



Tiedon ja EVRYn fuusion kulusynergia- ja mittakaavaetujen toteutuminen

Pinja Yrjölä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Pinja Yrjölä
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Tiedon ja EVRYn fuusion kulusynergia- ja mittakaavaetujen toteutuminen
Sivu- ja liitesivumäärä 54 + 1
<p>Tieto ja EVRY ovat pohjoismaalaisia ohjelmisto- ja palveluosaajia, jotka sulautuivat onnistuneesti 5.12.2019 noin puoli vuotta sulautumissopimuksen julkistamisen jälkeen. Tiedon ja EVRYn yhdistymisen taustalla oli tavoite nousta yhdeksi Pohjoismaiden kilpailukykyisimmäksi yritykseksi digitaalisten palveluiden ja ohjelmistoliiketoiminnan saralla. Tähän tavoitteeseen päästäkseen yhtiö tavoitteli kulusynergioita ja mittakaavaetuja noin 75 miljoonan euron edestä muun muassa toimitusten, myynnin ja hallinnon sekä investointien tuottavuuden tehostamisella. Kustannussynergioiden oletettiin toteutuvan reilun kolmen vuoden aikana, ja siksi niiden toteutumisista on ajankohtaista analysoida.</p> <p>Tarkoituksena on tutkia, kuinka hyvin Tiedon ja EVRYn fuusiolle asetetut kulusynergia- ja mittakaavaedut ovat toteutuneet. Nämä kulusynergiat- ja mittakaavaedut rakentavat tutkimusongelman alakysymykset. Lisäksi tarkastellaan kannattavuuden kehitystä sekä yhtiön asettamaa nettovelka/EBITDA tavoitetason saavuttamista. Tämä opinnäytetyö pohjautuu julkisesti saatavilla olevaan tietoon yhtiöistä, ja on ajanjaksollisesti rajattu vuoden 2018 alusta vuoden 2022 ensimmäiseen osavuosikatsaukseen.</p> <p>Tärkein kulusynergiatavoite Tiedon ja EVRYn sulautumiselle oli vuotuinen kustannussäästö. Tämä tavoite oli alun perin 75 miljoonaa euroa, mutta ensimmäisen vuoden jälkeen sitä nostettiin 100 miljoonaan euroon. Vuotuisessa kustannussäästön saavuttamisessa onnistuttiin oletettua paremmin yhtiön nopeamman etenemistahdin vuoksi, sillä suurimmat harppaukset tehtiin yhtiön oman seurannan mukaan ensimmäisen vuoden 2020 aikana.</p> <p>Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin segmenttiraportointia, sillä näillä tuloksilla voitiin indikoida hallinnon ja myyntien kustannuksien kehitystä. Myös yhtiön omasta seurannasta, osavuosikatsauksista ja tilinpäätöksistä, saatiin verbaalista tietoa investointien ja toimitusten kasvusta sekä kertaluontoisista kustannuksista. Kannattavuutta käsiteltiin velkaantuneisuuden kehityksen ja tunnuslukujen avulla.</p> <p>TietoEVRY oli saanut kaksivuotisen integraatio-ohjelmansa, tavoitteet integraation ja synergiahyötyjen suhteen päätökseen vuoden 2021 vuosikertomuksen mukaan. Yhtiö onnistui pääsemään 97 miljoonan euron kulusynergiaavauhtiin vuoden 2021 loppuun mennessä ja seuraavana vuonna koko 100 miljoonan euron tavoite ennustetaan täyttyvän.</p>
Asiasanat synergiaetu, mittakaavaetu, yritysfuusio, kustannussäästö, kannattavuus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	3
2	Yrityskaupan lähtökohdat ja onnistuminen.....	4
2.1	Yritysfuusion strategiset tavoitteet.....	4
2.2	Sulautumiseen vaikuttavat tekijät	5
2.2.1	Tehokkuushyödyt.....	6
2.2.2	Diversifiointi	7
2.2.3	Johdon motiivit ja monopolivoitot	8
2.3	Synergioiden evaluointi	9
2.4	Epäonnistumisen riskitekijät	10
2.5	Sulautumismallit.....	12
2.6	Yrityksen arvonmääritys ja strukturointi	12
3	Fuusion osapuolet, toimiala ja fuusioituminen	15
3.1	Tieto.....	15
3.2	EVERY	18
3.3	Tietoliikennejärjestelmä toimialan kuvaus.....	21
3.4	Fuusion kulku	23
3.5	TietoEVERY	24
4	Synergia- ja mittakaavaetujen toteutuminen	26
4.1	Vuotuinen kustannussäästö	26
4.1.1	Synergiatavoitteiden seuranta.....	28
4.1.2	Kertaluonteiset kustannukset	30
4.2	Investointien näkymät ja kasvu.....	31
4.3	Segmenttiraportointi	33
4.3.1	Myynnin ja liikevoiton kehitys markkina-aluittain ja segmentteittäin.....	35
4.3.2	Velkaantuneisuuden kehitys	39
4.3.3	Tunnuslukuja	43
4.3.4	Toimituskapasiteetti	46
5	Pohdinta.....	48
5.1	Tulokset	48
5.2	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	51
5.3	Oman prosessin arviointi.....	53
	Lähteet.....	55
	Liitteet.....	60

1 Johdanto

Sulautumissopimus julkistettiin 18.6.2019 kahden yrityksen, suomalaisen ohjelmisto- ja palveluosaaja Tiedon ja merkittävän norjalaisen IT-palvelutalo EVRYn, toimesta. Sopimuksen tavoitteena on saavuttaa yksi Pohjoismaiden kilpailukykyisimmistä yrityksistä digitaalisten palveluiden ja ohjelmistoliiketoiminnan saralla (Tieto 2019a). 5.12.2019 julkaistun pörssitiedotteen mukaan EVRY:n yhdistyminen Tietoon toteutui onnistuneesti, ja yhdistynyt yhtiö muuttui TietoEVRY Oyj:ksi (TietoEVRY2019a).

Pörssitiedotteessa tuotiin esiin, että yhdistymisellä pyritään saavuttamaan mittakaava- ja synergiaetuja pitkällä aikavälillä. Tällä tavoiteltiin noin 75 miljoonan vuotuisia kustannussynergioita muun muassa toimitusten, myynnin ja hallinnon sekä investointien tuottavuuden tehostamisella.

18.6.2019 julkistetun pörssitiedotteen mukaan noin 60 % säästöistä syntyy vuoden 2021 loppuun mennessä ja 90 % vuoden 2022 loppuun mennessä. Toimitusjohtaja Kimmo Alkion mukaan yhdistyminen auttaa kiihdyttämään toimialan muutoksen ja innovoinnin tahtia sekä tarjoamaan asiakkailleen digitaalisen maailman edut nopeammin ja tehokkaammin (Tieto 2019a).

Fuusioitumisen johdosta TietoEVRYllä on ainutlaatuinen mahdollisuus kasvaa yhdeksi Ruotsin suurimmaksi digitaalisten palvelujen tarjoajaksi. EVRYn toimitusjohtaja Per Hove kertoo, että molemmilla yrityksillä on vahvat yhteiset pohjoismaiset arvot, jotka vahvistavat avoimuutta, luottamusta ja monimuotoisuutta. Tämän uskotaan houkuttelevan oikeaa osaamista, asiakkaita ja kumppaneita (Tieto2019a).

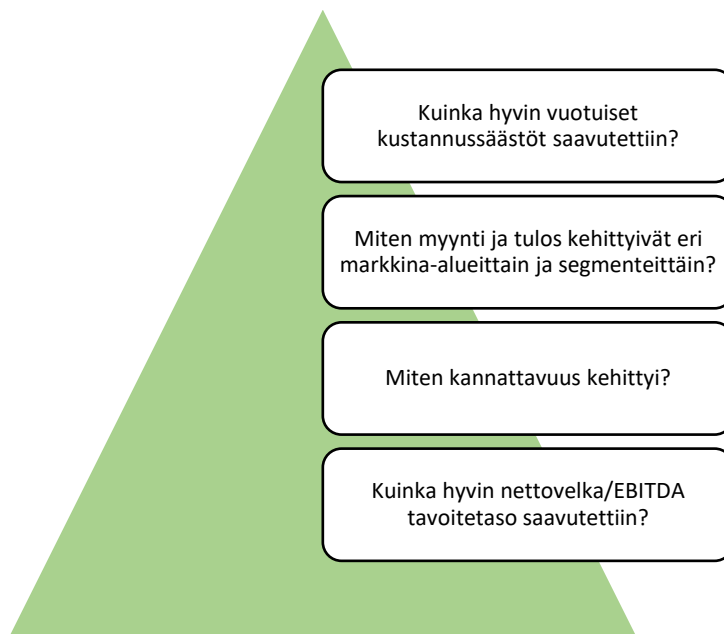
Päädyin tähän aihealueeseen, koska minua kiehtoo yritysten omaperäiset kasvutarinat. Yritykset pystyvät kasvamaan erilaisin tavoin ja saamaan markkinoilla muun muassa skaala- tai markkinaetuja yhdistymällä. Tutkin Suomen suurimpia yrityskauppoja ja huomasin, ettei kyseisistä yrityskaupoista ole juurikaan tehty tutkimuksia sen jälkeen, kun yhdistyminen oli tapahtunut. Mielenkiintoni heräsi ja valitsin aiheeksi Tiedon ja EVRY:n fuusion, joka on ollut yksi merkittävimmistä yrityskaupoista pohjoismaiden IT-palvelumarkkinoilla.

Lisäksi aihevalintaani vaikutti sen ajankohtaisuus. Aihe on hyvin ajankohtainen, sillä yritys oli arvioinut yhdistymisen yhteydessä 90 %:a säästöistä syntyvän vuoden 2022 loppuun mennessä ja kertaluonteisten kustannusten toteutuvan vuoteen 2022 mennessä (Tieto 2019a). Yhdistymisellä haetuja ja mahdollisesti saavutettuja etuja on tarpeellista analysoida, jotta tiedetään, oliko yrityskaupan läpivieminen tuloksia antavaa. Tarkoituksena on tutkia perusteellisemmin syitä fuusion tapahtumiselle ja siitä hyötymiselle. Toisena näkökulmana yrityskaupat ovat viime aikoina yleistyneet paljon etenkin finanssialalla. Esimerkiksi Osuuspankkiryhmällä on ollut erilaisia sulautumisia tarkoituksena saada liiketoiminnalle enemmän ns. lihaksia. Nykyisessä maailmantilanteessa, kustannusten

noustessa, on järkeväkin pohtia konsernin sisäisiä siirtoja tai kustannusten pienentämistä yritysfuusion keinoin.

1.1 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kyseinen opinnäytetyö on tapaustutkimus eli case study, jonka tarkoituksena on tutkia, kuinka hyvin Tiedon ja EVRY:n fuusiolle asetetut kulusynergia- ja mittakaavaedut ovat toteutuneet. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, oliko kyseisten IT-ohjelmisto ja -palveluyritysten yhdistyminen kulusynergiaetujen näkökulmasta järkevää. Alaongelmat ovat:



Kuvio 1. Opinnäytetyön alaongelmien erittely

Tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin kyseisten yritysten fuusiolla onnistuttiin saavuttamaan fuusiolle asetetut päämäärät eli mittakaava- ja kulusynergiaedut. Tutkimus on rajattu kulusynergia- ja mittakaavaetujen tarkasteluun, esimerkiksi osakkeen kehitystä ei tutkita perinpohjaisesti. Ennen fuusion aikaan saatujen hyötyjen tutkimista, käsitellään Tietoa ja EVRYä erillisinä yrityksinä ja pohjaudutaan vuonna 2018 verkko- ja tietoliikennejärjestelmissä vallinneisiin tulevaisuuden näkymiin. Näiden päälle rakennetaan kuvaa siitä, miten fuusioituminen kyseisten yritysten välillä todellisuudessa tapahtui ja millaiseksi yhdistyneen yrityksen toiminta muuttui.

Ajanjaksollisesti tutkimus on rajattu vuoden 2018 alusta vuoden 2022 ensimmäiseen osavuosikatsaukseen. Tämä ajanjakso kattaa yrityksen itsenäisen toiminnan, niiden yhdistymisen ja sen jälkeisen kehityksen. Opinnäytetyössä syvennyttään nimenomaisesti yhdistymisen jälkeiseen

aikaan, mittakaava- ja synergiaetujen toteutumiseen. Alaongelmien eli -kysymyksien avulla saadaan tutkimuskysymykseen löydettyä kokonaisvaltainen vastaus fuusion lopputuloksesta. Analyysin loppupuolella pohditaan erilaisten lähteiden perusteella, kuinka mittakaava- ja synergiaedut toteutuivat Tiedon ja EVERYn fuusioitumisen jälkeen.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö pohjautuu julkisesti saatavilla olevaan tietoon. Aineistona on käytetty Tiedon, EVERYn ja TietoEVERYn vuosi- ja toimintakertomuksia, osavuosikatsauksia, tilinpäätöksiä sekä pörs-sitiedotteita. Työssä käytetään myös muita lähteitä, joita ovat mm. erilaiset kirjallisuudet, yrityksiä käsittelevät artikkelit, Haaga-Helian sisäiset tietokannat ja Suomen laki. Aineistoa ei siis tarvitse erikseen kerätä, mutta data täytyy muokata analysoitavaan muotoon.

Kyseessä on tapaustutkimus eli case study, jossa pureudutaan yksittäiseen tai muutamiin tapauksiin. Tässä hyödynnetään monipuolisesti erilaisia tiedonkeruu- ja analyysitapoja, ja tutkimuskysymyksiä voi lähestyä niin kvalitatiivisten kuin kvantitatiivisten menetelmien kautta. Tavoitteena on ymmärtää tapauksen muodostamaa kokonaisuutta ja tähän kuuluvaa ilmiötä syvällisemmin (Vaasan ammattikorkeakoulu 2021).

2 Yrityskaupan lähtökohdat ja onnistuminen

Liiketoiminnan pohjimmaisena tarkoituksena on tuottaa taloudellista arvoa yrityksen omistajille (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 22). Monissa tapauksissa orgaaninen kasvu yhtiössä ei riitä, mikäli yhtiö haluaa pysyä kilpailussa mukana. Tämän vuoksi yritysostot voivat olla joissakin tapauksissa jopa välttämättömyys, jotta yhtiön asetetut strategiset tavoitteet saadaan saavutettua. Toisaalta yritysosto ei kuitenkaan aina ole välttämättömyys, vaan tehokas tapa kasvattaa yrityksen arvoa ja luoda taloudellista lisäarvoa osakkeenomistajille (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 20).

Yritysostoissa on hyvä todeta, että prosessissa täytyy hallita sopivassa suhteessa taktiikkaa ja psykologiaa. Diilin tekemisessä ja neuvottelemisessa on oltava kova, mutta neuvottelijan on lisäksi tiedostettava pinnan alla olevat, ”softit”, jutut. Loppujen lopuksi yhtiön tuloksetekokyky pohjautuu yhtiössä työskenteleviin ihmisiin. Jokaisessa yhtiössä on omalaatuinen yrityskulttuurinsa, ja siksi olisi huomion arvoista tunnistaa oman yhtiön osaamisen rajat pehmeillä osa-alueilla esim. viestinnässä (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 111–113). Tämä on olennaista, koska paraskaan suunnitelma ei riitä viestinnän ollessa tulkinnanvaraista ja epäjohdonmukaista.

2.1 Yritysfuusion strategiset tavoitteet

Yrityskaupan strategisten tavoitteiden perusteella yrityskauppoja voidaan jaotella horisontaalisiin ja vertikaalisiin kauppoihin. Lisäksi yrityskaupoissa voidaan erottaa konglomeratiivinen ja konsentriäinen kauppa. Tämän jaottelun lähtökohtana on se, että yritysostaja haluaa strategisesti pyrkiä vaikuttamaan asemaansa, omissa arvoketjussaan jalostus- tai jakeluketjuun sekä markkinoilla kilpailijoihin ja asiakkaisiin (Katramo ym. 2011, 26).

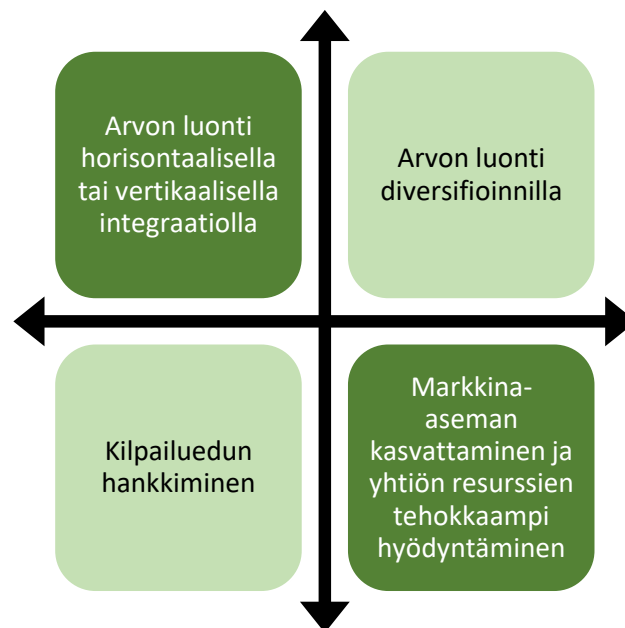
Kun ostaja ja ostettava yritys toimivat samalla toimialalla, kilpailevat samoilla markkinoilla ja tuotantoportaalla, kauppa on horisontaalinen. Tällaisessa tapauksessa tarkoituksena on saavuttaa mahdollisimman suuri markkinaosuus ostamalla kilpailija pois ja tällä tavalla rajoittaa kilpailua. Markkinoilla toimivien yritysten lukumäärän vähentyessä, on yrityksen helpompaa saavuttaa mittakaavaetuja ja kasvattaa markkinavoimaa. Esimerkiksi ostamalla toinen yhtiö, jolla on toista yhtiötä vastaavat operatiiviset toiminnot toisessa maassa, voidaan saavuttaa suurempia markkinaosuuksia, skaalaetuja sekä kustannussäästöjä. Yhä useammassa tapauksessa suuret yritykset katsovat edukseen ostaa pienempiä saman toimialan yhtiöitä, joilla on kapealla sektorilla erikoisosaamista ja täydentävää tuoteportfoliota ison yhtiön näkökulmasta (Katramo ym. 2011, 26).

Vertikaaliset yritysjärjestelyt taas mahdollistavat arvon edistämisen tuotantoprosessissa ja edelleen arvoketjun myöhemmillä tasoilla, jotta kontaktirajapinta loppuasiakkaisiin saadaan omaan kontrolliin. Kaupan toteutustapoja on kahdenlaisia: ylöspäin tai alaspäin tuotantoportaita pitkin. Ylempänä tuotantoportaissa toimivan yrityksen ostoprosessissa pyritään hankkimaan markkinointi- ja jakelukanavia, sillä näin saavutetaan kustannussäästöjä, korkeampaa markkinointikontrollia sekä torjutaan kilpailijoiden vastakkaisia liikkeitä. Edellä mainitut yrityskaupat ovat olleet yleisiä viime aikoina, koska jakeluketjujen hallintaa on haluttu erityisesti keskittyä ja esimerkiksi suuret yritykset ovat ostaneet uusia jakeluyhtiöitä verkostoonsa (Katramo ym. 2011, 27).

Konglomeratiivisessa yrityskaupassa kohdeyritys on uusiin markkinoihin ja tuotteisiin painottunut, mutta eri toimialalla toimiva. Näin ollen ostajayhtiö pystyy tavoittelemaan laajempaa markkina-aluetta tai tuotelinjaa. Toisaalta konsentrisessa yrityskaupassa markkinat tai jakelukanavat voivat olla samat, vaikka yhtiöiden toimialat ovat toisistaan eroavat. Yrityskaupan onnistumisen näkökulmasta, mitä tutumpia kohdeyrityksen markkinat, tuotteet sekä toimintatapa on, sitä minimalistiset ovat riskit (Katramo ym. 2011, 28).

2.2 Sulautumiseen vaikuttavat tekijät

Laajeneminen uusille markkinoille ja kannattavuuden parantaminen ostamalla kilpailijoita ovat keinoja, joilla yritykset pyrkivät kasvamaan (Katramo ym. 2011, 30). Merkittävimpiä motiiveja yrityskaupan takana ovat:



Kuvio 2. Yrityskauppaan johtavat motiivit (Katramo ym. 2011, 30)

Yrityskaupalla pyritään saavuttamaan myös synergioita, jotka tarkoittavat ostajan saamaa kuvitteellista tai todellista hyötyä esim. kulusäästöjen muodossa. Tämä pohjautuu ajatukseen, $1 + 1 > 2$, jossa yrityskaupan kokonaisuus on suurempi kuin niiden yhteen laskettujen osien summa (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 310). Säästöjä voidaan tehdä useista lähteistä, mutta tavanomaisesti ne muodostuvat päällekkäisten toimintojen karsimisesta esim. yhdistämällä yhtiöiden tukitoimintoja. Nämä johtavat yleensä päällekkäisten työntekijöiden lomautuksiin ja ylimääräisten resurssien poistamiseen (Berk & DeMarzo 2020, 1004).

Toisaalta fuusiolla voidaan tavoitella myös tuottosynergiaetuja, jotka realisoituvat yleensä suunnitelmia hidaskäyttöisemmin. Ostokohteen kustannusrakennetta kannattaa verrata ostajan kustannustasoon, sillä näillä on tapana siirtyä kaupan jälkeen ostajalta ostokohteelle. Synergiaetujen saavuttaminen vaatii järjestelmällistä synergioiden identifiointia ja tarkan suunnitelman tekemistä siitä, miten synergioiden saavuttaminen taataan. Vastakkaisesta näkökulmasta katsottuna, synergiat voivat olla negatiivisia ja siksi ne tulisivat huomioida suunnitelmissa. Niin positiivisille kuin myös negatiivisille synergioille tulisi tehdä ennusteet, jotta pystyttäisiin välttymään mahdollisilta taloudellisilta menetyksiltä (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 311–312).

2.2.1 Tehokkuushyödyt

Monilla aloilla kyse on kuitenkin mittakaavaeduista, jolloin yhtiö voi suurempana neuvotella itselleen edullisemmat ostohinnat (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 311–312). Esimerkiksi vuonna 2005 fuusion jälkeen, urheilukenkäyrittäjä Saucony halusi vähentää valmistuskustannuksia ja ison kokonsa vuoksi sai neuvoteltua itselleen ylivoimaiset valmistussopimukset Kiinassa. Skaalaeduissa säästöt syntyvät esim. yhdistelemällä erityyppisten toisiinsa liittyvien tuotteiden jakelu- ja markkinointikustannuksia (Berk & DeMarzo 2020, 1005).

Tämä tehostaa niin tuotantoa kuin yrityksenkin hallintoa, ja jakamalla fyysisiä resursseja voidaan säästää myös huomattava määrä rahaa. Näin ollen päällekkäisyydet voidaan poistaa kustannusten leikkaamisella. Integraatiossa tulisi olla nopea ja huolellinen, jotta kustannuksia saadaan alennettua jo alkutekijöissä ennen yrityskauppaa olevalle tasolle (Katramo ym. 2011, 35). Toisaalta kustannuksia saattaa syntyä enemmän isommissa yhtiöissä, koska näitä on vaikeampi johtaa. Pienemmässä yrityksessä tieto vastaanotetaan nopeammin, jolloin muutoksiin voidaan reagoida ajoissa (Berk & DeMarzo 2020, 1005).

Yrityksen tehokkuutta voidaan parantaa niin horisontaalisella kuin vertikaalisellakin integroinnilla. Markkinavoimaa ja suurtuotannon hyötyjä tavoitellessa, horisontaalisesta integraatiosta olisi eniten

hyötyä. Vertikaalinen integraatio parantaa enemmän tehokkuutta vain, jos tämän avulla saadaan vähennettyä toimintojen päällekkäisyyksiä ja tuotannon välikäsiä (Katramo ym. 2011, 31). Esimerkiksi Microsoft-yhtiössä ei ole koskaan valmistettu tietokoneita, vaan he ovat luoneet käyttöjärjestelmän, jota suurin osa tietokoneista käyttää. Tämän on arveltu olevan yhtiön aikaisen menestyksen avaimia verrattuna kilpailijoihin, Appleen ja IBM:ään (Berk & DeMarzo 2020, 1005).

Unohtamatta strategisia etuja, kuten raaka-aineen saatavuuden takaaminen, joita vertikaalinen integrointi voi saada aikaan (Katramo ym. 2011, 31). Esimerkiksi öljy-yhtiöt omistavat usein kaikki tuotantoprosessin vaiheet öljykentistä jalostamoihin ja peräti huoltoasemille asti, sillä nämä jakelevat heidän päätuotettaan bensiiniä (Berk & DeMarzo 2020, 1005).

