



# Strategian mukaiset jatkotoimenpiteet yritysston jälkeen

Case FSM Oy

Mikael af Hällström

OPINNÄYTETYÖ  
Joulukuu 2020

Liiketalous  
Liiketoiminnan osaaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous  
Liiketoiminnan osaaminen

af Hällström, Mikael:  
Yritystoston jälkeiset jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Joulukuu 2020

---

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin ostetun yrityksen ETD Finland Oy:n (myöhemmin ETD) integrointia emoyhtiöön FSM Oy (myöhemmin FSM) sekä FSM:n kasvua sisäisesti (orgaaninen kasvu) ja ulkoisesti (yritystostot). Työn toimeksiantajana toimi FSM, jonka strategiana on kasvaa voimakkaasti tietoverkkotuotteiden markkina-alueella ja visiona on olla Suomen johtava tietoverkkotuotteiden tukkuliike.

Yritys oli toteuttanut strategiaansa menestyksekkäästi useita vuosia, minkä aikana on tehty useita yritysostoja. Opinnäytetyön aihe koostui kahdesta eri pääkohdasta. Ensin keskityttiin vasta ostetun yrityksen integrointiprosessiin osaksi emoyhtiötä – minkälaisista vaiheista ostetun yrityksen integrointi koostui ja mitä integrointiprosessissa tuli ottaa huomioon. Toisena pääkohtana analysoitiin integrointiprosessin jälkeisiä jatkosuunnitelmia strategisten kasvutavoitteiden aikaansaamiseksi. Työ tehtiin kehittämishankkeena, jonka päätarkoituksena oli analysoida toimeksiantajayrityksen kasvumahdollisuuksia yritystoston jälkeisessä tilanteessa. Työn tavoitteena oli tarjota optimaaliset toimenpide-ehdotukset yrityksen johdolle juuri tehdyn yrityskaupan jälkeen. Tavoitteeseen pääseminen edellytti markkinatutkimuksen tekemistä toimialasta, joka toteutettiin haastattelemalla alalla pitkään olleita asiantuntijoita. Tiedon keruussa käytettiin hyväksi myös kansainvälisen tutkimuskeskuksen (BSRIA) tekemää raporttia kyseiseltä toimialalta. Näiden lisäksi käytettiin opinnäytetyön tekijän omaa havainnointia toimintaympäristössä.

Tehty tutkimus antoi hyvän kokonaiskuvan tietoverkkomarkkinoista. FSM:n kasvu markkinoilla on ollut voimakasta erityisesti yritysostojen ansiosta, joiden seurauksena yritys on saanut hyvän markkina-aseman alalla. Markkinatutkimuksen avulla ja teoriaan tukeutuen voitiin todeta, että yrityksellä on potentiaalia orgaaniseen kasvuun tietoverkkotuotteissa – sekä kuparikaapelointiin että valokuituun liittyvissä tuotteissa. Mahdollisuuksia on edelleen nopeaan kasvuun strategian mukaisilla yritysostoilla.

---

kasvu, integrointi, yritysjärjestelyt, orgaaninen kasvu, yrityskauppa

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Business Administration

AF HÄLLSTRÖM, MIKAEL:  
Measures Following the Acquisition  
Case FSM Oy

Bachelor's thesis 52 pages, appendices 4 pages  
December 2020

---

This thesis dealt with the integration of the acquired company ETD Finland Oy (later ETD) into the parent company FSM Oy (later FSM) and the growth of FSM internally (organic growth) and externally (acquisitions). The work was commissioned by FSM, whose strategy is to grow strongly in the market for networking products and whose vision is to be Finland's leading wholesaler of networking products.

The company had successfully implemented its strategy for several years, during which time several acquisitions were made. The topic of the thesis consisted of two different main sections. First, the focus was on the integration process of the newly acquired company into the parent company, which included the steps the integration of the acquired company consisted of and matters which had to be taken into account in the integration process. The second main point was the analysis of further plans after the integration process to achieve strategic growth goals. The work was carried out as a development project, the main purpose of which was to analyse the growth opportunities of the client company in the situation after the acquisition. The aim of the work was to provide optimal proposals for measures to the company's management after the recent acquisition. Achieving this goal required an extensive market study of the industry, which was conducted by interviewing experts who had been in the field for a long time. The data collected by the International Research Center (BSRIA) on the industry in question was also used to collect the information. In addition to these, the thesis writer's own observation in the operating environment was used.

The study provided a good overall picture of the networking market. The growth of FSM in the market has been strong, especially due to acquisitions, which have given the company a good market position in the sector. Based on the market research and information in the theory part of the thesis, it was concluded that the company has the potential for organic growth in networking products - both copper cabling and fiber optic products. There are still opportunities for acquisitions in line with the rapid growth strategy.

---

growth, integration, organic growth, acquisition

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön taustaa .....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus .....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmät .....	7
2	FSM:N KASVUSTRATEGIA .....	9
2.1	Perustietoa yrityksestä .....	9
2.2	FSM:n strategia ja visio .....	9
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS — YRITYKSEN KASVU MARKKINA- ALUEELLA.....	11
3.1	Strategia kasvun tukena.....	11
3.2	Markkinatutkimus päätöksenteossa .....	12
3.3	Orgaaninen kasvu .....	13
3.4	Strategiana yritysostot.....	16
3.4.1	Yrityskauppojen jaottelu strategian mukaisesti .....	17
3.4.2	Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ja kohteiden kartoitus ..	18
3.4.3	Yritysoston valmistelu ja due diligence .....	22
4	ETD:N INTEGROINTI EMOYHTIÖÖN.....	25
4.1	Perustietoa ETD:stä ja yrityskaupan taustaa .....	25
4.2	Integroinnin suunnittelu .....	25
4.3	Integroinnin toteutus ja muutosjohtaminen.....	28
4.4	Integroitavat toiminnot ja synergiahyödyt .....	29
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	32
5.1	Asiantuntijahaastattelut .....	32
5.2	BSRIA-raportti .....	33
6	MARKKINATUTKIMUS.....	35
6.1	Yleistä tietoverkkomarkkinoista .....	35
6.2	Kilpailutilanne .....	36
6.3	Asiakkuudet ja jakelukanavat .....	37
6.4	Tuotteet, hinnoittelu ja laatu .....	39
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
7.1	Toteutuksen arviointi .....	42
7.2	Pohdinta ja jatkotoimenpide-ehdotukset .....	43
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET .....	50
	Liite 1. Vahvuus-heikkousanalyysi (Tenhunen & Werner 2000, 109)..	50
	Liite 2. Asiantuntijahaastattelu, Suomen tietoverkkomarkkinat .....	51

Liite 3. Asiantuntijahaastattelu, Suomen valokuitumarkkinat .....	52
Liite 4. Ostokohteet (SALAINEN) .....	53

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke toimeksiantajayritys FSM:lle. Olen työskennellyt yrityksen palveluksessa kahdeksan vuotta, joista viimeiset neljä vuotta olen opiskellut liiketaloutta monimuotona työn ohessa. Kun opinnäytetyö alkoi olla ajankohtainen keväällä 2020, pohdimme työnantajani kanssa, mikä olisi paras aihe sekä itseäni että yritystä varten. FSM oli valmistelemassa yritysostoa, jonka kohde oli jo varmistunut.

FSM on toiminut turvatekniikan maahantuojana vuodesta 1991. Turvatekniikan tuotteet käsittävät kameravalvontajärjestelmät, murtohälytínjärjestelmät sekä paloturvallisuustuotteet. Vuonna 2014 yrityksen hallitus päätti tehdä muutoksen strategiaansa ja laajentua tietoverkkotuotteiden toimialalle. Osana uutta strategiaa FSM osti ETD:n koko osakekannan lokakuussa 2020. ETD on neljäs FSM:n ostama yritys, joka toimii tietoverkkotuotteiden toimialalla.

Yrityskaupan kohteen integraatio on luonnollisesti tärkeä osa yrityskaupan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. FSM:lle on aikaisemmin tehty opinnäytetyö ”Integraation suunnittelun tarkastuslistan luonti yritykselle” (Räsänen 2019). Opinnäytetyöni ensimmäisessä osassa hyödynnetään kyseistä työtä käytännön integraation toteutuksen osalta.

Yrityskaupassa käytettiin earn-out-mekanismia eli lisäkauppahintaa, jolla riskiä ja tuottoa jaetaan myyjän ja ostajan kesken. Lisäkauppahinnan määrä lasketaan liikevaihdosta ja tuloksesta seuraavan kolmen vuoden aikana yrityskaupasta. Tämän takia ostetun yrityksen integraatio toteutetaan aluksi kevyesti. On tärkeä analysoida myös sitä, mitkä liiketoiminnan osa-alueet kannattaa jättää integraation ulkopuolelle sekä sitä, mitä toimenpiteitä yrityksen johdon tulisi tehdä päästäkseen strategiaan kasvutavoitteisiinsa.

FSM:n strategiana on jatkaa vahvaa kasvua ja visiona on olla Suomen johtava tietoverkkotuotteiden tukkuliike. Edellä mainittu yrityskauppa on yksi vaihe tätä pitkän aikavälin kasvustrategiaa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Nykymarkkinoilla menestyminen edellyttää keskittymistä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Jatkuva markkinoiden, kehityksen ja kilpailijoiden seuraaminen sekä markkinarakojen hyväksikäyttö on kasvua haluavalle yritykselle elintärkeää. Kun yritys tuntee toimialansa ja sen ominaispiirteet, on helpompi toimia, kilpailla ja kasvaa markkinoilla.

Opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida yrityksen sisäisiä ja ulkoisia kasvumahdollisuuksia vasta toteutetun yritysoston jälkeen. Opinnäytetyö etsii vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Miten ostetun yrityksen integraatio kannattaa toteuttaa ja mitä synergiaetuja olisi tärkeää tavoitella?
- Minkälainen toimiala tietoverkkotuotteiden markkinat ovat ja minkälaisista toimijoista, tuotteista ja jakelukanavista ne koostuvat?
- Kannattaako keskittyä orgaaniseen kasvuun vai yrityskauppoihin?

Kehittämishankkeena tehtävän opinnäytetyön tavoitteena on, että löytämällä vastaukset edellisiin kysymyksiin, voidaan antaa yrityksen johdolle konkreettiset toimenpidesuositukset toteutuneen yrityskaupan jälkeen.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön teorettinen viitekehys koostuu yrityksen kasvusta sisäisesti (orgaaninen kasvu) ja ulkoisesti (yritysostot) sekä yrityksen integraatiosta emoyhtiöön. Teorian pohjalta tarkastellaan toimeksiantajayrityksen asemaa tietoverkkomarkkinoilla ja analysoidaan sen kasvustrategiaa. Sen jälkeen selvitetään integrointiprosessissa tehtäviä toimenpiteitä synergiahyötyjen

aikaansaamiseksi. Lopuksi tehdään markkinatutkimusta toimialalta, jonka pohjalta ehdotetaan jatkotoimenpiteitä yrityksen strategisten kasvutavoitteiden saavuttamiseksi.

Markkinatutkimusta tehdään kvalitatiivisten asiantuntijahaastatteluiden ja ulkomaisen tutkimuskeskuksen (BSRIA) tekemän tutkimuksen avulla. Tutkittava toimiala on hyvin pieni ja toimijoita on suhteellisen vähän. Tämä vaikeuttaa tiedon keräämistä toimialalta, koska julkista tietoa on saatavilla hyvin rajallisesti. Alan asiantuntijoiden syvähaastatteluiden avulla saadaan selville toimialan tarkempiakin ominaispiirteitä ja näin päästään keräämään laadukasta tietoa mahdollisimman laajasti. Olen toimeksiantajayrityksessä töissä opinnäytetyön tekemisen aikana, minkä ansiosta pystyn käyttämään osallistuvaa havainnointia työn empiriaosuuksien johtopäätöksissä. Toimeksiantajayrityksen perustajaa Harri af Hällströmiä, joka toimii myös toimitusjohtajana, on haastateltu tietojen keräämiseksi yrityksen historiasta, toimintatavoista ja strategiasta.

Lähdeaineistona on käytetty laajasti sekä kotimaista että ulkomaista tietoa liittyen aiemmin mainittuun teoreettiseen viitekehykseen. Myös internetistä on haettu lähteitä teorian tueksi.



## 2 FSM:N KASVUSTRATEGIA

### 2.1 Perustietoa yrityksestä

FSM on suomalainen perheyhtiö, joka on perustettu vuonna 1991. Yritys on turvatekniikan, tietoverkkojen ja sähkötekniisten tuotteiden maahantuojayritys, joka toimii strategisena hankintakumppanina suomalaisille turvallisuusalan urakoitsijoille ja sähkötukkuliikkeille. FSM:n toiminnan kulmakivinä ovat asiakaslähtöinen palvelu, maailman johtavien valmistajien tuotteet ja laadukas toimitusketju.

Yrityksen liikeideana on maahantuoda ja myydä jakeluverkoston kautta kiinteistötekniikan tuotteita, jossa kilpailukeinoina ovat:

- Nopea toimitusaika laajasta varastovalikoimasta
- Laadukas ja kattava tuotevalikoima
- Asiantunteva ja saavutettavissa oleva tukipalvelu ja säännönmukainen koulutus
- Kilpailukykyiset hinnat tehokkaan digitalisoinnin ja selkeiden prosessien avulla
- Tuottaa työmaalla tapahtuvaa asennustyötä helpottavaa ja nopeuttavaa jatkojalostusta

### 2.2 FSM:n strategia ja visio

FSM:n liiketoiminnan ydin on tuottaa turvateknologian ja tietoverkkojen ratkaisut kilpailukykyisesti ja asiantuntemuksella. Yritys haluaa palvella asiakkaitaan tarjoamalla laajan tuote- ja ratkaisuvälikoiman ydinliiketoiminta-alueellaan näin mahdollistaen parhaan ratkaisun jokaiseen tarpeeseen. Tavoitteena on tarjota markkinoille uusinta teknologiaa ensimmäisten joukossa. Asiakkaan liiketoiminnan ja ansaintalogiikan ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää; FSM jatkojalostaa ja esiohjelmoi tuotteita asiakastarpeiden mukaisesti.

