston kategorisointi on yksi laadullisen sisällönanalyysin muotoja, joka edellyttää aineiston koodausta. Kategorisoinnin tarkoitus on tuottaa aineistosta kokonaisvaltainen ja tosiasioihin perustuva kuvaus. Tulkinnan tarkoitus taas on ymmärtää aineiston asiayhteydellisiä merkityksiä, eikä siten välttämättä edellytä aineiston koodausta. (Eriksson & Kovalainen, 2016.)



Kuvio 7. Tutkimuksen analyysimenetelmä.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu johonkin aiempaan tutkimustietoon perustuvaan teoriaan tai malliin, joka kuvaillaan tutkimuksessa, ja jonka perusteella määritellään tutkimuksen kohteena olevat käsitteet, ja ohjaa näin myös aineiston analyysia (Tuomi & Sarajarvi, 2018). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysin luokittelu

perustuu aiemmassa tutkimuksessa esitettyyn käsitejärjestelmään, esimerkiksi teoriaan tai malliin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämä ei Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan varsinaisesti tarkoita olemassa olevan teorian testaamista, mutta tutkimustulos joko vahvistaa tai uudistaa jo tiedettyä käsitystä. Teoriaohjaavassa analyysissä taas analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta aiempaan tutkimustietoon pohjautuva teoria voi toimia sen apuna. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, ja aiemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tässä tutkimuksessa käytetään kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjä teoreettisia malleja ja viitekehyksiä tutkimusaineiston analyysissä. Tutkimuskohteen strategiaa ja toteutuneita yrityskauppoja analysoidaan luvuissa 2.1 ja 2.2 tarkastellun resurssiperustaisen strategianäkemyksen kautta. Luvussa 2.3. esitettyä TOWS-matriisia (kts. taulukko 3) käytetään kuvaamaan strategisen uudistumisen strategioita (Agarwal & Helfat, 2009). Tutkimuskohteessa tapahtunutta strategista uudistumista analysoidaan Tallin (2014) strategisen uudistumisen analyysin viitekehyksen (kuvio 8) avulla.

	Ostajayritys	Ostokohde
Resurssit ja toimintatavat	– Miten ostajayrityksen resurssit ja toimintatavat uudistuvat?	– Miten ostokohteen resurssit ja toimintatavat uudistuvat?
Liiketoiminta	– Miten ostajayrityksen liiketoiminta uudistuu?	– Miten ostokohteen liiketoiminta uudistuu?
Strategia	– Miten strategia ja strategiatyöskentely uudistuvat?	

Kuvio 8. Strategisen uudistumisen analyysin viitekehys (Tall, 2014, s. 68).

4 Aineiston analyysi ja tutkimustulokset

Tässä luvussa analysoidaan tutkimuskohdetta kerätyn sekundaari- ja haastatteluaineiston perusteella sekä esitellään tutkimustulokset.

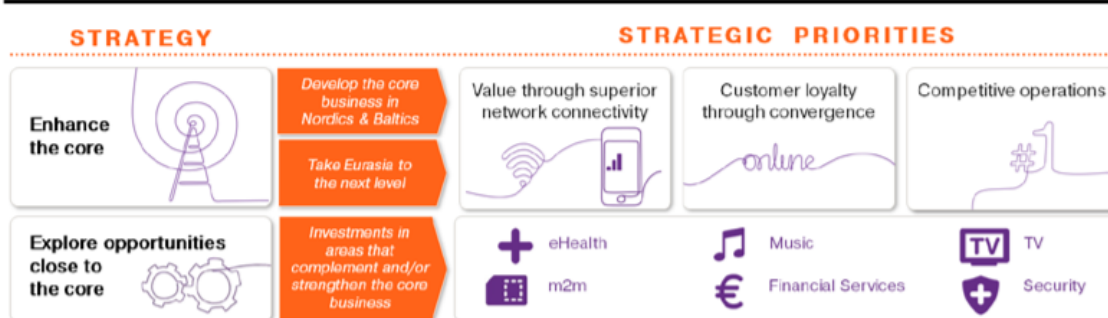
Analyysi on jaettu kolmeen alalukuun, jossa ensimmäisessä kuvataan tutkimuskohteen konsernistrategian kehittymistä vuosina 2014-2018 sekä tunnistetaan tänä aikana toteutuneet yrityskaupat. Seuraavassa alaluvussa analysoidaan konsernin strategiaa sekä tunnistettuja yrityskauppoja resurssiperustaisen strategianäkemyksen teoriaa apuna käyttäen. Kolmannessa alaluvussa kuvataan yrityskauppojen seurauksena tutkimustapauksen ajankohtana, eli vuosina 2014-2018 sekä keväällä 2019 tapahtuvaa ja tapahtunutta strategista uudistumista.

4.1. Konsernistrategian kehitys ja yrityskaupat

Tämän tutkimuksen kannalta olennainen muutos Telian strategiassa tapahtui vuosien 2013 ja 2014 välillä. Vuonna 2013 TeliaSonera AB:n strategia oli *toimittaa moninaisen asiakassegmentin ydinvaatimukset täyttäviä räätälöityjä tuotteita ja palveluita* (TeliaSonera, 2014), mutta vuoden 2014 strategiassa tunnustettiin muutos palvelun käytössä ja kysynnässä, sekä tämän aiheuttamat haasteet TeliaSoneran aiemmille ydintuotteille. Muuttunut käyttäytyminen etenkin datayhteyksien käytön ja niille asetettujen vaatimusten osalta nähtiin kuitenkin mahdollisuutena (TeliaSonera, 2015).

Vuoden 2014 strategian (kuvio 9) keskiöön tulivat ydinliiketoiminnan parantaminen sekä toisiaan tukevien ja täydentävien IT- ja televiestintäkokonaisratkaisujen tarjoaminen, sekä jäljempinä vuosina toistuneet *Enhance the core* ja *Explore opportunities close to the core*, jotka vapaasti suomennettuina tarkoittavat ytimen parantamista ja ydintä lähellä olevien mahdollisuuksien tutkimista (TeliaSonera, 2015). Myös TeliaSonera Finland Oyj:n tytäryhtiöt Cygate Oy ja DataInfo Oy tuotiin tuolloin lähemmäs emoyhtiötä tiivistämällä keskinäistä yhteistyötä ja yhtenäistämällä brändiä (Telia, 2014a).

STRATEGY AND STRATEGIC PRIORITIES



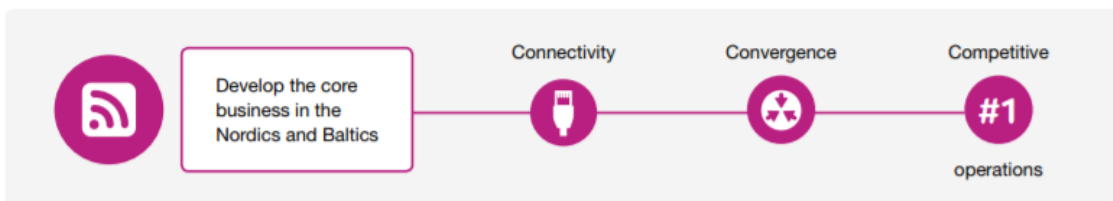
Kuvio 9. TeliaSoneran strategia kuvattuna yhtiön vuoden 2014 vuosikertomuksessa (TeliaSonera, 2015a, s. 14).

Taustalla muutoksessa olivat sekä etenkin suurempien yritysasiakkaiden kasvava tarve kokonaisvaltaisille ICT-kumppaneille, jotka huolehtivat kokonaisuudesta heidän puolestaan, sekä perinteisen telekom-liiketoiminnan hiipuminen. Keväällä 2014 TeliaSonera Finland Oyj osti AinaCom Oy:n kiinteän verkon sekä kuluttajaliiketoiminnan (TeliaSonera, 2015), ja seuraavana vuonna Cygate Oy osti työasemavirtualisointiin ja datakeskusratkaisuihin erikoistuneen ICT-Verstas Oy:n (Telia, 2015).