2.2.2 Diversifiointi

Diversifioinnilla voidaan luoda liiketoimintojen portfolio, jonka kassavirrat täydentävät toisiansa. Osakkeenomistajat eivät välttämättä pysty saavuttamaan omien portfolioiden koostamisellaan sellaisia hyötyjä, joita yrityksen diversifioinnilla pyritään tavoittelemaan. Heikkojen liiketoimintayksiköiden välistä tuottavuutta voidaan esimerkiksi parantaa lisäämällä tiedonvaihtoa näiden yksiköiden välillä diversifioinnilla (Berk & DeMarzo 2020, 1008).

Isommat yritykset kantavat vähemmän riskiä, kuten isoissa portfolioissa, joten monesti yhdistymiset ovat perusteltuja isomman yrityksen pienemmällä riskialttiudella. Toisaalta osakkeenomistajat voivat kuitenkin saavuttaa hyödyt hajauttamalla portfolioissa osakkeita kahteen eri yhtiöön. Kustannukset nousevat itse fuusiossa ja sen jälkeen, ja resurssit voivat olla tehottomia ryhmien kesken. Sen vuoksi tätä voi olla hyvin vaikeaa mitata tarkemmin (Berk & DeMarzo 2020, 1008).

Laaja-alaisilla ja suuremmilla yhtiöillä on vähäisempi todennäköisyys joutua konkurssiin verrattuna muuten samanlaisiin yhtiöihin, kun huomioidaan sama vipuvaikutus. Seurauksena verosäästöt suurenevat ilman huomattavia taloudellisia vaikeuksia ja vipuvaikutus lisääntyy entisestään tämän kaltaisilla yrityksillä. Konkurssikustannusten pieneneminen ja kasvaneet verohyödyt ovat mahdollisia fuusioissa, joissa vipuvaikutusta on. Monialainen yritys voi myös jakaa omaisuuttaan pikaisesti uudelleen eri toimialoilla, jolloin se hyödyntää mahdollisuuksia siirtää johtamiskykyjä eniten tarvitsevalle (Berk & DeMarzo 2020, 1008).

Toisesta näkökulmasta pääomaa voidaan siirtää myös vähemmän tuottavilta divisioonilta korkeamman sijoitetun pääoman tuottaville. Tällöin ei harjoitettaisi kallista ulkopuolista varainhankintaa. Lisäksi osakkeenomistajat ovat voineet sijoittaa suhteettoman osuuden varallisuudestaan yksityiseen yritykseen. Näin ollen he voivat auttaa omistajaa vähentämään riskiä lunastamalla

sijoituksensa yksityiseen kohteeseen ja uudelleen sijoittaa hajautettuun salkkuun. Tällaisissa tapauksissa yksityisen yrityksen omistajille tarjottu likviditeetti voi olla hyvin arvokasta (Berk & DeMarzo 2020, 1008).

2.2.3 Johdon motiivit ja monopolivoitot

Yhä useampi johtaja haluaisi johtaa isompaa yhtiötä sen tuoman lisäpalkan ja arvostuksen vuoksi, sillä yleensä heillä on vain pieni osuus yrityksen osakkeista. Tyypillisesti hallitukset korottavat toimitusjohtajan palkkaa yhtiön kasvaessa, vaikka osakemarkkinat olisivat pakkasen puolella ja strategia johtajan mielestä oikea. Toisaalta myös määräysvallassa olevat osakkeenomistajat voivat halutessaan ostaa oman yrityksen informaatioetua hyödyntämällä silloin, kun markkinat aliarvioivat yhtiön (Berk & DeMarzo 2020, 1010).

Psykologisen tutkimuksen mukaan tarvitaan useita epäonnistumisia ennen, kuin henkilö pystyy muuttamaan hänen uskomuksensa siihen, ettei hän välttämättä ole keskimääräistä parempi toiminoissa. Vuonna 1986, Richard Roll, ehdotti hypoteesia yritysostojen selittämiseksi. Tämän mukaan liian itsevarmat toimitusjohtajat tavoittelevat fuusioita, joilla on todellisuudessa vähäisin mahdollisuus luoda arvoa, mutta johtajat uskovat kykyjensä riittävän nostamaan yritys menestykseen (Berk & DeMarzo 2020, 1010).

Suuren kilpailijan kanssa sulautuminen tai suuren kilpailijan ostaminen tarjoaa yritykselle mahdollisuuden lisätä voittoja kilpailun vähentyessä alalla. Useimmissa maissa vallitsee kilpailua rajoittavia lakeja, sillä yhteiskunta kantaa näistä monopolien strategioista syntyneet kustannukset. Toisaalta ilman voimakkaita kilpailulakeja yrityksiä sulautuminen olisi tavanomaisempaa, ja saisimme arvokkaita monopoliasemia yhteiskuntaan (Berk & DeMarzo 2020, 1006).

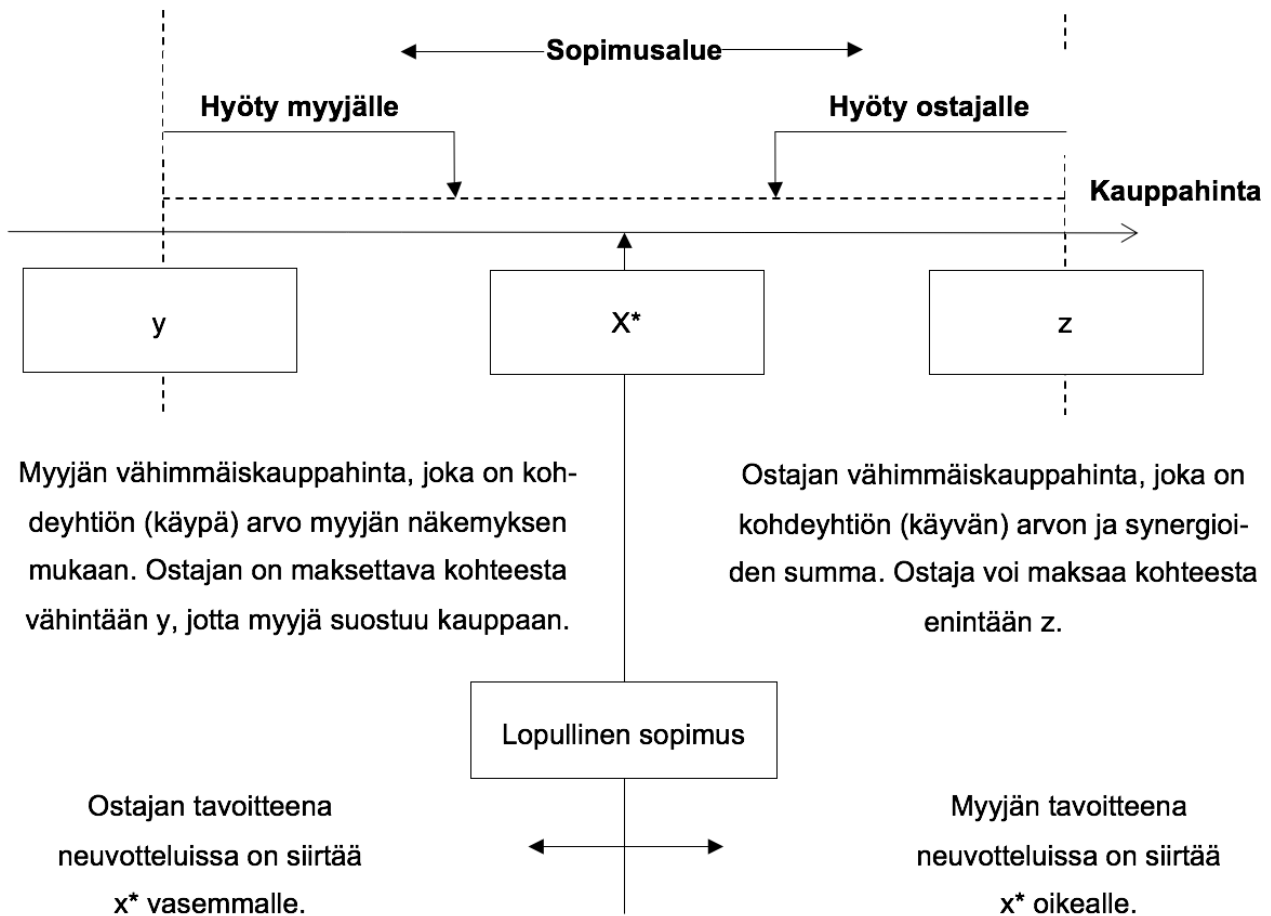
Täytyy kuitenkin muistaa se, että kaikki saman toimialan yritykset hyötyvät kilpailun vähentymisestä, mutta vain sulautuva yhtiö maksaa yhdistymiseen liittyvät kustannukset. Prosessista olisi siis hyötyä välillisesti myös muille yrityksille. Kenelläkään ei kuitenkaan ole vakuuttavia todisteita siitä, että yritysostojen seurauksena monopolivoitot johtuisivat kilpailun vähenemisestä. Taloudellisten tutkimusten mukaan, toimialan sisäisen sulautumisen jälkeen saman alan yhtiöiden osakkeiden hinnat eivät ole nousseet huomattavasti (Berk & DeMarzo 2020, 1006).

2.3 Synergioiden evaluointi

Muodostuvan yrityskokonaisuuden strategian kannalta on olennaisinta ymmärtää yrityskaupan vaikutukset. Ennen yrityskauppaprojektin käynnistämistä, ostajalla tulisi olla ennakkokäsitys synergiahyödyistä ja kohteen integroimisesta osaksi kokonaisuutta. Tämä velvoittaa laatijalta kvantitatiivista analyysia synergioiden taloudellisesta merkityksestä, kohdeyrityksen kehityssuunnan mallintamista ja tämän muodostaman lisäarvon hahmottamista (Katramo ym. 2011, 44).

Prosessissa on erittäin tärkeää, että synergialähteitä ja niiden suuruuksia verifioidaan ammattitaidoista oikean tiedon perusteella. Näin voidaan realistisesti ottaa huomioon eri skenaariot, ja vain realistisilla synergioilla voidaan perustella maksettua kauppahintaa. Vaarana tässä on se, ettei synergialaskelmiin liittyvää epävarmuutta huomioida ja ostaja saattaa maksaa huomaamattaan myyjälle ylihintaa. Toisessa skenaariossa ylipessimistisyys voi johtaa alihintaiseen tarjoukseen ja näin ollen neuvottelujen päättymiseen (Katramo ym. 2011, 44).

Synergiahyötyjen mallinnus tapahtuu karkealla tasolla, jotta tulevaisuudessa voidaan arvioida poikkeamien vaikutusta kokonaisuuteen ja kaupan ehtoihin. Jotta yritysosto olisi tuottava, on hyvä arvioida kauppahintaa synergiaetujen lisäksi. Kaupan toteuttamiselle vaadittavat edellytykset esim. kauppahinta, jolla kauppa olisi toteutettavissa, asetetaan ostajan toimesta alustavan informaation mukaisesti. Lopullinen hinta kuitenkin määräytyy ostajan ja myyjän välisissä neuvotteluissa. Esimerkiksi onnistuneissa neuvotteluissa, ostajalle kannattava enimmäishinta olisi myyjälle kannattava vähimmäishintaa suurempi (Katramo ym. 2011, 45). Alla olevassa kuvassa 1 havainnollistetaan neuvottelualueen muodostumista.



Kuva 1. Neuvottelualueiden muodostuminen yrityskaupassa (Katramo ym. 2011, 45–46)

Yrityskaupan onnistumisen kulmakiviä on se, että ostettavan yhtiön kannattavuus pysyisi samalla tasolla kuin se oli ennen kauppaa. Keskeistä suunnitteluprosessissa on pohtia luotettavien lähteiden avulla integraation toteuttamista ja mahdollisten synergiahöydyjen realisoimista (Katramo ym. 2011, 46).

2.4 Epäonnistumisen riskitekijät

Yritysostoa suunnitellessa on tarpeellista tunnistaa ne ratkaisevat tekijät, jotka saattavat lisätä tai vähentää ostoon liittyviä riskejä tietyssä yritystapauksessa (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 39). Yritysostoa on hyvä ajatella enemmän investointina, sillä se alentaa kynnystä perehtyä aihealueeseen paremmin (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 22). Investoinnille tulisi asettaa tuottovaatimus, joka heijastaisi tunnistettujen riskien suuruutta. Tuottovaatimus suojaa ostajaa liian kalliilta kauppahinnalta, koska nämä kaksi tekijää kulkevat käsi kädessä (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 40).

Yrityssostot voidaan luokitella riskiprofiileihin, joita ovat matalan, kohtuullisen ja korkean riskin yrityssostot. Luokitteluihin vaikuttavat esimerkiksi ostajayhtiön kokemus, kaupan osapuolten liiketoiminnalliset rajapinnat ja ostokohteen arvo suhteessa ostavan yhtiön arvoon. Näiden lisäksi riskitekijöitä liittyy niin ostajiin kuin myös näiden ja ostokohteiden välille. Ostajaan liittyvät riskit ovat subjektiriskejä, kun taas objektiriskeiksi kutsutaan ostoyrityksen ja ostokohteen välisiä riskejä (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 44).

On totta, että useat samankaltaiset yrityskaupat madaltavat ostamisen riskiä, mutta riittäväillä resursseilla ja osaamisella pystyy ennakoimaan mahdollista epäonnistumista. Esimerkiksi osaamista voidaan hankkia ulkopuolisilta neuvonantajilta ja monille eri organisaation tasoille (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 47).

On hyvä muistaa se, että ilman korkeaa toistojen frekvenssiä ei ole mahdollista säilyttää vakiintuneita ostamisen ja integroimisen malleja. Mikäli ostoprosesseja toteutettaisiin useampia vuodessa, niin virheitä syntyisi vähemmän ja organisaation yritysosto-osaamisen taso kohoaisi. Tällöin epävarmuustekijöitä olisi minimaalisemmin ja ostajan riskimarginaalikin kasvaisi suuremmaksi. Toisesta näkökulmasta liian ammattimaisesti toimiva ostaja saattaa menettää kaupan kilpailijalleen, jos hän ei pysty tarjoamaan riittävää kauppahintaa kasvaneen riskimarginaalin vuoksi (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 48).

Mitä lähempänä ostettavan ja ostavan yhtiön liiketoiminnat ovat toisiaan, sitä pienempi yrityskaupan riski on. Suurempia synergiaetuja on mahdollista saavuttaa, kun yhtiöillä on aitoja leikkauspintoja liiketoiminnassaan. On tärkeää myös huomioida se, että epäonnistumisen riskit kasvavat yhä suuremmiksi, mitä lähempänä yhtiön markkina-arvot ovat toisiaan. Esimerkiksi matala tuottavuus kohdeyrityksessä saattaa kertoa siitä, ettei tämä ole vielä valmis kasvamaan isomman yhtiön rinnalla. Eli liikevaihtoa oleellisempaa on kiinnittää huomio markkina-arvioihin, jotka ottavat lukuihin niin volyymin kuin tuottavuudenkin (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 50).

Etäisyyteen liittyviä riskejä saatetaan usein aliarvioida, vaikka maantieteellisen toiminta- ja kulttuuriympäristön muuttuessa johtamisesta tulee huomattavasti haasteellisempaa. Keskeiset riskit eivät rajoitu pelkästään rajat ylittäviin yrityskauppoihin, sillä kulttuurinen etäisyys osapuolten välillä voi olla valtava asia kotimaisissa kaupoissa. Jotta miinaan ei astuttaisi, ostajan olisi konkreettista pohdittava nykyisen yhtiön omistajan haluttomuudelle jatkaa yhtiön liiketoimintaa (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 52–53). Eikö omistaja esimerkiksi näe yrityksen potentiaalia vai antaako hän liian optimistisen kuvan liiketoiminnan jatkuvuudesta?

2.5 Sulautumismallit

Kahden tai useamman yhtiön sulautuminen voidaan toteuttaa neljällä eri tavalla: absorptio-, tytär-yhtiö-, kombinaatio- tai kolmikantasulautumisena (Katramo ym. 2011, 190–191). Immosen (2014, 163) mukaan osakeyhtiölaissa sulautumisesta on säädetty yhtiöoikeudellisesti yhdeksi osakeyhtiön lakkauttamistavaksi, jossa yhdistetään yritysten varat ja velat.

Absorptiosulautumisessa voi olla vain yksi vastaanotettava yhtiö, jolle siirtyy sulautuvan yhtiön varat ja velat ilman selvitystilamenettelyä (Katramo ym. 2011, 190). Tässä mallissa kauppaan liittyy sulautumisvastike, jonka sulautuvan yhtiön ulkopuoliset osakkeenomistajat ovat oikeutettuja saamaan (Immonen 2014, 164). Vuoden 2009 lainmuutoksen jälkeen vastike pystyi myös olemaan vastaanotettavan yhtiön jo hallussa olevia osakkeita, kun ennen lakimuutosta osakkeiden täytyi olla uusia sulautumisen yhteydessä laskettavia (Katramo ym. 2011, 190).

Edellä olevan mallin erityistapaukseksi kutsutaan tytäryhtiösulautumista (OYL 16:2.2 §), jossa fuusioon liittyvät yritykset omistavat kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet, optio-oikeudet ja erityiset oikeudet. Tästä saatetaan käyttää myös nimitystä ”konsernifuusio”, koska prosessi tapahtuu konsernissa: tytäryhtiö sulautuu emoyhtiöön (Immonen 2014, 166). Tällaisessa tilanteessa sulautumisvastiketta ei anneta, koska emoyhtiö omistaa jo tytäryhtiön kaikki osakkeet (Katramo ym. 2011, 190). Kyseinen fuusio on yleisin, sillä menettely on paljon yksinkertaisempi ja joustavampi verrattuna normaaliin absorptiofuusioon (Immonen 2014, 166).

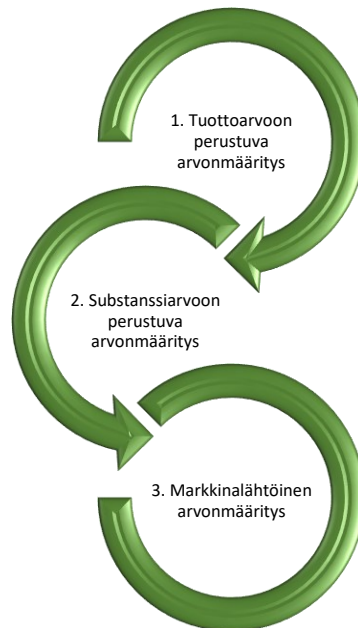
Kombinaatiosulautumisessa muodostetaan uusi yhtiö kahden tai useamman yrityksen toimesta, minkä jälkeen kaikki sulautumisessa toimineet yhtiöt lakkaavat toimimasta (Katramo ym. 2011, 191). Muiden yhtiöiden varat ja velat siirtyvät prosessissa uudelle yhtiölle (Immonen 2014, 168).

Osakeyhtiölain (21.7.2006/624) 16 luvun 2 §:n mukaan kolmikantasulautumisella tarkoitetaan absorptiosulautumista, jossa muu taho kuin vastaanottava yhtiö antaa sulautumisvastiketta. Tässä mallissa sulautumisvastikkeen voisi antaa kolmas osapuoli esimerkiksi vastaanottavan yhtiön emoyhtiö. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu se, että tämäntapaista sulautumista ei ole määritelty elinkeinoverolaissa ja siksi tapahtuma ei ole toteutettavissa veroneutraalisti (Katramo ym. 2011, 191).

2.6 Yrityksen arvonmääritys ja strukturointi

Kun puhutaan yrityksen arvon johtamisesta, tarkoitetaan sitä, että yrityksen johto tietää perusfundamentit, joihin yrityksen arvo perustuu. Yhtiöllä voi olla muitakin eettisiä tavoitteita, mutta nämäkin

edellyttävät lähtökohtaisesti yrityksen arvon kasvua ja tulon muodostumista (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 299–300). Kolme tyypillisintä lähestymistapaa arvonmääritykseen ovat:



Kuvio 3. Arvonmäärityksen kolme tyypillisintä lähestymistapaa (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 301)

Arvonmääritysmenetelmää valittaessa katsotaan tilanne- ja ostajakohtaisesti yritykselle parhaiten sopivin vaihtoehto. Tuottoarvo on suositeltavaa määrittää tulevaisuuden kassavirtaennusteisiin perustuen, koska yrityksen arvo muodostuu aina tulevaisuudessa kertyvistä tuotoista. Tähän sovelletaan DVF-arvonmääritysmallia, joka sopii hyvin yhtiön ostokohteiden arvonmääritykseen. Yrityksissä yhtiö tekee ulkoisen investoinnin, joihin liittyy usein sisäisiä investointeja suurempi riski (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 301).

Mielekkäämpi tapa määrittää yrityksen arvo on tulevaisuudessa odotetun menestyksen perusteella, jolloin saadaan yrityksestä esiin sen todellinen arvo. Pääasiallisesti tulevaisuuden rahavirrat diskontataan tarkasteluhetkeen, jotta eri ajanjaksoina muodostuvat rahavirrat saataisiin samanarvoisiksi (Katramo ym. 2011, 101–127). Tällöin ostettavan kohteen tuottoarvo määritetään DCF-arvonmääritysmallin eli nettonykyarvolaskennan avulla. Pääomakustannusten painotettu keskiarvo (WACC) muodostuu tästä tuottovaatimuksen vähimmäistasosta (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 301–302).

Historialliseen tuottoarvoon pohjautuva arvonmääritys muistuttaa investoinnin takaisinmaksuajan perustuvaa päätöksentekologiikkaa, jossa ostajan edellyttää, että ostokohteen tulisi maksaa

itsensä takaisia esim. kolmen vuoden kassavirralla. Myöskin sisäisellä korkokannalla on mahdollista selvittää, milloin investointi maksaisi itsensä takaisin arvostuskertoimien näyttämässä vuossa. Jos pääoman tuotto olisi melko alhainen tai yhtiön nettovarat kohdistuisivat pääosin sijoitustoimintaan, yrityksen arvoa voidaan määrittää substanssiarvolla. Tämä on yleisesti pohja-arvo, jota alhaisemmalle arvolle ei ole järkevää selitystä myyjän perspektiivistä (Liimatainen & Lähteenmaa, 302–304).

Yrityskauppoja tehdessä on hyvä kiinnittää huomiota liiketoiminnan arvoon eli yritysarvoon. Tämä vastaa hyvin harvoin osakekannan arvoa eli hintaa, jonka puolueeton osapuoli olisi valmis maksamaan tavallisissa olosuhteissa yhtiön täydestä osakekannasta (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 305).

Kaupan struktuurilla tarkoitetaan rakennetta eli tapaa toteuttaa kauppa, tyypillisimmät vaihtoehdot ovat: liiketoimintakauppa ja osakekauppa. Osakekaupan kohteena ovat yhtiön osakkeet ja liiketoimintakaupan taas ostajalle siirtyvä liiketoiminta. Suunnittelua ohjaavat liiketoiminnalliset lähtökohdat, verotus, rahoitus ja riskienhallinta. Alkuvaiheessa olisi välttämätöntä selvittää myyjän intressit, ja saada ennakkoon suunnitelma yritys rakenteesta yritysjärjestely huomioon ottaen (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 315).

Yrityskaupoissa ei välttämättä käytetä merkittäviä rahavastikkeita, kuten osakevaihdossa tai fuusioissa. Näissä tapauksissa kummaltakin osapuolelta tarvitaan yhteinen näkemys molempien yhtiöiden osakekantojen arvoista. Puhaltamalla yhteen hiileen, tuloksena voi syntyä enemmän omistaja-arvoa kuin itsenäisesti operoiden (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 318).