Ydinstrategiana on toimia ketterästi reagoiden nopeasti asiakkailta tuleviin tarpeisiin ja palautteisiin sekä muihin ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Strategian ytimessä on turvateknologiassa hälytysjärjestelmät, hälytysten vastaanottojärjestelmät ja niihin liittyvä palvelu, kameravalvontajärjestelmät, aktiiviset paloturvatuotteet, tietoliikennetuotteet sekä tietoverkkotuotteet. Turvateknologiassa ydintuotteita täydentäviä tuotteita ovat kulunvalvonta- ja ajanhallintatuotteet, aita- ja aluevalvontajärjestelmät, ennakoivat paloturvatuotteet sekä ovi- ja porttipuhelinjärjestelmät.

FSM on noussut viimeisten vuosikymmenien aikana Suomen johtavaksi turvatekniikan tukkuliikkeeksi. Turvatekniikan markkinat ovat Suomessa suhteellisen pienet, joten kasvumahdollisuudet ovat rajallisia. Pienikin kasvu saattaa edellyttää suuria investointeja. Tämän seurauksena, vuonna 2014, syntyi FSM:n hallituksen päätös laajentaa tietoverkkoliiketoimintaan. Tietoverkkomarkkinoihin liittyviä yritysostoja on strategian muutoksen jälkeen tehty 4kpl.

- Gigaset Oy (2015)
- APS Solutions, liiketoiminta (2016)
- Data Monitor Communications Finland, liiketoiminta (2019)
- ETD Finland Oy (2020)

Tietoverkkotuotteissa strategian ydin on passiiviset lähiverkkotuotteet: kuitu- ja kuparikaapelit, niiden liittimet, adapterit ja paneelit, sekä IT-mekaniikka. Viimeisten yrityskauppojen seurauksena myös aktiiviset tietoverkkotuotteet ovat siirtymässä tukevista tuotteista kohti strategian ydintä.

Toimitusjohtaja (af Hällström, 2020) kuvaa FSM:n liiketoimintaa seuraavasti: *"Toimitamme markkinoiden keskihintaa edullisempia, laadukkaita tietoverkkotuotteita tukkuliikkeille ja merkittäville informaatiotekniikan urakoitsijoille, konesalitoimijoille sekä niitä toimittaville yrityksille. Perustuotteissa olemme hintajohtaja ja tavoittelemme suurta markkinaosuutta, joka luo luontaista kysyntää korkeamman hinnan omaaviin jatkojalostustuotteisiin."*

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS — YRITYKSEN KASVU MARKKINA-ALUEELLA

#### 3.1 Strategia kasvun tukena

Menestyvät yritykset ovat avainasemassa yhteiskunnan kestävyuden ja kasvun kannalta. Kasvava yritys on merkittävässä asemassa työnantajayrittäjyyden lisääntymisessä. Yrityksen kasvuvaiheessa tekemillä päätöksillä saattaa olla kauaskantoisia seurauksia, joten tarve tehdä oikeita päätöksiä on kova. Suomen yrittäjien, Finnveran sekä työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman yritysbarometrin (2020) mukaan 43 % pk-yrityksistä tavoittelee kasvua.

Osakeyhtiön olemassaolon perusta on tuottaa voittoa omistajille, joten yritysten tärkeimpänä tavoitteena on maksimoida voitto. Tulevaisuuden maksimaalista voittoa yritetään useasti tavoitella kasvun avulla. Monesti kasvu ei ole itsessään ongelma, mutta kannattava ja kestävä kasvu on todella vaikea taiteenlaji, jossa vain harvat yritykset onnistuvat (Storbacka 2005, 7). Tämänkin opinnäytetyön lähtökohtana on kasvun tavoittelu valitulla tuotesegmentillä. Kasvun tavoitteena ei ole vain kasvattaa liikevaihtoa vaan myös voittoa ja yrityksen markkina-arvoa.

Elinkaaritarkastelussa kasvu on yksi vaihe yrityksen perustamisen ja vakiintumisen välissä (Heinonen 2005, 135). Tätä elinkaariajattelua voidaan soveltaa myös kasvussa yhdessä liiketoiminta-alueessa. Yritys voi kasvaa kasvattamalla myyntiään, laajentamalla tuoterepertuaariaan ja laajentamalla toisille markkinoille.

Kasvumahdollisuudet riippuvat yrityksestä ja markkinoista, jolla yritys toimii. Teknologia, suunnittelu, tuotekehitys, asiakaslähtöisyys ja markkinatilanteen tarkastelu ovat kasvustrategian kannalta merkittäviä asioita. Oikeanlainen strategia lisää yrityksen kasvumahdollisuuksia. Nopean kasvun yritykset keskittyvät markkinakanaviensa ja strategisen allianssien kehittämiseen ja matalamman kasvun yritykset keskittyvät tuotteen laatuun, henkilöstön kouluttamiseen tai kansainvälistymisen toteuttamiseen. (Heinonen 2005, 136)

Yrityksen kasvustrategiana voi olla sisäinen (orgaaninen) kasvu, ulkoinen (yrityskauppa) kasvu tai yhteistyö muiden yritysten kanssa. Yrityksoston kannattavuus on kaikissa tilanteissa riippuvainen hinnasta, joka ostettavasta yrityksestä on maksettava. On siis pohdittava, mikä on yläraja, jota enempää yrityksestä ei kannata maksaa ja muut vaihtoehdot tulisivat halvemmaksi. On myös harkittava, onko yritysosto kasvukeinona mahdollinen vai välttämätön tapa toimia. Esimerkkinä liiketoiminta-alueen pienenemisen tai haastavan kilpailutilanteen takia yritysosto saattaa olla ainoa tie markkinaosuuden kasvattamiseen tietyllä markkina-alueella. (Tenhunen & Werner 2000, 12)

Harvard Business Schoolin artikkeli (Pisano 2019) kertoo, että kasvun määrittely on yritysjohtajille haasteellista. Monille organisaatioille sana "kasvaa" on liiketoiminnassa eniten käytetty sana, mutta kun niiden johdolta kysytään kuinka heidän yrityksensä kasvavat ja millainen kasvu on tärkeää, vastauksien antaminen on hankalaa. Pitkän aikavälin kasvun dynamiikan ymmärtäminen on tärkeää. Artikkelin mukaan yritysten on tärkeää myös ymmärtää muutokset toimialalla suunnitellessaan omia kasvutavoitteitaan. Yritysten pitäisi olla realistisia kasvutavoitteissaan. Hallittu kasvuvauhti pitkällä aikavälillä on terveempää kuin nopeat kasvupyrähdykset.

### **3.2 Markkinatutkimus päätöksenteossa**

Markkina-analyysin tavoitteena on auttaa päätöksenteossa markkinatiedon avulla. Se tarvitsee dataa ja tulkittua tietoa, jota saadaan ulkoisten ja sisäisten tietojen yhdistämisestä. Markkina-analyysin tiedot koskevat ensisijaisesti yrityksen markkinoita, sen toimintaympäristöä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä ja tuotteita. (Lotti 2001, 27)

Markkina-analyysi syntyy tietoja yhdistämällä. Toimintaympäristössä väestö omine asenteineen ja arvoineen luo pohjan taloudelliselle toiminnalle. Väestön tutkimus auttaa ymmärtämään oman henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien toimintaa. Tehokas markkina-analyysi edellyttää myös kokonaismarkkinoiden kehityksen ymmärtämistä ja sitä, miten markkinaosuudet ovat jakautuneet. (Lotti 2001, 27)

Ilman asiakasta ei ole markkinoita. Lojaalit asiakkaat ovat yritykselle elinehto ja ne tuovatkin usein liikevaihdosta isoimman osan. Omien tuotteiden ja brändien vertaaminen kilpailijoiden vastaaviin on keskeinen osa markkina-analyysiä. Brändien luominen, ylläpito ja kehitys edellyttävät jatkuvaa tietovirtaa. Brändikään ei elä yksin, vaan se tarvitsee ostajansa ja kohderyhmänsä. Kuvioista 1 nähdään, miten tiedon käyttö markkina-analyysin avulla vaatii tietojen yhdistämistä toimintaympäristöstä, markkinoista, asiakkaista ja brändeistä. (Lotti 2001)



KUVIO 1. Markkina-analyysi syntyy tietoja yhdistämällä (Lotti 2001)

### 3.3 Orgaaninen kasvu

Orgaaninen kasvu on nykyisten tai uusien tuotteiden myymistä nykyisellä rakenteella nykyisille tai uusille asiakkaille. Menestyvät yritykset pystyvät kasvamaan orgaanisesti, joka mahdollistaa kannattavan kasvun ja näin osingonjaon. Yritysjärjestelyt saattavat aiheuttaa sen, että arvonnousua ei tapahdu heti eikä osinkoa jaeta lähitulevaisuudessa. Yritysjärjestelyiden suurimpana ongelmana on se, että suurin osa yrityskaupoista epäonnistuu (70–

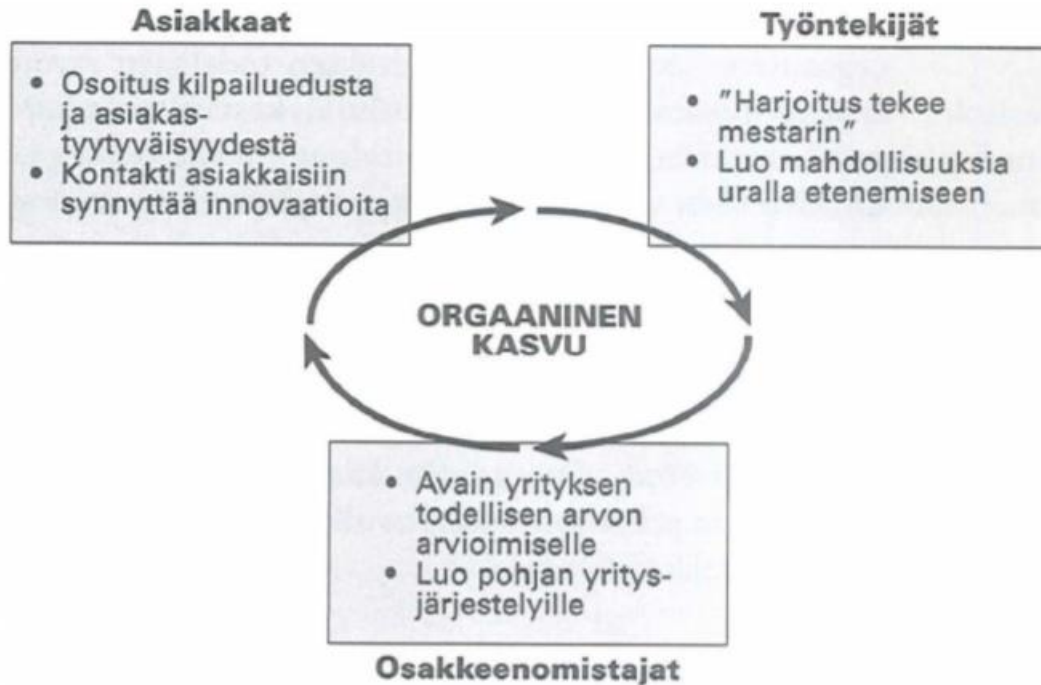
80 %) eivätkä ne tällöin luo varallisuutta osakkeenomistajille. Yrityskauppojen onnistumista arvioitaessa, täytyy ottaa huomioon tuloslaskelman lisäksi myös tase. Yrityksoston kustannukset tulee lisätä ostajayrityksen taseeseen ja sijoitetun pääoman määrä kasvaa huomattavasti. Mikäli yrityksen toiminnassa ei tapahdu muutoksia ja yrityksoston taloudellinen lisäarvo on negatiivinen, osakkeenomistajien omistaja-arvo pienenee. (Storbacka 2005, 25–26)

Jos myyntiä saadaan kasvatettua ottamalla uusia tuotteita valikoimiin, puhutaan siis orgaanisesta kasvusta. FSM:llä on yli sata tavarantoimittajaa, joiden kanssa se tekee jatkuvaa yhteistyötä. Yritys on pyrkinyt valitsemaan toimittajiltaan kaupallisimmat tuotteet tuotevalikoimaansa, mutta jokaisessa uudessa tuotteessa on potentiaalia orgaaniseen kasvuun. Nykyisten resurssien käytön tehostaminen saattaa johtaa myös orgaaniseen kasvuun. Resursseja voidaan tehostaa esimerkiksi investoimalla uusiin tuotannontekijöihin tai rationalisoimalla toimintaa ja yrityksen prosesseja.