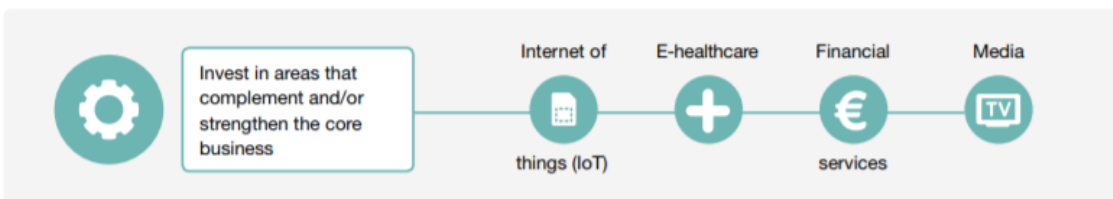
ICT-Verstas vahvistaa kasvustrategiamme mukaisesti olemassa olevia liiketoiminta-alueitamme (Telia, 2015).

Konsernistrategiassa ei vuosina 2015 ja 2016 tapahtunut suuria muutoksia (kuviot 10 ja 11). Yrityskaappoihin aktivoitumisesta huolimatta osa suunnitelluista kaupoista jäi toteutumatta. Esimerkiksi kesällä 2016 TeliaSonera Finland Oyj ilmaisi kiinnostuksensa ostaa Anvia Telecom Oy:n. Anvia Group ilmoitti kuitenkin myyvänsä telekom-liiketoimintansa teleoperaattori Elisalle Oyj:lle. (Telia Company, 2017.)

ENHANCE THE CORE

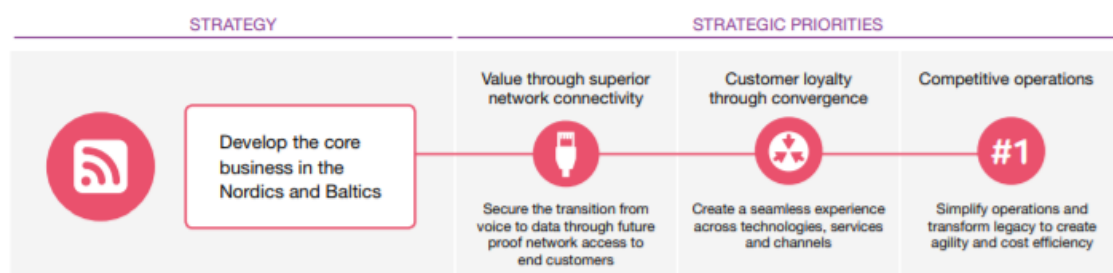


EXPLORE OPPORTUNITIES CLOSE TO THE CORE

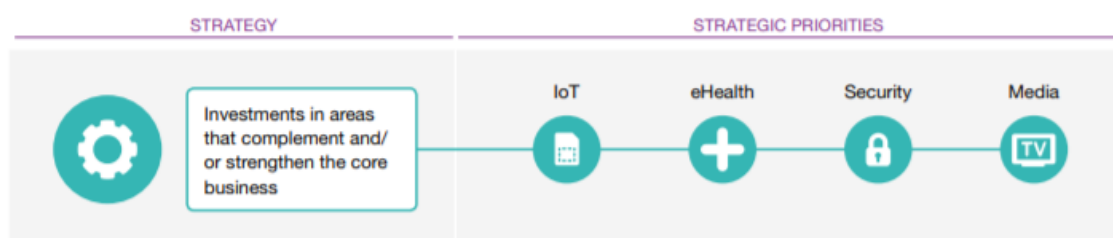


Kuvio 10. TeliaSoneran strategia kuvattuna yhtiön vuoden 2015 vuosikertomuksessa (TeliaSonera, 2016, s. 19).

ENHANCE THE CORE



EXPLORE OPPORTUNITIES CLOSE TO THE CORE



Kuvio 11. Telia Companyn strategia kuvattuna yhtiön vuoden 2016 vuosikertomuksessa (Telia Company, 2017, s. 18).

Yritystotot ovat toki kuuluneet Telian strategiaan aiemminkin (TeliaSonera, 2014). Esi-merkiksi vuoden 2006 toimintakertomuksessa TeliaSoneran toteutuneiden yritysostojen kerrottiin vahvistaneen yhtiön asemia tämän kotimarkkinoilla sekä laajentaneen yhtiön vaikutuspiiriä uusille kasvualueille. Vuonna 2006 TeliaSonera myös osti IP-verkkoratkaisujen ja järjestelmäintegraatioiden toimittajan Cygate Groupin lähes koko omistuksen vahvistaakseen asemaansa hallintapalvelujen markkinoilla. (TeliaSonera, 2007.)

Vuonna 2017 yhtiön strategia oli ollut toteutuksessa kolmatta vuotta. Strategia perustui ydinliiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen, ja sen yhdistämiseen ydintä vahvistaviin ja uutta liiketoimintaa synnyttäviin mahdollisuuksiin (Telia Company, 2017). Strategiassa astuttiin vuonna 2017 myös askel eteenpäin, kun aiempien kolmen vuoden *Explore opportunities close to the core* -sanamuoto uudistui muotoon *Execute opportunities close to the core* (kuvio 12). Vapaasti suomennettuna Telia siirtyi strategiassaan *mahdollisuuksien tutkimisesta mahdollisuuksien toteuttamiseen*.

Vuoden 2017 kesällä Telia Finland Oyj osti automatisoituja ja standardoituja pilvipalveluita tarjoavan ICT-yritys Nebula Oy:n ja Cygate Oy identiteetin- ja käyttövaltuushallintaan erikoistuneen Propentus Oy:n myöhemmin samana vuonna (Telia, 2017a; Telia Company, 2018b). Yrityskaupat toteuttivat Telian konsernistrategiaa vahvistaen yhtiön ydinliiketoimintaa (Telia Company, 2018b).

Tämä (Cygaten ja Propentuksen yrityskauppa) vahvistaa kasvustrategiamme mukaisesti tietoturvaosaamistamme ja täydentää erinomaisesti uniikkia yhdistelmäämme verkko-, tietoturva-, konesali- ja pilvipalveluiden tarjoajana (Telia, 2017c).



Kuvio 12. Telia Companyn strategia kuvattuna yhtiön vuoden 2017 vuosikertomuksessa (Telia Company, 2018b, s. 20).

Tammikuussa 2018 Telia osti kokonaisvaltaisia ICT-palveluita tarjoavan Inmics Oy:n. Myöhemmin keväällä 2018 Telia-perheeseen kuuluva Cygate Oy osti IT-palveluntarjoaja Cloud Solutions CS Oy:n (Telia Company, 2018a). Yritysostoja luonnehdittiin Telian lehdistötiedotteissa esimerkiksi seuraavasti:

Telia jatkaa kasvustrategiansa mukaisesti investointejaan sen liiketoimintaa vahvistaviin palveluihin, kun Telian tytäryhtiö Cygate Oy ostaa IT-asiantuntijatalo Cloud Solutions CS Oy:n. Kyseessä on jo neljäs yritysosto vuoden sisällä Telian vauhdittaessa muutostaan monipuoliseksi ICT-yhtiöksi (Telia, 2018b).

Inmicsin osto on johdonmukaista jatkoa viimevuotisille Nebula- ja Propentus-kaupoille. Uusilla tytäryhtiöillä on tärkeä rooli, kun rakennamme Teliasta kattavaa valtakunnallista ICT-palvelutaloa (Telia, 2018a).

Yrityskaupan jälkeen Telian uudet tytäryhtiöt Nebula Oy ja Inmics Oy aloittivat strategisen yhteistyön sekä yhdistymisen (Telia, 2018a; Nebula, 2018). Loppuvuodesta 2018 Teliaan liittyi yritysoston kautta myös ICT-toimija AinaCom Oy (Telia Company, 2018a), jonka kiinteän verkon ja kuluttajaliiketoiminnan Telia Finland Oy (silloinen TeliaSonera Finland Oy) oli ostanut jo vuonna 2014 (Telia, 2018c).

Yhteensä vuosien 2014-2018 aikana toteutettuja yrityskauppoja oli yhdeksän. Yhteen-
veto yrityskaupoista on esitetty alla taulukossa 7:

Taulukko 7. Yhteenveto vuosina 2014-2018 toteutetuista yrityskaupoista.