3 Fuusion osapuolet, toimiala ja fuusioituminen

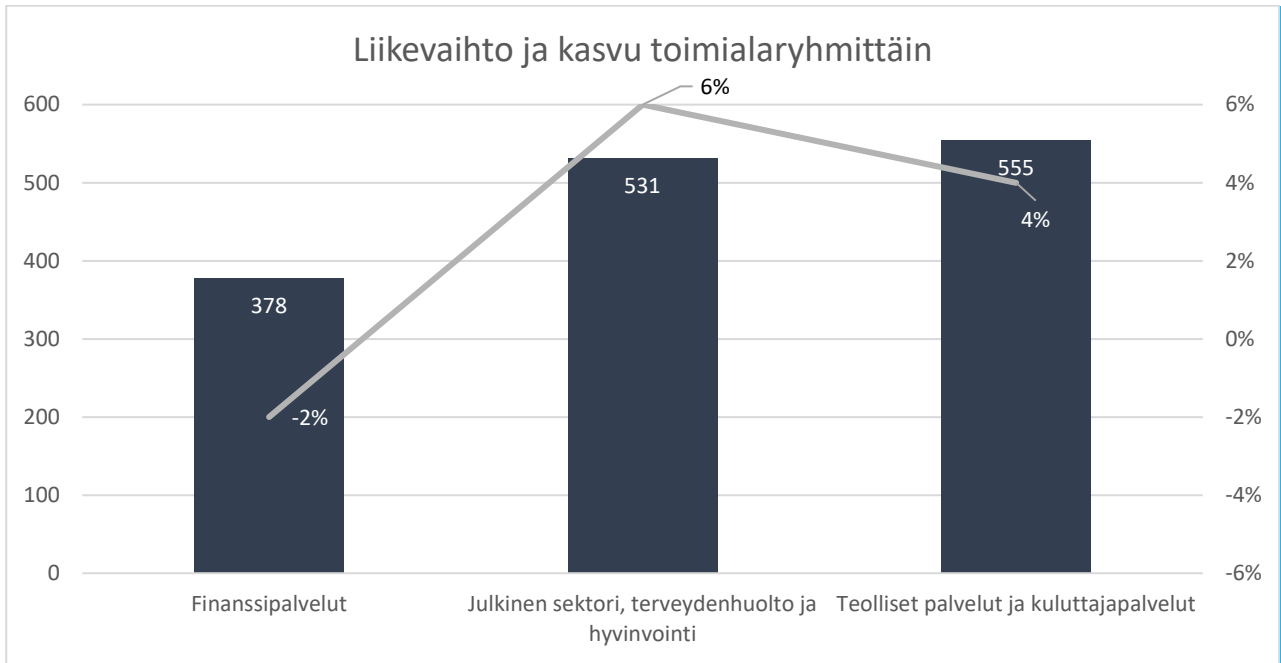
Tässä luvussa perehdytään yrityskaupan lähtökohtiin eli fuusion osapuoliin Tietoon ja EVRYn. Yhtiöiden osalta analysoidaan näiden viimeisen itsenäisen vuoden liikevaihtoa, liikevoittoa erilaisia sektorein. Tämän avulla saadaan vertailukelpoista tietoa yhtiöiden lähtötilanteesta, jotta viimeisessä alaluvussa pystytään tarkastelemaan yhtiöitä yhdistyneenä yhtiönä. Ennen tätä tehdään kuitenkin pieni katsaus tietoliikennejärjestelmän toimialaan ja fuusion etenemiseen.

3.1 Tieto

Tieto on suomalainen tietotekniikan palvelusaaja, joka tarjoaa niin yksityiselle kuin julkisellekin sektorille kokonaisvaltaisia palveluita. Yritys on keskittynyt erityisesti pilvituotteisiin, asiakaskokemuksen hallintaan, digitalisaatioon, yleiseen tietosuojasääntelyyn kuin myös tiedon, tekoälyn ja turvallisuuden mahdollisuuksiin (Passport2018a). Yritys on hyödyntänyt ohjelmisto- ja palvelusaamisen ohella myös innovoinnin ja ekosysteemien potentiaalia (Tieto2019c).

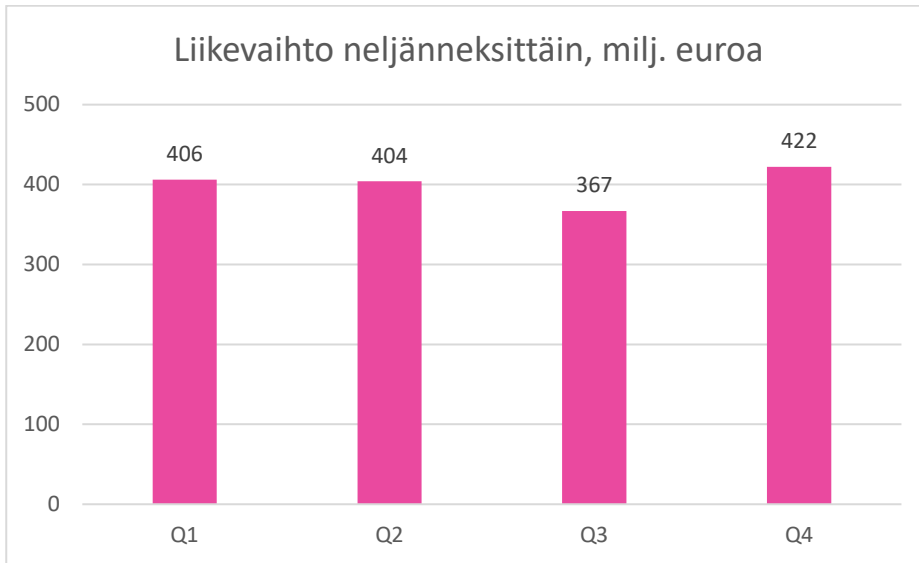
Ennen fuusioitumista yrityksen virallinen nimi oli Tieto Oyj, mutta kansanvälisesti käytettiin nimeä Tieto Corporation (Passport2018a). Yhtiön pääkonttori sijaitsee Espoossa ja heidän palveluksessaan oli ennen yhdistymistä noin 15 000 työntekijää jopa 20 maassa (Tieto2019c). Liiketoimintaa on ollut Euroopassa, Amerikassa kuin Aasiassakin (Passport2018a).

Vuoden 2018 lopussa suurimman osuuden yhtiön osakkeista omisti ruotsalainen investointiyritys Cevian Capital 14,9 % osuudellaan. Tarkastellessa osakkeenomistajia sektoreittain, hallintarekisteröidyt omistivat 65,3 % kaikista osakkeista, kun taas marginaalisesti pienimmän osuuden yritykset 1,8 % (Tieto2018a, 65). Yhtiön osakkeet on listattu sekä Tukholmassa että Helsingissä NASDAQ:ssa (TietoEVRY2019c, 39). Tiedon liikevaihto on noin 1,6 miljardia euroa (TietoEVRY2019c, 39).



Kuvio 4. Tiedon liikevaihto ja sen kasvu toimialaryhmittäin vuoden 2018 tilinpäätöksessä, miljoonaa euroa ja prosenttia (Tieto2018a, 41)

Yllä olevassa kuviossa 4 on esitetty toimialaryhmittäin Tiedon liikevaihto ja sen kasvua vuonna 2018 ennen yhtiöiden yhdistymistä. Tämän kuvion 4 mukaan finanssipalvelut muodostivat selvästi pienemmän osuuden yhtiön liikevaihdosta, kun taas julkinen sektori, terveydenhuolto ja hyvinvointi sekä teollisuuspalvelut ja kuluttajapalvelut vastasivat lähes yhtä suurta osuutta liikevaihdosta. Kasvun näkökulmasta julkinen sektori, terveydenhuolto ja hyvinvointi -ryhmä oli kehittynyt parhaiten, yhteensä 6 %. Kvartaaleissa liikevaihdon kulku oli hyvinkin tasaista, lukuun ottamatta kolmatta kvartaalia, jossa liikevaihto oli pudonnut noin 50 milj. euroa kuvion 5 mukaisesti.



Kuvio 5. Tiedon liikevaihto esitettynä neljänneksittäin vuonna 2018, miljoonaa euroa (Tieto2018a, 41)

Taulukko 1 havainnollistaa, miten vuoden 2018 tilinpäätöksessä liikevaihto ja liikevoitto hajaantui Tiedon eri palvelualueiden välillä. Palvelualueet jakautuivat neljään eri osa-alueeseen: teknologia-palveluihin ja uudistamiseen, liiketoiminnan konsultointiin ja toteutukseen, toimialaratkaisuihin ja tuotekehityspalveluihin. Taulukon 1 perusteella teknologiapalvelut ja uudistaminen muodostivat ilmeisen enemmistön, lähes 50 %, yrityksen liikevaihdosta vuonna 2018. Toiseksi suurimpana tuotavana liiketoiminta-alueena toimi erilaiset toimialaratkaisut, jotka koostivat koko liikevaihdosta 30 % eli 479 miljoonaa euroa. Liiketoiminnan konsultointi ja toteutus sekä tuotekehityspalvelut muodostivat marginaalisen pienen osuuden kokonaisuudesta. Liikevoitot suhteutuivat palvelualueiden välillä samassa suhteessa liikevaihdon kanssa.

Taulukko 1. Tiedon liikevaihto ja liikevoitto palvelualueittain vuoden 2018 tilinpäätöksessä, miljoonaa euroa (Tieto2018a, 43)

Milj. euroa	Liikevaihto 2018	Liikevoitto 2018
Teknologiapalvelut ja uudistaminen	740,0	85,4
Liiketoiminnan konsultointi ja toteutus	244,6	18,9
Toimialaratkaisut	479,0	54,4
Tuotekehityspalvelut	135,8	13,9
Yhteensä	1599,4	172,6

Taulukossa 2 esitetään yksityiskohtaisemmin liikevoiton osuutta vuoden 2018 liikevaihdosta sekä operatiivisella tuloksella että oikaistulla liikevoitolla, jotta voitosta saataisiin realistinen näkemys. Oikaistu liikevoitto on korjattu uudelleenjärjestelykuluilla, myyntivoitoilla/-tappioilla, liikearvon alentumisilla ja muilla vertailukelpoisuuteen vaikuttavilla erillä.

Taulukko 2. Tiedon liikevoitto ja oikaistu liikevoitto liikevaihdosta palvelualueittain vuoden 2018 tilinpäätöksessä, miljoonaa euroa ja prosenttia (Tieto2018a, 43)

Milj. euroa	Liikevoitto, % liikevaihdosta 2018	Oikaistu liikevoitto, % liikevaihdosta 2018
Teknologiapalvelut ja uudistaminen	11,5	12,5
Liiketoiminnan konsultointi ja toteutus	7,7	7,6
Toimialaratkaisut	11,4	10,7
Tuotekehityspalvelut	10,2	10,4
Yhteensä	9,7	10,2

Yllä olevassa taulukossa 2 on hyödynnetty samaa jakotekniikkaa kuin taulukossa 1 palvelualueiden suhteen, jotta luvut ovat vertailukelpoisia taulukoiden kesken. Huomataan, ettei teknologiapalvelut ja uudistaminen muodostakaan ylivoimaista enemmistöä. Kaikki muut alueet, paitsi liiketoiminnan konsultointi ja toteutus, vastaavat liikevoitollaan noin 11 % osuutta liikevaihdosta. Niin operatiivisessa tuloksessa kuin oikaistussa tuloksessa, liiketoiminnan konsultoinnin ja toteutuksen arvo jää alle 8 %, kun muilla alueilla samainen arvo on yli 10 %. Taulukon 2 oikaistua liikevoittoprosenttia tulkitessa toimialaratkaisut ja tuotekehityspalvelut ovat tuottaneet noin 10 % vuoden 2018 liikevaihdosta. Tämä prosentti kertoo todellisen tuloksen ilman oikaistuja eriä ja ennen rahoituseriä sekä veroja. Oikaisuja voidaan tehdä niin tuloslaskelmaan kuin taseeseenkin esimerkiksi poistamalla kertaluonteisia eriä, jotka vaikuttavat lopulta kannattavuuteen (AlmaTalent2018). Siksi tämä luku on erittäin tärkeä ja luotettava.

3.2 EVERY

EVERY ASA oli pohjoismaalainen (norjalainen) teknologia- ja konsultointiyritys, joka pyrki hyödyntämään pohjoismaalaisuuttansa toteuttamalla liiketoimintaa useammassa kuin 18 maassa (Tieto2019a). Tämä tarjosi palveluitaan esim. Ukrainassa, Intiassa, Suomessa, Tanskassa, Norjassa, Ruotsissa ja Iso-Britanniassa. Yrityksen osaamisaluetta olivat muun muassa BI-raportointi ja analytiikka, digitaalinen transformaatio, pilvipalvelut ja yrityssovellukset. Konsultoinnin näkökulmasta he pystyivät tarjoamaan teknologiaosaamista SAP:n, Microsoftin, Oraclen ja IBM:n järjestelmiä hyödyntäen. Segmentoinnin mukaan, öljy-, kaasu- ja terveydenhuoltoalat sekä erilaiset rahoituslaitokset että kunnat olivat EVERYn asiakkaiden päätoimialoja (Passport2018b).

Heillä oli vakituista henkilöstöä yhteensä 8 790 vuoden 2019 toisen kvartaalin lopussa, juuri ennen EVERYn ja Tiedon sulautumista (EVERY2019a, 18). Yhtiön osakkeet olivat listattuna Oslon pörssissä (Tieto2019a). Alla olevassa kuviossa 6 on esitetty EVERYn viimeisen toimintavuoden liikevaihdon jakautumista maittain. Viimeisenä tilikautena yhtiöllä oli liikevaihtoa yhteensä 12 912 miljoonaa Norjan kruunua (EVERY2018a, 2). Kuvion 6 mukaan suurimman osuuden liikevaihdosta muodosti EVERY Norja 46 %, vastaavasti Ruotsin ja rahoituspalveluiden sektori hallitsi yhteensä 54 %.



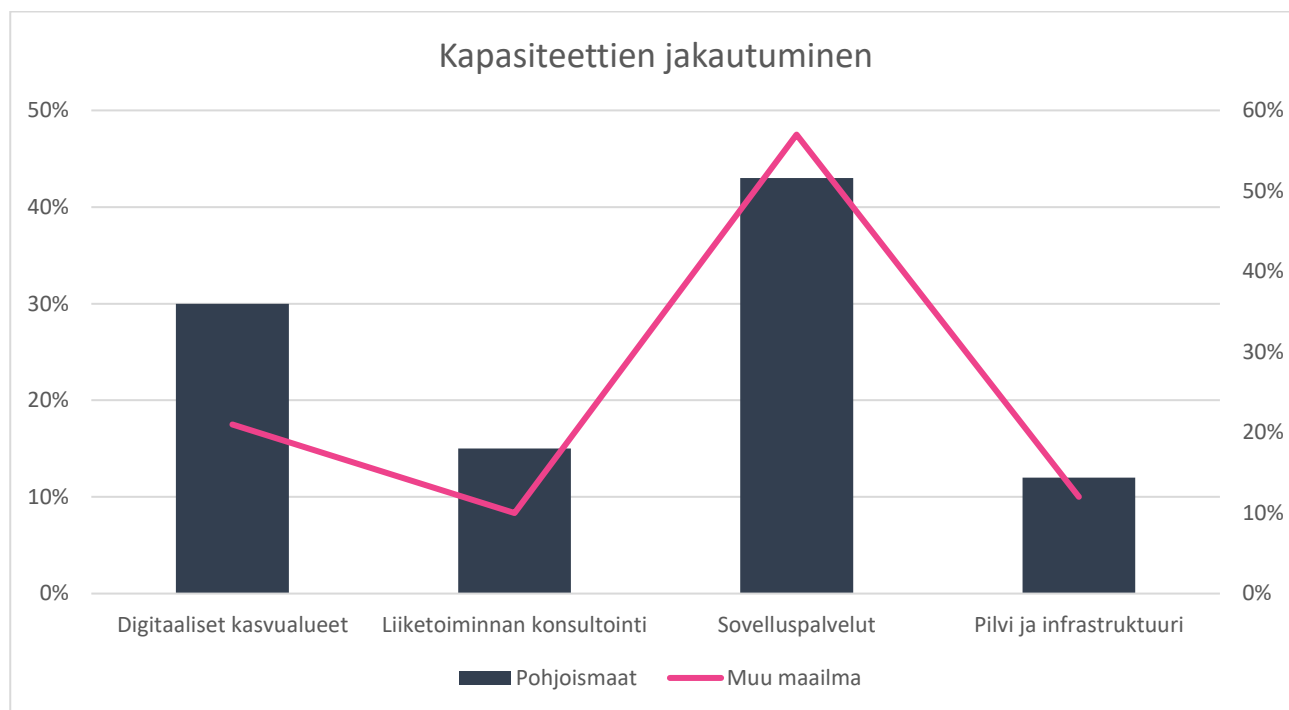
Kuvio 6. EVERYn liikevaihdon jakautuminen sektoreittain vuoden 2018 tilinpäätöksessä, miljoonaa Norjan kruunua ja prosenttia (EVERY2018a, 3)

Taulukko 3. EVERYn liikevaihto ja liikevoitto yhtiön sektoreiden mukaisesti vuonna 2018, miljoonaa Norjan kruunua (EVERY2018a, 130)

Milj. Norjan kruunua	Liikevaihto 2018	Liikevoitto 2018
EVERY Rahoituspalvelut	3392,0	456,0
EVERY Norja	5765,0	604,0
EVERY Ruotsi	3301,0	248,0
EVERY Muut	454,0	274,0
Yhteensä	12912,0	1582,0

Vuoden 2018 EVERYn liikevaihtoa ja liikevoittoa kuvaillaan yllä olevassa taulukossa 3 eri sektoreiden välillä. Edellä esitetyn kuvion 7 prosentiosuudet liikevaihdosta näkyvät samanlaisena jakaumana taulukossa 3, jossa Norjan sektori muodostaa isoimman osan kokonaisliikevaihdosta 5765 miljoonalla Norjan kruunulla. Toisaalta kuviossa 7 nähdään, että pohjoismaat hallitsivat neljästä liiketoiminta-alueesta kolme eli enemmistön. EVERYn liiketoiminta oli selkeästi keskittynyt

pohjoismaihin. Tämä vahvistaa myös taulukon 3 kuvausta EVERY muut -sektorin matalasta osuudesta, sillä muu maailma ylitti kuviossa 7 pohjoismaat ainoastaan sovelluspalveluiden toiminta-alueella. Maantieteellisesti niin pohjoismaissa kuin muualla maailmassa, sovelluspalvelut olivat kaikista suosituin liiketoiminta-alue yli 40 % osuudella.

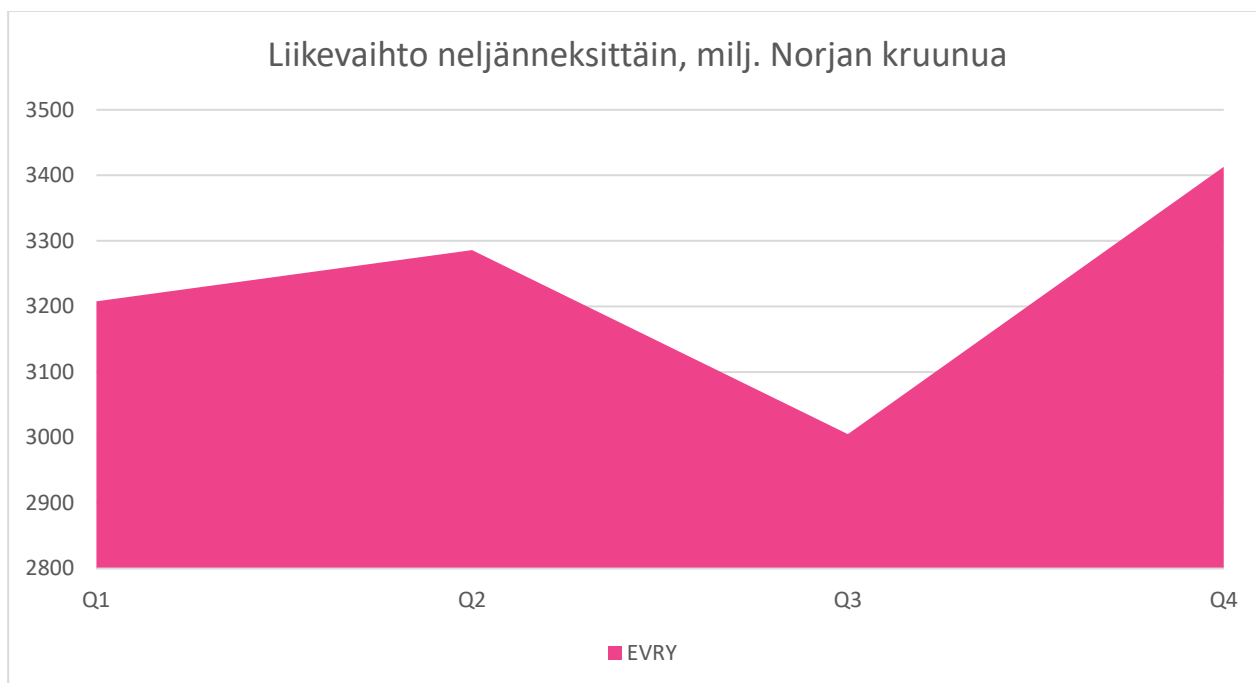


Kuvio 7. EVERYn liiketoiminta-alueen jakautuminen pohjoismaiden ja muun maailman välillä, prosenttia (EVERY2018a, 86)

Kuvion 7 mukaan liiketoiminnan konsultointi sekä pilvi ja infrastruktuuri jäivät hieman heikommalle, alle 12 %, osuudelle muun maailman toiminta-alueissa. Nämä olivat myös yhtiön pohjoismaiden puolella kehitettävimmät kohteet prosenttien perusteella. Vahvinta osaamista näkyi digitaalisissa kasvualuissa ja sovelluspalveluissa molemmissa maantieteellisissä alueissa.

EVERYn viimeisen toimintavuoden liikevaihtoa on kuvailtu neljänneksittäin kuviossa 8. Tässä kuviossa voidaan huomata hieman enemmän vaihtelua kuin Tiedon vastaavanlaisessa liikevaihdon demonstraatiossa (kuvio 5). Alkuvuodesta lähtien EVERYn liikevaihto oli lähtenyt tasaisesti nousemaan kohti 3300 miljoonaa, kunnes kolmannen kvartaalin kohdalla liikevaihto putosi rajusti jopa 300 miljoonaa Norjan kruunua. On huomioitava se, että myös Tiedon liikevaihdossa (kuvio 5) oli selkeä, 50 miljoonan euron, notkahdus muihin ajanjaksoihin nähden.

Notkahduksen jälkeen EVRYn liikevaihto lähti kuitenkin nousemaan viimeistä kvartaalia kohti. Kuvion 8 mukaisesti vuoden viimeisimmällä kvartaalilla liikevaihto kohosi jopa yli 3400 miljoonaan Norjan kruunuun.



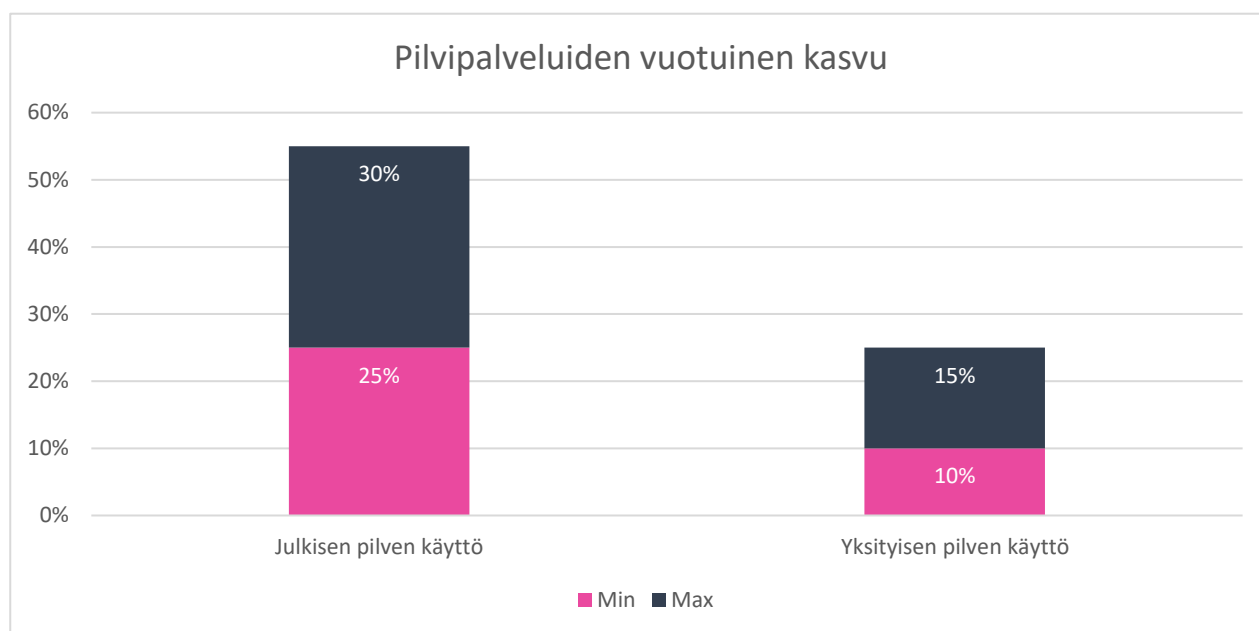
Kuvio 8. EVRYn liikevaihto esitettynä neljänneksittäin vuoden 2018 tilinpäätöksessä, miljoonaa Norjan kruunua (EVRY2018b, 5; EVRY2018c, 5; EVRY2018d, 5; EVRY2018e, 5)

3.3 Tietoliikennejärjestelmä toimialan kuvaus

Ennen yhtiöiden yhdistymistä, IT-markkinoilla on vallinnut hyvin dynaaminen ja kasvukeskeinen ilmapiiri. Tämä on vaikuttanut vahvasti asiakkaiden liiketoiminnan uudistamiseen ja uusien teknologioiden implementointiin. Investointeja kasvatetaan, yritysten ja julkishallinnon sektorilla, uusien datakeskeisten palvelujen edistämiseen ja ainutkertaisten asiakaskokemusten luomiseen. Tieto arvioi vuoden 2018 viimeisellä kvartaalilla tulevan vuoden näkymiä lupaaviksi. Seuraava vuosi parantaisi koko vuoden oikaistua liikevoittoa nykyisestä tasosta (168 milj. euroa), minkä lisäksi myös pohjoismaiden markkinoiden odotettaisiin kasvavan 2–3 % seuraavana vuonna (Tieto2018b, 3).