Asiakasnäkökulmasta katsottuna orgaaninen kasvu on todiste siitä, että yrityksellä on kilpailuetua ja se tuottaa ylivoimasta arvoa asiakkailleen. Toisin sanoen ne yritykset kasvavat, jotka pystyvät pitämään asiakastyytyvyyden korkealla tasolla. Työntekijänäkökulmasta orgaaninen kasvu orgaaninen kasvu on edullista, sillä prosesseja ja toimintatapoja voidaan hioa niin hyvään kuntoon, että ne toimivat. Omistajanäkökulmasta ainoastaan pitkällä aikavälillä, kestävästi ja johdonmukaisesti orgaanisesti kasvavat yritykset tuovat omistajilleen lisäarvoa. On kuitenkin selvää, että aina yritykset eivät voi nojata toimintaansa vain orgaaniselle kasvulle vaan joskus tarvitaan myös yritysostoja ja muita yritysjärjestelyitä. (Storbacka 2005, 36).

Myös orgaaninen kasvu tarvitsee investointeja. Se vaatii resurssien suuntaamista uusien asiakkuuksien luomiseen ja nykyisten johtamiseen. Asiakkuuslähtöisen kasvun lähtökohtana on suunnata yrityksen investoinnit uudelleen siten, että asiakkuuksissa oleva potentiaali voidaan käyttää täysimääräisesti. (Storbacka 2005, 115).

Orgaanisen kasvun yritykselle tuomia hyötyjä voidaan tarkastella asiakkaan, työntekijän, ja osakkeenomistajan näkökulmasta, jotka muodostavat itseään vahvistavan kehän, jota voi tarkastella kuviosta 3.



KUVIO 2. Orgaanisen kasvun itseään vahvistava kehä (Storbacka 2005, 35)

Asiakasnäkökulmasta katsottuna orgaaninen kasvu tuo yritykselle kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa sekä lisäarvoa asiakkaille. Tarpeeksi hyvä asiakastyytyväisyys taso on myös edellytys yrityksen kasvulle. Avainasemassa asiakastyytyväisyyden ylläpitämisessä on läheinen yhteistyö heidän kanssaan. (Storbacka 2005, 35)

Toinen itseään vahvistavan kehän elementeistä on työntekijän näkökulma. Storbacka (2005, 36) korostaa, että orgaanisesti kasvava yritys on hyvä työntekijä ja uuden henkilöstön tarve on jatkuvaa. Työntekijän näkökulmasta orgaaninen kasvu on edullista, sillä prosesseja ja toimintatapoja voidaan hioa niin hyvään kuntoon, että ne toimivat moitteettomasti.

Vaikka välillä tarvitaan myös yritysostoja ja muita keinoja kasvuun, todellinen omistaja-arvon tuottamisen mittari on orgaaninen kasvu. Orgaaninen kasvu voi

toimia myös perustana yritysostoille, koska menestyksekkäällä orgaanisella kasvulla voidaan vakuuttaa yritysjärjestelyiden eri sidosryhmät, erityisesti rahoittajat, toimivasta liiketoiminnasta. (Storbacka 2005, 36)

### **3.4 Strategiana yritysostot**

Koska tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen strategiassa on määritelty kasvaminen nimenomaan yritysostojen avulla, on tarpeellista analysoida yritysostoja syvällisesti. Milloin yritysosto on mahdollisuus ja milloin se on jopa välttämättömyys kasvun aikaansaamiseksi? Millaisia riskejä ja uhkia yritysostot aiheuttavat? Siihen on todennäköisesti syynsä, että yrityksen hallitus on määritellyt strategiaansa yritysostot. Kuten Katramo ym. (2011, 25) painottaa, päätös siitä, haetaanko orgaanista vai epäorgaanista kasvua, on määriteltävä yrityksen strategiassa ja vain poikkeustapauksissa yritysosto voi olla muuta kuin strateginen päätös.

Yrityksen strategia on pitkän tai keskipitkän aikavälin suunnitelma siitä, minkälaisilla markkinoilla ja millaisten tuotteiden kanssa yritys toimii. Yritysosto on keino joko markkinoiden tai tuotteiden laajentamiseen tai useissa tapauksissa molempien. Se voi olla seurausta yrityksen strategisesta tavoitteesta tuotelinjan täydentämiseen, markkinaosuuden kasvattamiseen tai tavarantoimittajiin liittyvien sidonnaisuuksien vähentämiseen. (Tenhunen & Werner 2000, 11)

Vaikka yritysosto on yksi voimakkaimmista keinoista kasvaa, se vaatii huomattavan paljon resursseja. Kun ostettavia kohteita kartoitetaan, on olennaista arvioida, onko ostettavalla kohteella sellaisia vahvuuksia ja mahdollisuuksia, joita ei voisi lyhyessä ajassa sisäisesti kehittää omalle yritykselle. Usein etsitään aktiivisesti ostokohteita silloin, kun halutaan laajentua uudelle liiketoiminta-alueelle. (Katramo ym. 2011, 25)

Yritysosto liittyy usein jonkin uhan tai mahdollisuuden havaitsemiseen liiketoimintaympäristössä. Uhka voi olla liikevaihdon laskeminen tietyllä markkina-alueella, jolloin yritys voi kasvattaa markkinaosuuttaan tai lisätä



myyntiä toisella markkina-alueella. Mahdollisuus voi syntyä esimerkiksi siitä, että jokin yritys lopettaa toimintansa. (Tenhunen & Werner 2000, 11)

Hyvä on pohtia myös mahdollisuuksia laajentua uusille markkinoille kansainvälisessä mittakaavassa. Yritysosto voidaan nähdä tässä helpommaksi ja halvemmaksi kun orgaanisesti laajeneminen ulkomaille.

Kun yritykset menestyvät kotimarkkinoillaan, houkutus voi olla suuri laajentua kansainvälisesti. Kansainvälistymisen mahdollisista ongelmista kertoo Harvardin yliopiston julkaisema internet-artikkeli (Alcacer 2012). Sen mukaan ongelmana on se, että monet yritykset mieltävät kansainvälistymispäätöksen lyhytaikaiseksi strategiseksi päätökseksi, eikä tekojen pitkäaikaisia seurauksia ymmärretä tarpeeksi hyvin. Alcacerin (2012) mukaan ennen uusille markkinoille siirtymistä pitää varmistaa kolme asiaa:

- Käytettävissä olevien resurssien riittävyys – onko yrityksellä varaa käyttää tarvittavia resursseja, varsinkin jos se otetaan pois menestyvästä yrityksestä.
- Riittävät kyvyt ja resurssit etsiä tietoa kohdemarkkinoista – pikainen päätös siirtyä uusille markkinoille väärän tiedon takia syövät resursseja ja energiaa pois organisaatiosta.
- Kyky tehdä uusilla markkinoilla jotain parempaa, mitä kilpailijat – Uuden markkinan pitäisi lisätä yrityksen kilpailuetua täydentämällä ja lisäämällä arvoa nykyiseen liiketoimintaansa.

### **3.4.1 Yrityskauppojen jaottelu strategian mukaisesti**

Yrityskauppoja voidaan jaotella yrityksen strategian mukaisella jaottelulla sekä yrityskaupan toteutustavan perusteella (Katramo ym. 2001, 26). Erityyppiset yrityskaupat liittyvät erilaisiin strategisiin tavoitteisiin. FSM:n historiassa on hyvin erityyppisiä yrityskauppoja, sisältäen sekä osakekauppoja että liiketoimintakauppoja.

Yrityskauppa voidaan jaotella toteutustavan mukaisesti horisontaalisiin ja vertikaalisiin yrityskauppoihin. Jaottelun perustana on yritysostajan strateginen pyrkimys vaikuttaa markkina-asemaansa suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin, sekä omassa arvoketjussaan suhteessa jakeluketjuun. Horisontaalisessa yrityskaupassa ostaja ja ostettava yritys ovat toistensa kilpailijoita ja toimivat samoilla markkinoilla. Tämän tavoitteena on markkinaosuuden kasvattaminen. Kilpailijan poistumisen seurauksena ostajayrityksen markkinavoima kasvaa, joka mahdollistaa ääritapauksessa jopa monopolivoittojen saamisen. Vertikaalisessa yrityskaupassa ostaja ja ostettava yritys toimii samalla toimialalla, mutta jakelu-, tai jalostusketjun eri vaiheissa. Yritys saa näin haltuunsa kontrolliinsa sellaisia osia, joita se ei aikaisemmin ole voinut ohjata. Jos ostetaan tuotantoketjussa alempana oleva yritys, voidaan tavoitella esimerkiksi toimitus-, ja tuotantoketjun parempaa hallintaa ja kontrollointia. Ostamalla tuotantoketjun ylempänä oleva yritys voidaan saada parempi kontrolli markkinointi-, ja jakelukanavista. (Katramo ym. 2011, 26)

Yrityskauppoja voidaan jaotella myös toteutustavan mukaisesti osakevaihtokaupoiksi tai liiketoimintakaupoiksi. Liiketoiminnan ostamisena pidetään sekä aineellisten että aineettomien tuotannontekijöiden muodostavan kokonaisuuden osan, kuten tulosityksikön tai tuotantolinjan, hankkimista. (Katramo ym. 2011, 26)

Yrityskaupat, joita FSM on tähän mennessä tehnyt, ovat lähinnä horisontaalisia kauppoja. FSM on pyrkinyt valtaamaan markkinaosuuksia joko samalta liiketoiminta-alueelta, jossa yritys toimii, tai uudelta liiketoiminta-alueelta. FSM:n strategiana on vahvistaa asemaansa nimenomaan tukkuliikkeenä, eikä tarkoitus ole laajentua tuotantoportaassa ylöspäin (tuotteiden valmistus) eikä alaspäin (urakointi). Jos ostettavalla yrityksellä on ollut urakointia, ne on ajettu alas, jonka jälkeen on keskitytty tuotteiden jakeluun urakoitsijoille.

### **3.4.2 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ja kohteiden kartoitus**

Kuten aikaisemmin on todettu, yritysostot ovat epävarma, mutta nopea tapa tuottaa kasvua yritykselle. FSM:llä yrityskaupat ovat onnistuneet suhteellisen

hyvin, ja niillä on onnistuttu saamaan kasvua omalla liiketoiminta-alueella sekä onnistuttu valtaamaan uusia markkina-alueita.

Yhtenä ostopäätökseen vaikuttava tekijänä on taloudellisen tehokkuuden hakeminen ja arvon luonti. Horisontaalisella integraatiolla voidaan hakea suurtuotannon etuja ja markkinavoimaa. Yksi yritysjärjestelyiden keskeisimmistä tavoitteista on parantaa kohdeyhtiön tulosta tai saada kustannussäästöjä synergiaetujen avulla. Syitä sille, miksi yritystä ollaan ostamassa voivat olla:

- Markkinaosuuden valtaaminen
- Siirtyminen uudelle markkina-alueelle
- Kilpailijan eliminoiminen
- Tuotantokapasiteetin lisääminen
- Siirtyminen kokonaan uuteen liiketoimintaan

Jos alalla on laskusuhdanne tai alan kasvu ei tuo tarpeeksi kasvua yritykselle, yrityskauppa saattaa olla ainoa toimenpide kasvun luomiseksi. (Katramo ym. 2011, 32)

Yrityskauppoja analysoitaessa on ominaista miettiä myös kilpailuedun kasvattamista. Katramon ym. (2011, 33) mukaan yritysostajan kannalta ostohaluun vaikuttavat kohdeyhtiön mahdollisuudet vaikuttaa kannattavuuden paranemiseen ja tuleviin kassavirtoihin hankkimalla yhtiöön lisäresursseja teknologian tai avainhenkilöiden avulla. Yritys voi esimerkiksi pyrkiä saamaan kilpailuetua seuraavista:

- Patentit ja mallit
- Henkilöstön tietotaito
- Liikepaikka
- Tuotantokoneistot
- Asiakassuhteet
- Markkinointikanavat
- Toimittajat
- Veroedut

Kun ostettavia kohteita aletaan kartoittamaan, Tenhusen ja Wernerin (2000, 16) mukaan ensiksi on syytä analysoida ostettavien yritysten joukkoa. Tälle on monta syytä:

- Kaikki yritykset eivät ole ostettavissa
- Eri yrityksiin liittyy toisistaan poikkeavat mahdollisuudet yrityksen jatkosta
- Ostokohteet ovat selvästi eri hintaisia (joko absoluuttisesti tai suhteessa tuloksenteekokykyyn)
- Eri yritykset vaikuttavat toimintastrategiaan eri tavalla yritystoston jälkeen
- Huomattavasti poikkeavat tuotto-riskikombinaatiot
- Käytettävissä eri tasoista informaatiota (yritykset eivät ole vertailukelpoisia)

Seuraavaksi valitaan alustavat seulontakriteerit sulkemalla pois yritykset, jotka eivät täytä kaikkia kriteereitä. Tenhusen ja Wernerin (2000, 17) mukaan yrityksille kannattaa määritellä strategiset minimivaatimukset. Tärkeimmät alustavat kriteerit ostettavista yrityksistä on:

- Ostettavan yrityksen toimiala (tuotteet, markkinat ja toimintatavat)
- Ostokohteen markkinaosuus
- Ostokohteen koko
- Ostokohteen maantieteellinen toiminta-alue
- Ostokohteen kasvupotentiaali
- Ostokohteen taloudelliset, tekniset ja muut resurssit

Jos yrityksiä on seulonnan jälkeen vähän, voidaan ne käydä tarkemmin läpi yksitellen. Jos kohteita on useampia, kannattaa yritykset järjestää kannattavuusperiaatteen mukaan. Tenhusen ja Wernerin (2000, 18) mukaan yritystoston suhteellinen edullisuus koostuu pelkistetysti vain kahdesta asiasta; synergiavaikutuksista ja kauppahinnasta. Jos yrityksen myyntihinta vastaa yrityksen resurssien liiketaloudellista arvoa, on yritystosto ostajan näkökulmasta kannattava investointi vain, jos sillä saadaan aikaan merkittäviä synergiavaikutuksia. Taulukosta 1 nähdään, miten synergiavaikutukset ja kauppahinta on sidoksissa toisiinsa.