<i>Vuosi</i>	<i>Ostaja</i>	<i>Yrityskaupan kohde</i>
2014	TeliaSonera Finland Oy	AinaCom Oy:n kiinteä verkko- ja kuluttajaliiketoiminta
	Cygate Oy	Lemcon Networks IT Services -yksikön liiketoiminnot Suomessa
2015	Cygate Oy	ICT-Verstas Oy
2016	Cygate Oy	Bemecon Solutions Oy
2017	Telia Finland Oy	Nebula Oy
	Cygate Oy	Propentus Oy
2018	Telia Finland Oy	Inmics Oy
	Cygate Oy	Cloud Solutions CS Oy
	Telia Finland Oy	AinaCom Oy

4.2. Uudistumis- ja yrityskauppastrategia

Resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaan yrityksen resurssit määrittelevät yrityksen menestyksen sen toimintaympäristössä (esim. Wernerfelt, 1984). Strateginen uudistuminen taas on seurausta siitä, kun yritys omaksuu tai hankkii uusia resursseja tai

päivittää ja korvaa nykyisiä resursseja vastatakseen toimintaympäristössään ilmeneviin mahdollisuuksiin ja uhkiin (Agarwal & Helfat, 2009). Haastatteluiden perusteella toimintaympäristön vallitsevilla olosuhteilla on ollut suuri merkitys valittuun kasvustrategiaan myös tutkimustapauksessa.

Mutta tässä on kaks kulmaa miks tähän on lähetty, se asiakastarve, varsinkin mitä isommista yritysasiakkaista puhutaan [...] Isot yritysasiakkaat hakevat kokonaisvaltaista ICT-kumppania joka hoitaa homman, ja toinen on se että perinteinen telekom-liiketoiminta ei kasva.

Strategisen uudistumisen toteuttaminen haastatteluiden perusteella (taulukko 8) oli *vas-tata asiakkaiden tarpeisiin hankkimalla tarvittavia uusia resursseja ja kyvykkyyksiä, sekä saavuttaa nopeampaa kasvua näissä uusissa liiketoiminnoissa epäorgaanisesti yritys-kauppojen avulla*. Yrityskauppojen avulla tavoiteltiin paitsi kasvua ICT-alueelle, myös suu-remppaa markkinaosuutta ydin- eli operaattoriliiketoiminnassa.

Toimintaympäristön haasteista nousi haastatteluissa esiin erityisesti tutkimuskohteen perinteisen operaattoriliiketoiminnan kasvun hiipuminen. Teleoperaattoriliiketoimin-nassa markkinat ovat myös erittäin kilpaillut ja asiakkuuksien on melko helppoa vaihtaa palveluntarjoajaa. Tämän vuoksi kasvustrategia, jossa suurempaa markkinaosuutta ta-voitellaan ostamalla samankaltaisia toimijoita, on haasteellinen - osa asiakkuuksista siir-tyy väistämättä myös näissä tapauksissa kilpailijoille toimialan kilpailutilanteen vuoksi.

Toimintaympäristön kehittämisessä nähtiin myös mahdollisuuksia. Asiakastarpeiden ke-hittymisen nähtiin tarjoavan mahdollisuuksia luoda uutta liiketoimintaa vahvan perinte-i-sen ydinliiketoiminnan ympärille. Haastatteluissa tutkimuskohteen vahvuuksiksi nähtiin esimerkiksi sen merkittävä markkina-asema sekä vahvuus ydinliiketoiminnassa. Heikkou-tena taas nähtiin orgaanisen kasvun hitaus uusissa liiketoiminnoissa.

Tässä on jo ennen sitä 2014 kun on yrityspuolta katottu [...] meidän ollaan paljon puhuttu siitä laajentumisesta [...] enemmän IT- tai ICT-puolelle, sitä on vuosikausia yritetty tässä niinkun, orgaanisesti ite saada jollain tavalla liikkeelle mutta siitä ei käytännössä oo tullu mitään.

Taulukko 8. Strategisen uudistumisen TOWS-analyysi haastatteluaineiston mukaan.

	Vahvuudet	Heikkoudet
	Tehdyt investoinnit ydinliiketoimintaan	Hidas orgaaninen kasvu uusilla liiketoiminta-alueilla
Mahdollisuudet Kasvava asiakastarve kokonaisvaltaisia ICT-palveluita tarjoaville kumppaneille	Strategiat vahvuuksien muuttamiseen ja päivittämiseen ulkoisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi Kehittyminen vastaamaan asiakkaan tarvetta kokonaisvaltaisena ICT-palveluiden tarjoajana	Strategiat heikkouksien korvaamiseen ulkoisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen Nopeampi kasvu yrityskaupan avulla uusille liiketoiminta-alueille, uutta osaamista yrityskauppojen avulla
Uhat Ydinliiketoiminnassa supistuva markkina, kilpailijat Ydinliiketoiminnassa asiakkaan on helppo vaihtaa palveluntarjoajaa	Strategiat vahvuuksien muuttamiseksi ja päivittämiseksi ulkoisten uhkien välttämiseksi Markkinaosuuden osto pienempiä telekom-toimijoita ostamalla	Strategiat heikkouksien korvaamiseksi ulkoisten uhkien välttämiseksi Yrityskauppojen avulla vahvuuksia määrättyissä asiakkuussegmenteissä ja maantieteellisillä alueilla

Yrityskaupat (taulukko 9) olivat tärkeitä strategisia toimenpiteitä Telian kasvustrategiassa (Telia, 2018a), sillä ne mahdollistivat orgaanista kasvua nopeamman kasvun ja laajenemisen uusille liiketoiminta-alueille. Yrityskaupoilla ei tavoiteltu ainoastaan palvelukatalogin laajentamista, vaan myös vahvuuksia eri asiakassegmenteissä ja maantieteellisillä alueilla. Lisäksi yrityskaupoissa ostettiin sellaista osaamista, jota Teliällä ei aikaisemmin ollut, ja jota olisi ollut huomattavasti hitaampaa kehittää ilman yrityskaupan kautta saatuja resursseja. Asiakkaille haluttiin tarjota paljon muutakin, kuin pelkästään matkapuhelin- ja dataliittymät.

Taulukko 9. Telia-konsernin toteutuneet B2B-segmentin yritysostot Suomessa 2014-2018.

<i>Vuosi</i>	<i>Ostaja</i>	<i>Yrityskaupan kohde</i>	<i>Kohteen kuvaus</i>
2014	TeliaSonera Finland Oyj	AinaCom Oy:n kiinteä verkko- ja kuluttajaliiketoiminta	Kiinteä verkko- ja kuluttajaliiketoiminta (Telia, 2018c)
	Cygate Oy	Lemcon Networks IT Services -yksikön liiketoiminnot Suomessa	Langattomien lähiverkkojen, yritysverkkojen ja verkkojen tietoturva (Telia, 2014b)
2015	Cygate Oy	ICT-Verstas Oy	Työasemavirtualisointi ja datakeskusratkaisut, 11 työntekijää (Telia, 2015)
2016	Cygate Oy	Bemecon Solutions Oy	Sovellustason ja verkkomonitoroinnin osaaminen (Telia, 2016)
2017	Telia Finland Oyj	Nebula Oy	Pienten ja keskisuurten yritysten ICT-palvelut (Telia, 2017a)
	Cygate Oy	Propentus Oy	Identiteetin- ja käyttövaltuushallinta, tietoturva, riskienhallinta ja kyberturvallisuus (Telia, 2017c)
2018	Telia Finland Oyj	Inmics Oy	IT-ylläpito- ja ulkoistuspalvelut, konesali- ja pilvipalvelut sekä laitemyynti koko Suomen laajuisesti (Telia Inmics-Nebula, 2017)
	Cygate Oy	Cloud Solutions CS Oy	Pilvipalvelut, kyberturvallisuus ja tietosuoja, konesaliympäristöt (Telia, 2018b)
	Telia Finland Oyj	AinaCom Oy	Yritysten puhe-, mobiili-, verkko- ja IT-ratkaisut yhteysineen (Telia, 2018c)

Resurssiperustaiseen strategianäkemykseen (esim. Wernerfelt, 1984) liittyy molempikätinen näkökulma siitä, millä tavalla yrityksen tulisi hakea kasvua: sekä parantamalla

nykyisiä, että hankkimalla tai kehittämällä uusia resursseja (Wernerfelt, 1984). Tämä näkemys nousi esille myös haastatteluissa kasvuun liittyen.

