



**Jani Jääskeläinen**

**AUTOTEOLLISUUDEN SÄHKÖISTYMINEN HAASTEENA FUUSIOIDEN JA  
YRITYSKAUPPOJEN INTEGRAATIOPROSESSISSA**

Kandidaatintutkielma  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma  
Huhtikuu 2021

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1	Tutkimusaiheen esittely ja tausta .....	3
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä.....	4
<b>2</b>	<b>TEOREETTINEN JOHDATUS FUUSIOIHIN JA YRITYSKAUPPOIHIN</b> .....	<b>7</b>
2.1	Fuusion ja yrityskaupan määritelmät .....	7
2.2	Keskeisimmät motiivit fuusioihin ja yrityskauppoihin .....	10
2.3	Fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi.....	12
2.3.1	Suunnitteluvaihe .....	13
2.3.2	Hankintavaihe .....	13
2.3.3	Integraatiövaihe.....	15
2.4	Dynaamisten kyvykkyyksien mikropohjien näkökulma .....	17
<b>3</b>	<b>FUUSIOT JA YRITYSKAUPAT AUTOTEOLLISUUDEN</b> <b>SÄHKÖISTYMISSÄ</b> .....	<b>19</b>
3.1	Autoteollisuuden sähköistyminen ja ilmiön syyt.....	19
3.2	Autoteollisuuden toimijoiden motiivit.....	21
3.2.1	Uudet teknologiat ja taidot.....	22
3.2.2	Operatiiviset synergiaedut .....	23
3.3	Integraatioprosessin merkitys autoteollisuuden sähköistymisessä.....	25
<b>4</b>	<b>INTEGRAATIOPROSESSIIN LIITTYVÄN TEOREETTISEN</b> <b>KESKUSTELUN LAAJENTAMINEN</b> .....	<b>27</b>
4.1	Perustelut näkökulman valintaan.....	27
4.2	Resurssien ja kyvykkyyksien integraatio .....	28
4.3	Synergioiden muodostuminen integraatiossa .....	31
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>34</b>
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>37</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimusaiheen esittely ja tausta

Yksi modernin maailman suurimmista teknologisista murroksista käynnistyi yli sata vuotta sitten Henry Fordin käynnistettyä autojen massatuotannon, jonka seurauksena käsityksemme ihmisten ja tavaroiden liikkuvuudesta mullistui täysin. Tällä hetkellä autoteollisuus on kuitenkin kohtaamassa uudenlaisen vallankumouksen, koska viimeisen vuosikymmenen aikana maailmalla on ollut huomattavissa uudenlainen ilmiö, jossa ajoneuvovalmistajat pyrkivät sähköistämään ajoneuvomallejaan nopealla tahdilla (Túry, 2019). Ilmastonmuutoksen vastainen taistelu pakottaakin autoteollisuuden toimijat vähentämään merkittävästi kasvihuonekaasupäästöjä, mikä onnistuu korvaamalla polttomoottoriajoneuvojen käyttämän fossiilisen polttoaineen uusiutuvilla energianlähteillä. Vaihtoehtoisia energianlähteitä polttomoottoreiden korvaamiseksi on useita, mutta tämänhetkisten tutkimusten mukaan ajoneuvojen kehitys kulkee kuitenkin kohti sähköistymistä (Teece, 2018; Túry, 2019).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tätä ajankohtaista ilmiötä, jossa autoteollisuuden nopea sähköistyminen on luonut autoteollisuuden toimijoille suuria paineita yhdistää resurssejaan fuusioiden ja yrityskauppojen avulla päästäkseen nopeasti käsiksi toistensa teknologioihin sekä saavuttaakseen synergiaetuja. Tämä mahdollistaa kullekin ajoneuvovalmistajalle paremmat mahdollisuudet tuottaa nopeasti omia versioita sähköajoneuvoista, mikä on hyvin tärkeää autoteollisuuden kilpailulla alalla. Aiheen ajankohtaisuus on näkynyt selvästi esimerkiksi uutisissa, kun Fiat Chrysler Automobiles ja PSA-konserni vahvistivat yhdistyvänsä yhdeksi toimijaksi, jotta näillä olisi yhdessä paremmat mahdollisuudet selviytyä ajoneuvojen sähköistymisen teknologisista haasteista sekä koronaviruspandemian aiheuttamista vaikutuksista (Ewing, 2021). Fuusiot ja yrityskaupat ovat kuitenkin monimutkaisia ja hitaita prosesseja, joista useiden tutkimusten mukaan suurin osa epäonnistuu niiden monimutkaisuuden sekä ymmärryksen puutteen vuoksi (Gomes, Angwing, Weber & Yedidi Tarba, 2013). Tämän vuoksi autoteollisuuden toimijoiden paineet nopeisiin ratkaisuihin ajoneuvojen sähköistymisessä ovat tuoneet mukanaan uudenlaisia ja haastavia kysymyksiä fuusioista ja yrityskaupoista, joihin tarvitaan uudenlaisia näkökulmia ja vastauksia.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan autoteollisuuden sähköistymisen vaikutuksia fuusioiden ja yrityskauppojen osapuolten väliseen integraatioprosessiin. Alkuun on huomioitava, että autoteollisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ajoneuvojen valmistajia sekä komponenttien toimittajia, joten tutkimus keskittyy näin ollen autoteollisuuden sisäisiin sopimuksiin fuusioista ja yrityskaupoista. On myös syytä kiinnittää aluksi huomiota siihen, että sähköajoneuvoja myydään tällä hetkellä huomattavasti vähemmän kuin polttomoottoriajoneuvoja, mutta arvioiden mukaan sähköajoneuvojen kysyntä tulee nousemaan lähitulevaisuudessa voimakkaasti (Randall, 2016). Näin ollen sähköajoneuvojen odotettavissa olevien potentiaalisten markkinamahdollisuuksien vuoksi autoteollisuuden sähköistymisen kontekstin liittäminen fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin liittyvään teoreettiseen keskusteluun onkin tämän vuoksi erittäin ajankohtaista.