TAULUKKO 1. Yritystoston kannattavuus ostajalle (Tenhunen &amp; Werner 2000, 19)

	Kauppahinta < liiketaloudellinen arvo	Kauppahinta = liiketaloudellinen arvo	Kauppahinta > liiketaloudellinen arvo
Synergiavaikutuksia ei ole	Osto mahdollinen	Osto ei kannata	Osto ei kannata
Synergiavaikutuksia on vähän	Osto on kannattava	Osto on kannattava	Osto mahdollinen

Kuten yllä olevasta taulukosta nähdään, yritystoston maksimaalinen kannattavuus saadaan silloin, kuin synergiapotentiaali on suuri. On siis ilmeistä, että yrityskohteita kartoittaessa on erityisen tärkeää selvittää potentiaalisten ostokohteiden synergiapotentiaali. Synergiapotentiaalia voidaan arvioida yrityksen vahvuus-heikkousanalyysillä (Tenhunen & Werner 2000, 19). Analyysi saadaan vertailemalla yritysprofieileita keskenään:

1. Tehdään yrityksen vahvuus-heikkousanalyysi, joka voidaan tehdä liitteenä 1 olevalla kaavakkeella. Sen avulla saadaan yritysprofieili potentiaalisesta yritysostokohteesta.
2. Muodostetaan edellä mainitusta ostokohteesta kuvitteellinen ideaaliprofiili.
3. Muodostetaan kullekin potentiaaliselle yritysostokohteelle yritysprofieili.
4. Tehdään rankinglista vertaamalla potentiaalisten ostokohteiden yritysprofieileita ideaaliprofiiliin.

Vahvuus-heikkousanalyysi on tehokas tapa tarkastella ostokohteiden synergiapotentiaaleja. Parhaimmillaan ostokohteen vahvuudet liiketoiminnan osa-alueilla paikkaavat ostavan yrityksen heikkouksia. Ideaalitulanteessa yrityskauppa mahdollistaa ostajan vahvuuksien hyödyntämistä ja eliminoi sen heikkouksia.

Ostokohteita kartoittaessa tietoja yrityksestä voi olla vaikeasti saatavilla. Vahvuus-heikkousanalyysin tekeminen on helpompaa, jos markkinatutkimusta

on tehty huolellisesti etukäteen. Mikäli tietoja on vaikeasti saatavilla, voidaan painottaa ostokohteiden tärkeimpiä ominaisuuksia.

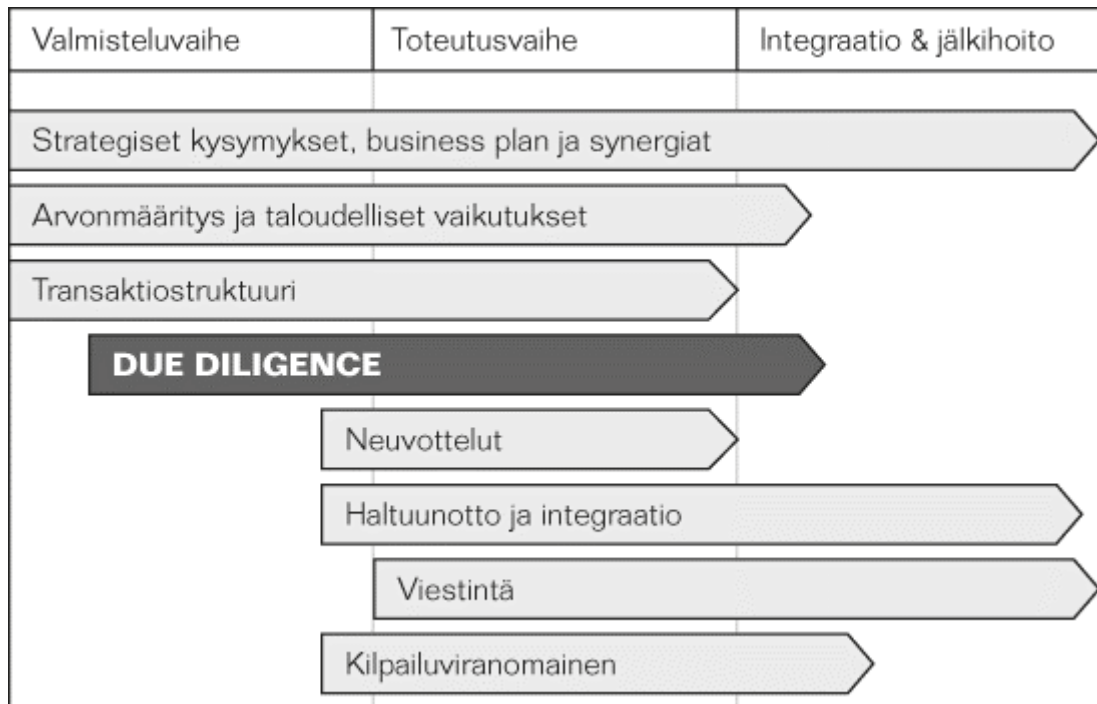
### 3.4.3 Yritystoston valmistelu ja due diligence

Kun ostokohteet ovat kartoitettu ja ostokohde on valittu, siirrytään yritystoston valmisteluvaiheeseen. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, yrityskaupan kannattavuuteen vaikuttavat synergiavaikutukset ja liiketaloudellinen arvo. Tämän takia yritystoston onnistumisen kannalta yrityksen onnistunut arvonmääritys on tärkeässä asemassa. Yritystoston valmisteluvaiheessa tärkeää myös selvittää huolellisesti ostokohteen transaktiorakenne, joka sisältää markkinariskin, verotuksen ja kirjanpitoikäntännön (Katramo ym. 2011, 46).

Yrityskaupan onnistumisen edellytyksenä on ostokohteen liiketoiminnan ja yritysrakenteen syvälinen ja kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Alustavan sopimuksen jälkeen, ostokohde tarkistetaan due diligence -menettelyn avulla. Sillä varmistetaan, että neuvotteluissa läpi käydyt asiat ovat ostokohteen kannalta paikkansapitäviä. Due diligence -raportti voi sisältää muun muassa seuraavat kohdat (Tenhunen & Werner 2000, 42):

- Yritys ja sen omistus
- Yrityksen liiketoimintakonsepti ja liiketoiminta-alueet
- Organisaatio ja keskeiset resurssit
- Yrityksen talouden ohjaus ja talousjärjestelmät
- Yrityksen suunnittelujärjestelmät
- Teknologian taso ja kehittämissuunnitelmat
- Kansainväliset toiminnot
- Verotus ja juridiikka
- Sisäinen kontrolli ja tilintarkastus
- Laatu- ja miljööosat

Due diligence -raportin laadintaan on suotavaa käyttää apuna liiketalouden asiantuntijoita kuten tilintarkastajia ja lakiasiantuntijoita. Raportti on yleensä luottamuksellinen ja se jaetaan vain yrityskaupan osapuolille.



KUVIO 3. Due diligence osana yrityskauppaa (Katramo ym. 2011, 51)

Yrityskaupprosessin seuraava vaihe on toteutusvaihe, jossa itse kauppasopimus toteutetaan. Tässä vaiheessa sovitaan myös kaupan lopulliset ehdot kuten maksutapa, verotukselliset asiat sekä vastuukysymykset. Kun kauppasopimus on allekirjoitettu ja kaupan yksityiskohdista on päästy yksimielisyyteen, seuraa yrityksen haltuunotto ja integraatio. Integraatiota käsitellään case-tyyppisesti luvussa 4.

Yrityskaupan jälkeisillä välittömällä synergiaeduilla on suuri vaikutus kaupan onnistumisen kannalta. Merkityksellistä on myös ostavan yrityksen kyky suoriutua yritysostoprosessista, johon vaikuttaa muun muassa aiempi kokemus yrityskaupoista. Oleellisia asioita ostetun yrityksen ominaisuuksista ovat johtamisresurssit, markkinoiden kasvu ja tekniikan taso. Yrityskaupan epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla (Puolamäki & Ruusunen 2009, 78):

- Markkinoiden ja niiden kehityksen liian optimaalinen arviointi
- Epäonnistunut haltuunotto
- Liian monen yrityksen ostaminen samanaikaisesti
- Organisatoriset ja henkilöstösytyt

- Kulttuurierot
- Puutteelliset tai virheelliset kohteen tiedot
- Liiketoimintaympäristön muuttuminen prosessin aikana
- Se, että ollaan liian kaukana ydinliiketoiminnasta
- Väärä partneri (jos kyseessä on yhteisyritys)
- Se, että uusia tuotteita ei ole koskaan kehitetty

Puolamäen ja Ruususen (2009, 79) mukaan myös taloudelliset tekijät saattavat olla riski yrityskaupan onnistumiselle. Esimerkiksi jos konkurssiin menossa oleva yritys myydään nimellishinnalla, on kohdetta arvioitava hyvin kriittisesti. Kaiken kaikkiaan yrityskauppaprosessin ja ostetun yrityksen haltuunoton onnistuminen edellyttää erityisen hyviä liiketoiminnallisia kykyjä.



## 4 ETD:N INTEGROINTI EMOYHTIÖÖN

### 4.1 Perustietoa ETD:stä ja yrityskaupan taustaa

ETD on perustettu vuonna 2003, jonka jälkeen se kasvoi nopeasti yhdeksi johtavista kuidun kytkentään erikoistuneista maahantuojista. Vuonna 2018 FSM:n hallituksessa kartoitettiin parasta mahdollista yritysoston kohdetta, joka tukisi strategian mukaista kasvua. Yrityksen liiketoiminta kuitutuotteissa oli vähäistä, joten kiintopisteenä oli erityisesti kuitutuotteiden toimittajat. Vuoden 2019 tammi-helmikuussa oli ensimmäinen yhteydenotto ETD:n omistajaan, jonka seurauksena aloitettiin neuvottelut. Yrityskauppa allekirjoitettiin lokakuussa 2020.

FSM:n toimitusjohtaja (af Hällström, 2020) taustoittaa yrityskaupan motiivia: *”Ennen yrityskauppaa, markkinaosuutemme pirstaloituneessa valokuitutuotteiden markkinassa oli vähäinen. Muutoksen aikaansaaminen tukkuliikkeiden valikoimiin oli haasteellista ja lisäksi meiltä puuttuivat operaattorihyväksytyt kuidut. Ilman yritysostoja kasvun generoiminen oli haasteellista.”*

Olkkonen (2020) korostaa, että yrityksen menestyksen takana on korkea laatu: *”ETD:n suurin kilpailuetu on tuotteiden korkea laatu. Yrityksellä on laadukkaat toimittajat, jotka pystyvät toimittamaan markkinoiden ylivoimaisesti laadukkaimpia tuotteita. Kaikki kuitutuotteet ovat operaattorihyväksytyjä. Vahvuutena on myös erittäin korkealla oleva toimitusvarmuus sekä asiakaspalvelu.”*

### 4.2 Integroinnin suunnittelu

Integraation tavoitteena on integroida ostettu yritys menestyksekkäästi emoyhtiöön. Yritysostoprojektin alussa tulee määritellä tavoitteet, kuten muissakin projekteissa. Selkeiden tavoitteiden asettaminen auttaa tekemään päätöksiä ja pitämään sovitut aikataulut. Yrityksen johto keskittyy yleensä ostovaiheen toimenpiteisiin. Johdon kiinnostus voi loppua tai ainakin vähentyä

kaupan allekirjoituksen jälkeen, joka on yleensä integraatioprosessin suurimpia virheitä. Integraatioprosessin jättäminen kokonaan linjaorganisaation vastuulle johtaa yleensä projektin epäonnistumiseen. (Katramo ym. 2011, 445)

Katramon ym (2011, 454) mukaan integraatioprojektista voidaan erottaa seuraavat vaiheet:

- A. esivalmistelut
- B. valmistelut
- C. välittömät tehtävät / aloitus
- D. liiketoimintaprosessi
- E. integroinnin suunnittelu
- F. integroinnin toteutus

Vaiheet A ja B sisältyvät integroinnin suunnitteluun ja ne voidaan tehdä ennen omistusoikeuden vahvistumista. C, D, E ja F liittyvät itse toteutukseen ja ne vaativat omistusoikeuden muutosta.

Katramo ym (2011, 452) kertoo, että pienissä yritysostoissa lähtökohtana on ostajan liiketoimintaprosessit, jotka otetaan integraatiossa käyttöön sellaisenaan. Integraatitiimi koostetaan muutamasta henkilöstä, joilla on kokemusta integroitavista toiminnoista. Integraation vetäjän tulee raportoida kuukausittain projektin edistymisestä käyttäen sovittua raportointipohjaa ja keskittyen lähinnä poikkeamiin suunnitelluista.

Johtoryhmän päävastuut voidaan määritellä seuraavasti (Katramo ym. 2011, 459):

- Valvoo ja ohjaa vetäjän ja integrointitiimin työtä.
- Vastaa tiedottamisesta ja henkilöstön motivoinnista.
- Päättää korjaavat toimenpiteet.
- Vastaa strategiaan tavoitteisiin pääsystä.