[...] kyllä se on melkein yritys kuin yritys [...] se on niiden ainoa tapa säilyä, että niillä on se tietty vahva ydinliiketoiminta, ja sit ne pyrkii joko siihen tuomaan suoraan jotain palveluita mitkä voivat kasvaa [...]

Myös resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaiset yrityskauppastrategiat voidaan karkeasti jakaa kahteen seuraavasti: yritys voi joko ostaa lisää samoja tai samankaltaisia resursseja, joita sillä jo on, tai ostaa sen nykyisiä resurssia täydentäviä resursseja (Salter & Weinhold, 1978; Wernerfelt, 1984).

Kaksijakoisuus (taulukko 10) jatkuu myös konsernistrategiassa, jonka voidaan todeta koostuvan kahdesta osasta. Näistä ensimmäinen (*Enhance the core*) tarkoittaa vapaasti suomennettuna *ytimen vahvistamista, parantamista tai kehittämistä*, ja strategian jälkimmäinen osa (*Explore opportunities close to the core ja Execute opportunities close to the core*) *ydintä lähellä olevien mahdollisuuksien tutkimista* (kts. kuviot 10-11) tai *toteuttamista* (kts. kuvio 12).

Taulukko 10. Molempikätisyyden ulottuvuudet kasvu-, yrityskauppa- ja konsernistrategioissa.

Molempikätisyys (dynaamiset kyvykkyudet)	<i>Parannetaan nykyistä, inkrementaalinen kehittyminen</i>	<i>Kehitetään, löydetään, luodaan uutta</i>
Kasvustrategia (RBV)	Nykyisten resurssien parantaminen	Uusien resurssien kehittäminen ja hankkiminen
Yrityskauppastrategia (RBV)	Ostetaan samankaltaisia resursseja, kuin ostajayrityksellä jo on	Ostetaan ostajayrityksen resursseihin nähden erilaisia, mutta niitä täydentäviä resursseja
Tutkimuskohteen konsernistrategia	Enhance the core	Explore / execute opportunities close to the core

Kirjallisen aineiston perusteella toteutuneet yrityskaupat noudattivat *Enhance the core* -strategiaa, eli yrityskaupoilla vahvistettiin tutkimuskohteen ydinliiketoimintaa, eli tässä tapauksessa Telia Finland Oy:n ja Cygate Oy:n teleoperaattori- ja ICT-liiketoimintaa. Resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaisista yrityskauppastrategioista taas tunnistettiin molempia. Yritysostojen sijoittuminen tutkimuskohteen konsernistrategiassa ja niissä noudatetut yrityskauppastrategiat resurssiperustaisen näkemyksen mukaisesti on esitetty taulukossa 11.

AinaCom Oy:n yrityskaupassa ostettiin toinen teleoperaattoritoimija, jolla oli samankaltaisia resursseja, kuten asiakkuuksia, tuoteportfolio ja henkilöstö, kuin Telia Finland Oy:llä jo oli. Yrityskaupassa noudatettiin siis strategiaa, jossa ostetaan samankaltaisia resursseja.

Tavoitteemme on kytkeä AinaCom saumattomasti osaksi Telian yritysliiketoimintaa, jotta voimme palvella asiakkaitamme paremmin yhdistämällä AinaComin vahvaa kokemusta yritysasiakkuuksista Telian kyvykkyyksiin (Telia, 2018d).

Muut yrityskaupat, kuten Cygate Oy:n yrityskaupat pienistä konesalipalvelutoimijoista, noudattivat täydentävien resurssien hankkimisen strategiaa. Yritysostot tukivat ja vahvistivat Cygate Oy:n ydintoimintaa, mutta toivat siihen myös jotain sellaisia resursseja ja kyvykkyyksiä, joita Cygate Oy:llä tai Telia Finland Oy:llä ei vielä aiemmin ollut.

Nää on kaikki ollu sellaisia kauppoja, jotka on joko ollu suoraan meidän (Cygate) strategia bisnesalueita [...] Propentuksella on tietoturvakulma, käyttövaltuuksienhallinta on heidän bisnes ja se sopii meidän tietoturvaportfolioon varsin hyvin [...] tää Cloud Solution on enemmän sinne datacenterpuolelle mutta sekin sopii meille tosi hyvin [...] sieltä tuli tosi paljon osaamista siihen liittyen, ja asiakkuuksia...

[...] Yhtiön (Inmics) erinomainen osaaminen, loistavalla tasolla oleva asiakastyytyväisyys ja kokonaisvaltaiset IT-ratkaisut täydentävät yritystarjoamaamme ja vahvistavat asemaamme johtavana valtakunnallisena ICT-palveluiden tarjoajana (Telia, 2017d).

Taulukko 11. Toteutuneet yritysostot ja näiden strateginen sijoittuminen Telia-konsernin strategiassa.

<i>Vuosi</i>	<i>Ostaja</i>	<i>Yrityskaupan kohde</i>	<i>Yritys- kauppastrategia (RBV mukaisesti)</i>	<i>Yrityskauppa- strategiaa toteuttava konsernin strategia</i>
2014	TeliaSonera Finland Oyj	AinaCom Oy:n kiinteä verkko- ja kuluttajaliiketoiminta	Samankaltaiset resurssit (TeliaSonera, 2015)	Enhance the core
2014	Cygate Oy	Lemcon Networks IT Services -yksikön liiketoiminnot Suomessa	Täydentävät resurssit (Telia, 2014b)	Enhance the core (Telia, 2014b)
2015	Cygate Oy	ICT-Verstas Oy	Täydentävät resurssit (Telia, 2015)	Enhance the core (Telia, 2015)
2016	Cygate Oy	Bemecon Solutions Oy	Täydentävät resurssit (Telia, 2016)	Enhance the core (Telia, 2016)
2017	Telia Finland Oyj	Nebula Oy	Täydentävät resurssit (Telia, 2017a)	Enhance the core (Telia Company, 2018b)
2017	Cygate Oy	Propentus Oy	Täydentävät resurssit (Telia, 2017c)	Enhance the core (Telia Company, 2018b)
2018	Telia Finland Oyj	Inmics Oy	Täydentävät resurssit	Enhance the core
	Cygate Oy	Cloud Solutions CS Oy	Täydentävät resurssit	Enhance the core (Telia, 2018b)
	Telia Finland Oyj	AinaCom Oy	Samankaltaiset resurssit (Telia, 2018c)	Enhance the core (Telia, 2018c)

4.3. Strateginen uudistuminen

Ostajayritysten näkökulmasta uudistumista näiden resursseissa tunnistettiin tapahtuneen esimerkiksi henkilöstön, palveluiden, tuotteiden ja maantieteellisten resurssien näkökulmasta. Yrityskauppojen seurauksena syntyneet uudet tytäryhtiöt olivat myös tärkeä

osa Telian uudistumista kokonaisvaltaiseksi ICT-toimijaksi (Telia, 2018a). Haastatteluaineiston perusteella tunnistettu strateginen uudistuminen yrityskauppojen osapuolissa on esitelty taulukossa 12.

Taulukko 12. Uudistuvat resurssit ja toimintatavat haastatteluaineiston perusteella.

	Ostajayritykset	Ostokohteet
Resurssit ja toimintatavat	<p>Resurssit ovat uudistuneet, esim. ostettujen yritysten henkilöstö, palvelut ja tuotteet, maantieteelliset resurssit.</p> <p>Prosesseissa on tapahtunut uudistumista, esim. Telia ONE -toimintamalli.</p> <p>Uudistumista on tapahtunut kyvykkyyksissä, esim. sisäisten kehitysprojektien kautta ja henkilöstöä on koulutettu tarvittavien kyvykkyyksien lisäämiseksi. Myös yritysostokyvykyys on kehittynyt.</p>	<p>Resursseissa on tapahtunut uudistumista, esim. investointikyvykkyydessä ja henkilöstön kasvussa yrityskaupan ja rekrytoinnin seurauksena. Uudistumista on tapahtunut myös tuoteportfoliossa.</p> <p>Prosesseissa on tapahtunut uudistumista esim. myynnissä, ihmisten johtamisen prosesseissa, IT-järjestelmissä.</p> <p>Organisaatioissa on tapahtunut uudistumista: integraatioita ostavaan yritykseen, integraatioita tytäryhtiöiden kesken, muutoksia organisaatorakenteissa esim. tiimeissä.</p> <p>Ostettujen yritysten kulttuuria on haluttu säilyttää myös yrityskauppojen jälkeen.</p>

Esimerkiksi Nebula-kauppa uudisti Telian palveluvalikoimaa ja toi uutta ICT-osaamista, jolloin uudistumista tapahtui myös kyvykkyyksissä (Telia, 2017a). Kauppa toi Teliaan uutta kyvykkyyttä ja uskottavuutta erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille suunnatuissa IT-palveluissa.