Sanotaan, että data on muutoksen tärkein mahdollistaja. Ajatellaan, että perinteisiä toimialarajoja voidaan rikkoa uusien palveluiden avulla, sillä näissä hyödynnetään paljon datakeskeisiä alustoja ja useampia datalähteitä. Muutos velvoittaa kaikilla toimialoilla laaja-alaista liiketoimintamallien uudistamista unohtamatta liiketoiminnan jatkuvuuden takaamista. Vuonna 2018 IT-markkinoilla

panostukset konsultointiin ja sovelluspalveluihin on jatkanut kasvamistaan, toisin kuin investoinnit perinteisiin infrastruktuuripalveluihin on laskenut laskemistaan. Vuoden 2018 aikana toimialalla yli 70 % asiakkaiden IT-budjeteista hyödynnettiin kilpailukykyä tehostavaan uudistamiseen. Innovatiivisten pilvipohjaisten sovelluksien, designin ja dataan perustuvien palveluiden markkinoiden odotettiin kasvavan reilu 20 %.



Kuvio 9. Teknologia-arkkitehtuurien julkisten ja yksityisten pilvipalveluiden käytön kehittymisen tulevana vuosina (Tieto2018b, 4)

Yllä olevassa kuviossa 9 on esitetty julkisten ja yksityisten pilvipalveluiden käytön kehittymistä seuraavina vuosina. Huomataan, että julkisen pilven käyttö tulisi olemaan ihannetilanteessa tuplasti suositumpaa verrattuna yksityiseen pilven käyttöön, joka voisi maksimissaan olla 25 %.

Ruotsin ja Norjan kruunun valuuttakurssien muutokset vaikuttivat huomattavasti Tiedon liikevaihtoon ja kannattavuuteen, koska Ruotsin ja Norjan osuus Tiedon myynnistä oli verrattain puolet (Tieto2018b, 15). Ruotsin ja Norjan kruunu ovat suurimpia valuuttoja riskipositiossa. Siksi konsernin rahapolitiikalla pyritään takaamaan operatiivisen yritystoiminnan kannattavuus hallitsemalla tunnistettuja valuuttariskejä. Valuuttariskeillä tarkoitetaan tilannetta, jossa yhtiön taloudellinen asema muuttuu, kun valuuttakursseissa ilmenee muutoksia (TietoEVRY2019c, 128).

Liikevaihdosta 29 % koostui Tiedon kymmenestä suurimmasta asiakkaasta, mikä merkitsi sitä, että yhtiön liikevaihdon kehittyminen oli suhteellisen herkkä muutoksille näiden asiakkaiden kysynnässä. Tuotekehityspalveluissa asiakaskeskittymä oli selkeästi vahvimmillaan. Mainittu 29-

prosenttiosuus on kuitenkin pienentynyt useita prosenttiyksikköjä viimeisten vuosien aikana, joten riski kysynnän vaihtelulle on myöskin vähentynyt (Tieto2018b, 16).

Toukokuussa 2018 astui voimaan Euroopan Unionin (EU) uudenlainen tietosuojasetus koskien luonnollisten henkilöiden suojelua EU:n toimielinten, elinten ja laitosten suorittamassa henkilötietojen käsittelyssä (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 23.10.2018/1725). Alalla on vallinnut epävarmuus liittyen uuden asetuksen viranomaistulkintoihin. Lisäksi yrityksiin on kohdistunut vero- tarkastuksista johtuvia ennennäkemättömiä riskejä, ja tämä on toisaalta lisännyt uutta sääntelyä tiettyjen maiden osalta (Tieto2018b, 16).

3.4 Fuusion kulku

Tieto ja EVERY julkistivat 18.6.2019 solmineensa yhdistymissopimuksen, joka edesauttaa yritystä nousemaan Pohjoismaiden johtavimpiin digitaalisten palveluiden toimittajiin (Tieto2019a). Reilun viikon päästä julkistuksesta yritykset allekirjoittivat sulautumissuunnitelman fuusion toteuttamiseksi (Tieto2019c). Tämän suunnitelman mukaisesti EVERY sulautuisi Tietoon rajat ylittävällä absorptiosulautumisella niin, että EVERY:n kaikki varat ja velat siirtyisivät selvitysmenettelyttä Tiedolle, minkä jälkeen EVERY purkautuisi. (Tieto2019f).

Taulukko 4. Tiedon ja EVERYn sulautumista koskeva aikataulu (Tieto2019a)

Kesäkuu 2019	Sulautumissuunnitelman allekirjoittaminen
Elokuu 2019	Sulautumisesitteen hyväksyntä ja julkistaminen
Syyskuu 2019	Tiedon ja EVERYn ylimääräiset yhtiökokoukset
Lokakuu 2019	Yhdistyvän yhtiön johtoryhmän ja yhtiörakenteen julki tuominen
Marraskuu 2019	Viranomaishyväksyntien saaminen
Joulukuu 2019	Sulautumisen toimeenpaneminen

Fuusiossa EVERYn osakkeenomistajat ansaitsivat sulautumisvastikkeena 0,12 Tiedon uutta osaketta ja 5,28 Norjan kruunua käteisenä kutakin omistamaansa EVERYn osaketta kohden (Rautanen 18.06.2019). Uudet osakkeet toimitettiin 9.12.2019 ja käteisvastike 11.12.2019 osakkeenomistajille (TietoEVERY2019a). Sulautumisvastikkeena annettiin kokonaisuudessaan 44 316 519 kappaletta osakkeita, jotka rekisteröitiin kaupparekisteriin yhtiöiden sulautumispäivänä (Tieto2019b). Samanaikaisesti yhtiön osakkeet listattiin NASDAQ:ssa Helsingissä ja Tukholmassa sekä Oslo Børsissa,

jotta kaupankäynti uusilla osakkeilla voisi alkaa kyseisissä pörsseissä (TietoEVERY2019a). Osakkeiden lopullinen määrä kasvoi yli 2,5 kertaiseksi, 118 425 771 osakkeeseen, fuusion täytäntöönpanon rekisteröimisen aikana (Tieto2019b). Sulautumisen seurauksena noin 37,5 % uuden yhtiön omistuksesta kuuluu EVERYn osakkeenomistajille (Tieto2019c).

Finanssivalvonta antoi 8.8.2019 suostumuksensa sulautumista koskevaan sulautumisesitteeseen, joka sisältää tietoa esim. sulautumisvastikeosakkeiden toimittamiseen (Tieto2019d). Sulautumisen täytäntöönpanoa ennen prosessi hyväksyttiin yhtiöiden ylimääräisissä yhtiökokouksissa, EVERY ASA:n 3.9.2019 ja päivää myöhemmin Tiedon (Tieto2019e). Kyseiset yhtiökokoukset sisälsivät käsitteitä muun muassa yhtiöjärjestyksen muuttamisesta, sulautumisvastikkeesta, hallituksen jäsenten lukumäärästä, kokoonpanosta ja uusien jäsenien palkitsemisesta sekä väliaikaisen poikkeamisen Tiedon osakkeenomistajien nimitystoimikunnan työjärjestyksestä (Tieto2019f).

Tieto ja EVERY toivat julki 16.10.2019 uuden yhdistyvän yrityksen johtoryhmän ja yhtiörakenteen. Kyseiset tahot astuivat voimaan yhdistymisen toteutumisen jälkeen. Myös Per Hove, EVERYn toimitusjohtaja, kulki yhtiön johdossa sulautumisen loppuun viemiseen saakka (Tieto2019g). Yhdistymissopimuksen solmimisen yhteydessä yhtiön työntekijöillä oli oikeus nimetä hallituksen jäseniksi neljä työntekijöiden edustajaa. Henkilöt valittiin kahden vuoden mittaiseksi toimikaudeksi (Tieto2019h).

Kaikki vaadittavat viranomaishyväksynät oli saatu 1.11.2019 mennessä, kuin myös Norjan kilpailuviranomaisen (NKV) hyväksyntä sulautumisen ja muiden ehtojen täyttymisen suhteen (Tieto2019b). Fuusioituminen toteutettiin veronalaisena Suomen ja Norjan osakeyhtiölakien kaltaisena rajat ylittävänä yhdistymisenä, jossa EVERY liittyi Tietoon (Tieto2019c).

3.5 TietoEVERY

Yhtiön osakkeet on listattu NASDAQ:ssa Helsingissä ja Tukholmassa sekä Oslo Børsissa 5.12.2019 alkaen (TietoEVERY2019a). Fuusioitumisen jälkeen yhtiön rekisteröity osake- ja äänimäärä oli 118 425 771 osaketta ja ääntä.

Tiedolla oli kokopäiväisiä työntekijöitä kesäkuun 2019 lopussa 15 101 (Tieto2019i, 14), kun taas Evryllä vastaavana ajankohtana oli 8790 eli yhteensä yhtiöillä oli henkilöstöä 23 926 (EVERY2019a, 18). EVERYn liikevaihto vuoden 2018 päätteeksi oli 12 912 miljoonaa Norjan kruunua (EVERY2018a, 2). Toisaalta Tiedon liikevaihto samana aikana oli 1 600 miljoonaa euroa (Tieto2018a, 40), joka oli Norjan kruunuissa vuoden 2018 viitekurssien keskiarvolla noin 15 700 miljoonaa Norjan kruunua (Suomen Pankki). Tämä tarkoittaa sitä, että Tiedon liikevaihto oli noin 22 % suurempi vuonna 2018

kuin EVRYllä, vaikka Tiedolla oli henkilöstöä reilu 70 %:a enemmän kuin EVRYllä.

Taulukko 5. TietoEVRYn ensimmäisen kokonaisen vuoden liikevaihto maantieteellisten alueiden mukaan, miljoonaa euroa ja prosenttia (TietoEVRY2020a, 148)

Maantieteellinen alue	Liikevaihto €	Prosenttiosuus
Suomi	46 868 231,3	38,6 %
Ruotsi	38 548 147,0	31,7 %
Norja	15 342 202,3	12,6 %
Muut	20 748 107,7	17,1 %
Yhteensä	121 506 688,3	100,0 %

Yllä olevassa taulukossa 5 on esitetty yhtiöiden ensimmäisen kokonaisen tilikauden liikevaihdon muodostuminen maantieteellisin aluein. Yhdistymisen jälkeen Suomi on maantieteellisenä alueena suurin yhtiön liikevaihtoa tarkasteltaessa – 38,6 %. Huomiota herättävää on se, että Norja on ensimmäisenä tilikautena ollut liikevaihdollisesti pienin, vaikka reilu pari vuotta sitten EVRY hallitsi itsenäisenä yhtiönä Norjaa kaikista markkina-alueista. Yhdistyneen yhtiön strategisena tavoitteena oli valloittaa Ruotsin IT-markkinat, mikä on voinut olla osasyynä Ruotsin valtavalle 31,7 % markkinaosuudelle. Vuoden 2020 tilinpäätöksen mukaan yhtiö on tehnyt yli 121 000 000 miljoonaa euroa liikevaihtoa.

Taulukko 6. TietoEVRYn liikevaihto ja liikevoitto liiketoiminta-alueittain vuonna 2020, miljoonaa euroa ja prosenttia (TietoEVRY2020a, 41)

Milj. euroa	Liikevaihto	Liikevoitto	Liikevoitto, %
	1-12/2020	1-12/2020	liikevaihdosta 1-12/2020
Digitaalinen konsultointi	662,0	70,8	10,7 %
Pilvi ja infrastruktuuri	931,6	36,6	3,9 %
Toimialaohjelmisto	501,1	38,8	7,7 %
Rahoituspalveluratkaisut	418,8	10	2,4 %
Tuotekehityspalvelut	142,4	17,7	12,4 %
Muut	130,5	-27,2	-
Yhteensä	2 786,4	146,7	5,3 %

Fusion jälkeen yhdistyneen yhtiön liiketoiminta-alueet olivat muuttuneet uusiksi palvelualueiksi. Taulukon 6 mukaan pilvi ja infrastruktuurin alueella liikevaihtoa oli kertynyt eniten, mutta tuottavin alue oli tuotekehityspalvelut liikevoittoa suhteutettaessa liikevaihtoon. Tuotekehityspalveluiden lisäksi digitaalinen konsultointi oli tässä vahvana kakkosena, mutta myös liikevoitollisesti suurin. Toisaalta ”Muut”-alueen liikevoitto kävi miinuksien puolella, vaikkakin liikevaihto oli lähes samassa luokassa tuotekehityspalveluiden kanssa.

4 Synergia- ja mittakaavaetujen toteutuminen

Tavoitteena on arvioida, onnistuivatko Tieto ja EVRY saavuttamaan 18.6.2019 julkaistussa pörssitiedotteessa fuusioitumiselle asetetut kulusynergia- ja mittakaavaedut. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, oliko kyseisten IT-ohjelmisto ja -palveluyritysten yhdistyminen kulusynergiaetujen näkökulmasta järkevää. Tämän neljännen luvun tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan synergia- ja mittakaavaetujen toteutumiseen alakysymysten mukaisesti.

Kappaleen ensimmäisessä luvussa käsitellään yleisellä tasolla yrityksiä asettamien vuotuisten kustannussäästöjen toteutumista. Prosessin toteuttamiseen yhtiöt olivat arvioineet käytettävän 120–140 miljoonaa euroa kertaluonteisia kustannuksia, joihin pureudutaan ensimmäisessä alaluvussa. Samalla seurataan, miten yhtiöt ovat raportoineet omia synergiatavoitteita tämän aikana. Investointien tuottavuuden tehostamisesta on löydetty huomattava kustannussäästöpotentiaali, josta halutaan hyödyntää maksimaalinen kapasiteetti. Näiden näkymiin ja kasvuun syvennyttään opinnäytetyön toisessa luvussa.

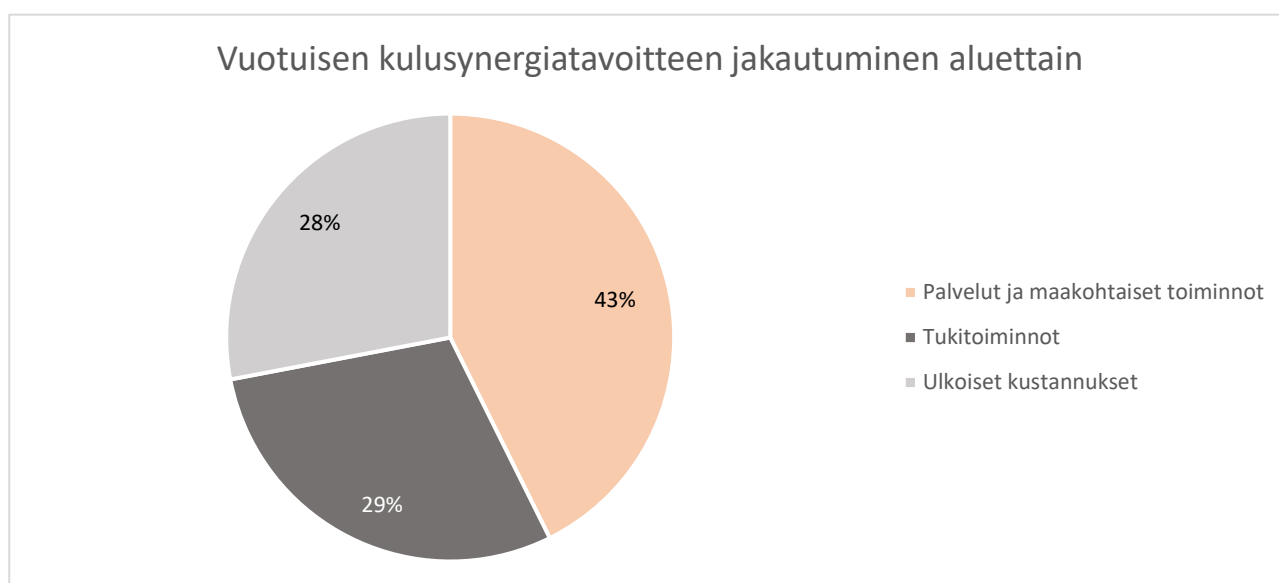
Mittakaavaetuja käsittelevässä kappaleessa pureudutaan avajaisiksi segmenttiraportointiin, jonka jälkeen tarkastellaan myynnin ja liikevoiton kehitystä segmenteittain ja markkina-alueittain. Kolme viimeisintä alalukua tarkastelevat velkaantuneisuuden kehitystä, kannattavuuden tunnuslukuja sekä yhtiön toimituskapasiteettia. Loppupäätelmät ja syvempi tulosten tarkastelu käsitellään erikseen kappaleessa viisi, mutta pieniä osia tuloksista tulee esille jo tämän kappalekokonaisuuden aikana.

4.1 Vuotuinen kustannussäästö

Yhtiöt asettivat 18.6.2019 julkistetussa pörssitiedotteessa tavoitteeksi saavuttaa noin 75 miljoonan euron vuotuiset kulusynergiat, jotka saavutettaisiin asteittain (Tieto2019a). Tiedon arvion mukaan merkittävä osa kustannussäästöistä syntyy ensimmäisen 12 kuukauden aikana. Vuoden 2021 loppuun mennessä vuotuista kustannussäästöä olisi syntynyt noin 60 % ja vuoden 2022 loppuun mennessä lähes täysimääräisesti noin 90 % (Tieto2019j, 7).

Alla olevassa ympyräkuviossa 10 on mallinnettu yhtiön asettamat kulusynergiatavoitteet erilaisia synergia-aluein. Vuotuinen kulusynergiatavoite jakautuu kolmeen eri alueeseen: palveluihin ja maakohtaisiin toimintoihin, tukitoimintoihin ja ulkoisiin kustannuksiin. Palvelut ja maakohtaiset toiminnot kattavat 30–40 miljoonaa euroa, ja nämä hyödyt tavoitetaan esim. yhtenäisen myynnin, hallinnon ja johdon avulla, yhteisillä investoinneilla, rationalisoimalla palveluvalikoimaa sekä

käyttämällä globaalia toimitusmallia ja molemminpuolisia prosesseja. Tukitoiminnoissa pyritään saavuttamaan 20–30 miljoonan euron edut mm. harmonisoimalla sovelluksia ja prosesseja, yhteinäisen myynnin, hallinnon ja johdon kautta ja optimoimalla palvelukeskusten toimintaa. Toiset 20–30 miljoonan euron kulusynergiat kuuluvat ulkoisiin kustannuksiin. Nämä saavutetaan esim. menettelyn vauhdittamisella liittyen alihankkijoihin, yhteisiin toimitiloihin ja hankintoihin (TietoEVRY2020c, 7).



Kuvio 10. Tiedon ja EVRYn fuusiolle asetetun 75 miljoonan euron vuotuisen kulusynergiatavoitteen suhteellinen jakautuminen eri alueittain (TietoEVRY2020c, 7)

Kuvion 10 prosentuaaliset osuudet on laskettu synergia-alueiden jakaumien perusteella kokonaistavoitteesta eli 75 miljoonasta eurosta. Kuvion 10 mukaan palvelut ja maakohtaiset toiminnot muodostaisivat suurimman osuuden tavoitteesta, kun taas tukitoiminnot ja ulkoiset kustannukset molemmat lähes 30 % vuotuisesta kulusynergiatavoitteesta. Vuoden 2020 ensimmäisen osavuositarkastuksen perusteella yhtiö oli nostanut kyseiselle vuodelle kulusynergiatavoitettaan 30–40 miljoonan euron synergiaetuvauhdista 45–55 miljoonaan euron vauhtiin. Arvio synergiaetuvauhdin saavuttamisesta oli kyseisen vuoden 2020 loppuun mennessä (TietoEVRY2020c, 7).

Yhtiön ensimmäisenä kokonaisena tilikautena, vuonna 2020, yhtiö saavutti 30 miljoonan euron synergiahyödyt ja 80 miljoonan euron kulusynergiavauhdin vuoden loppuun mennessä. Nopean edistyksen vuoksi, kulusynergioiden vuotuista kustannussäästötavoitetta nostettiin vuoden aikana 100 miljoonaan euroon. Tavoitteeseen kuuluvien kertaluonteisten kustannusten arvioitiin tällöin olevan 110–120 miljoonaa euroa ja toteutuvan vuosina 2020–2022. Toiminnan tehostamiseen vaikutti

myös henkilöstöneuvottelut, jotka johtivat loppujen lopuksi noin 950 henkilön irtisanomiseen etenkin Pohjoismaissa. (TietoEVERY2020a, 38).

4.1.1 Synergiatavoitteiden seuranta

Sulautumisen jälkeinen integraatio, siihen liittyvä toiminnan tehostaminen ja kilpailukyky olivat vuoden 2020 painopistealueita. Yrityksen integraatio, mukaan lukien synergiahyötyjen toteuttaminen, eteni mallikkaasti (TietoEVERY2020a, 38). Yrityksen synergiatavoitteiden seurannasta on kerrottu aktiivisesti erilaisissa yhtiön sisäisissä lähteissä, kuten osavuosikatsauksissa, vuosikatsauksissa ja pörssitiedotteissa.

Ensimmäisen yhteisen osavuosikatsauksen perusteella Tiedon ja EVERYn yhdistyminen sekä toiminnan integrointi eteni mallikkaasti ja aikataulussa. Toimitusjohtaja Kimmo Alkion mukaan integraatiossa on saavutettu monia olennaisia tavoitteita yritysten yhdistämiseksi yhdeksi kokonaiseksi konseptiksi. Jo edellisen vuoden neljänneksellä toteutettiin uusi yhteinen organisaatio, toimintamalli ja nimitettiin jokaiselle liiketoiminta-alueille johto. Samanaikaisesti yhtiön operatiiviseen puoleen eli asiakkaiden palveluun on panostettu ja digitaalisointihankkeet ovat menneet eteenpäin. Alkio mielestä vuoden 2020 lopussa yhtiö olisi aiempaa arviota paremmassa vauhdissa synergiahyötyjen osalta, sillä integraatio on edennyt hyvin ja kustannusrakenne on kehittynyt kilpailukykyisemmäksi. Samaan aikaan vaikuttanut Covid-19-pandemia on aiheuttanut haasteita niin monille yrityksille kuin yksilöillekin. Tästä huolimatta yhtiö on pyrkinyt varmistamaan asiakkaiden palvelun jatkuvuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin, jotta yhteiskunnan toimintaa voidaan edesauttaa epävarmana aikana (TietoEVERY2020c, 3).

Toisen neljänneksen aikana yhtiö aktivoi uuden, yhtenäisen rakenteen ja integroidun taloudellisen mallin. Nopean yhdistymistahdin vuoksi yhtiö on päättänyt nostaa synergiatavoitetta aiemmasta 75 miljoonasta eurosta 100 miljoonaan euroon. Toimitusjohtajan Kimmo Alkion arvion mukaan vuoden 2020 loppuun mennessä yhtiö olisi jo 70–80 miljoonan euron synergiavauhdissa. Toisaalta samaan aikaan kertaluonteiset kustannukset ovat olleet epätavallisen korkealla yhdistymisen ja yrityksen jatkokehittämisen johdosta. Jotta yritys voi syventää toimintansa skaalautuvuutta, yhtiön taloudellista tulosta ja palvelujen laatua, kertaluonteiset erät ovat välttämättömiä. Niiden odotetaan palaavan tavanomaiselle tasolle seuraavana vuonna (TietoEVERY2020d, 2).

Vuoden 2020 kolmannessa osavuosikatsauksessa toimitusjohtaja Kimmo Alkion kertoi, että toteutuneet synergiahyödyt vaikuttivat yhtiön tulokseen suunnitelmien mukaisesti. Hänen mukaansa integraatio oli edennyt nopealla tahdilla, ja yhtiö oli myös tuottanut asiakkaiden, osakkeenomistajien

ja työntekijöiden eduksi arvonluontipotentiaalia. Liikevoitto, kolmannen neljännes, kattoi noin 11 miljoonaa euroa yhdistymiseen liittyviä synergiaetuja (TietoEVERY2020b, 3). 3.9.2020 julkaistussa lehdistötiedotteessa yhtiö julkisti uusia toimenpiteitä edesauttamaan kilpailukykyisen kulurakenteen tavoittamista mm. investoimalla uusiin palveluihin, teknologioihin ja kyvykkyysiin pilvipalveluiden sekä data-analytiikan puolelle. Yhtiö halusi varmistaa asemansa Pohjoismaiden johtavana digitaalisten palveluiden ja ohjelmistotuotteiden tarjoajana (TietoEVERY2020e).