Vetäjän valinta on onnistumisen kannalta eräs kriittisimmistä tehtävistä. Tiiminvetäjällä on tyypillisesti seuraavat tehtävät (Katramo ym. 2011, 459):

- Tavoitteiden, resurssien ja integrointiprojektin toteutusaikataulun määrääminen.
- Suunnittelupalaverien ja aloituspalaverien suunnittelu ja toteutus.
- Integroinnin päivittäisestä etenemisestä vastaaminen.
- Toimiminen muutosjohtamisen moottorina.
- Integrointitiimien ohjaus ja tukeminen.
- Projektin etenemisestä raportointi
- Aikataulun seuranta.
- Sovittujen asioiden varmistaminen.
- Viestinnän toteutuksesta vastaaminen.

ETD:n integraatio FSM:ään aloitetaan valmistelevalla suunnittelupalaverilla, jossa valitaan integraatioprojektin vetäjä ja johtoryhmä. Integraatioprojekti jaetaan tiimeihin, joille valitaan tiiminvetäjät. Tiiminvetäjien vastuulla on aiemmin tehdyn tarkastuslistan (Räsänen 2019) mukaiset tehtävät. Suunnittelupalavereita pidetään ensin ostavan yrityksen (FSM) sisällä ja kaupan vahvistuttua mukaan otetaan ostetun yrityksen edustajat.

Tarkastuslista toimii muistilistana integraatioprojektissa mukana olevalle henkilöstölle. Tarkastuslistaan on valittu tarkastuskohdat ja ne ovat jaettu teemoittain integraatioprojektin etenemisen mukaiseen järjestykseen. Tarkastuslistan tehtävänä on myös toimia kerätyn tiedon tallennuspohjana, palvelen integraatioprosessiin osallistuvaa henkilöstöä. (Räsänen 2019)

Excel-pohjainen tarkastuslista on jaettu kolmeen osaan: yritysoston valmistelu, integraation ennakkosuunnittelu ja integraation toteutus. Tarkastuslistan loppuun koostetaan integraation seurantataulukko. Integraatiotiimien vetäjät määrittelevät tiimeillensä tehtävät Räsänen (2019) luoman tarkastuslistan avulla ja merkitsevät ne seurantataulukkoon. Tehtävien aloitusaika ja valmistumisen tavoiteaika merkitään kunkin tehtävän kohdalle ja tiiminvetäjät päivittävät valmiusastetta tehtävien etenemisen mukaisesti. Johtoryhmä valvoo tiimien etenemistä ja seurantataulukko käydään läpi kuukausittaisessa johtoryhmän palaverissa.

### 4.3 Integroinnin toteutus ja muutosjohtaminen

Yrityshintegrointi on aina muutosjohtamista. Kyseessä on suuri muutos ostettavan yrityksen henkilöstölle, mutta on myös muistettava, että osa muutoksista koskee myös ostavan yrityksen henkilöstöä. Muutosjohtamisen yksi osa-alue on kulttuurien kohtaaminen, koska yrityskulttuurit saattavat poiketa hyvinkin toisistaan. Muutosprosessi on hyvä suunnitella etukäteen ja niistä tulee pitää kiinni. Tällöin toistuvissa yritysostojen integraatioissa päästään oppimisen kautta parempiin tuloksiin. (Katramo ym. 2011, 484)

Kotter (1996, 18) on tutkinut erilaisia muutosprojekteja ja analysoinut minkä vuoksi projektit epäonnistuvat, joista hän poimi kahdeksan näkyvintä ja eniten toistunutta virhettä. Tämän analyysin pohjalta hän kehitti kahdeksan kohdan ohjelman, jotka muodostavat rungon muutosjohtamiselle ensimmäisen sadan päivän aikana:

1. Sitouta henkilöstö muutokseen – Luo tarve muutokseen, vauhdita muutosta tekemällä kiireen tunteen ”kriisin” avulla.
2. Luo muutosta ohjaava ryhmä – Valitaan asiantunteva ohjausryhmä ohjaamaan muutosta, joka on vastuussa integraation toteuttamisesta.
3. Luo visio ja strategia – Ohjausryhmä luo innostavan strategian ja vision, jotka ohjaavat toimintaa.
4. Viestitä muutoksesta – Muutoksista tulee viestittää selkeästi molempien yritysten henkilöstölle.
5. Henkilöstön valtuutus – Sitouta integraatiosta vastuussa olevat tiimit valtuuttamalla niiden henkilöstö päämäärien mukaiseen toimintaan.
6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset – Helppoilla muutoksilla saatavat pikavoitot luovat onnistumisen tunnetta. Nosta onnistumiset esille viestinnän avulla.
7. Vahvista muutokset – Älä julista voittoa liian aikaisin, vaan jatka toimintaa luomalla lisää muutoksia.
8. Vakiinnuta muutokset – Juurruta muutokset vakiinnuttamalla uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. Muista jatkuva kehitys.

Integroinnissa tehtävät toimenpiteet on syytä tehdä mahdollisimman nopeasti yrityskaupan jälkeen. ”Ensimmäiset 100 päivää” on tullut yleiseksi käsitteeksi yritysostojen kohteiden integroimisessa. Tätä reilun kolmen kuukauden ajanjaksoa pidetään ratkaisevampina integroinnin onnistumisen kannalta. On arvioitu, henkilöstö kestää epävarmuuden tunnetta tämän jakson ajan, joten integroinnin pitkittymisellä saattaa olla suuri negatiivinen vaikutus työoloihin ja työhyvinvointiin.

Ostettavan yrityksen edustajat voidaan ottaa mukaan siinä vaiheessa, kun yrityskauppa on allekirjoitettu. ETD:n yrityskaupassa on tärkeää, että alkuvalmistelut ja suunnittelut on tehty huolellisesti ennen uusien jäsenien mukaan tuloa. Kun yrityskauppa on toteutunut, integraatioprojektin johtoryhmä valitsee uuden johtoryhmän, johon kuuluu edustajat myös ostettavasta yrityksestä. ETD:stä tulee FSM:n tytäryhtiö ja yritysten saumaton yhteistyö uuden johtoryhmän avulla on tärkeää.

#### **4.4 Integroitavat toiminnot ja synergiahyödyt**

Kaupan kohteena olevan yrityksen kannalta on tärkeää se, miten uusi omistaja toimii ostamansa yrityksen kanssa. Yritysostojen onnistumisen tai epäonnistumisen taustalla on monesti juuri se, miten yrityskaupalla saadaan synergiaetuja. Kuten aiemmin mainittu, yrityskaupan kannattavuuteen vaikuttaa pelkistettynä kaksi asiaa; kuinka suuri kauppahinta on maksettu ja kuinka paljon synergiahyötyjä pystytään saamaan. Tämän takia integraation aikana synergiaetujen löytäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Synergiahyödyistä voidaan puhua silloin kun ostavan ja ostettavan yrityksen toiminnallinen tulos on integraation jälkeen suurempi, kuin tulosten summa olisi ollut niiden toimiessa erillään. Synergia edellyttää, että yritysten resurssit ja toiminnot tulisi olla mahdollisimman yhteensopivia. Synergiapotentialin analysointi perustuu ostajan suunnitelmiin integroida yritys yrityskaupan jälkeen. On erityisen tärkeää muistaa, että negatiivinen synergiaetu ei ole lainkaan harvinaista. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten toimiminen huonommin yhdessä

kuin erikseen. Syynä tällä voi olla esimerkiksi kasvaneet investointitarpeet. (Tenhunen & Werner 2000, 11)

Yrityksen yhdistämisestä syntyvä synergiahyöty voi olla suuremman markkinaosuuden hyväksikäyttö yrityksen hinnoittelussa. Äärimmäisessä tapauksessa voidaan puhua jopa määräävästä asemasta (Tenhunen & Werner 2000, 14).

Synergiahyötyjä voidaan saavuttaa myös suuremman volyymin hyväksikäytössä tavaran hankinnassa (Tenhunen & Werner 2000, 14). FSM:llä ja ETD:llä ei ole kuitenkaan samoja tavarantoimittajia, mutta integraatioprojektin aikana on kuitenkin syytä selvittää, voisiko samankaltaisia tuotteita yhdistää, jolloin tärkeimmille toimittajille saisi suuremman volyymin. Tämä voisi mahdollistaa hankintakustannusten alenemista.

Tuotannon tehostuminen voi tuoda synergiaetuja siten, että erityyppisiä tuotteita voidaan valmistaa keskitetysti eri tuotantolaitoksissa (Tenhunen & Werner 2000, 14). FSM:llä on pitkä kokemus tuotteiden jatkojalostamisesta ja räätälöinnistä asiakkaan tarpeeseen. Mikäli ETD:llä esiintyy vastaavia tarpeita, jatkojalostusprosessit on syytä tehdä keskitetysti.

Yksi synergiaetu voi olla kustannusten karsiminen. Kaksinkertaiset toiminnot voidaan yhdistää, josta syntyy kustannussäästöjä esimerkiksi henkilöstötarpeista (Tenhunen & Werner 2000, 14). On siis olennaista miettiä, voiko henkilöstökustannuksissa mahdollisuutta synergiaetujen saamiseen. Kuten luvussa 4.4 mainittiin, pienen yrityksen integrointi kannattaa toteuttaa sulauttamalla ostettavan yrityksen toimintoja ostavan yrityksen prosesseihin. Integroitavia prosesseja voisi olla taloushallinto, laskutus, markkinointi sekä osto ja logistiikka.

Synergiaedut voivat mahdollistaa myös nykyäksenomaisen kehitysaskelen jommassakummassa yrityksessä. Tämä voi tapahtua tutkimuksen, yhteistyökumppaneiden, tavaramerkkien, patenttien kehityksen kautta (Tenhunen & Werner 2000, 15). Esimerkkinä voidaan pitää kuitutuotteiden myyntiä FSM:llä, joiden myynti on ollut aikaisemmin vähäistä. Syynä heikkoon

myyntiin saattaa olla vahvan brändin ja laadukkaan toimittajan puuttuminen. ETD:n brändi mielletään markkinoilla hyvin laadukkaaksi tuotteeksi, joka mahdollistaa kuitutuotteiden myynnin edistämisen myös FSM:ssä.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Asiantuntijahaastattelut

Tietoverkkotuotteiden markkinoiden pienen luonteen takia tietoa on saatavilla rajoitetusti. Voi olla vaikea hahmottaa, minkälaisia sidosryhmiä alalla toimii ja mikä heidän roolinsa on tuotteiden jakeluketjuissa. Tässä tilanteessa asiantuntijahaastattelut ovat tehokkain keino saada kvalitatiivista informaatiota markkinoista. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, jossa käsiteltävät aiheet ovat jaoteltu eri teemoihin. Teemahaastattelua varten muodostetaan apukysymyksiä, joita voidaan täsmentää haastattelun edetessä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymysten järjestystä ja muotoa ei ole ennalta määritetty. Teemahaastattelun etuna muihin haastattelumuotoihin on se, että aineistonkeruuta pystytään keräämään joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Sen lisäksi se mahdollistaa haastatteluteemojen järjestyksen muuttamisen haastattelun aikana. Teemahaastattelu on eduksi erityisesti silloin, kun (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35):

- Kysymyksessä on vähän kartoitettu tai tuntematon alue.
- Haastateltavana olevan puhe halutaan sisällyttää laajempaan kontekstiin.
- Saatavia tietoja halutaan syventää tekemällä lisäkysymyksiä.
- Halutaan huomioida se, että haastateltava ihminen nähdään objektin sijaan subjektina ja aktiivisena osapuolena.

Opinnäytetyötä varten on haastateltu alan asiantuntijoita, jotka ovat toimineet pitkään tietoverkon toimialalla. Asiantuntijahaastatteluita toteutettiin yhteensä kolme kappaletta: Alessandro Psenda, Jukka Olkkonen ja Petri Örling. Haastattelut toteutetaan tapaamisten avulla syksyn 2020 aikana.

Alessandro Psendalla on kokemusta työskentelystä tietoverkkotuotteiden kanssa jo vuodesta 1996, jonka aikana hän on toiminut myyntitehtävissä useissa eri Euroopan maissa. Vuonna 2010 hän lanseerasi oman brändin, APS:än, jonka hän myi FSM:lle joulukuussa 2016. Nykyään hän työskentelee FSM:llä



tuotepäällikkönä. Psendan teemahaastattelun runko on liitteessä 2. Haastattelu tehdään Nokialla 12.11.2020.

Jukka Olkkonen on ETD:n entinen omistaja, jolla on vuosikymmenten kokemus kuitutuotteiden maahantuonnista ja myynnistä. Hänen vahvuusalueitaan on toimialan tuotteet ja niiden ominaisuudet. Kolmas haastateltava Petri Örling on ETD:n toimitusjohtaja, jonka vahvuudet ovat erityisesti asiakkuuksien hallinnassa ja myyntityössä. Vuosien saatossa hänelle on kehittynyt arvokasta tietotaitoa toimialasta ja sen sidosryhmistä. Olkkosen ja Örlingin teemahaastatteluissa käytetään samaa runkoa (liite 3). Olkkosen ja Örlingin haastattelut tehdään Lappeenrannassa 11.11.2020.

Haastatteluja ei litteroida, mutta niiden pohjalta tehdään muistiinpanot. Muistiinpanot ja teoreettinen viitekehys auttaa kehittämään jatkotoimenpideehtouksia yrityksen johdolle. Teemahaastatteluiden jatkokäsittely voi olla hankalaa suuren tietomäärän vuoksi, mutta asioita pystytään selvittämään myös jälkeenpäin sähköpostien ja puhelinsoittojen avulla.