[...] ainakin se oli semmoisena henkisenä visiona, että nyt pyritään rakentamaan se IT-tarjoama siihen ympärille niin vahvaksi että pystytään kilpailemaan [...] ihan asiakassegmentistä riippumatta.

Nebulan ICT-osaaminen yhdistettynä meidän vahvaan mobiilikyvykkyyteemme on voittava yhdistelmä molempien yhtiöiden asiakkaiden kannalta (Telia, 2017a).

Ostetuissa yrityksissä uudistumista tapahtui esimerkiksi henkilöstössä, joka joko siirtyi ostajayritykseen tai kasvoi merkittävästi yrityskauppoja seuranneilla rekrytoinneilla. Yrityskaupoilla tavoiteltiin myös kohdeyrityksen henkilöstön osaamista, eli uusia kyvykkyyksiä.

[...] kyllä siinä hyvin pitkälle on ollu myös se, että me saadaan siinä uutta osaamista, semmosta mitä meillä ei oo ollu [...]

Haastateltavien mukaan henkilöityvän osaamisen hankkiminen yrityskaupalla on myös haasteellista. Henkilöresurssit eivät ole kiinteä osa ostettavaa yritystä, jolloin oli mahdollista, että kyseisille henkilöille saattoi avautua myös muita houkuttelevia työmahdollisuuksia, eikä haluttua osaamista tällöin välttämättä saataisi yrityskaupan mukana.

Uudistumista tapahtui myös organisaatorakenteissa, ostettujen yritysten integroitua ostajayritykseen tai toiseen ostettuun yritykseen, kuten Nebula Oy:n ja Inmics Oy:n tapauksessa, jotka yhdistyivät Telia Inmics-Nebula Oy:ksi. Uudistumista ostetuissa yrityksissä tunnistettiin tapahtuneen myös niiden johtamisen ja myynnin prosesseissa ja käytettävissä työkaluissa, kuten tietojärjestelmissä.

Yrityskauppojen seurauksena uudistumista on tapahtunut sekä ostaja- että ostettujen yritysten liiketoiminnoissa (taulukko 13). Ostajayrityksille on syntynyt uutta liiketoimintaa uusien tytäryhtiöiden ja fuusioitujen yritysten liiketoiminnasta, ja näistä on syntynyt kokonaisvaltainen ICT-liiketoimintakokonaisuus. Lisäksi sekä ostaja- että ostettujen yritysten liiketoiminta on uudistunut synergiahyötyjen, kuten ristiin myynnin seurauksena.

Päällekkäisen palvelutarjoaman ja sisäisen kilpailun minimoimiseksi liiketoimintaa on myös siirretty yhtiöiden kesken.

Taulukko 13. Uudistuva liiketoiminta haastatteluiden mukaan.

	Ostajayritykset	Ostokohteet
Liiketoiminta	Uudistumista on tapahtunut liiketoiminnassa: uutta liiketoimintaa yrityskauppojen avulla sekä uudistuneen tuoteportfolion että asiakkuusmigraatioiden kautta, liiketoimintoja on myös jaettu ja siirretty yhtiöiden kesken sisäisen kilpailun poistamiseksi.	Jonkun verran uudistumista liiketoiminnassa: uutta liiketoimintaa, liiketoimintoja on myös järjestely Telian sisäisesti emo- ja tytäryhtiöiden kesken.

Myös strategiaosa-alueella tunnistettiin haastatteluiden perusteella tapahtuneen jonkin verran strategista uudistumista (taulukko 14). Telian konsernin strategiassa merkittävin uudistuminen tarkastelujakson aikana oli vuonna 2017 tapahtunut muutos, jossa strategia muuttui *uusien mahdollisuuksien tutkimisesta toteuttamiseen* (Telia Company, 2018b: 20).

Se oli ehkä ratkaiseva. Kun konsernistrategiaan ilmestyi selvemmin tää meidän siirtyminen kohti, tähän uuteen positioon markkinassa [...] joka B2B:ssä tarkoitti enemmän IT-tyyppiseen liiketoimintaan menemistä [...] se ajoittuu niin siihen samaan kohtaan [...] se on merkki siitä että meillä konsernitasollakin otettiin askel eteenpäin, joka ikään kuin sitten mahdollisti tällaiset isommat operaatiot.

Tämän lisäksi ei Telian strategiassa konsernitasolla ole vielä tapahtunut tai nähtävissä merkittävää muutosta yrityskauppojen seurauksena. Uudistumista on kuitenkin nähtävissä yrityskauppojen seurauksena myös Telian strategiassa, strategian muuttumisen operaattoritoimijasta kokonaisvaltaiseksi ICT-toimijaksi.

Taulukko 14. Uudistuva strategia haastatteluiden mukaan.

	Ostajayritykset	Ostokohteet
Strategia	<p>Telian konsernistrategiassa ei toistaiseksi ole tapahtunut merkittävää uudistumista tai muutosta yrityskauppojen seurauksena.</p> <p>Telia (Finlandin) strategia uudistui operaattoritoimijasta ICT-toimijaksi.</p> <p>Yrityskaupan kohdeyritysten strategioissa on tapahtunut uudistumista niiden tullessa osaksi Teliaa.</p>	

Koska tarkasteltavasta ajanjaksosta on tätä tutkimusta tehdessä kulunut vasta vähän aikaa, ei kaikki yritysostojen seurauksena tapahtuva uudistuminen ole haastateltavien mukaan välttämättä vielä nähtävissä.

5 Yhteenveto ja pohdinta

5.1. Yhteenveto

Tässä tutkielmassa pyrittiin kuvailemaan tarkasteltavaa tutkimustapausta ja sen strategisen uudistumisen ilmiötä valitun teoreettisen viitekehyksen kautta sekä vastaamaan tutkimuskysymykseen ”*Millaista strategista uudistumista kohdeyrityksessä on tapahtunut tarkasteltavien yrityskauppojen seurauksena?*” Lisäksi tavoitteena oli analysoida tutkimustapauksen kasvu- ja yrityskauppastrategiaa. Tutkimustapauksena tässä tutkielmassa oli ICT-toimija Telia: Telia Finland Oyj sekä tämän tytäryhtiöt Telia Cygate Oy, sekä näiden kasvu- ja uudistumisstrategia Telian konsernistrategian ja vuosien 2014-2018 aikana tehtyjä yrityskauppojen näkökulmasta.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin resurssiperustaista strategianäkemyistä ja sen mukaisia yrityskauppastrategioita, sekä strategisen uudistumisen käsitettä ja ilmenemistä Juha Tallin (2014) esittämän viitekehyksen mukaisesti. Tämän teoreettisen viitekehyksen mukaisesti yrityksen kilpailuetu perustuu sen hallussa ja hyödynnettävissä oleviin resursseihin, ja resurssiperustaisen strategianäkemys mukaisesti yrityskaupoilla tavoitellaan joko samankaltaisia resursseja kuin ostajayrityksellä jo on, tai sellaisia resursseja, joita ostajayrityksellä ei vielä ole, mutta jotka täydentävät sen nykyisiä resursseja (Wernerfelt, 1984).