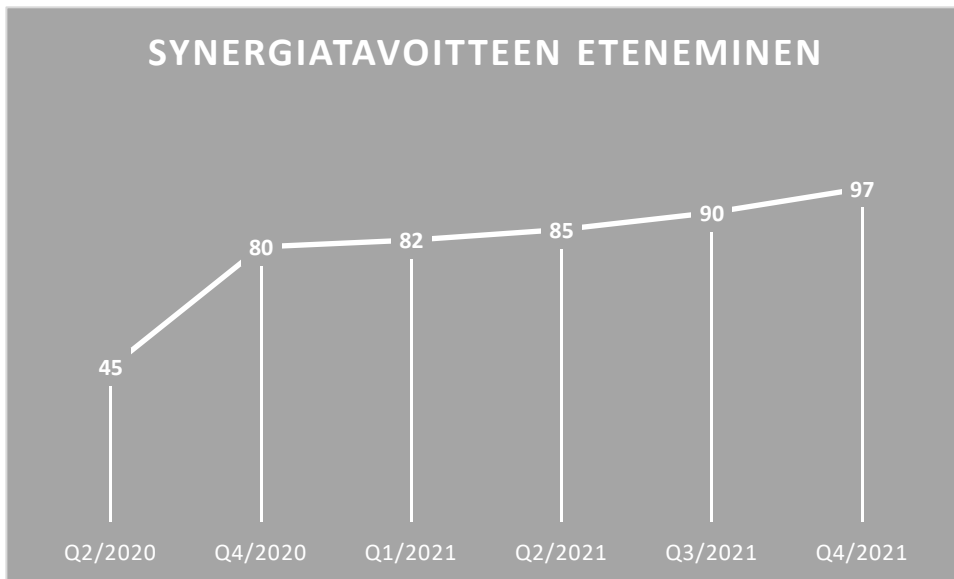
Vuoden 2020 tilinpäätöksen aikana saavutettiin merkittäviä yhdistymiseen liittyviä synergiahyötyjä – 30 miljoonan euron edestä tulosvaikutusta. Yhtiö oli vuoden 2020 loppuun mennessä päässyt jopa 80 miljoonan euron kulusynergiaevauhtiin, mikä kattoi reilusti fuusiolle asetetut synergiatavoitteet. Toisaalta toimenpiteet toivat kuluneena vuonna mukanaan korkeat integraatiokulut. Toiminnan tehostamiseen vaikutti myös henkilöstöneuvottelut, jotka johtivat loppujen lopuksi noin 950 henkilön irtisanomiseen etenkin Pohjoismaissa (TietoEVERY2020a, 38).

Vuoden 2021 toisessa osavuositarkastuksessa perehdyttiin yhtiön saavutuksiin, joita olivat muun muassa:

Vahva lisäarvon tuotto FinTech-alueella	Kasvupotentiaali	Synergiahyödyt	Öljy- ja kaasuliiketoiminnan myynti	Toiminnot ja prosessit
<ul style="list-style-type: none"> Tämä luo pohjan markkina-osuuden kasvattamiselle 	<ul style="list-style-type: none"> Pohjautuu vakiasiakaskuntaan kiihtyvään pilvipalveluiden käynnistämiseen ja tietotaitoon digitaalisen konsultoinnin alueella Pohjoismaissa 	<ul style="list-style-type: none"> Fuusioitumisen jälkeen saavutetut hyödyt vuosina 2020 ja 2021 	<ul style="list-style-type: none"> Tämä on liiketoimintaportfolion kehittämisen osana 	<ul style="list-style-type: none"> Yhtiöllä on uusi rakenne keskinäisissä toiminoissa ja prosesseissa

Kuvio 11. Yhtiön yhdistymisen tuomat saavutukset vuoden 2021 toisen osavuositarkastuksen mukaan (TietoEVERY2021b, 7)

Yhtiön vuoden 2021 kolmannessa osavuositarkastuksessa TietoEVERY arvioi synergiahyötytavoitteen, 100 miljoonaa euroa, saavutettavaksi vuoden 2022 loppuun mennessä. Samaiseen kolmanteen yhtiö oli saavuttanut 11 miljoonan euron nettohyödyn tulosvaikutuksen. Yhtiö arvioi 95 miljoonan euron rajapyykin menevän rikki vuoden 2021 loppuun mennessä (TietoEVERY2021c, 7), vaikka lopullinen saavutus oli 2 miljoonaa euroa enemmän arvioidusta (TietoEVERY2021d, 8).



Kuvio 12. Synergiatavoitteen eteneminen vuonna 2020–2021 kvartaaleittain, miljoonaa euroa (TietoEVRY2020d, 3; TietoEVRY2021a, 7–8; TietoEVRY2021b, 7; TietoEVRY2021c, 7; TietoEVRY2021d, 8)

Yllä olevaan kuvioon 12 ei ole otettu mukaan vuoden 2020 ensimmäisen ja kolmannen neljänneksen synergiatavoitteita, koska yhtiö ei ole näitä raportoinut osavuositarkastuksissaan. Synergiatavoitteet ovat edenneet suhteellisen tasaisesti kuvion 12 mukaan. Suurimmat harppaukset tehtiin ensimmäisen yhteisen vuoden eli 2020 aikana, kun taas vuoden 2021 puolella tavoitteiden saavuttaminen on ollut rauhallisempaa.

TietoEVRY oli saanut kaksivuotisen integraatio-ohjelmansa, tavoitteet integraation ja synergiahyötyjen suhteen päätökseen vuoden 2021 vuosikertomuksen mukaan. Yhtiö onnistui pääsemään 97 miljoonan euron kulusynergiavauhtiin vuoden loppuun mennessä ja seuraavana vuonna koko 100 miljoonan euron tavoite ennustetaan täyttyvän (TietoEVRY2021e, 33).

4.1.2 Kertaluonteiset kustannukset

Fuusion toteuttamiseen on omistettu 120–140 miljoonaa euroa kertaluonteisia kustannuksia, joiden ennustetaan täyttyvän vuoteen 2022 mennessä (Tieto2019j, 8). Yhtiön ennakkokäsityksen mukaan vuonna 2021 kirjattaisiin 26–36 miljoonaa euroa integraatiokustannuksia ja 21–26 miljoonaa euroa muita kertaluonteisia kuluja (TietoEVRY2021a, 8).

Toimitusjohtaja Kimmo Alkio mainitsi, että toisella neljänneksellä sekä koko vuonna 2020 kertaluonteiset kustannukset ovat olleet epätavallisen korkealla yhdistymisen ja yrityksen jatkokehittämisen johdosta. Kyseisenä vuonna pandemia vaikutti paljon yhtiön liikevaihtoon, mutta yhtiö onnistui silti eliminoimaan tämän vaikutuksen kannattavuuteen. Korkeat kertaluonteiset erät rasittivat runsaasti liikevoittoa, vaikkakin toimenpiteet olivat parannuksia tulevaisuuteen (TietoEVERY2020f, 5). Jotta yritys voi syventää toimintansa skaalautuvuutta, yhtiön taloudellista tulosta ja palvelujen laatua, kertaluonteiset erät ovat välttämättömiä. Niiden odotetaan palaavan tavanomaiselle tasolle seuraavana vuonna (TietoEVERY2020d, 2).

Vuoden 2021 osavuositarkastuksien mukaan integraatiokustannusten kokonaisarvio on hieman muuttunut alkuperäisestä 120–140 miljoonasta eurosta 110–120 miljoonaan euroon. Kolmannen neljänneksen mukaan kertaluonteiset kustannukset muodostaisivat 17–19 miljoonaa euroa aiemman 21–26 miljoonan euron sijasta ja integraatiokustannukset 24–26 miljoonaa euroa 26–36 miljoonan euron sijasta (TietoEVERY2021c, 7).

Vuoden 2021 loppuun mennessä yhdistymisen kokonaiskustannukset olivat 110 miljoonaa euroa, mutta niiden odotetaan vielä nousevan 117 miljoonaan euroon vuoden 2022 aikana (TietoEVERY2021d, 8). Tämä ennuste seuraa 110–120 miljoonan euron arviota integraatiokustannusten kokonaismäärästä. Kokonaisuudessaan kertaluonteiset kustannukset olisivat noin 2 % yhtiön liikevaihdosta vuonna 2022, mutta suurin osa näistä kustannuksista kuuluvat tehostamistoimenpiteisiin Tietoevry Connect -alueella (TietoEVERY2022a, 7). Osa näistä ovat sulautumisen loppuja integraatiokustannuksia, jotka sisältyvät enimmäkseen brändi- ja identiteettiohjelmaan (TietoEVERY2021d, 8).

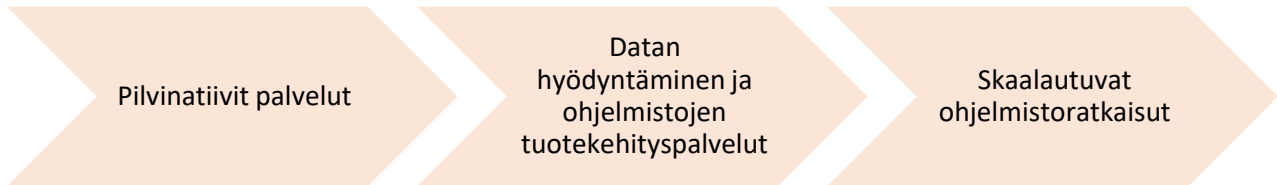
4.2 Investointien näkymät ja kasvu

Vuonna 2021 teknologia-alalla käytiin läpi murrosta pilvipalveluiden kehittymisen saralla, mutta myös julkisen sektorin ja eri toimialojen yritysten puolella tapahtui perustavanlaatuisia muutoksia. Nämä ovat sellaisia murroksia, joissa yhtiöillä on mahdollisuuksia laajentaa liiketoimintaansa halutessaan. Eri toimialoilla datan mahdollistama vankka käyttäjäkokemus on usein investointien liikekellepanijana. Uudet teknologia-innovaatiot ja sovellukset, joissa käytetään esim. koneoppimista ja tekoälyä, ovat uudistuksen toteuttajina (TietoEVERY2021c, 6).

Tulevina vuosina yritykset ovat siirtymässä joustavampiin ja nopeampiin kehityssykleihin perinteisistä investointiprojekteista, sillä kustannustehokkaasta tietotekniikasta on tulossa uusi normi. Esi-merkiksi kustannuksia pystytään optimoimaan skaalautuvilla IT-ympäristöillä ja automaatiolla sekä

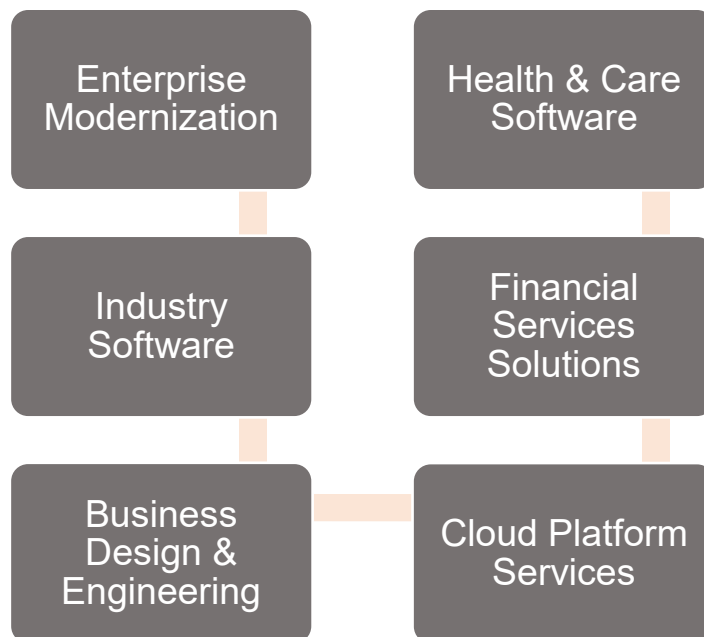
pilvipalveluiden käyttöönotolla että monipilvihallinnalla (TietoEVERY2021c, 6).

TietoEVERY näkee vahvaa kilpailuetua, kestäväää kasvua ja globaalit laajentumismahdollisuudet seuraavilla toiminta-alueilla ja siksi investoinnit kohdistetaan näihin.



Kuvio 13. Investointien kohdistaminen uuden strategian mukaisesti eri toiminta-alueille (TietoEVERY2021c, 6)

Yhtiö investoi kuuteen uuteen erikoistuneeseen liiketoiminta-alueeseen, jotka astuvat voimaan vanhan matriisin tilalle vuoden 2022 alusta alkaen. Näissä alueissa käytetään pilvinatiivien palvelujen ja ohjelmistotuotteiden markkinoiden tuomia mahdollisuuksia. Liiketoiminta-alueet ovat operatiivisesti itsenäisiä, mikä tarkoittaa sitä, että alueilla on täysi vastuu palvelutarjoamasta, markkinastrategiasta, kumppanuuksista ja investoinneista (TietoEVERY2021c, 6).



Kuvio 14. Kuusi operatiivisesti itsenäistä liiketoiminta-aluetta (TietoEVERY2021c, 6)

Liiketoimintojen kilpailukykyä ja arvonluontia vievät eteenpäin erilaiset investointeja koskevat prioriteetit. Business Design & Engineering, Financial Services Solutions ja Health & Care Software -alueilla pyritään vahvistamaan tuotteita, palveluita ja kyvykkyyksiä. Näille alueille painotetaan yritysostoja ja muita investointeja tarkoituksena laajentaa toimintaa. Operatiivisia ja rakenteellisia

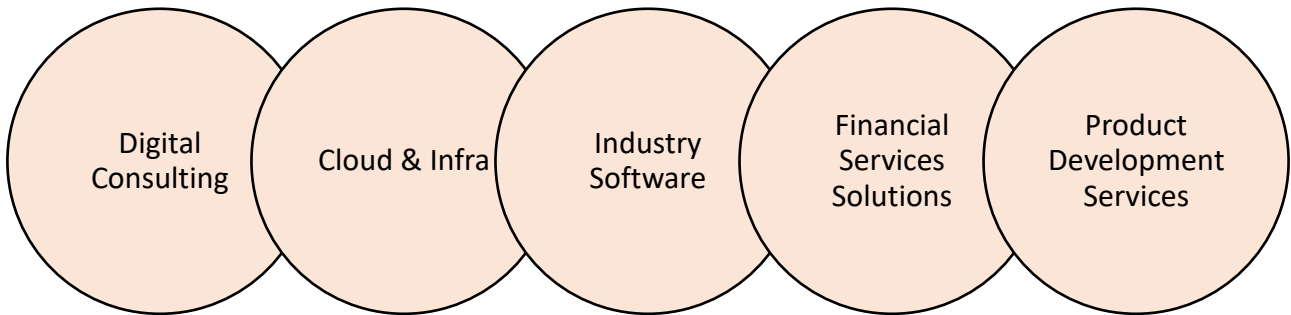
kumppanuuksia perustetaan skaalan eli kilpailukyvyn vahvistamiseksi seuraavilla alueilla: Enterprise Modernization ja Cloud Platform Services. Tarkoituksena on vahvistaa tehokkuutta ja palvelujen automatisointia. Viimeisenä yhtiö haluaa kasvattaa liiketoimintansa arvoa Industry Software -alueella (TietoEVERY2021c, 6). Liiketoiminta-alueiden nimet muuttuivat vuoden 2022 ensimmäisen osavuositarkastuksen mukaan vielä hieman yksinkertaisempaan ja ymmärrettävämpään muotoon (TietoEVERY2022a, 6).

Yhtiön investoinneista yli 70 % koostuu pilvipalveluista, ohjelmistotuotteista, datasta, analytiikasta, jotka ovat yhtiölle merkittäviä kasvun ajureita. Julkisilla pilvipalveluilla, data- ja analytiikkaratkaisuilla, automaatiolla ja DevOps:illa voidaan toteuttaa jatkuvaa saumatonta kehittymistä. Näillä kasvupotentiaalia on yli 20 %, kun taas ohjelmistoliiketoiminnan puolella kasvumahdollisuudet jäävät reiluun 10 %. Edellä mainittuun ohjelmistoliiketoimintaan kuuluu myös maksaminen ja korttipalvelut, palvelut kansalaisille, pohjoismainen terveydenhuolto ja tuotekehityspalvelut. TietoEVERYn mukaan investoinnit (palveluihin ja ohjelmistokehitykseen) olisivat noin 4–5 % liikevaihdosta vuositasolla. Noin 1,5–2 % liikevaihdosta ovat käyttömaisuusinvestointeja, jotka kytkeytyvät pääasiallisesti konesalikeskuksiin (TietoEVERY2021b, 6).

Vuoteen 2023 mennessä TietoEVERYn tarkoituksena on päästä 5 %:n kasvuvauhtiin. Kasvua vauhdittamassa ovat omiin toimialaohjelmistoihin, dataan, pilvipalveluihin ja analytiikkaan tehtävät investoinnit (TietoEVERY2021b, 12).

4.3 Segmenttiraportointi

Alkuvuodesta 2020 yhtiö tiedotti lanseeraavansa uuden toimintamallin, jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaille lisäarvoa monilla eri markkinoilla ja toisenlaisten teknologioiden avulla. Malli sisältää maakohtaiset tiimit, tukitoiminnot ja palvelualueet. Tämän lisäksi erillisenä yksikkönä toimiva Product Development Services operoi globaalilla tasolla tarjoamalla edistyksellisiä tuotekehityspalveluita asiakkaille (TietoEVERY2020c, 7). Palvelualueet jakautuvat seuraavanlaisesti:



Kuvio 15. Neljä maakohtaista tiimiä ja palvelualueutta sekä globaalisti toimiva erillinen yksikkö (TietoEVERY2020c, 7)

Nämä yllä olevat tiimit sisältävät jokaisen TietoEVERYn palvelun ja ovat vastuussa niin asiakaskokemuksesta, laadusta kuin kasvustakin kussakin maassa. Palvelualueet tuottavat kilpailukykyisiä ja skaalautuvia palveluita sekä pitävät huolen eri maiden palvelutoimituksista (TietoEVERY2020c, 7). Kyseinen toimintamalli tuli käyttöön 1.1.2020 ja vertailutiedot on korjattu sen mukaiseksi (TietoEVERY2020a, 34). Segmenttiraportointi vastaa yrityksen sisäistä raportointia johtoryhmälle, joka huolehtii resurssien kohdentamisesta, segmenttien strategiasta sekä tehokkuuden arvioinnista. IFRS:ää käytetään segmentti-informaation laatimiseen ja tulosta tarkastellaan liiketuloksen (EBIT) perusteella (TietoEVERY2020a, 85).

Ensimmäinen palvelualue, Digital Consulting, tuottaa nimensä mukaisesti konsultointipalveluita mm. järjestelmäintegraatiopalveluita sekä liiketoiminta- ja teknologiakonsultointia. Palvelutuotanto on keskittynyt lähinnä Pohjoismaihin, Suomeen, Ruotsiin ja Norjaan, mutta palveluita tuotetaan myös maailmanlaajusten toimituskeskusten kautta. Suurin alueellinen markkinaosuus on Suomella ja Norjalla. Asiakkaiden liiketoimintaa uudistetaan ja turvataan automatisoiduilla ratkaisulla Cloud & Infra – alueella. Ajatuksena on varmistaa pohjoismaiden asiakkaiden yritystoiminnan uudistaminen, pysyvyys ja turvallisuus. Tällä palvelualueella painopiste on myös Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa, mutta palveluita toteutetaan lisäksi Tšekin tasavallan toimituskeskuksessa. Suomessa ja Norjassa yhtiö on jo johtava palveluntarjoaja (TietoEVERY2020d, 24). Kehityksen näkökulmasta yhtiöllä olisi mahdollisuus investoida enemmän Ruotsin markkinoille kyseiseen palvelualueeseen, jotta yhtiö saisi kilpailuetua kahteen muuhun johtavaan palveluntarjoajaan nähden.

Isoimmille toimialoille, kuten julkiselle sektorille, terveydenhuoltopalveluihin ja metsäteollisuudelle, Industry Software tuottaa asiakkaiden välttämättömiin yritystoimintaprosesseihin toimialapohjaisia ohjelmistotuotteita. Liiketoiminta on pääosin lisenssipohjaista, jossa liikevaihto kattaa ratkaisujen asennuksen, lisenssimaksut ja ylläpidon. Suurin osa tämän alueen palveluita tarvitsevista sijaitsee

Pohjoismaissa, mutta muille globaaleille asiakkaille esim. metsäteollisuudelle on olemassa omat toimialakohtaiset ohjelmistot. Yhtiön segmentteihin kuuluu näiden kuuden palvelualueen lisäksi kansainväliset toiminnot, jotka esiintyvät raportoinnissa ”Muut”-nimikkeellä. Tähän kuuluvat kaikki Pohjoismaiden ulkopuolella oleva toiminta ja ulkopuolisille markkinoille toimitetut palvelut esim. Intiasta ja Ukrainasta (TietoEVERY2020d, 24).

Financial Services Solutions -alueella autetaan niin pohjoismaisia kuin kansainvälisiäkin finanssi-toimialan yrityksiä toiminnan tehostamisessa ja liiketoimintaprosessin digitalisoinnissa. Finanssialalla lainsäädäntö ja määräykset vaihtuvat kaiken aikaa, ja siksi tämä alue tuo asiakkailleen joustavat ja skaalautuvat ohjelmistoalustat maksamisesta varainhallintaan. Tietoliikennesektorille erikoistunut Product Development Services tuottaa tuotekehityspalveluita pääasiassa globaaleissa toimituskeskuksissa esim. Puolassa, Kiinassa ja Tšekin tasavallassa. Palveluja valmistetaan myös kuluttajaelektronikka- ja puolijohdealan yhtiöille, ja pian autoteollisuudelle, johon alue on laajentamassa toimintaansa (TietoEVERY2020d, 24).

4.3.1 Myynnin ja liikevoiton kehitys markkina-aluittain ja segmenteittäin

Kun yhdistyminen tuotiin julki kesäkuussa 2019, yhtiö perusteli tätä 75 miljoonan euron vuotuisilla kustannussynergioilla muun muassa toimitusten, myynnin ja hallinnon sekä investointien tuottavuuden tehostamisella. Yhtiö ei kuitenkaan ollut eritellyt synergiatavoitteita tilinpäätösraportissa, joten tarkin taso, jolla pystyn raportoimaan TietoEVERYn kannattavuutta on myynnin ja liikevoiton segmenteittäin. Vaikka segmenttien osalta kannattavuus olisi parantunut, tämä ei kuitenkaan kerro suoranaista totuutta hallinnon ja myynnin kustannuksien kehityksestä. Segmenttien tulokset voivat siitä huolimatta indikoida hallinnon ja myynnin kulujen kehitystä.

Yhtiö ei ollut myöskään raportoinut toimitusten kustannuksia tarkemmalla tasolla, joten näitä tarkastellaan yhtiön osa- ja vuosikatsauksien kertomusten mukaan. Synergiatavoitteiden toteutumisesta saadaan suuntaa antava ja kokonaisvaltaisempi kuva, kun analysointiin otetaan mukaan velkaantumisen kehitys ja kannattavuuden keskeisimpiä tunnuslukuja.

Taulukko 7. TietoEVRYn asiakasmyynti maittain vuosina 2019 ja 2020, miljoonaa euroa ja prosenttia (TietoEVRY2020a, 86)

Milj. euroa	2020	2019	Muutos %
Suomi	684,7	688,1	–
Ruotsi	1 000,3	670,6	49
Norja	800,6	162,4	> 100
Muut	300,8	212,9	41
Konserni yhteensä	2 786,40	1 734,00	61

Markkina-alueen näkökulmasta asiakasmyynti on ollut vahvimmillaan vuonna 2019 Suomessa yllä olevan taulukon 7 mukaisesti. Ruotsin myynti ei kovin kauaksi Suomen myynnistä jää tuona aikana, mutta vuoteen 2020 mennessä maa menee myynnillisesti reilusti ohi kaikista yhteensä 1000 miljoonalla eurolla. Huomataan myös se, että kaikissa muissakin maissa myynti on ollut noususuhdanteista, etenkin Norjassa myynti on jopa kahdeksankertaistunut vuoden aikana. Toisaalta Suomen myynti on ainoa, joka heikentyi kyseiseinä vuonna. Seuraavissa taulukoissa 8 ja 9 tarkastellaan asiakasmyyntiä maittain vuosina 2020–2021 sekä 2019 ja 2021.

Taulukko 8. TietoEVRYn asiakasmyynti maittain vuosina 2020–2021, miljoonaa euroa ja prosenttia (TietoEVRY2021e, 90)

Milj. euroa	2021	2020	Muutos %
Suomi	639,2	684,7	-7
Ruotsi	947,2	1 000,3	-5
Norja	981,3	800,6	23
Muut	255,7	300,8	-15
Konserni yhteensä	2 823,40	2 786,40	1

Taulukosta 8 nähdään, että muutosprosentit ovat kolmessa kohdassa neljästä negatiiviset. Ainoastaan Norjan asiakasmyynti on kasvanut hieman vuodesta 2020 noin 23 %. Vaikka myynti on ollut negatiivista lähtökohtaisesti kolmella eri maantieteellisellä alueella, konsernin kokonaistulos on silti positiivinen reilulla 30 miljoonalla eurolla. Taulukossa tämä näyttää hyvin pieneltä erotukselta, mutta on kuitenkin merkittävä summa myyntiä euromääräisesti.