Teemahaastatteluiden tutkimustulokset, eli haastatteluiden pohjalta muistiinpanot, on tarkoitus käsitellä mahdollisimman useasta näkökulmasta. Aineistolle tehdään aineistopohjaista sisällönanalyysiä, jossa analysoinnin kohteena on itse aineisto. Haastattelujen tuloksista on erityisen tärkeää analysoida sitä, mitä yhteistä ja mitä eroavaisuuksia niissä on. Samankaltaisuudet ja eroavaisuudet pystytään havaitsemaan helposti silloin, kun sama kysymys esitetään usealle eri haastateltavalle.

## **5.2 BSRIA-raportti**

Englantilainen tutkimuslaitos BSRIA (Building Services Research and Information Association) on voittoa tavoittelematon jäsenpohjainen yhdistys, joka tarjoaa markkinatietoa ja erilaisia palveluita rakennusalan eri sidosryhmille. Tutkimuslaitoksen tavoitteena on tarjota rakennusosalalle erilaisia ohjeita ja ratkaisuja koskien alan toimintatapoja sekä ympäristö-, ja työvoimapolitiikkaa.

BSRIA:n tutkija on tehnyt tämän tutkimuksen haastattelemalla tietoverkkoalan eri sidosryhmien henkilöstöä. Sidosryhmiä ovat tietoverkkotuotteiden valmistajat, maahantuojat, sähkötukkuliikkeet ja urakoitsijat. Raportissa analysoidaan Suomen tietoverkkomarkkinoiden kokoa ja luonnetta. Selvityksen alla on ollut sekä markkinoiden nykytilanne että se, mihin suuntaan markkinat on menossa. Tutkimuksessa on selvitetty tietoverkkotuotteiden jakelukanava kokonaisuudessaan; mitkä yritykset ovat tuotteiden valmistajia, mitkä maahantuojia ja mitä kanavaa pitkin tuotteet päätyvät loppukäyttäjille. Markkinaosuudet on arvioitu maahantuojien ja valmistajien osalta. Raportissa analysoidaan miten tietoverkkotuotteiden markkinat jakautuvat eri tuotteiden osalta; kupari-, ja valokuitukaapelit, liittimet sekä tarvikkeet. Tutkimus on julkaistu 2020.

BSRIA-raportin analysoinnissa pääosassa tietoverkkomarkkinoiden kokonaisvaltainen tutkiminen. Raportin avulla pyritään analysoimaan sitä, mikä on FSM:n asema tietoverkkomarkkinoilla. Raportin analysoinnissa haetaan vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on tietoverkkomarkkinoiden luonne ja koko?
- Mitkä ovat tietoverkkomarkkinoiden tulevaisuudennäkymät?
- Mikä on FSM:n asema suhteessa kilpailijoihinsa?
- Minkälaiset ovat tietoverkkomarkkinoiden jakelukanavat?
- Ketkä ovat tietoverkkotuotteiden asiakkaat?
- Mistä tietoverkkomarkkinoiden tuotteet koostuvat?

BSRIA:n tekemällä tutkimuksella on tärkeä rooli myös asiantuntijahaastatteluissa. BSRIA-raportti toimii yhtenä teemana haastatteluissa ja haastateltaville esitetään kysymyksiä liittyen raportissa esitettyihin tuloksiin. Raportin vertaaminen haastatteluista saatuihin aineistoihin on myös tärkeässä osassa aineistojen analysoinnissa.

## 6 MARKKINATUTKIMUS

### 6.1 Yleistä tietoverkkomarkkinoista

Tietoverkko on erilaisten päätelaitteiden ja niiden välisten tietoliikenneyhteyksien muodostama järjestelmä, joka mahdollistaa datan välittämisen. Tietoverkkotuotteisiin sisältyvät muun muassa erilaiset aktiivilaitteet, kuparikaapelit- ja kaapelointitarvikkeet, valokuitutuotteet ja IT-mekaniikkatuotteet.

Lähiverkkotuotteiden markkinakehitys on vakaata. Kuitutuotteiden kasvu on kuparikaapelointia hiukan voimakkaampaa, mutta myös perinteinen kuparikaapelointi on kasvava ala. Kuparimarkkinat ovat kuitumarkkinat isommat, mutta ero pienenee kuitumarkkinoihin vuosi vuodelta. Tällä hetkellä kuparimarkkinoiden osuus Suomessa on 73 % kuitupuolen 27 % vastaan. Kuitutuotteiden osuus kokonaismarkkinasta on noussut 3 prosenttiyksikköä neljän vuoden takaisesta. (BSRIA 2020)

Psenda (2020) kertoo tietoverkkomarkkinoiden suuresta muutoksesta kahden viime vuosikymmenen aikana: *”Urani alkuaikoina markkinat muuttuivat nopeasti ja tavarantoimittajia oli alalla vähän. Markkinat kasvoivat voimakkaasti ja tarjouspyyntöjä tuli paljon. Nykyään markkinat ovat jo ”valmiita”. Suomessa työaika on kallista ja ”aika maksaa”, joten muutokset vievät resursseja ja ne tapahtuvat hitaasti.”* Stabiilit markkinat aiheuttavat sen, että uusille toimijoille ei löydy helposti tilaa. Hyvänä puolena on se, että tällä hetkellä liiketoiminnassa mukana olevat ovat vakaassa asemassa toimialalla.

Rakennusalan kasvu korreloi vahvasti tietoverkkotuotteiden myynnin kasvun kanssa. BSRIA-tutkimuksen (2020) mukaan kasvu asuintalorakentamisessa oli suurimmillaan vuonna 2017–2018. Kasvua tapahtui erityisesti kerrostalojen rakentamisessa. Vaikka investoinnit Suomessa laskivat hieman vuonna 2019, rakennusosalalla investoinnit olivat vielä loivassa kasvussa. Nykyinen taloustilanne aiheuttaa suurta epävarmuutta rakennusosalalle. Tutkimus ennustaa maltillista kasvua vuosille 2020–2022.

Aiemmin kerrottiin, että FSM teki strategisen päätöksen siirtyä tietoverkkoalalle turvatekniikkamarkkinoiden rajallisen koon takia. Myös tietoverkkotuotteiden markkina on kuitenkin suhteellisen pieni Suomessa, joten ulkomaiden markkinat saattavat olla houkuttelevia. Af Hällströmin (2020) mukaan mahdollinen laajamittaisempi laajentuminen ulkomaille, erityisesti Ruotsiin ja Norjaan, on yritysjohton harkinnassa. Äijö (2008, 25) kertoo kirjassaan, että usein yrityksen strateginen kansainvälistymispäätös juontuukin juuri kotimaan pienistä markkinoista ja kasvun laantumisesta. Ruotsin tietoverkkomarkkinat ovat 40 % Suomen vastaavia suuremmat (BSRIA 2020).

## 6.2 Kilpailutilanne

FSM:n kilpailijoita ovat B2B-markkinoilla toimivat tietoverkkoalan maahantuojat ja valmistavat yritykset. Tietoverkkotuotteiden markkinoilla on kilpailijoita laidasta laitaan; suurista monikansallisista yrityksistä Suomessa toimiviin pieniin paikallisiin yrityksiin. Yritysten vertailu voi olla haastavaa, sillä kaikilla yrityksillä on omat tuotesegmenttinsä ja erilaiset asiakaskuntansa. Esimerkiksi tavarantoimittajat, jotka myyvät tuotteitaan täysin eri asiakassegmentille, eivät ole toistensa suoria kilpailijoita.

Suurimmat kilpailijat ovat kansainvälisiä kaapelivalmistajia, jotka maahantuovat tuotteitansa itse tai kanavoivat myyntinsä Suomalaisen maahantuojan kautta. Suomessa on myös kotimaisia valmistajia, jotka myyvät tuotteensa suoraan sähkötukkuliikkeille tai urakoitsijoille. Suomessa toimivat maahantuojat tuovat maahan valmistajien omia brändejä, mutta on myös yleistä käyttää maahantuojan omia brändejä, jotka on valmistettu ulkomailla.

BSRIA:n tutkimuksessa (2020) on arvioitu tietoverkkotuotteiden toimittajien markkinaosuudet. Psendan (2020) mukaan markkinaosuuksien arvioiminen on haasteellista: *"Markkinaosuuksien arvioiminen on haastavaa ja tämän tutkimuksen (BSRIA) markkinaosuudet on arvioitu haastattelemalla alan eri toimijoita eikä haastateltavilla ole haastattelutilanteessa ole välttämättä ollut myyntilukuja saatavilla. Yritysten liikesalaisuudet ovat myös voineet rajoittaa*

*myyntilukujen antamista.*” Vaikka raportissa olevat markkinaosuudet ovat suuntaa antavia, voidaan todeta, että FSM on onnistunut saamaan hyvän markkinaosuuden toimialalla ja se on tällä hetkellä kolmen suurimman tietoverkkotoimittajan joukossa.

Liitteenä 4 on Excel-tiedosto, jossa on listattu tietoverkkoalan kilpailijat. Tietoverkkoalan euromääräinen kokonaismarkkina on jaettu näiden toimijoiden kesken. Kuparituotteet ja valokuitutuotteet ovat eritelty erikseen. Markkinaosuuksien selvittämisessä on käytetty BSRIA:n tutkimusraporttia.

### **6.3 Asiakkuudet ja jakelukanavat**

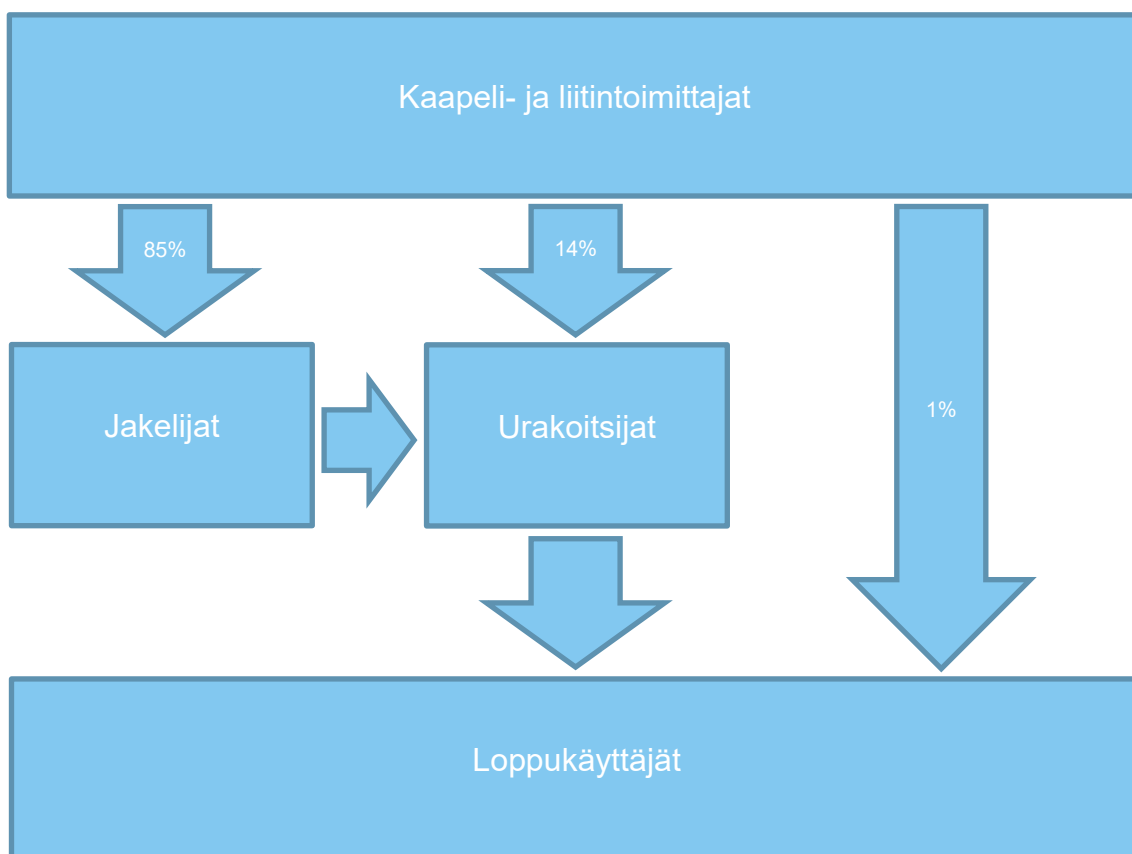
B2B-toimialoilla asiakkuuksiin investoiminen on tärkeää, koska investointiprosessit ovat pitkiä. Tämä taas johtaa pitkiin ostoprosesseihin, mikä edellyttää myyntiprosessin ylläpitämistä ja tuotteiden ja palveluiden räätälöintiä asiakkaan tarpeisiin. Sitä mukaan kuin investoinnit asiakkaisiin kasvavat, niitä tulee käsitellä samalla tavalla kuin investointia aineellisiin pääomiin. (Storbacka 2005, 23)

Tietoverkkotuotteiden toimialalla sähkötukkuliikkeet ovat suurimpia asiakkaita maahantuojan näkökulmasta. BSRIA:n (2020) tekemän tutkimuksen mukaan noin 85 % myynnistä kanavoituu sähkötukkuliikkeiden kautta. Olkkosen (2020) mukaan kuitutuotteissa tämä luku saattaa kuitenkin olla yläkanttiin arvioitu. Sähkötekniikan kaupan liiton tukkujäseniä on yhteensä 13 (STK-liitto). BSRIA-raportin (2020) mukaan viisi suurinta toimijaa kattaa 75 % myynnistä. Toimijoita on siis vähän, joten asiakkuuksiin investoiminen muodostuu entistä tärkeämmäksi.