Resurssiperustaista strategianäkemyistä täydentää myös dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys, jonka mukaan resurssit yksinään eivät selitä kilpailuetua, vaan kilpailuetu on seurausta yrityksen kyvykkyydestä aistia ja havaita mahdollisuuksia ja uhkia toimintaympäristössään, tarttua mahdollisuuksiin ja säilyttää sen kilpailukykyisyys hallitsemalla sen nykyisiä tai uusia resursseja (Teece, 2007). Strategisen uudistumisen käsitteellä taas tarkoitetaan yrityksen resurssien ja strategisen asemoinnin uudistamista siten, että uudistuminen vaikuttaa sen pitkän tähtäimen suoriutumiseen (Floyd ja Lane, 2000; Agarwal & Helfat, 2009).

Tutkimus toteutettiin keräämällä tutkimuskohteen julkaisemaa kirjallista aineistoa ja viidellä syvähaastattelulla. Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin laadullinen teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Tutkimustapauksessa strategista uudistumista tavoiteltiin yrityskauppojen avulla. Yrityskauppojen avulla tavoiteltiin tarvittavia uusia resursseja ja kyvykkyyksiä, sekä nopeaa kasvua uudella liiketoiminnalla. Näillä täydentävillä resursseilla oli tavoitteena vastata asiakkaiden tarpeisiin sekä tukea tutkimuskohteen kasvustrategiaa ja liiketoiminnan uudistumista. Strategista uudistumista tunnistettiin tapahtuneen tutkimuskohteen resursseissa, toimintatavoissa ja liiketoiminnassa. Myös strategiassa tunnistettiin tapahtuneen uudistumista yrityskauppojen seurauksena.

5.2. Johtopäätökset

Telian konsernistrategiaa analysoitaessa kaksiosaisesta strategiasta *Enhance the core* ja *Explore* tai *Execute opportunities close to the core* on selkeästi tunnistettavissa molempikätinen ulottuvuus, eli *nykyisen parantaminen ja uuden kehittäminen yhtäaikaisesti*. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös todeta, että tässä tutkimuksessa tarkastellut yrityskaupat toteuttavat *Enhance the core* -strategiaa. Samoin tutkimustapauksesta tunnistetut yrityskauppastrategiat *täydentävien resurssien hankkiminen* sekä *samankaltaisten resurssien hankkiminen* ovat linjassa resurssiperustaisen strategianäkemyksen kanssa (vrt. Wernerfelt, 1984).

Voidaan siis todeta, että Telia on toteuttanut strategiaansa molempikätisesti (vrt. O'Reilly & Tushman, 2008) ja resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaisesti. Tällä tavoin Telian on joidenkin tutkijoiden mukaan (esim. Carnes, Chirico, Hitt, Huh & Pisano, 2017) *mahdollista saavuttaa yrityskauppojen avulla sekä tehokkuutta kypsän tason saavuttaneessa liiketoiminnassaan, että kasvua yhä kasvavissa liiketoiminnoissa*.

Strategisella uudistumisella viitataan erityisesti sellaiseen uudistumiseen, jolla potentiaalia vaikuttaa merkittävästi yrityksen pitkän tähtäimen suoriutumiseen (Agarwal & Helfat, 2009). *Eniten uudistumista tunnustettiin tapahtuneen ostaja- ja yrityskauppojen kohdeyritysten resursseissa*. Tämä oli odotettavissa oleva huomio (vrt. Tall, 2014) resurssiperustaisen strategianäkemyksen kautta tarkasteltuna: yrityskaupoilla hankitaan joko yrityksen nykyisten resurssien kaltaisia tai niitä täydentäviä resursseja (Wernerfelt, 1984), joten niissä on odotettavissa tapahtuvan uudistumista yrityskauppojen seurauksena. Lisäksi resurssin käsite on laaja verrattuna esimerkiksi liiketoiminnan tai strategian käsitteisiin, jolloin strategista uudistumista oli oletettavasti ainakin tutkijalle sekä mahdollisesti myös haastateltaville helpoin tunnistaa juuri resurssien osalta.

Agarwalin ja Helfatin (2009) mukaan jatkuvalla strategisella uudistumisella ja sen toteuttamisen keinojen, kuten yrityskauppojen harjoittamisella, yritys voi oppia hyötymään strategisesta uudistumisestaan tehokkaammin. Tätä teoriaa vasten yrityskauppoja kasvun ja uudistumisen strategiana olisi hyödyllistä jatkaa myös tulevaisuudessa.

Konsernistrategiaan liittyen oli mielenkiintoista todeta, että virallisessa viestinnässä tässä tutkimuksessa esitettyjen yrityskauppojen kerrottiin toteuttavan *Enhance the core eli ydintä vahvistavaa strategiaa* (kts. luku 4.2. taulukko 11) sen sijasta, että yrityskaupoilla olisi toteutettu *ydintä lähellä olevan uuden liiketoiminnan* strategiaa siitä huolimatta, että yrityskaupoilla tavoiteltiin pääasiassa nykyisiä resursseja täydentäviä resursseja. Tämä oli tutkijan näkökulmasta yllättävä ja tutkimustyön aloituksen aikaisen tulkinnan vastainen havainto.

Tässä yhteydessä voidaan siis esittää tulkinta, että konsernistrategian määrittelemä ydinliiketoiminta tarkoittaa ICT-liiketoimintaa, vaikka Telia Finland Oyj:n näkökulmasta yrityskauppojen olisi loogista todeta noudattaneen *Execute the opportunities close to the core* -strategiaa, Telia Finland Oyj:n ydinliiketoiminnan ollessa perinteisesti teleoperaattoriliiketoimintaa. Telia Cygate Oy:n näkökulmasta asia on toki toinen - se on

toteuttanut strategiaansa ICT-toimijana jo pitkään, joten yrityskaupat ovat selkeästi mielletävissä *Enhance the core* -strategian mukaisiksi.

Asiayhteyteen liittyen on kuitenkin todettava myös, että vaikka analyysissä ja sen tulkin-
nassa on hyödynnetty kaksijakoisuutta, ei näitä kahta ulottuvuutta ole mielestäni syytä
katsoa toisiaan täysin poissulkeviksi – kyse on lopulta yhdestä *molempikätisestä konser-
nistrategiasta, ja yhdellä yrityskaupalla voidaan toteuttaa useampaa eri strategiaa.*

5.3. Tutkimuksen arviointi

Kerätyn aineiston pohjalta oli mahdollista muodostaa kuvaus tutkimustapauksesta, ja
tunnistaa sieltä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuja ilmiöitä. Näin ollen
tutkimuksen tavoitetta voidaan pitää saavutettuna. Aineistoa ja siitä tehtyä analyysiä tul-
kitessa on kuitenkin tärkeä huomioida, että toteutuneista yrityskaupoista on kulunut
vasta vähän aikaa, minkä vuoksi osa uudistumisesta ei ole vielä havaittavissa tai tapah-
tunut, mikä vaikuttaa myös tämän tutkimuksen tuloksiin.

Ilmiönä strateginen johtaminen, yrityskaupat ja strateginen uudistuminen ovat mielen-
kiintoisia ja todennäköisesti aina jossain määrin ajankohtaisia. Resurssiperustaisen stra-
tegianäkemyksen ja strategisen uudistumisen teoreettiset viitekehykset tarjoavat mie-
lenkiintoisia näkökulmia strategiatyöhön, mutta jäävät itsessään melko ylätasoinen käsit-
teiksi. Tämä sopi lähestymistavaksi tutkielman kannalta, ja tarkastelun kohteena olevalle
organisaatiolle tutkielma tarjoaa aiempaa tieteellistä tutkimusta vasten toteutetun jä-
sentelyn sen strategiasta ja toteutetuista yrityskaupoista.

Tässä tutkimuksessa tavoiteltu objektiivisuus on määritelty siten, että oleva subjektiivii-
suus eli tutkijan suhde tutkimuskohteeseen tiedostetaan, eikä tutkijan omia asenteita,
uskomuksia tai arvoja sekoiteta tutkimuskohteeseen (vrt. Eskola & Suoranta, 2014). Tut-
kimuskohteen tarkastelu ja johtopäätökset on pyritty toteuttamaan mahdollisimman
neutraalisti, tutkielmassa kuvatun tutkimusaineiston ja lähteiden perusteella.