Taulukko 9. TietoEVERYn asiakasmyynti vuosina 2019 ja 2021, miljoonaa euroa ja prosenttia (TietoEVERY2020a, 86; TietoEVERY2021e, 90)

Milj. euroa	2021	2019	Muutos %
Suomi	639,2	688,1	-7
Ruotsi	947,2	670,6	41
Norja	981,3	162,4	> 100
Muut	255,7	212,9	20
Konserni yhteensä	2 823,40	1 734,00	63

Yllä olevassa taulukossa 9 halutaan vielä verrata yhtiön fuusiovuoden asiakasmyyntiä vuoden 2021 myyntiin, jotta nähdään, millainen tulos on ollut maittain pidemmällä ajanjaksolla. Konsernin yhteistulos on ollut positiivisesti nouseva ja muutosprosentti on kokonaisuudessaan ollut 63 %. Suurimman kasvun on tehnyt Norja, joka on lähes kymmenenkertaistanut oman asiakasmyyntinsä kolmen vuoden aikana. Muiden maiden myynti on kasvanut noin 20 %, kun taas Ruotsin myynti on ollut kaksinkertaisesti suurempi, yhteensä 41 %. Yhtiön mukaan he aikoivat ottaa merkittävän askeleen kasvussa siihen suuntaan, että yhtiö nousisi Ruotsin yhdeksi suurimmista digitaalisten palvelujen tarjoajista (TietoEVERY2019a). Myynnillisesti tämä tavoite on selvästi lähempänä, sillä Ruotsi on kasvanut TietoEVERYn toiseksi suurimmaksi markkina-alueeksi. Ensimmäisen vuoden pienestä noususta huolimatta Suomen edistyminen on ollut negatiivista, kolmen vuoden aikana myynti on ollut -7 %.

Taulukko 10. Yhtiön liikevoitto (EBIT) segmenteittäin, prosenttia (TietoEVERY2020a, 86)

%	2020	2019	Muutos %-yks
Digital Consulting	10,7	6,9	4
Cloud & Infra	3,9	9,6	-6
Industry Software	7,7	10,0	-2
Financial Services Solutions	2,4	15,9	-14
Product Development Services	12,4	10,1	-2
Liikevoitto (EBIT)	5,3	7,3	-2

Seuraavaksi syvennytään TietoEVERYn liikevoiton prosentuaaliseen kehitykseen palvelualueittain, jotka jakautuvat viiteen eri osa-alueeseen taulukon 10 mukaisesti. Kun katsotaan muutosta prosenttiyksiköittäin, Digital Consulting -alue on ainoastaan positiivisella puolella. Mielenkiintoista on se, että Product Development Services on kasvanut vuoteen 2020, mutta sen muutos prosenttiyksiköissä on negatiivinen. Kaikkien palvelualueiden yhteenlaskettu liikevoitto on laskenut 2 prosenttiyksikköä vuodesta 2019 vuoteen 2020 eli kannattavuus on tällöin laskenut. Yhtiöllä on siis ollut

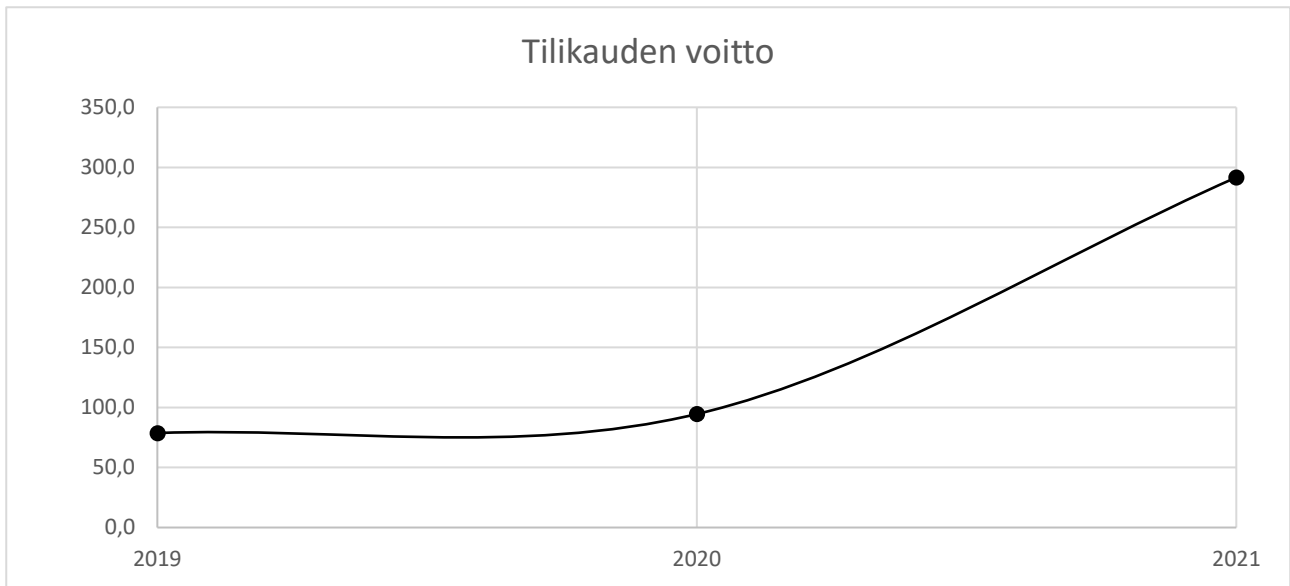
vähemmän rahaa käytettävissä, kun liiketoiminnan kulut ovat olleet paljon suuremmat seuraavana vuonna.

Katsotaan, miten tilanne muuttui vuoden 2020 ja 2021 välillä taulukossa 11. Yhtiön koko liikevoitto oli kohonnut reippaasti, yhteensä 8 prosenttiyksikköä edellisestä vuodesta. Tämä tarkoittaa sitä, että kannattavuus on parantunut huomattavasti liikevaihdon ja kulujen yhteisvaikutuksesta. Liikevaihto on hieman kasvanut, kun taas toiminnan kulut ovat vähentyneet. Product Development Services -alueen liikevoitto oli laskenut yhden prosenttiyksikön, mutta Cloud & Infra -alueella muutos on ollut niin pientä, ettei sitä huomioida negatiivisena vaikutuksena prosenttiyksiköissä. Kaikilla muilla palvelualueilla liikevoitto on kasvanut, eniten Industry Software -alueella, jossa muutos on jopa 35 prosenttiyksikköä. Kolmen vuoden aikana eniten kasvanut palvelualue on Industry Software.

Taulukko 11. Yhtiön liikevoitto (EBIT) segmenteittäin, prosenttia (TietoEVRY2021e, 90)

%	2021	2020	Muutos %-yks
Digital Consulting	12,3	10,7	2
Cloud & Infra	3,5	3,9	0
Industry Software	42,7	7,7	35
Financial Services Solutions	9,2	2,4	7
Product Development Services	11,3	12,4	-1
Liikevoitto (EBIT)	13,5	5,3	8

Yleistä tilikauden voiton kasvua voidaan tutkia seuraavassa kuviossa 16. Nähdään, että kasvu on ollut hyvin tasaista ja horisontaalista, jopa hieman etenemätöntä, vuosien 2019 ja 2020 välillä. Tällöin tilikauden voitto on jäänyt alle 100 miljoonaan euroon. Kuviossa 16 huomataan kuitenkin, että vuodesta 2020 lähtien kehitys on voimakasta ja positiivista. Tilikauden voitto kohoaa alle 100 miljoonasta eurosta lähes 300 miljoonaan euroon yhden tilikauden aikana.



Kuvio 16. TietoEVERYn tilikauden voiton kehitys vuosina 2019–2021, miljoonaa euroa (TietoEVERY2020a, 77; TietoEVERY2021e, 81)

4.3.2 Velkaantuneisuuden kehitys

Fuusiota varten yhtiö otti väliaikaisen Bridge-lainan, 300 miljoonaa euroa vuonna 2019 (TietoEVERY2019j, 75). Fuusiossa oli sovittu, että vastikkeeksi EVERYn osakkeenomistajat saavat 0,12 Tiedon uutta osaketta ja 5,28 Norjan kruunua käteisenä jokaista omistamaansa EVERYn osaketta kohden (TietoEVERY2019a). Tästä muodostuvalla yhteissummalla on suoranaisten negatiivinen vaikutus yrityksen kassaan. Sulautumisvastike on siis omalta osaltaan lisännyt velkaantuneisuutta, sillä vieras pääoma oli reilusti tuplaantunut vuodesta 2018 vuoteen 2019 (TietoEVERY2019j, 148). Vuoden 2020 tilinpäätöksen mukaan laina saatiin maksettu takaisin jo seuraavana vuonna.

TietoEVERY oli arvioinut, että vapaan kassavirran kehitys takaisi hyvän osingon ja velkaantuneisuuden vähentämisen. He uskoivat saavuttavansa nettovelka/EBITDA:n asetetun tavoitetason eli alle 2,0 kahdessa tai kolmessa vuodessa (TietoEVERY2019j, 42). Tavoite oli asetettu siksi, että yhtiö pystyisi varmistamaan tarpeelliseksi taloudellisesta liikkumisvaraa toiminnalleen. Näin ollen nettovelan ja EBITDA:n suhteen avulla voidaan seurata aktiivisesti koko konsernin pääomarakennetta. Kun korollinen nettovelka jaetaan viimeisen 12 kuukauden EBITDA:lla eli käyttökatteella saadaan nettovelka/EBITDA (TietoEVERY2019j, 135).

Taulukko 12. TietoEVRYn nettovelka/käyttökate kehitys vuosina 2019–2021 (TietoEVRY2019j,135; TietoEVRY2021e,126)

	2021	2020	2019
Nettovelka	610,6	883,3	1070
12 kk EBITDA	557,4	351,3	233,4
Nettovelka/EBITDA	1,1	2,5	4,6

Vuoden 2019 nettovelka/käyttökate ei ole vertailukelpoinen vuosien 2020 ja 2021 kanssa, koska sulautumisen ajoituksen vuoksi nettovelka kasvoi nostetulla lisärahoituksella. Käyttökate pitää sisällään EVRYn tuloksen ainoastaan 5. joulukuuta 2019 lähtien (TietoEVRY2019j, 135). Taulukosta 12 nähdään, että nettovelka/käyttökate on ollut trendiltään laskeva. Trendi havainnollistaa pitkän aikavälin kehitystä tietyllä aikajanelalla (Tilastokeskus 2022) Täytyy kuitenkin ottaa huomioon vuoden 2019 lisärahoitus, joka nosti nettovelkaa huomattavasti. Voidaan päätellä, että vuoden 2019 lähtötaso on joka tapauksessa ollut yli kahden, sillä yhtiö oli tällöin vuosikertomuksessaan asettanut tavoitteekseen alle 2,0 arvon. Taulukon 12 mukaan vielä vuonna 2020 nettovelka/käyttökate on ollut yli kahden, mutta vuoden 2021 loppuun mennessä arvo on tippunut selvästi alle kahden. TietoEVRY oli saavuttanut asettamansa tavoitetason 2,0 kahdessa vuodessa.

Osavuosisikatsauksissa tai vuosikertomuksissa ei ollut mainintaa vapaan kassavirran kehityksestä, joten tätä voidaan tarkastella käänteisesti osingon ja velkaantuneisuuden kehityksen kautta. Alla olevassa taulukossa 13 on esitetty osingonjako vuosina 2019–2021 nimellisesti ja kokonaisuudessaan. Molemmat, nimellisarvo ja osingonjaon kokonaisarvo, ovat kehittyneet positiivisesti vuosi toisensa jälkeen. Vuoden 2019 osingon nimellinen arvo oli hieman alhainen verrattuna vuosien 2020–2021 osinkoihin. Tämä voi todennäköisesti johtua siitä, että yhtiöt olivat juuri sulautuneet yhteen ja he olivat ottaneet paljon velkaa yhdistymistä varten. Yhtiö oli esimerkiksi nostanut joulukuussa 2019 700 miljoonaa euroa uutta rahoitusta sulautumisen vuoksi neuvotelluista uusista luottolimiiteistä (TietoEVRY2019j, 130).

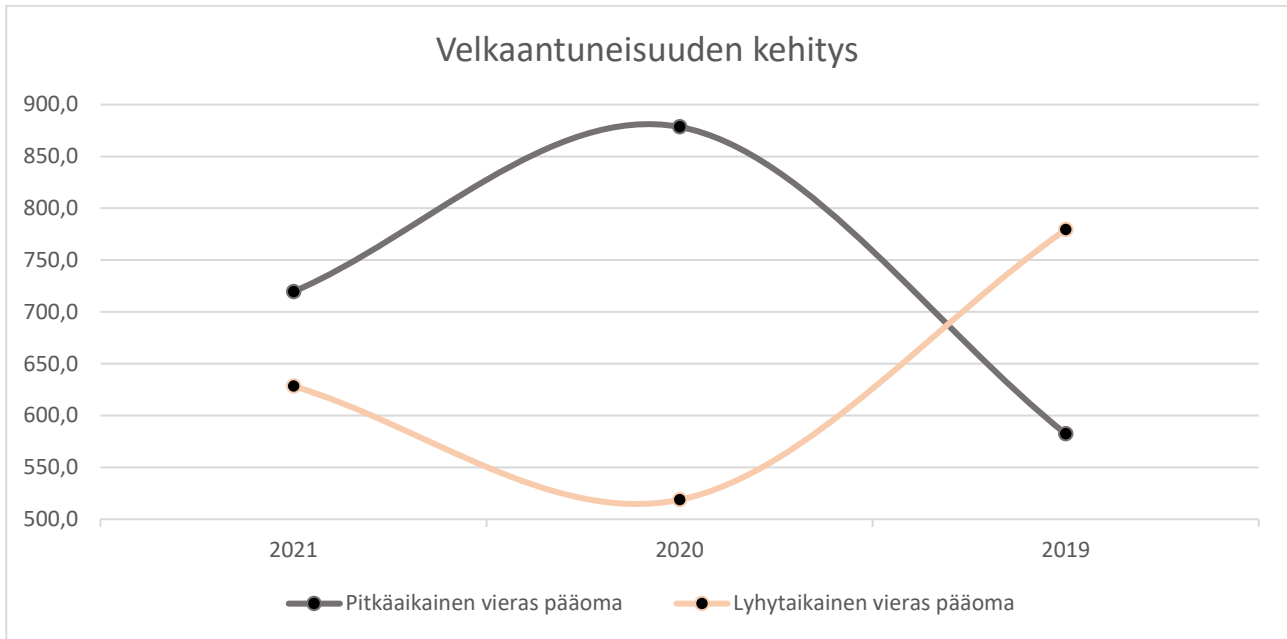
Kimmo Alkion mukaan vuosi 2021 oli ennätysellinen, sillä operatiivisen kassavirran ollessa 367,5 miljoonaa euroa, yhtiö pystyi supistamaan velkaantuneisuutta suunniteltua vauhdikkaammin. Alkion mielestä vahva kasvu mahdollistaa tulevaisuudessakin hyvän osinkotason (TietoEVRY2021e, 4). Tästä voidaan päätellä, että osinkoa on jaettu viime vuosina osakkeenomistajille hyvin. Katsotaan seuraavaksi, miltä tilanne näyttää velkaantumisen osalta.

Taulukko 13. TietoEVRYn osingonjako vuosina 2019–2021, euroa (TietoEVRY2021e, 74)

Osingonjako	2021	2020	2019
Osingonjako, 1000 euroa	165 785	156 308	75 190
Osinko nimellinen, euroa	1,40	1,32	0,64

Yhtiön lyhytaikainen vieras pääoma on ollut suhteellisen korkealla vuonna 2019 kuvion 17 mukaisesti. Tähän korkeaan arvoon on luultavimmin vaikuttanut jo aikaisemmin mainittu lyhytaikainen Bridge-laina, jonka yhtiö nosti saadakseen lisää varoja yrityssulautumista varten. Toisaalta jo seuraavana vuonna lyhytaikainen vieras pääoma oli selvästi pienentynyt, noin 300 miljoonalla eurolla. Velan otto ei suinkaan päättynyt tähän, vaan yhtiö oli ottanut hieman lisää lyhytaikaista lainaa vuoteen 2021.

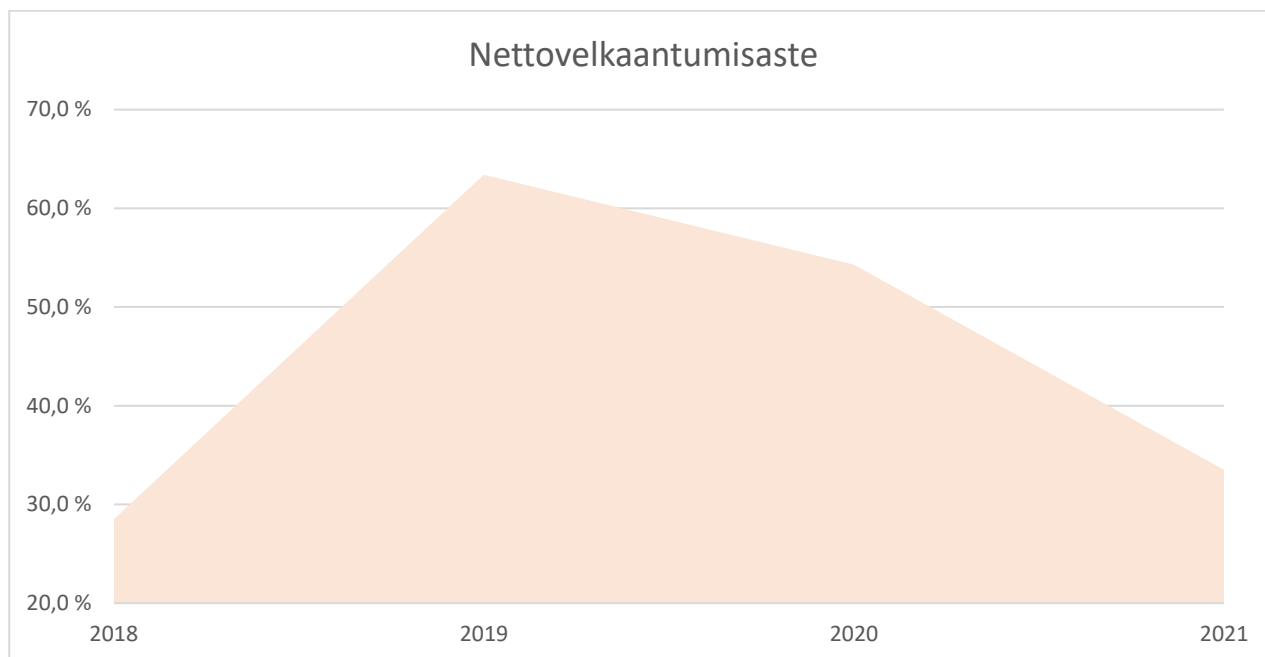
Pitkäaikaisen vieraan pääoman kehitys alkoi suhteellisen kohtuullisesta tasosta, alle 600 miljoonasta eurosta. Kuvion 17 mukaan jotakin kuitenkin tapahtui vuoden 2020 aikana, sillä pitkäaikainen velka oli noussut yli 50 % edellisestä vuodesta. Vuosikertomuksessa paljastettiin, että yhtiö laski liikkeeseen kesäkuussa 2020 tuoreen 300 milj. euron joukkovelkakirjalainan, jotta he pystyvät jälle-rahoittamaan sulautumiseen kuuluvan siltalainan (TietoEVRY2020a, 43). Tämä on todennäköisesti syy siihen, miksi pitkäaikaista vierasta pääomaa on tullut niin merkittävästi lisää vuodelle 2020. Vuoden 2020 tilinpäätöksestä nähdään, että muut pitkäaikaiset lainat kuten vuokravelat ovat laskeneet, mutta joukkovelkakirjalainat nousseet (TietoEVRY2020a, 123). Tämä nouseva trendi ei kuitenkaan ole jatkuva, sillä jo seuraavana vuonna kehitys on laskenut noin puoleen väliin siitä, missä se vuonna 2020 oli. Tällä kertaa pieni pudotus on saattanut johtua muiden velkojen laskusta (TietoEVRY2021e, 127).



Kuvio 17. Yhtiön velkaantuneisuuden, pitkäaikaisen ja lyhytaikaisen vieraan pääoman, kehitystä vuosina 2019–2021, miljoonaa euroa (TietoEVRY2020a, 144; TietoEVRY2021e, 147)

Kokonaisuudessaan kuviossa 17 velkaantuneisuus on kehittynyt positiivisempaan suuntaan. Lyhytaikainen vieras pääoma on laskenut kahdessa vuodessa 150 miljoonaa euroa, kun taas pitkäaikainen vieras pääoma on noussut vuoden 2019 lähtötasosta noin 140 miljoonaa euroa. Voidaan siis todeta, että tilanne on hieman parempi lähtötasoon verrattuna, ja velkaantuneisuus on laskusuhdanteeseen päin.

Seuraavassa kuviossa 18, tarkastellaan yrityksen nettovelkaantumisasastetta eli toisin sanoen Net Gearingia prosenteittain. Kaareva kuvaaja noudattaa vuodesta 2019 eteenpäin laskevaa trendiä, mutta ennen tätä velkaantumisaste oli noussut rajusti vuodesta 2018. Tähän todennäköinen syy on vuonna 2019 tapahtunut yritysfuusio ja sitä varten otetut lainat.



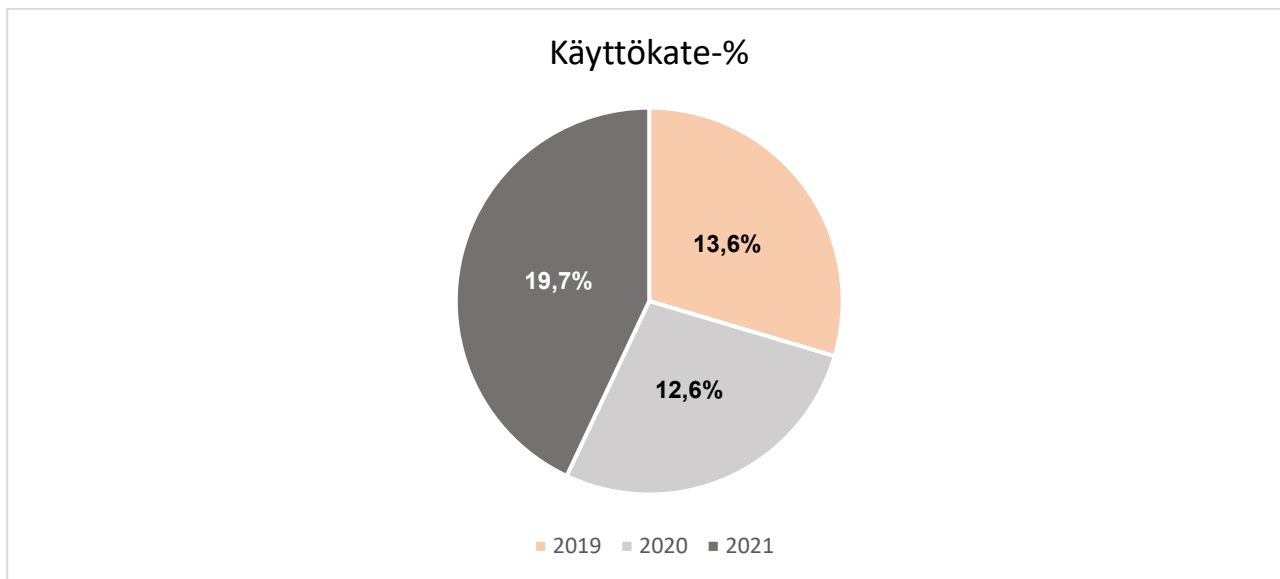
Kuvio 18. Yhtiön nettovelkaantumisaste vuodesta 2019 vuoteen 2021 asti, prosenttia (TietoEVRY2021e, 34)

Kuvaajan 18 mukaan lasku on ollut tasaisempaa vajaan 10 % luokkaa vuosien 2019 ja 2020 välillä. Toisin kuin vuoteen 2021 mennessä nettovelkaantuminen on pudonnut roimasti noin 20 %. Tämä kuvaaja eli nettovelkaantumisasteen kehitys kuvaa yksinkertaisesti yrityksen velkaantuneisuutta. Tunnusluvussa lasketaan yhtiön korollisen nettovelan ja oman pääoman suhde (AlmaTalent2022). Niin kuin toimitusjohtaja Alkio aiemmin mainitsi, velkaantuneisuutta on saatu supistettua nopealla tahdilla ja kehityssuunta on oikea.

4.3.3 Tunnuslukuja

Tieto ja EVRY sulautuivat halutakseen saavuttaa kulusynergia- ja mittakaavaetuja. Fuusioitumisen myötä yhtiö pystyy neuvottelemaan itselleen alhaisempia ostohintoja, leikkaamaan päällekkäisiä resursseja ja tehostamaan yritystoimintaa kokonaisvaltaisesti. Näin ollen rahat ovat yhtiöllä tehokkaammassa käytössä ja kannattavuus paranee. Seuraavaksi tutkitaan eri kannattavuuden tunnuslukuja yhtiön kehityskaarta.