Tietoverkkotuotteiden valmistajalle tai maahantuojalle asiakkaita ovat tuotteita käyttävät urakoitsijat, joille tuotteet voidaan myydä joko suoraan tai sähkötukkuliikkeiden kautta. Sähkötukkujen kautta myytävä osuus riippuu tuotteista ja erityisesti maahantuojan tai valmistajan jakelupolitiikasta. FSM:llä on hyvät suhteet sähkötukkuliikkeisiin ja se on tehnyt tiivistä yhteistyötä niiden jo

pitkään. Suurin osa FSM:n tietoverkkotuotteiden myynnistä kanavoituu juuri sähkötukkujen kautta.

Tietoverkkokaapelien markkinat koostuvat liikerakentamisesta (19 %), teollisuudesta (16 %) ja terveydenhuollosta (10 %). Asuinrakentamisen osuudesta ei ole tietoa käytettävissä. (BSRIA 2020)



KUVIO 4. Tietoverkkotuotteiden jakelukanava (BSRIA 2020, muokattu)

Suomessa on tietoverkkotuotteiden maahantuojia ja valmistajia, jotka eivät myy sähkötukkuliikkeille lainkaan, vaan myynti kanavoituu muita reittejä pitkin. On myös toimijoita, jotka myyvät ainoastaan sähkötukkuliikkeiden kautta. Olkkonen (2020) pitää tätä yhtensä liiketoimintariskinä: *"Mikäli myynnistä menee suurin osa sähkötukkuliikkeille tai jopa vain yhdelle niistä, saattaa se olla maahantuojan näkökulmasta riski"*. Hellmanin ja Värilän (2009, 139) mukaan asiakasriskit liittyvätkin yleensä merkittäviin asiakkaisiin. Asiakaskantariski on suuri silloin kun asiakkaita on vähän tai ne muodostuvat tietyn toimialan yrityksistä ja riski on suurimmillaan silloin kun asiakaskanta koostuu vain muutamasta suuresta ja

kannattavasta asiakkaasta. Yksittäisen asiakkaan kohdalla voidaan puhua asiakassuhderiskistä, joka liittyy asiakkaan uskollisuuteen, asiakassuhteen elinkaaren lyhenemiseen, asiakassuhteen negatiiviseen kehitykseen, esimerkiksi kannattavuuteen (Hellmanin & Värilä 2009, 141).

#### 6.4 Tuotteet, hinnoittelu ja laatu

Tietoverkkourakoinnissa käytettävät tuotteet jaetaan perinteisesti kahteen eri tuotealueeseen, kuparikaapeleihin ja niihin liittyviin tarvikkeisiin sekä kuitukaapeleihin ja niihin liittyviin tarvikkeisiin. Näiden lisäksi tietoverkkotuotteita on erilaiset aktiivilaitteet ja IT-mekaniikkatuotteet.

Af Hällström (2020) kertoo tuotteiden vaikutuksesta FSM:n asemaan markkinoilla: *"Lähiverkkojen kuitu- ja kuparikaapeleissa sekä niihin liittyvissä oheistuotteissa olemme kasvaneet nopeasti merkittäväksi tekijäksi Suomessa. Markkinatrendi on Cca-kaapeloinnin kasvu heikomman Dca-kaapeloinnin kustannuksella. Painopistealue on saada merkittävä markkina-asema Cca-kaapeleissa. Tämän lisäksi on tärkeätä laajentaa tuotevalikoimaamme erityisesti erikoiskaapeleihin. Yrityskaupan mukana tulleet tuotteet muodostavat rungon myös aktiivisille tietoverkkotuotteillemme. Yksi painopistealue on tämän tuotteiston kehittäminen."*

Kuparikaapelimarkkinat ovat lähes yksinomaan Cat 6- ja Cat 6A-kaapeleita. Toisin kuin eteläisessä Euroopassa Cat 5 on lähes kokonaan syrjäytynyt markkinoilta. Toisaalta Cat 7 -tuotteet eivät ole vielä saaneet juurikaan jalansijaa toisin kuin Saksassa. Suojatun kaapeloinnin osuus kuparikaapeloinnissa on 39 %. (BSRIA 2020)

Af Hällström kertoo tuotehyväksyntöjen tuomasta muutoksesta kuparikaapelimarkkinoilla: *"Lakisääteisten paloluokkamääräysten (CPR) koskiessa nykyään kaikkea kiinteistöjen lähiverkkokaapelointia, kehitys on hiukan karsinut pienimpiä toimijoita. Samalla on havaittavissa siirtymää Dca-luokasta kalliimpaan Cca-luokkaan. Kehityksen arvellaan voimistuvan. Suomessa Bca-luokka ei ole käytössä edes sairaaloissa tai lentokentillä toisin*

*kuin Keski-Euroopassa. Kehityksen seurauksena on erittäin tärkeää, että olemme saaneet laajan valikoiman myös Cca-luokan lähiverkkokaapeleita.”*

Kuparikaapelit voidaan perinteisesti jakaa kolmeen eri ”tasoon” (Psenda 2020):

1. Maailmanlaajuisilla markkinoilla toimivien johtavien valmistajien tuotemerkit. Tähän kuuluvat suurimmat kaapelivalmistajat, joiden brändit ovat tunnettuja ympäri maailman. Näiden valmistajien tuotteita pidetään laadukkaimpana, mutta hintataso on korkein.
2. Toinen taso koostuu maailmanlaajuisesti vähemmän tunnetuista brändeistä, joista useat ovat jakelijoiden omia brändejä. Tuotteiden laatutaso on hyvä ja ne ovat ensimmäistä luokkaa kustannustehokkaampia.
3. Viimeiseen tasoon kuuluvat sekalaiset tuotteet, joiden valmistajia ei välttämättä ole tiedossa. Laadunvalvonta ei ole niin hyvällä tasolla ja tuotteiden testaus saattaa olla puutteellista. Tämän luokan tuotteet eivät sovellu ammattikäyttöön.

FSM:n tuotteet kuuluvat lähinnä toiseen tasoon. Psenda (2020) kertoo tämän tason synnystä: *”Toinen taso syntyi, kun asiakkaat alkoivat etsimään halvempia, mutta toimivia tuotteita. Nämä ovat vallanneet suuren markkinaosuuden markkinoilla halvemmalla hinnalla, laadusta kuitenkin tinkimättä.”*

Psenda (2020) kertoo tuotteiden hinnan roolista tietoverkkotuotteissa: *”Kuparikaapeleissa hinta pitää olla tiettyjen raja-arvojen sisällä, jonka jälkeen tarkistetaan tuotteen laatu ja toimivuus. Ensimmäisen ja toisen tason laatuerot saattavat olla pieniä ja hintaan vaikuttaa brändiarvo.”*

FSM:llä on useita omia brändejä, joilla on vahva jalansija tietoverkkomarkkinoilla. Vahva brändi mahdollistaa tuotteiden korkeamman hinnoittelun ja pienemmät markkinointi- ja jakelukustannukset. Brändi on ensisijainen väline, jolla saadaan tuotteilta ja palveluilta kilpailijoita parempi hinta (Mäkinen ja Kahri 2010, 54–97). Mäkisen ja Kahrin mukaan (2010, 54–97) vahva brändi suojaa yritystä vaikeuksilta. Vahva mieliin pureutunut brändi on hyvinkin pysyvä, joten se suojaa yritystä sen tekemiltä virheiltä. Virheet saattavat aiheuttaa yrityksen maineeseen



hetkittäisen kolauksen, mutta kärsinyttä mainetta on helpompi paikkailla vahvemman brändin avulla.

Valokuidun osalta tietoverkoissa käytetään joko monimuoto- tai yksimuotokuituja. Yleisellä tasolla yksimuotoja käytetään pidemmällä matkoilla ja monimuotoja käytetään rakennusten sisäisissä tietoliikenneyhteyksissä. Valokuitutuotteilla voidaan sanoa olevan kolme eri asiakassegmenttiä: kiinteistöjen tietoverkot, konesalit ja mobiilitekniikkaan liittyvä infrastruktuuri.

Yksi syy sille, mikä teki ETD:stä kiinnostavan ostokohteen olivat erittäin laadukkaat tuotteet. Olkkosen (2020) korostaa ETD:n tuotevalikoiman laatua: *"ETD:llä on markkinoiden ylivoimaisesti laadukkaimmat ja tasalaatuisimmat tuotteet. Kaikki yrityksen valokuitutuotteet ovat operaattorihyväksytyjä, joka tarkoittaa sitä, että tuotteet ovat saaneet hyväksynnän Suomessa toimivilta teleoperaattoreilta."* Örling (2020) kertoo, että erityisesti kuidun kytkentää liittyvät tuotteet ovat aina olleet yrityksen vahvuus. Näitä tuotteita ovat muun muassa kytkentäkuidut, häntäkuidut ja kuituadapterit.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Toteutuksen arviointi

Tietoverkkotuotteiden toimiala on suhteellisen pieni, joten julkista tietoa on hyvin vähän saatavilla. BSRIA-raportti oli tehty haastattelemalla toimialan eri toimijoita. Ei voida varmuudella kuitenkaan todeta, että tutkija oli päässyt haastattelemaan kaikkia eri sidosryhmiä. On siis mahdollista, että osa tuloksista oli saatu pääättelemällä muiden haastateltavien vastauksista. Kuten Psenda (2020) toteaa, osa vastauksista saattaa olla annettu haastateltavan muistin varassa olevilla tiedoilla.

Alan asiantuntijoiden teemahaastattelussa voi olla haasteena vastaajan mielipiteiden erottaminen faktoista. Vastaaja ei välttämättä tunne riittävän monipuolisesti käsiteltävää asiaa. Riskinä on myös se, että vastaaja haluaa kaunistella ja saada asiat näyttämään haluamallaan tavalla. Haastattelussa pyrittiin kuitenkin erottamaan mielipiteet faktoista selkeästi. Todenperäisyyttä voitiin varmistaa myös kysymällä saman kysymyksen usealta haastateltavalta.

Tätä kehittämistyötä varten tehdyssä tutkimuksessa käytettiin useaa eri haastattelua, jonka lisäksi käytettiin ulkopuolisen tutkimuskeskuksen raporttia, joka oli niin ikään tehty haastatteluiden avulla. Mikäli haastattelut tehtäisiin uudelleen, olisivat tulokset samoja. Haastatteluiden lisäksi käytettiin opinnäytetyön tekijän omaa havainnointia liiketoimintaympäristössä. Kaikkien tutkimusmenetelmien avulla saatiin hyvin samankaltaisia tuloksia, joten tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, joten sekä haastattelija että haastateltava pystyi varmistamaan, että kysymykset ymmärrettiin ja niihin kysymyksiin vastattiin, joihin oli tarkoituskin. Näin siis voidaan todeta, että tutkimus oli myös validi.

Jos opinnäytetyö ei olisi julkinen, olisi yrityksiä sekä johtopäätöksiä voitu analysoida vapaammin ja konkreettisina esimerkeinä. Liikesalaisuudet pakottivat

kuitenkin pohtimaan asioita yleisemmällä tasolla. Myös BSRIA-raportin rajoitetut tekijänoikeudet antoi haasteen tietojen raportoinnille.

Opinnäytetyö tehtiin tiiviillä aikataululla, joka asetti omat rajoitteensa tutkimuksen laajuudelle. Koska haastateltavien henkilöiden lukumäärä oli rajallinen, pyrittiin haastatteluihin valitsemaan henkilöt, joilta olisi mahdollista saada mahdollisimman kvalitatiivista tietoa.

Oman kehityksen ja oppimisen kannalta työ oli kaiken kaikkiaan hyvin antoisa ja se antoi uusia näkökulmia työuralleni kyseisessä yrityksessä. Työskentely oli motivoivaa ja siinä oli helppo edetä nopeasti. Lopussa ehdotetut toimenpide-ehdotukset ovat tarpeeksi konkreettisia ja helposti ymmärrettäviä, joten niistä on todennäköisesti konkreettista apua toimeksiantajayritykselle.

## **7.2 Pohdinta ja jatkotoimenpide-ehdotukset**

Voidaan todeta, että vaikka FSM on suhteellisen uusi toimija tietoverkkomarkkinoilla, yritys on onnistunut saamaan vankan markkina-aseman alalla. Menestyksen takana on erityisesti onnistuneet yritysostot. Tässä luvussa pohditaan millä toimenpiteillä jatkuva kasvu voidaan saavuttaa.

Luvussa 4 käsiteltiin ETD:n integraatiota laajemmin ja esitettiin toimenpide-ehdotukset onnistuneet integraation aikaansaamiseksi. Yhteenvetona voidaan sanoa, että yrityksen strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa vasta onnistuneen integraation jälkeen. Henkilöstön sopeutuminen muuttuneeseen yrityskulttuuriin tulee olla sujuvaa ja tavoitteena on siirtyä normaaliin toimintaan mahdollisimman nopeasti.

Ostetun yrityksen integroinnissa on syytä keskittyä helposti saataviin synergiaetuihin (Kotter 1996, 18). Aluksi on tärkeää kerätä saatavilla olevat ”pikavoitot”, eli pienillä toimenpiteillä saatavat synergiaedut. Näitä voi olla muun muassa ristiinmyynti sekä volyymiedut ostoissa ja rahtihinnoissa.