5.4. Jatkotutkimusehdotukset

Strategisen uudistumisen viitekehys ja resurssiperustainen näkemys yrityskaupasta tarjoavat mielenkiintoisia jatkotutkimusaihioita. Olisi kiinnostavaa esimerkiksi vertailla saman toimialan yritysten yrityskauppastrategioita sekä näiden strategista uudistumista. Myös tämän tutkielman tutkimuskohteeseen olisi mielenkiintoista palata: koska toteutuneista yrityskaupoista on kulunut vasta vähän aikaa, eikä kaikkea strategista uudistumista sen vuoksi ole vielä välttämättä nähtävissä, voisi vastaava tarkastelu olla mielenkiintoista toistaa joidenkin vuosien kuluttua.

Myös tarkempi perehtyminen uudistuneisiin resursseihin, liiketoimintoihin tai strategioihin ja uudistumisesta saavutettuihin hyötyihin voisi tuottaa tarkasteltavalle organisaatiolle hyödyllistä tutkimustietoa. Toisaalta tarkastelu voisi olla mielenkiintoista tehdä esimerkiksi Porterilaisen strategianäkemyksen näkökulmasta, tai peilaten resurssiperustaista ja Porterilaista näkemystä keskenään.

Lisäksi henkilöstöjohtamisen näkökulma, joka jätettiin tästä tutkielmasta ulkopuolelle, toisi tutkittavaan ilmiöön tai tapaukseen mielenkiintoisia näkökulmia. Esimerkiksi tämän tutkimuksen aikana nousi keskusteluissa esiin pohdintaa siitä, miksi monet yrityskauppojen ostokohteiden avainhenkilöt siirtyvät muihin organisaatioihin pian yrityskauppojen jälkeen. Tämä voisi olla mielenkiintoinen ja hyödyllinen aihe tulevalle tutkimukselle.

Lähteet

- Achtenhagen, L., O. Brunninge & Melin L. (2016). Patterns of Dynamic Growth in Medium-sized Companies: Beyond the Dictionomy of Organic Versus Acquired Growth. *Long Range Planning* 50(4), 457-471. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.003>
- Agarwal, R. & Helfat, C. (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293. <http://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, March 2009, 11(1), 29-49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management*, March 2009, 20, S9-S24.
- Baden-Fuller, C. & Volberda, H. (1997). Strategic Renewal: How Large Complex Organizatons Prepare for the Future. *International Studies of Management and Organization*, 27(2), 95-120. <https://doi.org/10.1080/00208825.1997.11656709>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. (The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects). *Journal of Management*, March, 17(1), 99(22). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Bauer, F. & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269-291. <https://doi.org/10.1002/smj.2091>
- Carnes, C., Chirico, F., Hitt, M., Huh, D. & Pisano, V. (2017). Resource Orchestration for Innovation: Structuring and Bundling Resources in Growth- and Maturity Stage Firms. *Long Range Planning*, 50, 472-486. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.003>
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7(2), 119-139. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070203>
- Dutton, J. & Duncan R. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, May, Vol.8(3), 279-295. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080306>
- Elisa. (2019). *Vuosikatsaus 2019*. Elisa Oyj:n vuosikertomus. Noudettu 2019-10-14 osoitteesta https://corporate.elisa.fi/attachment/content/Elisa_vuosikatsaus_2018.pdf
- Elisa Santa Monica. (2017). *Elisa ostaa Santa Monica Networks Groupin Suomen ja Viron liiketoiminnan*. Uutinen. Julkaistu 2017-03-20. Noudettu 2019-10-14 osoitteesta <https://www.smn.fi/ajankohtaista/uutiset/elisa-ostaa-santa-monica-networks-groupin-suomen-ja-viron-liiketoiminnan>

- EPSI Rating. (2019). *Toimialatutkimukset: Telekommunikaatio*. EPSI Rating verkkosivut. Noudettu 2019-10-14 osoitteesta <http://www.epsi-finland.org/toimialatutkimukset/telekommunikaatio/>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). London ; Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (10. painos). Tampere: Vastapaino
- Fenix Solutions. (2018). *Elisa Oyj ostaa Fenix Solutions Oy:n liiketoiminnan*. Tiedote. Julkaistu 2018-10-1. Noudettu 2019-10-14 osoitteesta <https://www.fenixsolutions.fi/tiedote-elisa-oyj-ostaa-fenix-solutions-oy-n-liiketoiminnan/>
- Finanssivalvonta. (2018). *Liikkeeseenlaskijan tiedonantovelvollisuus*. Finanssivalvonnan verkkosivut. Päivitetty 10.9.2018. Noudettu 2019-09-01 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/paaomamarkkinat/liikkeeseenlaskijat-ja-sijoittajat/tiedonantovelvollisuus/>
- Floyd, S. & Lane, P. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25: 154 –177. <https://doi.org/10.2307/259268>
- Grimpe, C. & Hussinger, K. (2014). Resource complementarity and value capture in firm acquisitions: The role of intellectual property rights. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1762-1780. <https://doi.org/10.1002/smj.2181>
- Guth, W. (1980). Corporate growth strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(2), 56-62. <https://doi.org/10.1108/eb038899>

- Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, October 2003, 24(10), 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hitt, M., Harrison, J. & Ireland, D. (2001). *Mergers and Acquisitions : A Guide to Creating Value for Stakeholders*. E-kirja. Oxford University Press, Incorporated. ProQuest Ebook Central.
- Hitt, M., Harrison, J., Hoskisson, R., & Ireland, D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679–690. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00118-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00118-0)
- Hitt, M., Harrison, J., Hoskisson, R. & Ireland, D. (1991). Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations. *Journal of Management*, March 1991, 17(1), 173-190. <https://doi.org/10.1177/014920639101700111>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p. 22. painos.). Helsinki: Tammi.
- Huikkola, T. & Kohtamäki, M. (2017). Solution providers' strategic capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 32, Number 5/2017. 752–770. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0213>
- Immonen, R. (2014). *Yritysjärjestelyt* (6. uud. p.). E-kirja. [Helsinki]: Talentum Media.

Jemison, D. (1986). Corporate Acquisitions : A Process Perspective. *Academy of Management Review*. 11, 1. 145-163. <https://doi.org/10.2307/258337>

Kirjanpitolaki. 1 § a Toimintakertomus. 30.12.2015/1620.

Lockett, A. (2005). Edith Penrose's legacy to the resource-based view. *Managerial and Decision Economics*, 26: 83-98. <https://doi.org/10.1002/mde.1214>

Lockett, A., O'Shea, R. P., & Wright, M. (2008). The Development of the Resource-based View: Reflections from Birger Wernerfelt 1. *Organization Studies*, 29(8–9), 1125–1141. <https://doi.org/10.1177/0170840608094773>.

Nebula. (2018). *Parasta ICT-kumppania rakentamassa – Telian tyttäret Nebula ja Inmics yhdistymässä*. Lehdistöiedote. Julkaistu 2018-5-21. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.inmicsnebula.fi/fi/uutinen/parasta-ict-kumppania-rakentamassa-telian-tyttaret-nebula-ja-inmics-yhdistymassa>

Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M. & Heikkilä, J. (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, 49, 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.010>.