Alla olevassa kuviossa 19 esitetään yhtiön käyttökate-% suhteellista jakautumista yhdistymisen jälkeen, vuosina 2019–2021. Käyttökateprosentti kertoo yksinkertaisesti sen, kuinka paljon yhtiön liikevaihdosta jää jäljelle katetta sen jälkeen, kun siitä on vähennetty liiketoiminnan kulut.

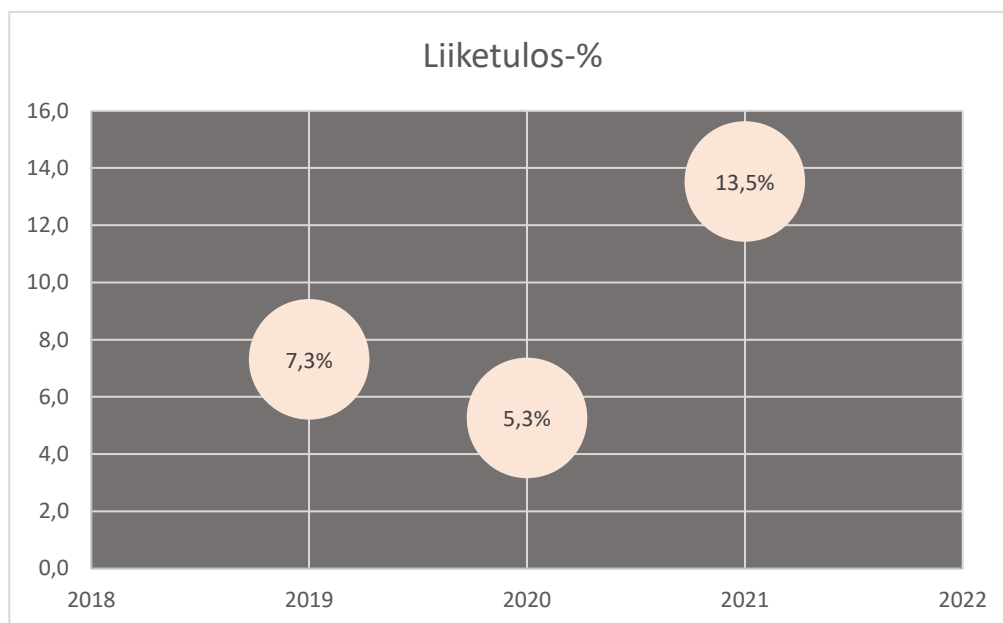


Kuvio 19. Yhtiön käyttökate-%:n jakautuminen vuosina 2019–2021 (TietoEVERY2020a, 77; TietoEVERY2020a, 79; TietoEVERY2021e, 81; TietoEVERY2021e, 83)

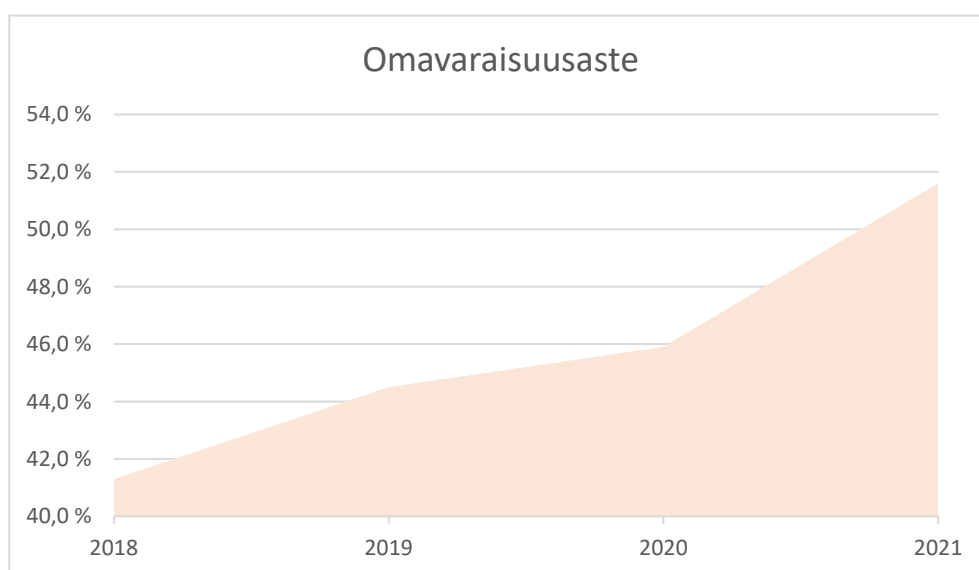
Kuviosta 19 huomataan, että lähes puolet koko ympyräkuviosta muodostuu vuoden 2021 käyttökate-%. Vuoden 2019 ja 2020 jakauma on hyvin samanlainen, mutta pientä pudotusta on tapahtunut vuoden 2020 aikana. Käyttökateen tulkintaan käytetään yleensä toimialojen viitearvoja. Vuoden 2020 Työ- ja elinkeinoministeriön sekä ELY-keskusten toimialaraportin mukaan tunnuslukuun vaikuttaa huomattavasti se, että vuokraako yhtiö tuotantovälineensä kokonaan tai osittain vai omistavatko he itse kaiken. Yleensä palvelutoimialoilla käyttökateprosentti sijoittuu vaihteluvälille 5–15 %, mutta pääsääntöisesti ohjelmistoalan käyttökateprosentin mediaani on ollut korkeampi kuin informaatio ja viestintä -toimialalla (Ek 2020, 43). Tämän perusteella vuoden 2019 ja 2020 käyttökateprosentit näyttävät olevan hyvällä tasolla ja vuoden 2021 prosentti vielä paremmassa luokassa. Kannattavuus on siis parantunut ja kehityssuunta käyttökatteessa on oikea.

Taulukossa 14 on havainnollistettu yhtiön liike-tulos-%:n jakautumista yhdistymisen jälkeen. Tämä kaavio noudattaa hyvin samanlaista kehitystä kuin käyttökateprosenttikin. Vuoden 2021 liike-tulosprosentti, 13,5 %, erottautuu korkealla tuloksellaan kahteen aiempaan vuoteen nähden. Niin kuin huomattiin käyttökatteessa, myös liike-tuloksessa, vuoden 2020 tulos on heikompi.

Taulukko 14. Liiketulos-% jakaantuminen vuodesta 2019 vuoteen 2021 (TietoEVRY2020a, 77; TietoEVRY2021e, 81)



Tämä yllä oleva taulukko 14 kuvaa tuloslaskelman ensimmäistä niin sanottua välierää, joka kertoo, kuinka paljon liikevaihdosta on jäänyt tulosta jäljelle liiketoiminnan kulujen ja poistojen jälkeen. Liiketuloksesta ei kuitenkaan ole vielä vähennetty rahoituskuluja ja veroja. Liiketulos on hyvä luku vertailukelpoisuudessa, sillä se antaa yleensä käyttökattetta paremman verrattavuuden silloin, kun yhtiöiden toimintojen automaatioasteet eroavat toisistaan (AlmaTalent2022).



Kuvio 20. TietoEVRYn omavaraisuusasteen kuvausta vuosina 2018–2021 (TietoEVRY2021e, 34)

Omavaraisuusaste ei ole suoranaisesti sidoksissa kannattavuuteen, mutta yhtiön vakavaraisuuteen on. Tällä halutaan selvittää yhtiön kykyä selviytyä pidemmän ajanjakson sitoumuksistaan. Yleinen ohjenuora omavaraisuusasteen tulkitsemiseen on seuraavanlainen: $x > 40\%$ hyvä, $x = 20\text{--}40\%$ tyydyttävä (Ek 2020, 44). Yllä olevasta kaaviosta 20 nähdään, että omavaraisuusaste on kasvanut tasaisesti vuodesta 2018 lähtien. Koko ajanjakson ajan omavaraisuusaste on pysynyt yli 40% , joten viitearvojen mukaan tämä arvo on hyvä. Vuodesta 2020 vuoteen 2021 luku on pompannut 46% :sta 52% :iin, kun keskimäärin luku on kasvanut vuositasolla n. 5% .

4.3.4 Toimituskapasiteetti

Yhtiöllä on vahvaa ammattitaitoa esim. data-alustojen kehittämisen ja edistyneen analytiikan alueella. Yrityksen omat toimialapohjaiset ohjelmistot sekä kumppanuudet ensiluokkaisten toimittajien kanssa edesauttavat yhtiön päämäärää olla asiakkaidensa johtava digitalisaatiokumppani. Strategisena valintana yrityksen palveluiden ja globaalien toimituksien on tarkoitus tukea asiakkaiden digitalisaatiota (TietoEVERY2021b, 6).

IT-alalla on paljon riskejä ja yksi tyypillisimmistä riskeistä liittyy kumppanuuksiin ulkoisten toimittajien kanssa. Tällaiset toimitushaasteet kumppaneiden kesken saattavat vaikuttaa laatuun ja tästä seurata taloudellisia seuraamuksia. Lisäksi toimituksien aikatauluksissa voi ilmetä epäselvyyksiä, ja tämä hankaloittaa seuraavia prosesseja (TietoEVERY2020b, 16). Tällä hetkellä toimitushaasteet ovat hyvin ajankohtaisia, sillä komponentteja on rajallinen määrä saatavilla ja monet toimitukset ovat viivästyneet tämän takia.

Vuoden 2021 kolmannen neljänneksen mukaan kansainvälisillä markkinoilla oli pulaa puolijohteista ja näihin liitännäisistä palveluista. Yhtiö arvioi, että vallitseva pula saattaisi vaikuttaa TietoEVERYn mukainen ohjelmisto- ja palveluyhtiön toimituksiin ja aiheuttaa viivästyksiä (TietoEVERY2021c, 15). Financial Services Solutions -alueella isot toimitukset johtivat vuonna 2019 korkeaan vertailukuun. Toiminnan tehostaminen paransi kannattavuutta, mutta samanaikaisesti korkeampaa tasoa ylläpitivät toimituksiin yhteydessä olevat investoinnit (TietoEVERY2020g, 4).

Vuonna 2019 Posten Norge, norjalainen posti- ja logistiikkakonserni, valitsi integraatio- ja viestipalveluittensa toimittajaksi TietoEVERYn. Posten Norge kehittää ja toimittaa Pohjoismaissa posti-, viestintä- ja logistiikkapalveluita. Tämän lisäksi TietoEVERY kuljettaa WAN-palveluita yhtiön 2000 toimipisteeseen. Toisaalta TietoEVERYn palvelutoimituksista vastaa yhtiö nimeltä Telenor. Molempien sopimusten arvo on 10 miljoonaa euroa (TietoEVERY2019b, 19).

Yksi liiketoiminta-alue, Cloud & Infra, oli vuoden 2021 toisen osakatsauksen mukaan tuottanut negatiivisen tuloksen konsernin liikevaihtoon, vaikka muun ohjelmistoliiketoiminnan tulos oli ollut vahva. Cloud & Infra -alueen tavoitteena oli supistaa toimituskapasiteettia perinteisissä palveluissa, koska tällöin kustannusten optimoinnin ja automaation uskotaan nostavan kannattavuutta seuraavalla puoliskolla (TietoEVERY2021b, 5). Kyseisen alueen liikevaihto laski pääosin vuonna 2019 menetettyjen sopimusten takia, kun taas laitteistomyynti laski jakeluketjuissa olevien globaalien ongelmien vuoksi. Tuloksen kehitystä parantaisivat kustannusten optimointi ja toiminnan kehittämisohjelma, joka oli kyseisenä aikana aikataulussa. Näiden tavoitteena on saavuttaa korkea automaation taso ja supistaa toimituskapasiteettia perinteisistä palveluista. Näin ollen liikevaihdon tulisi olla korkeammalla tasolla neljännellä neljänneksellä (TietoEVERY2021c, 9).

Vuoden 2022 alusta maailman tilanne on muuttunut epävakaampaan suuntaan Ukrainan sodan vuoksi. TietoEVERY on pyrkinyt turvaamaan toimillaan noin 2 200 työntekijöidensä hyvinvoinnin kuin myös asiakastoimitustensa jatkuvuuden. Ensimmäisellä neljänneksellä sodan vaikutus yhtiön liikevaihtoon ja asiakastoimituksiin on ollut rajallinen (TietoEVERY2022a, 5), mutta tilanteen pitkittyessä toimilla saattaa olla merkittävämpiä seurauksia.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön data pohjautui julkisesti saatavilla olevaan informaatioon, kuten yhtiön osavuosit-sauksiin ja tilinpäätösraportteihin, ja siksi tutkimuksen data on kohtalaisen rajallinen verrattuna Tie-toEVERYn johdon laskentatoimen dataan. On syytä olettaa, että yhtiön johdon laskenta perustuu pätevään ja tarkkaan analysointiin sekä on tietoinen sulautumisen synergioihin kuuluvista asioista. Harmillisesti TietoEVERYn yhdistymisen jälkeen, synergiatavoitteiden seuranta jäi vain vuotuisen kustannussäästön ja kertaluonteisten kustannusten seurannan tasolle.

Tarkastellessani TietoEVERYn saavuttamia synergiasäästöjä tilinpäätöksistä ja osavuosit-sauksista eli sijoittajille julkaistuista tiedoista, oli synergioiden tarkempi erittely käytännössä mahdotonta toteuttaa. Yhtiö ei ollut eritellyt näitä mm. toimitusten ja hallinnon kustannuksia tilinpäätösraporteis-saan tai muussa julkisesti saatavilla olevissa tiedoissa. Tämä hieman vaikeutti yritysfuusion analy-sointia, sillä tarkin taso, jolla analysointia pystyi suorittamaan, oli TietoEVERYn kannattavuus myyn-nin ja liikevoiton segmenteittäin. Toisaalta vuotuisien kustannussäästöjen ja kertaluonteisien kus-tannuksien tarkemman tason tutkiminen tuki muiden tutkimusmenetelmien tuloksia. Segmenttien ja kustannussäästöjen tulokset indikoivat siitä huolimatta hallinnon ja myynnin kulujen kehitystä, joten synergiatavoitteiden kokonaisvaltainen tarkastelu ei heikennä opinnäytetyön validiteettia.

Toisaalta on ymmärrettävää, ettei iso pörssiyhtiö halunnut tuoda kaikkia sisäisen laskennan lukuja julkiseen tietoon. Tämä voi johtua myös siitä, ettei yhtiö kokenut tarkemman tason analysoinnista olevan sen suurempaa hyötyä. TietoEVERY ei kokenut saavansa synergiatavoitteiden tarkemmasta raportoinnista tarpeeksi hyötyä, mikä olisi voinut juontaa juurensa esimerkiksi raportoinnin valta-vasta vaivannäöstä, epäonnistuneista tuloksista tai epäolennaisuudesta.

Tiedon ja EVERYn sulautumisen tavoitteena oli luoda yksi Pohjoismaiden kilpailukykyisimmistä yri-tyksistä digitaalisten palveluiden ja ohjelmistoliiketoiminnan alueella. Tämän lisäksi yritysfuusiota perusteltiin 75 miljoonan euron vuotuisilla kustannussynergioilla, joten voidaan todeta, että yhtiöt uskoivat sulautumisen kannattavuuteen. Myös osakkeenomistajat ovat odottaneet kyseistä fuu-siota pohjoismaisella IT-palvelumarkkinalla jo pitkään. Pörssitiedotteen julkaisemisen jälkeen Tie-don osakekurssin pieni nousu indikoi sijoittajien näkökantaa pitää sulautumista kannattavana valin-tana.

5.1 Tulokset

Tärkein kulusynergiatavoite Tiedon ja EVERYn sulautumiselle oli vuotuinen kustannussäästö. Tämä tavoite oli alun perin 75 miljoonaa euroa, mutta ensimmäisen vuoden jälkeen sitä nostettiin 100

miljoonaan euroon. Vuotuisessa kustannussäästön saavuttamisessa onnistuttiin oletettua paremmin yhtiön nopeamman etenemistahdin vuoksi. Toiminnan tehostamiseen vaikutti myös henkilöstöneuvottelut, jotka johtivat loppujen lopuksi noin 950 henkilön irtisanomiseen.

TietoEVERY oli saanut kaksivuotisen integraatio-ohjelmansa, tavoitteet integraation ja synergiahyötyjen suhteen päätökseen vuoden 2021 loppuun mennessä. Yhtiö onnistui pääsemään 97 miljoonan euron kulusynergiaavauhtiin vuoden loppuun mennessä ja seuraavana vuonna koko 100 miljoonan euron tavoite ennustetaan täyttyvän. Oli yllättävää huomata yrityskauppa, jossa tavoitteita oli prosessin aikana nostettu. Hyvin usein yrityskaupoissa tavoitteisiin ei päästä alkuperäisesti asetetulla aikataululla tai päämäärillä. Tässä tapauksessa molemmat osoittautuivat positiivisiksi yllätyksiksi: tavoitteet ylitettiin ja ne saavutettiin vielä etuajassa. Tämä voi johtua siitä, ettei yhtiö vielä ennen sulautumista osannut arvioida yhdistyvän yhtiön aikaansaamaa potentiaalia tai prosessin nopeampaa etenemistä.

Kertaluonteisia kustannuksia ennustettiin olevan noin 120–140 miljoonaa euroa, mutta tämä arvio hieman tippui prosessin aikana 110–120 miljoonaan euroon. Vuoden 2021 loppuun mennessä yhdistymisen kokonaiskustannukset olivat 110 miljoonaa euroa, mutta niiden odotetaan vielä nousevan 117 miljoonaan euroon vuoden 2022 aikana. Synergiaetujen nopea saavuttaminen olisi voinut oletetusti nostaa helposti kertaluonteisia kustannuksia korkeammiksi. Sen vuoksi tulos hieman hämmentää, miten yhtiö on voinut saavuttaa niin nopealla aikataululla suuremmat synergiat ilman kustannusten nousua. Tämä on hyvä asia yhtiön kannattavuuden näkökulmasta, sillä integraatiokustannukset eivät ole nousseet samassa suhteessa synergioiden kanssa. Investointien tuottavuutta oli hyvin haastavaa analysoida, mutta yhtiö oli kertonut siirtyvänsä joustavampiin ja nopeampiin kehityssykleihin perinteisistä investointiprojekteista. Tämä sen vuoksi, koska kustannustehokkaasta tietotekniikasta on tulossa uusi normi.

Myynnin kehityksen avulla on voitu indikoida myynnin kustannuksien kehitystä. Konsernin yhteistulos on ollut maiden osalta positiivisesti nouseva yhdistymisen jälkeen ja muutosprosentti on kokonaisuudessaan ollut 63 % taulukon 11 mukaan. Suurimman kasvun on tehnyt Norja, joka on lähes kymmenenkertaistanut oman asiakasmyyntinsä kolmen vuoden aikana. Muiden maiden myynti on kasvanut noin 20 %, kun taas Ruotsin myynti on ollut kaksinkertaisesti suurempi, yhteensä 41 %. Yhtiön mukaan he aikoivat ottaa merkittävän askeleen kasvussa siihen suuntaan, että yhtiö nousisi Ruotsin yhdeksi suurimmista digitaalisten palvelujen tarjoajista. Myynnillisesti tämä tavoite on selvästi lähempänä, sillä Ruotsi on kasvanut TietoEVERYn toiseksi suurimmaksi markkina-alueeksi. Kilpailun näkökulmasta on merkittävää, että yhtiö saa kasvatettua Ruotsin markkina-aluetta ja nousemaan jokin päivä johtavaksi palvelun tarjoajaksi. Ensimmäisen vuoden pienestä noususta

huolimatta Suomen edistyminen on ollut negatiivista, kolmen vuoden aikana myynti on ollut -7 %. Tulos on hieman yllättävä, sillä Tieto on ennen yhdistymistä ollut iso yhtiö Suomen markkinoilla. Tähän on voinut vaikuttaa resurssien painottuminen muihin markkina-alueisiin tai covid-19-pandemian tuomat haasteet.

Palvelualueittain Industry Software oli ehdottomasti eniten kasvanut palvelualue, sillä kasvu viimeisten vuosien välillä oli huimat 35 prosenttiyksikköä. Samaisena ajankohtana yhtiön koko liikevoitto oli kohonnut yhteensä 8 prosenttiyksikköä vuodesta 2020. Tämä tarkoitti sitä, että kannattavuus oli parantunut huomattavasti liikevaihdon ja kulujen yhteisvaikutuksesta. Kaikkien palvelualueiden yhteenlaskettu liikevoitto oli laskenut 2 prosenttiyksikköä vuodesta 2019 vuoteen 2020 eli kannattavuus oli tällöin laskenut. Yhtiöllä oli siis ollut vähemmän rahaa käytettävissä, kun liiketoiminnan kulut ovat olleet paljon suuremmat seuraavana vuonna.

TietoEVERY uskoi saavuttavansa nettovelka/EBITDA:n asetetun tavoitetason eli alle 2,0 kahdessa tai kolmessa vuodessa. Tavoite oli asetettu siksi, että yhtiö pystyisi varmistamaan tarpeelliseksi taloudellisesta liikkumisvaraa toiminnalleen. Taulukosta 9 nähtiin, että nettovelka/käyttökateen tulos oli ollut trendiltään laskeva ja vuoden 2021 loppuun mennessä arvo oli tippunut selvästi alle kahden. TietoEVERY oli saavuttanut asettamansa tavoitetason 2,0 kahdessa vuodessa. Tavoite oli alun perin kohtuullisen oloinen saavuttaa, joten siksi voidaan ajatella, että tulos oli odotettu.

Kannattavuutta mitattiin erilaisin tutkimusmenetelmin: kannattavuuden tunnusluvun ja velkaantuneisuuden kehityksen kautta. Tutkimusmenetelmiä käytettiin ns. käänteisesti eli osioissa tutkittiin niin osingon kehitystä kuin velkaantuneisuuden vähentymistäkin. Yhtiö oli arvioinut aikaisemmin, että vapaan kassavirran kehitys takaisi hyvän osingon ja velkaantuneisuuden vähentämisen. Tutkimuksissa selvisi, että TietoEVERY pystyi supistamaan velkaantuneisuutta suunniteltua vauhdikkaammin hyvän operatiivisen kassavirran vuoksi. Vahva kasvu osoitti myöskin sen, että tulevaisuudessaakin yhtiö jatkaa hyvän osinkotason tuottamista.

Kuvion 15 mukaan yrityksen nettovelkaantumisasastetta kuvaava kaareva kuvaaja noudatti vuodesta 2019 eteenpäin laskevaa trendiä. Myöskin yleisessä velkaantuneisuuden kehittämisessä (kuvaaja 14) velkaantuneisuus on ollut laskusuhdanteeseen päin. Kannattavuuden näkökulmasta käyttökatteprosentteissa ja liikeulosprosentteissa vuoden 2020 tulos oli heikoin vuosiin 2019 ja 2021 verrattuna. Kokonaisuudessaan kannattavuus on kuitenkin parantunut ja kehityssuunta käyttökatteessa kuin liike tuloksessakin on oikea.

5.2 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset

Yhtiön alkuperäinen suunnitelma vuotuisten kustannussynergioiden saavuttamisessa näytti onnistuvan paremmin kuin odotettiin. Tämä johtui siitä, että yhtiö eteni odotettua nopeampaa ja siksi kulusyergioiden vuotuisista kustannussäästötavoitetta nostettiin ensimmäisen vuoden aikana 100 miljoonaan euroon. Mieleen herää kysymyksiä: miksi yhtiö eteni odotettua nopeampaa ja mistä todellisuudessa vuotuiset kulusyngiat muodostuivat? Miten yhtiö onnistui näin isossa ja riskipitoisessa yritysfuusiossa odotettua paremmin?

Olen pohtinut yritysjärjestelyissä hiljaisen tiedon ja organisaatioiden, mukaan lukien yksilöiden, toimintamalleja yhdistyvissä tai ostetuissa yhtiöissä. Kun ollaan samalla toimialalla, on kuitenkin niin monta eri toimintamallia eri yhtiöissä, mutta samassa tehtävässä. Mitä pidempään henkilöstö on yhtiössä ollut, sitä syvemmälle ovat juurtuneet toimintamallit. Tässä ilmeisesti se osa on ollut onnistunutta: rautaiset ammattilaiset ovat yhtiön menestymisen takana. Alaluvussa 2.3 kerrotaan, että liian itsevarmat toimitusjohtajat tavoittelevat fuusioita, joilla todellisuudessa on vähäisin mahdollisuus luoda arvoa. Tämän voi olla osasy siihen, minkä takia monet yrityskaupat epäonnistuvat. Tiedon ja EVRYn tilanteessa onnistumiseen on voinut vaikuttaa se, että ennen kauppaa on tehty huolellinen toimintasuunnitelma integraation loppuunsaattamiseksi. Toimitusjohtaja Kimmo Alkio on myös vaikuttanut hyvin ammattitaitoiselta, määrätietoiselta ja tietyllä tavalla nöyrältä johtajalta, millä on ollut iso vaikutus fuusion onnistumiseen.