Yritysostoissa yleisin virhe on ostavan yrityksen johdon loppuminen, tai ainakin väheneminen, yrityskaupan allekirjoittamisen jälkeen. Vastuun jättäminen linjaorganisaation haltuun saattaa johtaa integraatioprosessin epäonnistumiseen (Katramo ym. 2011, 445). On muistettava pitkäjänteisyys ja kurinalaisuus integroinnin toteuttamisessa. Kuukausittainen palaveri uuden johtoryhmän kanssa on tärkeässä asemassa jatkuvuuden kannalta. Johtoryhmän tehtäväksi tehtävänä on varmistaa, että asiat etenevät alun perin sovittujen aikataulujen mukaisesti ja muutosprosessi on jatkuvaa.

100 päivän käsitteen mukaan työntekijät kestävät epävarmuutta reilun kolmen kuukauden ajan. Tämän aikana yritysjohton on muun henkilöstön kanssa kartoittaa toimenpiteet, jolla saavutetaan paras lopputulos integraatioprosessissa. 100 päivän jälkeen toimenpiteet ja vastuut pitää olla selvillä, päivämäärät tulee olla päätetty, organisaatorakenteen pitää olla selkeytynyt ja henkilöstöön tehtävät toimenpiteet suoritettu.

Ostetun yrityksen integroinnissa on vältettävä negatiivisia synergiaetuja (Tenhunen & Werner 2000, 11). On tarkasteltava erityisesti toimintoja, jotka toimivat hyvin ennen yrityskauppaa. Tutkitun tiedon perusteella niitä ovat ainakin laadukas toimitusketju, laadukkaat tuotteet, asiantunteva palvelu ja ketterä toiminta. Päällekkäisten toimintojen integroinnissa on varmistettava erityisen huolellisesti se, että näiden kohdalla ei synny negatiivista synergiaetuja.

Ennen kyseistä yrityskauppaa FSM:n myynti kuitutuotteissa oli vähäistä, kuten myös ETD:n myynti kuparikaapelintuotteissa. Asiakkaille on mahdollista tarjota laajempaa tuotevalikoimaa ja vastedes asiakkailta on mahdollisuus ostaa sekä kuparituotteet että valokuitutuotteet samasta kanavasta. Ristiinmyynnissä on suuri potentiaali saada synergiaetuja. ETD:n tuotevalikoimaa on mahdollista laajentaa FSM:n tuotteilla, joita voivat olla muun muassa:

- Kuparikaapelit ja liittimet
- Patch-kaapelit
- Palovaroitimet
- Sähkötarvikkeet
- Aktiivilaitteet

FSM:n tuotevalikoimaa on mahdollista laajentaa lähes koko ETD:n tuotevalikoimalla. Uudet tuotteet voidaan ottaa molempien yritysten verkkokauppaan ja myymälään.

Tietoverkkoala on suhteellisen pieni ja kilpailtu ala. Tavarantoimittajia on paljon ja isoilla toimittajilla on vahva asema toimialalla. Noin 85 % tuotteista päätyy urakoitsijoille ja teollisuuteen sähkötukkuliikkeiden kautta, joten asiakkaita on vähän. Orgaaninen kasvu on kallista ja suuremmatkin investoinnit saattavat tuottaa vaatimattoman kasvun. On harkittava tarkkaan sitä, minkälaisia investointeja on kannattavaa tehdä orgaanisen kasvun aikaansaamiseksi.

Yritys on saanut vahvan markkina-aseman stabiileilla markkinoilla. Yrityskauppojen mukana FSM on saanut hyviä toimittajia, laadukkaan ja laajan tuoteportfolion, menestyneitä brändejä, asiantuntevaa henkilöstöä sekä arvokkaita asiakkaita. Nämä luovat suuren potentiaalin myös orgaaniselle kasvulle. Suurten asiakkaiden ja niiden vähyyden takia asiakkuuksien johtaminen on avainasemassa (Hellman & Värilä 2009, 139). Erityistarkasteluun on syytä ottaa kyseisten asiakkaiden laadukas asiakaspalvelu. Tuoteportfolion ylläpito ja kehittäminen suurimmille asiakkaille on yksi varimmista toimenpiteistä lisämyynnin saamiseksi. Uuden henkilöstön rekrytoinnissa kannattaa arvioida, onko sähkötukkumyyntiin järkevää palkata lisätyövoimaa.

Toimialan stabiilin luonteen takia yritysostojen kartoittamisessa on syytä pysyä aktiivisena. Jokainen yritysosto kasvattaa markkinaosuutta huomattavasti. Liitteenä on taulukko, jossa on kartoitettu alan toimijat Suomessa. Toimijat on pisteytetty asteikolla 1–5 sen mukaan, miten kiinnostava kohde on yritysoston kannalta. Arviointikriteereinä on käytetty muun muassa seuraavia kriteereitä: yrityksen sijainti, liikevaihto, tuottavuus, tuotteet ja brändit, asiakkuudet, henkilöstön määrä, tunnuslukujen kehitys, tulevaisuuden näkymät sekä nykyisen omistajan kiinnostus myydä yritys.

Tietoverkkokaapeleissa FSM on vahva kuparikaapeleissa ja niihin liittyvissä tarvikkeissa. Erityisesti asema tukkuliikkeissä on hyvin vahva. FSM:llä on hyvät ja tunnetut brändit (APS, Kerman, Gigaset), panostaminen on tärkeää.

Tuoteportfoliota on syytä ylläpitää ja kehittää erityisesti edellä mainittujen tuotemerkkien alla. Markkinointiin ja tuotenäkyvyyteen on hyvä panostaa yhteistyössä sähkötukkuliikkeiden kanssa.

ETD:n yrityskaupan ansiosta FSM:llä on mahdollisuus ottaa valikoimiinsa kuidun kytkentään (kytkentäkuidut, kuituadapterit, häntäkuidut) liittyvät tuotteet. Yrityskaupan mukana tulivat hyvät toimittajat, laadukkaat tuotteet, sekä arvokas ja tunnettu brändi, jotka mahdollistavat orgaanista kasvua nykyisten asiakkaiden avulla.

Valokuitutuotteiden tuotesegmentillä toimivien yritysten ostaminen voisi tuoda suuren markkinaosuuden tuomaa hinnoitteluvoimaa. Korkeammat hinnat antaisivat toisaalta tilaa pienemmille toimijoilla ja alalle tulo olisi helpompaa. Myös synergiaetuja olisi myös vaikeampaa saada. Näiden syiden takia keskittyminen orgaaniseen kasvuun kyseisellä tuotesegmentillä on järkevämpää, kuin kasvaminen yritysostojen avulla. Valokuitutuotteiden markkinoilla yritysostoja on syytä miettiä silloin, kun halutaan alkaa myydä täysin uusia tuoteryhmiä. Näitä voivat olla muun muassa maakaapelit, aktiivilaitteet, tukiasematuotteet ja mittalaitteet.

FSM:n myyntiraporttien perusteella tietoverkkotuotteiden myynnistä suurin osa kanavoituu tukkuliikkeisiin ja myynti muita kanavia pitkin on vähäistä. Vaikka tämä olisikin strateginen päätös, olisi syytä miettiä myös myynnin kasvattamista sähkötukkujen ulkopuolisella markkinalla. On myös sellaisia asiakkaita, joita sähkötukut eivät muutenkaan tavoittaisi.

Syynä kansainvälistymispäätökselle on yleensä pienet kotimaan markkinat (Äijö 2008, 25). Tietoverkkotuotemarkkinoiden pienuuden takia on syytä selvittää myös laajentuminen ulkomaisille markkinoille, erityisesti muihin Pohjoismaihin. Ruotsin tietomarkkinat ovat noin 40 % suuremmat kuin Suomen vastaavat ja Norjan markkinat ovat hieman Suomea pienemmät (BSRIA 2020). Tietoverkkotuotteiden hintataso on muissa Pohjoismaissa korkeampi (Psenda 2020). Psendan (2020) mukaan kuparituotteiden osalta Ruotsin ja Norjan markkinat saattavat olla vaikeasti tavoitettavissa, sillä ne ovat suurelta osin isojen toimijoiden hallussa. Kuitutuotteiden osalta markkinat ovat pirstaloituneemmat,

joka voisi avata mahdollisuuksia yritysostojen kautta. Laajentuminen ulkomaille vaatii kuitenkin pitkän tähtäimen strategian luomista ja sen harkittua jalkauttamista. Onnistuminen kotimaisilla markkinoilla ei tarkoita menestystä ulkomailla (Alcacer 2012). On varmistettava erityisesti resurssien riittävyys ja se, että tietoa kohdemarkkinoista on tarpeeksi.

Opinnäytetyössä selvitettiin tietoverkkotuotteiden markkinoita ja sitä, mikä on FSM:n asema alalla. Yhteenvetona voidaan todeta, että yrityksellä on potentiaalia kasvaa sekä orgaanisesti että yrityskauppojen avulla. Orgaanisessa kasvussa on suurin potentiaali niissä tuote- ja asiakassegmenteissä, joissa FSM on jo saavuttanut vahvan aseman. Yrityskaupat ovat kiinnostavimpia silloin, kun halutaan vallata markkinaa uudelta tuote-, tai asiakassegmentiltä.

## LÄHTEET

af Hällström, H. toimitusjohtaja. 2020. Haastattelu 14.11.2020. Haastattelija af Hällström, M. Ylöjärvi.

Alcacer, J., 2012. Harvar Business School. Location, Location, Location: The Strategy of Place. Luettu 26.11.2020. <https://hbswk.hbs.edu/item/location-location-location-the-strategy-of-place>

Pisano, G., 2019. Harvar Business School. Solving the Riddle of How Companies Grow Over Time. Luettu 26.11.2020. <https://hbswk.hbs.edu/item/solving-the-riddle-of-how-companies-grow-over-time>

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki, WSOYpro Oy.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Maarit Tillmann. Rastor, Helsinki.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. WSOY, Helsinki.

Mäkinen, M., Kahri, A., Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Olkkonen, J. yrittäjä. 2020. Haastattelu 11.11.2020. Haastattelija af Hällström, M. Lappeenranta.

Psenda, A. tuotepäällikkö. 2020. Haastattelu 12.11.2020. Haastattelija af Hällström, M. Nokia.

Puolamäki, E., Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit, Tietosanoma, Helsinki.

Räsänen, T. 2019. Integraation suunnittelun tarkastuslistan luonti yritykselle X. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Suomen yrittäjät, Finnvera Oyj, Työ-, ja elinkeinoministeriö. 2020. Pk-yritysbareometri. Luettu 16.11.2020. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy\\_pk\\_barometri\\_kevat2020\\_2020.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_pk_barometri_kevat2020_2020.pdf).

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Tenhunen, L. & Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. Tietosanoma Oy, Helsinki.



Toivonen, J., Stenholm, P & Heinonen, J. 2005. Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset, Esa Print Tampere.

Äijö, T. 2008. Kilpailukykyhuippukuntoon, Suomalaisyrittäjäkansainvälistyys, WSOY, Helsinki.

Örting, P. toimitusjohtaja. 2020. Haastattelu 11.11.2020. Haastattelija af Hällström, M. Lappeenranta.

## LIITTEET

Liite 1. Vahvuus-heikkousanalyysi (Tenhunen &amp; Werner 2000, 109)

**KAAVAKE I:** Oman yhtiön vahvuudet ja heikkoudet sekä ostokohteiden yritysprofiilit seulontaprosessissa

Business: \_\_\_\_\_

Markkina-alue: \_\_\_\_\_

Tuotteet: \_\_\_\_\_

//// Vahvat puolet  
 \_\_\_\_\_ Heikot puolet

Ostokohteet:

Ruudut voidaan täyttää myös osittain

Komponentit	Oma yhtiö huomautuksia	Oma yhtiö:		V/H	V/H	V/H	V/H
		V/H	Peili-kuva				
<b>Teknologia:</b>							
T&K							
Patentit							
<b>Valmistus:</b>							
Raaka-aineet							
Työvoima							
Kapasiteetti							
Varastot							
<b>Markkinointi:</b>							
Goodwill							
Myynn.edist.							
Markk.osuus							
Jakelu							
<b>Tuotteet:</b>							
Tavaramerkit							
Markk.asema							
Valikoima							
<b>Asiakkaat:</b>							
As.rakenne							
<b>Henkilöstö:</b>							
Markkinointi							
Valmistus							
<b>Talous:</b>							
Liikevaihto							
Voitto							
Maksuvalm.							
Pääom.tuotto							
<b>Muuta:</b>							
Sijainti							
Laaj.mahd.							

## Liite 2. Asiantuntijahaastattelu, Suomen tietoverkkomarkkinat

TEEMA 1 – Haastateltavan työhistoria ja kokemus toimialalta

TEEMA 2 – Tietoverkkomarkkinoiden luonne ja yleistä tietoa markkinoista

TEEMA 3 – Tietoverkkomarkkinoiden päämiehet, kilpailijat, asiakkaat ja muut sidostyhmät

TEEMA 4 – Tuotteet ja toimittajat tietoverkkomarkkinoilla

TEEMA 5 – Kasvumahdollisuudet tietoverkkomarkkinoilla

TEEMA 6 – Suomen tietoverkkomarkkinoiden luonne suhteessa muihin Pohjoismaihin

### Liite 3. Asiantuntijahaastattelu, Suomen valokuitumarkkinat

TEEMA 1 – ETD Finland Oy:n historia

TEEMA 2 – Toimijat valokuitumarkkinoilla

TEEMA 3 – Asiakkaat valokuitumarkkinoilla

TEEMA 4 – Tuotteet ja toimittajat valokuitumarkkinoilla

TEEMA 5 – Kasvumahdollisuudet valokuitumarkkinoilla

TEEMA 6 – Haasteet ja mahdollisuudet ETD:n integroinnissa emoyhtiöön

## Liite 4. Ostokohteet (SALAINEN)