Penrose, E. & Pitelis, C. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (4. painos). E-kirja. Oxford University Press USA - OSO, 2009. Ensimmäinen painos julkaistu 1959. ProQuest Ebook Central

Popadić, M., Černe, M. & Milohnić, I. (2015). Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance. *Organizacija*, 48(2), 112-119. <https://doi.org/10.1515/orga-2015-0006>

- Rabier, M. (2017). Acquisition Motives and the Distribution of Acquisition Performance. *Strategic Management Journal*, 38, 13, 2666-2681. <https://doi.org/10.1002/smj.2686>
- Salter, M. & Weinhold, W. (1978). Diversification via acquisition: creating value. *Harvard Business Review*. Jul/Aug 1978, 56(4), 166-176.
- Shelton, L. (1988). Strategic business fits and corporate acquisition: Empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 9(3), 279-287. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090307>
- Stopford, J. & Baden-Fuller, C. (1994.) Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, September 1994, Vol.15(7), 521-536.
- Tall, Juha. (2014). *Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Vaasa. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-548-0>
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49:8, 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Telia. (2014a). *Cygate ja Datainfo osaksi Soneran yritysliiketoimintaa*. Lehdistötiedote. Julkaistu 2014-05-22. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-fi/telia-yrityksena/medialle/epress?articleId=7e3d087f-888c-48ba-a96c-b9fe362710f5>.
- Telia. (2014b). *Cygate ostaa Lemcon Networksin IT-liiketoiminnot Suomessa*. Lehdistötiedote. Julkaistu 2014-06-24. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-fi/telia-yrityksena/medialle/epress?articleId=b9767517-04f6-4e19-b873-abf15eba96e1>
- Telia. (2015). *Cygate ostaa työasemavirtualisointiin ja datakeskuksiin erikoistuneen ICT-verstaan*. Lehdistötiedote. Julkaistu 2015-06-09. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-fi/telia-yrityksena/medialle/epress?articleId=389fe5bc-6421-4738-9625-73e23d68f215>
- Telia. (2016). *Cygate ostaa verkko- ja sovellustason monitorointiin erikoistuneen Bemerconin*. Lehdistötiedote. Julkaistu 2016-10-26. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-fi/telia-yrityksena/medialle/epress?articleId=5a840fad-ef4d-4a0d-a5d8-a61da567c1e4>
- Telia. (2017a). *Nebula-kauppa vahvistaa Telian pilvipalveluvalikoimaa*. Lehdistötiedote. Julkaistu 2017-05-22. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-fi/telia-yrityksena/medialle/epress?articleId=85c80d5f-f664-4fa9-80ff-f4de21587436>
- Telia. (2017b). *Telian Nebula-kaupalle hyväksyntä*. Lehdistötiedote. Julkaistu 2017-06-08. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-fi/telia-yrityksena/medialle/epress?articleId=1a92fa5e-640e-4f88-a5e5-3c7baee6867a>

- Telia. (2017c). *Telia vahvistaa kyberosaamistaan ostamalla Propentus Oy:n*. Lehdistötiedote. Julkaistu 2017-11-30. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-fi/telia-yrityksena/medialle/epress?articleId=6a8cd849-3774-4cde-bfac-65b6491a5ffd>
- Telia. (2017d). *Telia ostaa it-palveluyritys Inmics Oy:n ja vahvistaa asemaansa täyden palvelun ICT-talona*. Lehdistötiedote. Julkaistu 2017-12-18. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-fi/telia-yrityksena/medialle/epress?articleId=086c185e-95cf-4013-bc6f-8d5c01ae6230>.
- Telia. (2018a). *Telian Inmics-kauppa päätökseen*. Lehdistötiedote. Julkaistu 2018-01-31. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-fi/telia-yrityksena/medialle/epress?articleId=c9186c6e-a9ea-4e10-a521-71eda0e13020>
- Telia. (2018b). *Telia ostaa Cloud Solutions CS Oy:n – neljäs yritysosto vuoden sisällä vahvistaa voimakasta kasvua ICT-markkinassa tavoittelevan Telian pilvi- ja kyberosaamista*. Lehdistötiedote. Julkaistu 2018-03-09. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-fi/telia-yrityksena/medialle/epress?articleId=df8abac8-0afd-4cc1-9618-1708cfc84112>
- Telia. (2018b). *Telian AinaCom-kauppa vahvistui*. Lehdistötiedote. Julkaistu 2018-11-16. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-fi/telia-yrityksena/medialle/epress?articleId=3f7120df-ce5a-4e7c-b6ed-897f4eddd226>
- Telia. (2018d). *Telia ostaa AinaComin, vahvistaa asemaansa yritysten ICT-palveluissa*. Lehdistötiedote. Julkaistu 2018-10-24. Noudettu 2019-03-06 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-fi/telia-yrityksena/medialle/epress?articleId=8d5f26c0-008a-40d6-9aec-2b0a6b225467>

Telia Company. (2017). *Telia Company's Annual Report 2016*. Vuosikertomus. Noudettu 2019-03-03 osoitteesta https://www.teliacompany.com/globalassets/telia-company/documents/reports/2016/annual-report/telia_company_annual_and_sustainability_report_2016_en.pdf

Telia Company. (2018a). *Telia Company Year-End Report January-December 2018*. Osa-vuosikatsaus. Noudettu 2019-03-03 osoitteesta <https://www.teliacompany.com/globalassets/telia-company/documents/reports/2018/q4/full-report-q4-en.pdf>

Telia Company. (2018b). *Telia Company's Annual Report 2017*. Vuosikertomus. Noudettu 2019-03-03 osoitteesta <https://www.teliacompany.com/globalassets/telia-company/documents/reports/2017/annual-report/annual-and-sustainability-report-2017---telia-company.pdf>.

Telia Company. (2018c). *Telia Finland lyhyesti*. Telia.fi-verkkosivut. Noudettu 2019-03-21 osoitteesta <https://www.telia.fi/telia-lyhyesti?intcmp=footer-telia-lyhyesti>.

Telia Company. (2019). *Telia Company's Annual Report 2018*. Vuosikertomus. Noudettu 2019-04-06 osoitteesta <https://www.teliacompany.com/globalassets/telia-company/documents/reports/2018/annual-report/telia-company--annual-and-sustainability-report-2018.pdf>.

Telia Inmics-Nebula. (2017). *Telia ostaa IT-palveluyritys Inmics Oy:n – Nebula aloittaa strategisen yhteistyön Inmicsin kanssa*. Uutinen. Julkaistu 18.12.2017. Noudettu 2019-04-06 <https://www.inmicsnebula.fi/fi/uutinen/telia-ostaa-it-palveluyritys-inmics-oy-n-nebula-aloittaa-strategisen-yhteistyon-inmicsin>.

- TeliaSonera. (2007). *TeliaSoneras Annual Report 2006*. Vuosikertomus. Noudettu 2019-03-03 osoitteesta <https://www.teliacompany.com/globalassets/telia-company/documents/reports/2006/annual-report/teliasonera-annual-report-2006-fi.pdf>
- TeliaSonera. (2014). *TeliaSoneras Annual Report 2013*. Vuosikertomus. Noudettu 2019-03-03 osoitteesta https://www.teliacompany.com/globalassets/telia-company/documents/reports/2013/annual-report/teliasonera_ar2013_eng.pdf
- TeliaSonera. (2015). *TeliaSoneras Annual Report 2014*. Vuosikertomus. Noudettu 2019-03-03 osoitteesta https://www.teliacompany.com/globalassets/telia-company/documents/reports/2014/annual-report/teliasonera_annual-and-sustainability-report_2014_eng.pdf
- TeliaSonera. (2016). *TeliaSoneras Annual Report 2015*. Vuosikertomus. Noudettu 2019-03-03 osoitteesta https://www.teliacompany.com/globalassets/telia-company/documents/reports/2015/annual-report/teliasonera_annual-and-sustainability-report-2015-eng.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Walter, G., & Barney, J. (1990). Management objectives in mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 11(1), 79.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5:2, 171-180. <https://doi10.1002/smj.4250050207>

Liitteet

Liite 1. Haastatteluagenda ja -runko syvähaastattelun tueksi

Haastattelutilanteen agenda

- Tutkimuksen ja sen pääteeman, eli strategisen uudistumisen yrityskauppaa hyödyntämällä sekä *case: Telian* lyhyt esittely ja määrittely
- Haastateltavan roolin kuvaus, haastateltavan organisaatio ja ”näköalapaikka” yrityskauppoihin ja tarkasteltavan strategiaan
- Keskustelua tutkimuksen teemoista sekä *case: Teliasta*

Haastattelun teemat löyhästi strukturoituna ja apukysymykset

- Strateginen johtaminen: Yrityskauppa
 - o Miksi yrityskauppa?
 - o Mitä kasvumahdollisuuksia yrityskaupan toteutumisessa nähtiin?
 - o Mitä ajatuksia yrityskauppa strategiana herättää?
- Strateginen uudistuminen: Yrityskaupassa muuttuvat resurssit ja kyvykkyydet sekä niiden vaikutus strategiaan
- Kasvu
 - o Mitä tapoja ja keinoja?
 - o Mitkä tekijät vaikuttavat, mitkä nähdään tärkeimpinä tekijöinä?
- Mitä odotettiin?
- Mitä tapahtui?
- Mitä odotuksia jatkolle?