Aiemmin esille nousseet henkilöstöneuvottelut, noin 950 henkilön irtisanomiset, vauhdittivat toiminnan tehostamista. Väki oli selvästi vähentynyt ja laskutus nousut. Pohdin, että mikä olisi ollut tähän syynä? Onko tähän vaikuttanut fuusio, joko yhtiötasolla eli tullut myyntiä enemmän vai yksilötasolla eli tehdään tehokkaammin kuin ennen tai kenties markkinatilanne? Yhtiöjärjestelyt ovat myös hyvä tapa irtisanoa henkilöitä, jotka eivät ole saaneet kovin paljoa tulosta aikaiseksi tai ovat vanhan teknologian asiantuntijoita. Vuonna 2019 yhtiön palkkakustannukset suhteessa liikevaihtoon olivat 57 %, kun taas vuonna 2020 ne olivat 53,3 %. Tähän on voinut vaikuttaa sekä työn tuottavuuden paraneminen että myynnin kasvu ja palkkakustannusten väheneminen irtisanomisten myötä. Toisaalta vuonna 2021 palkkakustannukset suhteessa liikevaihtoon olivat nousseet hie- man. Yhtiö kertoi kyseisen vuoden tilinpäätöksessään työmarkkinoiden olleen aktiiviset ja rekrytoinut yli 5 700 uutta työntekijää. Tässä hyviä esimerkkejä siitä, miten säästöjä on voitu saada aikaiseksi. On haastavaa nähdä ulkoa päin, mikä todellinen tilanne on ollut, sillä yhtiö ei ole asiasta sen enempää raportoinut. Voidaan ainoastaan pohtia eri skenaarioita fuusion syistä ja seurauksista.

Alaluvun 2.1 mukaan yrityskaupoissa voidaan saavuttaa mittakaavaetuja yhdistelemällä yrityksen samankaltaisia kustannuksia. Tällöin saadaan karsittua päällekkäisyyksiä ja tehostettua tuotantoa, mutta integraatiossa näitä tulisi saada alennettua jo hyvin alkutekijöissä. Yhtiö sai ensimmäisen vuoden 2020 aikana saavutettua nopeasti merkittävimmät synergiaedut (kuvio 12) ja seuraavana vuonna tahti oli tasaisempaa. Voidaan todeta, että integraation suunnittelu on viety hyvin loppuun asti, sillä toimenpiteet ovat lähteneet heti yhdistymisen jälkeen tuottamaan tulosta. Jatkokehityksineen pyrkisin tutkimaan sitä, mistä kustannussäästöt ovat todellisuudessa syntyneet. Yleensä hyvät ja huonot asiat yhtiön sisällä näkyvät tilinpäätöksissä vasta muutaman vuoden kuluttua. Mikäli divisioonien kiinteitä kuluja olisi mahdollista saada, tutkisin näistä kulujen suhteellista osuutta liikevaihdosta ja myytyjen tuotteiden suhteellista osuutta vastaavista kuluista.

Yrityksen synergiatavoitteiden seurannasta oli kerrottu melko aktiivisesti erilaisissa yhtiön sisäisissä lähteissä, kuten osavuosikatsauksissa, vuosikatsauksissa ja pörssitiedotteissa. Eniten yksityiskohtaisempaa tietoa löytyi esim. myynnin ja liikevoiton kehityksestä osavuosikatsauksista ja pörssitiedotteista. Yleisemmän tason käsittelyä näkyi eniten vuosikertomuksissa mm. investointien kasvusta ja kehityksestä, sillä näistä yhtiö ei pystynyt antamaan yksityiskohtaisempia tuloksia tai arvioita. Tämä olisi ollut mielenkiintoista nähdä, koska investoinnit kertovat yrityksen panostavan tulevaisuuteen ja uudistamiseen. Toisaalta yhtiö raportoi sanallisesti, kuinka he näkevät vahvaa kilpailuetua, kestäväää kasvua ja globaalit laajentumismahdollisuuksia uusilla toiminta-alueilla. Yhtiö on panostamassa tulevina vuosina joustavampiin ja nopeampiin kehityssykleihin perinteisistä investointiprojekteista.

Synergiatavoitteiden seuranta ajatellen, yhtiö ei raportoinut ulkoisille sidosryhmille toimitusten, myynnin tai hallinnon kustannuksien kehittymistä tai investointien tuottavuutta. Lähtökohtaisesti investointien tuottavuutta on hyvin haastavaa seurata ilman johdon laskentatoimen tarkkoja lukuja. Nämä saattoivat olla yrityksen johdolle mitattavia tavoitteita, muttei lainkaan ulkoisille sidosryhmille ja sen vuoksi näiden seuranta on julkisesti ollut hyvin olematonta. Synergiatavoitteiden vähäpätöinen seurattavuus asettaa kyseenalaiseksi yhtiön tavoitteiden julki tuomisen. Onko hyväksyttävää tuoda julkisesti ilmi yritysfuusion tavoitteet ja perustella näillä fuusiota, jos ulkoisilla sidosryhmillä ei ole mahdollisuutta seurata näiden tavoitteiden kehittymistä? Yhtiön luotettavuuden kannalta olisi kohtuullista huomioida raportoinnissa sellaiset tavoitteet, jotka ovat tarpeeksi oleellisia ja niitä on kuvailtu riittävän eksaktisti. Omasta näkökulmastani yhtiön ei ole järkevää edes tuoda kaikkia tavoitteita analysoitavaksi.

Tieto kertoi samalla, kun sulautuminen tuotiin julki, panostavansa Ruotsin markkinoihin saavuttaakseen markkina-aseman digitaalisten palvelujen tarjoajana. Yhtiö onnistui kasvattamaan

asiakasmyyntiään reilusti Ruotsin markkinoilla, mutta edistymistä johtavaksi digitaalisen palvelun tarjoajaksi ei tullut yhtiön raporteissa selkeästi ilmi. Kehityskohteiden näkökulmasta yhtiön olisi järkevää vahvistaa pohjoismaalaista identiteettiään entisestään ja panostaa suurempiin markkina-osuuksiin eri maissa. TietoEVRYn olisi syytä myös pohtia uusia aluevaltauksia tai laajentumismahdollisuuksia. Mihin uusiin kohteisiin, joissa olisi tarvetta meidän kaltaiselle yritykselle, voisi myydä palveluita? Onko yhtiöllä uusia palvelualueita, johon he voisivat laittaa resursseja?

Jatkokehitysehdotuksena toisin esiin Liimataisen ja Lähteenmäen (2020) tekemiin havaintoihin perustuvan ilmiön siitä, kuinka vaikeiksi yrityskaupat koetaan. Mieleeni jäi vahvasti heidän tuoma näkökulma siitä, että yrityskauppaan tulisi suhtautua kuin tavalliseen investointiin. Näin kynnystä yrityskappoihin saataisiin laskettua ja potentiaalisia yrityksiä harkitsemaan vaihtoehtoa. Haluaisin myös perehtyä siihen, mitkä asiat luovat meille haasteellisen kuvan yritysfuusioiden toteuttamisesta. Onko se siihen liittyvä byrokratia vai pelkkä ajatus prosessin hankaluudesta?

Tämä opinnäytetyö on hyvä esimerkki siitä, kuinka paljon ulkopuolisen sidosryhmän on tehtävä oletuksia ja arvioita ilman sisäisen laskennan konkreettisia lukuja. Olisin toivonut sisäisen laskennan puolelta enemmän konkreettista tietoa, seurantaa ja lukuja etukäteen eritellyille synergioille. Kuinka suuren osan mikäkin osa-alue muodosti vuotuisista kustannussäästöistä? Esimerkilläni haluan osoittaa myös, kuinka haastavaa on toteuttaa analyysia yrityksen ulkoisesta raportoinnista.

5.3 Oman prosessin arviointi

Opinnäytetyössä on käytetty moniulotteista analyysia ja monipuolisesti korkealaatuisia lähteitä, jotka ovat valikoituneet työhön kriittisen näkökulman kautta. Tämän vuoksi opinnäytetyön tutkimusta voidaan pitää luotettavana eli työ on reliabiliteetiltään hyvä. Tiedonhaku on ollut vaivatonta, sillä yhtiön omilta sivuilta on löytynyt kattavasti raportteja, tiedotteita ja uutisia monien vuosien varrelta. Kohteita on tarkasteltu eri ajanjaksoin (neljänneksittäin ja vuosittain) ja tarkastelujakso on ollut pidempi, jolloin synergioiden toteutumisesta on saatu luotettavampaa tietoa. Työssä on käytetty useita tunnuslukuja, joita on pystytty vertailemaan toisiinsa huolimatta yhtiöiden eri valuutoista eri ajanjaksojen välillä. Lisäksi aiheesta on löytynyt kiinnostavaa ja puolueetonta kirjallisuutta, jota on hyödynnetty tietoperustana.

Validiteetin eli pätevyyden näkökulmasta tutkimuksessa on käytetty juuri niitä mittausmenetelmiä, jotka ovat olleet sovellettavissa tutkittavaan kohteeseen esim. segmenttiraportointi. Tämä tutkimusmenetelmä on ollut sopiva, koska myynnin ja liiketuloksen kehityksestä voidaan indikoida myynnin ja hallinnon kustannusten kehitystä. Mikäli fuusion synergioiden seuranta ei olisi ollut puutteellista,

erilaisia mittareita ja menetelmiä olisi voitu hyödyntää tutkimuksessa kokonaisvaltaisemmin. Näin tutkimuksen tuloksiin olisi saatu enemmän yksityiskohtaisempaa tietoa vuotuisista kulusynergioista.

Prosessin aikana olen saanut kokonaisvaltaisen kuvan siitä, mitä yritysfuusiossa tapahtuu: ennen, sinä aikana ja sen jälkeen. Olen oppinut etsimään luotettavista ja ajankohtaisista lähteistä tietoa sekä tulkitsemaan niitä. Lähteitä on ollut monenlaisia: osavuosikatsauksia, tilinpäätöksiä, pörssitiedotteita, kirjallisuutta ja artikkeleita. Näistä muun muassa osavuosikatsauksien ja tilinpäätösten lukeminen on harjaantunut, minkä johdosta osaan soveltaa löytämäni tietoa erilaisiin analysointeihin. Tutkimusmenetelmistä segmenttiraportointi oli täysin vierasta, mutta hyvin loogista. Ymmärsin, että sen avulla yhtiöt pystyvät vaivattomasti seuraamaan määrittämiensä segmenttien kasvua.

Tämä opinnäytetyö aiheineen oli ehdottomasti yksi opettavaisimmista prosesseista ammattikorkeakoulutaipaleeni aikana niin ammatillisesta kuin yksilöllisestäkin näkökulmasta. Aiheen valinta aiheutti eniten päänvaivaa työn alkuvaiheessa, mutta aiheen keksimisen jälkeen prosessi lähti sujumaan mutkattomasti. Halusin hyödyntää työhön monipuolisen opintotaustani johdon laskentatoimista, yritysrahoituksesta ja -kaupoista sekä talouden hallinnasta. Koen, että olen päässyt syventymään näihin opinnäytetyöni aikana laaja-alaisesti. Ymmärrän nyt, kuinka riskipitoista on lähteä yritysfuusioon, ja siksi riskienhallinnan hallitseminen on avain koko prosessin onnistumiseen.

Yksilöllisesti olen oppinut paljon projektinhallinnasta ja haasteiden käsittelemisestä. Opinnäytetyöprosessi alkoi kokopäivätyön ohella, joten oli haastavampaa löytää aikaa ajatustyölle ja kirjoittamiselle. Aikataulullisesti työ edistyi kuitenkin nopealla tahdilla. Haasteellista oli löytää sovellettavaa tietoa yhtiön tilinpäätöksistä ja osavuosisiraporteista, sillä yhtiö ei ollut raportoinut eriteltyinä synergioiden esim. toimitusten etenemistä. Varsinkin konkreettisia lukuja oli hyvin haastavaa löytää näistä. Tiedonhaun kannalta opin hyödyntämään monipuolisia lähteitä ja käyttämään kriittistä lukutaitoa lähteiden luotettavuutta tarkastellessani.

Opinnäytetyön prosessi herätti minussa yhä vahvemman kiinnostuksen yliopiston maisteriopintoihin. Minusta olisi mielenkiintoista jatkaa yritysfuusioiden tutkimista Pro gradu -tutkielmassa jostakin toisesta näkökulmasta. Mieleeni juolahti ajatus laskea todennäköisyyksiä yrityskauppojen onnistumisen mahdollisuudesta ja käsitellä niiden erilaisia tapauksia lopputuloksien kannalta. Opinnäytetyöni kiteyttää hyvin oppimani tämän kolmen vuoden koulutaipaleeni aikana.

Lähteet

Alma Talent. 2022. Liiketulos ja liiketulos-%. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tunnuslu-kuopas/kannattavuus/liiketulos-ja-liiketulos-prosentti/>. Luettu: 9.5.2022.

Alma Talent 2022. Nettovelkaantumisaste-%. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tunnuslu-kuopas/vakavaraisuus/nettovelkaantumisaste-prosentti-net-gearing/>. Luettu: 8.5.2022.

Alma Talent 2018. Oikaistut tilinpäätökset kertovat totuuden suomalaisista yrityksistä. Luettu: 9.5.2022.

Angwin, D. 2007. Mergers and acquisitions. Blackwell Publishing Ltd. United Kingdom.

Asetus luonnollisten henkilöiden suojelusta EU:n toimielinten, elinten ja laitosten suorittamassa henkilötietojen käsittelyssä ja näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta 23.10.2018/1725. Luettu: 6.4.2022.

Berg, J. & DeMarzo, P. 2020. Corporate Finance. 5. painos. Pearson Education. Harlow.

Ek, J. 2020. Ohjelmistoalan toimialaraportti 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162047/TEM_2020_6.pdf. Luettu: 9.5.2022.

EVERY 2018a. Vuosikertomus 2018. Luettavissa: https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2018/evry_annualreport2018.pdf. Luettu: 23.3.2022

EVERY 2018b. Q1 osavuosisikatsaus 2018. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/evry/evry-asa---q1-2018-report.pdf>. Luettu: 10.5.2022.

EVERY 2018c. Q2 osavuosisikatsaus 2018. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/evry/evry-asa---q2-2018-report.pdf>. Luettu: 10.5.2022.

EVERY 2018d. Q3 osavuosisikatsaus 2018. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/evry/evry-asa---q3-2018-report.pdf>. Luettu: 10.5.2022.

EVERY 2018e. Q4 osavuositiedote 2018. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/evry/evry-asa---q4-2018-report.pdf>. Luettu: 10.5.2022.

EVERY 2019a. Q2 osavuositiedote 2019. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/evry/evry-asa---q2-2019-report.pdf>. Luettu: 23.3.2022.

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

Laki osakeyhtiöstä 21.7.2006/624. Luettu: 6.4.2022.

Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2020. Kasvuun yritysostolla. Alma Talent. Helsinki.

Passport 2018a. Tieto Corporation SWOT Analysis. Lisenssi käyttöjärjestelmään Haaga-Helian verkossa. Luettu: 28.3.2022.

Passport 2018b. EVERY ASA SWOT Analysis. Lisenssi käyttöjärjestelmään Haaga-Helian verkossa. Luettu: 28.3.2022.

Rautanen, M. 18.06.2019. IT-palvelumarkkinalla merkittävä fuusio: Tieto ja EVERY yhdistyvät. Inderes. Luettavissa: <https://www.inderes.fi/fi/uutiset/it-palvelumarkkinalla-merkittava-fuusio-tieto-ja-evry-yhdistyvat>. Luettu: 20.3.2022.

Tieto 2018a. Vuosikertomus 2018. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2018/tieto-vuosikertomus-2018.pdf>. Luettu: 23.3.2022

Tieto 2018b. Q4 osavuositiedote 2018. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2019/tiedon-osavuositiedote-q4-2018.pdf>. Luettu: 26.3.2022.

Tieto 2019a. Tieto Oyj pörssitiedote 18.6.2019 8.00. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/contentassets/f5d391f5466145d485ec3820ece69700/tietoevry-stock-exchange-release-fi.pdf>. Luettu: 11.3.2022.

Tieto 2019b. Tieto Oyj pörssitiedote 29.11.2019 15.00. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2019/11/hyvaksynta-norjan-kilpailuviranomaiselta-saatu-sulautumisen-toteuttamiselle-asetetut-ehdot-tayttyneet/>. Luettu:

20.3.2022.

Tieto 2019c. Tieto Oyj pörssitiedote 26.6.2019 9.30. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2019/06/tieto-ja-evry-ovat-allekirjoittaneet-sulautumissuunnitelman-koskien-18.6.2019-julkistetun-yhdistymisen-toteuttamista/>. Luettu: 22.3.2022.

Tieto 2019d. Tieto Oyj pörssitiedote 8.8.2019 19.00. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2019/08/finanssivalvonta-on-hyvaksynyt-tieto-oyjn-ja-evry-asan-sulautumista-koskevan-sulautumisesitteen/>. Luettu: 22.3.2022.

Tieto 2019e. Tieto Oyj pörssitiedote 2.9.2019 15.45. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2019/09/evry-asan-ylimaaraisen-yhtiokokouksen-paatokset/>. Luettu: 22.3.2022.

Tieto 2019f. Tieto Oyj pörssitiedote 3.9.2019 16.50. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2019/09/tieto-oyjn-ylimaaraisen-yhtiokokouksen-paatokset/>. Luettu: 22.3.2022.

Tieto 2019g. Tieto Oyj pörssitiedote 16.10.2019 9.00. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2019/10/tieto-ja-evry-julkistavat-yhdistyvan-tietoevryn-johtoryhman-ja-yhtiorakenteen/>. Luettu: 22.3.2022.

Tieto 2019h. Tieto Oyj pörssitiedote 29.10.2019 13.00. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2019/10/henkiloston-edustajat-tietoevry-oyjn-hallitukseen/>. Luettu: 22.3.2022.

Tieto 2019i. Q2 osavuositiedote 2019. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2019/tieto-q2-2019-fi.pdf>. Luettu: 23.3.2022

Tieto 2019j. Q3 osavuositiedote 2019. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2019/tieto-q3-2019-fi.pdf>. Luettu: 28.4.2022.

TietoEVRY 2019a. TietoEVRY Oyj pörssitiedote 5.12.2019 8.30. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2019/12/tiedon-ja-evryn-yhdistyminen-tietoevryksi-toteutunut/>. Luettu: 12.3.2022.

TietoEVERY 2019b. Q4 osavuositarkastus 2019. Luettavissa: https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2020/reports/tietoevry_q4_fi_new1.pdf. Luettu: 4.5.2022.

TietoEVERY 2019c. Vuosikertomus 2019. Luettavissa: <https://ar2019.tietoevry.com/siteassets/download/vuosikertomus-2019.pdf>. Luettu: 23.3.2022

TietoEVERY 2020a. Vuosikertomus 2020. Luettavissa: https://ar2020.tietoevry.com/siteassets/tietoevry2020_vuosikertomus.pdf. Luettu: 24.4.2022.

TietoEVERY 2020b. Q3 osavuositarkastus 2020. Luettavissa: https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2020/tietoevry_q3_fi.pdf. Luettu: 25.4.2022.

TietoEVERY 2020c. Q1 osavuositarkastus 2020. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2020/tietoevryq12020fi.pdf>. Luettu: 25.4.2022.

TietoEVERY 2020d. Q2 osavuositarkastus 2020. Luettavissa: https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2020/tietoevry_q2_fi_final.pdf. Luettu 2.5.2022.

TietoEVERY 2020e. TietoEVERY Oyj lehdistötiedote 3.9.2020. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/tiedotteet/2020/09/tietoevryn-integraatio-eteenee-suunnitellusti--yhtio-kaynnistaa-henkilostoneuvottelut-osana-toimintojen-yhdistamista/>. Luettu: 2.5.2022.

TietoEVERY 2020f. Taloudellinen katsaus 2020. Luettavissa: https://ar2020.tietoevry.com/siteassets/tietoevry2020_taloudellinen_katsaus.pdf. Luettu: 3.5.2022.

TietoEVERY 2020g. Q4 osavuositarkastus 2020. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2021/tietoevry-2020-q4-fi.pdf>. Luettu: 5.5.2022.

TietoEVERY 2021a. Q1 osavuositarkastus 2021. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2021/tietoevry-q1-2021-fi.pdf>. Luettu: 2.5.2022.

TietoEVERY 2021b. Q2 osavuositarkastus 2021. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2021/tietoevry-q2-2021-final-finnish.pdf>. Luettu: 2.5.2022.

TietoEVERY 2021c. Q3 osavuositarkastus 2021. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2021/tietoevry-q3-2021-finnish.pdf>. Luettu: 2.5.2022.

TietoEVERY 2021d. Q4 osavuositarkastus 2021. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2022/tietoevry-q4-2021-finnish.pdf>. Luettu: 2.5.2022.

TietoEVERY 2021e. Vuosikertomus 2021. Luettavissa: https://www.tietoevry.com/fi/SysSiteAssets/files/sustainability/tietoevry2021_vuosikertomus-1.pdf. Luettu: 2.5.2022.

TietoEVERY 2022a. Q1 osavuositarkastus 2022. Luettavissa: <https://www.tietoevry.com/siteassets/files/investor-relations/2022/tietoevry-q1-2022-finnish-final.pdf>. Luettu: 5.5.2022.

Tilastokeskus 2022. Käsitteet. Trendi. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/trendi.html>. Luettu: 8.5.2022.

Vaasan ammattikorkeakoulu 2021. Tapaustutkimus eli Case Study. Luettavissa: <https://energia.vamk.fi/osaaminen/tapaustutkimus-eli-case-study/>. Luettu: 20.4.2022.

Liitteet

Liite 1. Keskeiset käsitteet

Synergiaetua kuvataan usein yhtälöllä $2 + 2 = 5$. Yhdistämällä kahden tai useamman liiketoiminnot yhteen, voidaan tuottaa suurempi lisäarvo asiakkaalle kuin toimimalla erikseen. Edellytys on kuitenkin se, että ostettavan kohteen resurssit ja toiminta sopivat yhteen toisen yrityksen kanssa (Katramo ym. 2011, 34)

Mittakaavaedut ovat niitä säästöjä, joista iso yritys voi nauttia tuottamalla suuria määriä tavaroita. Näitä pienten yritysten on mahdotonta saavuttaa (Berk & DeMarzo 2020, 1125).

Yritysfuusiossa saatetaan yhteen kaksi tai useampaa yhtiötä muodostaakseen yhden täysin uuden yrityksen (Angwin 2007, 430). Horisontaalisessa kaupassa ostaja ja ostettava yritys toimivat sekä kilpailevat samalla toimialalla tai markkinalla, kun taas vertikaalisessa kaupassa yritykset toimivat arvoketjun eri vaiheissa samalla toimialalla. Tällöin yritysostaja voi ohjata niitä osia, joita hän ei ole aiemmin saanut kontrolliinsa (Katramo ym. 2011, 26–27).

Osakeyhtiölain (21.7.2006/624) 16 luvun 1§:n mukaan sulautumisessa osakeyhtiö käytännössä sulautuu toiseen osakeyhtiöön, ja näin ollen varat ja velat vaihtavat omistajaa (vastaanottavalle yhtiölle). Lisäksi osakkeenomistajat (sulautuva yhtiö) saavat sulautumisvastikkeena osakkeita vastaanottavalta yhtiöltä.

Diversifointi määritellään perinteisesti sellaisen yhtiön hankinnaksi, joka ei ole samalla tuotealueella tai markkina-alueella kuin itse ostaja. Viime aikoina diversifointia on määritelty erilaisen osaamisen sekä kykyjen hankkimisena (Angwin 2007, 427).

Integroinnilla tarkoitetaan kahden liiketoimintakokonaisuuden yhdistämistä, kokonaan tai osittain. Käytännössä tämä tarkoittaa myös haltuunoton suunnittelua eli ostajan tärkein tehtävä on ottaa ostokohde haltuun kaupanteon jälkeen (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 389)

Osakeyhtiölain (21.7.2006/624) 8 luvun 3§:n mukaan tilinpäätös ja toimintakertomus on perustuttava kirjanpitolain ja tämän lain luvun säännösten mukaan. Lain (21.7.2006/624) 8 luvun 7§:n mukaan toimintakertomuksessa on kerrottava, jos yhtiöstä on tullut emoyhtiö, se on ollut vastaanottavana yhtiönä sulautumisessa tai jakautumisessa tai se on jakautunut.

Investointeja pyritään kohdistamaan johonkin kohteeseen niin, että tällä saadaan aikaan uusia palveluita ja tuotteita. Mikäli yritys pyrkii kasvamaan orgaanisesti, yritykset investoivat esimerkiksi tuotteen kehittämiseen tai työntekijän rekrytointiin eli tekevät sisäisen investoinnin. Vastakohtana ulkoinen investointi on esimerkiksi yritysosto eli yritys kasvaa epäorgaanisesti (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 24).