Aikaisempien tutkimusten mukaan fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi on kuitenkin hyvin monimutkainen kokonaisuus, joka alkaa jo ennen yritysten sulautumista ja jatkuu vielä pitkään hankintavaiheen jälkeenkin yhdistyvien yritysten integroitumisena. Tästä syystä fuusiot ja yrityskaupat nähdäänkin tutkimuskirjallisuudessa yleensä erittäin monimutkaisina ja hitaina prosesseina. (DePamphilis, 2011, s.126; Gomes ym., 2013; Marrewijk, 2016.) Autoteollisuuden toimijat ovat kuitenkin tällä hetkellä pyrkimässä mahdollisimman nopeisiin fuusioihin ja yrityskauppoihin saadakseen käyttöönsä nopeasti uusia resursseja sekä synergioita, jotta nämä selviytyisivät ajoneuvojen sähköistämisen haasteista autoteollisuuden kilpailullisessa ympäristössä. Tämä on näkynyt muun muassa uutisissa Fiat Chrysler Automobiles ja PSA-konsernin yhdistymisenä, Teslan ostaessa autoteollisuuden akkumoduuleja valmistavan ATW Automationin sekä autoteollisuuden akkuvalmistaja Microvastin ja Tuscan Holdins-konsernin yhdistymisenä (Ewing, 2021; Taylor, 2020; Tse & Tan, 2021). Tämän ajankohtaisen havainnon vuoksi autoteollisuuden sähköistymisen vaikutuksia nykyiseen fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessia koskevaan teoreettiseen keskusteluun onkin syytä tarkastella tarkemmin, koska näiden edellä esitettyjen havaintojen perusteella nykyinen teoreettinen keskustelu on selvästi ristiriidassa autoteollisuuden toimijoiden fuusioille ja yrityskaupoille asettamien tavoitteiden kanssa.

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella autoteollisuuden sähköistyminen onkin tuonut selvästi esille uudenlaisia haasteita teoreettiseen keskusteluun fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessista. Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella ajoneuvojen sähköistymiseen liittyvät fuusiot ja yrityskaupat luovat haasteita enteenkin integraatioprosessissa yhdistyvien yritysten erillisten resurssien ja kyvykkyyksien integraatioon sekä synergioiden muodostumiseen, joilla on aikaisemman tutkimuksen mukaan kuitenkin merkittävä vaikutus fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessin onnistumisen kannalta (Haapanen, Hurmelinna-Laukkanen, Nikkilä & Paakkolanvaara, 2019). Näin ollen tässä tutkimuksessa näitä uusia integraatioprosessiin liittyviä haasteita pyritään ymmärtämään syvemmin tarkastelemalla näitä haasteita mikrotasolla dynaamisten kyvykkyyksien toimintokohtaisten mikropohjien avulla, koska Haapasen ym. tutkimuksen mukaan mikropohjat vaikuttavat vahvasti resurssien ja kyvykkyyksien integraatioon sekä synergioiden muodostumiseen integraatioprosessissa.

Autoteollisuuden sähköistymisen vaikutuksia fuusioiden ja yrityskauppojen osapuolten väliseen integraatioon on tärkeää ymmärtää myös laajemmin, koska kaupan jälkeisellä integraatioprosessilla on havaittu olevan keskeinen merkitys kauppojen onnistumisen kannalta. Onnistuessaan fuusiot ja yrityskaupat luovatkin yhdistyville yrityksille monia mahdollisuuksia, mutta niihin liittyy myös merkittäviä riskejä, joilla voi olla vakavia vaikutuksia liiketoimelle epäonnistumisen yhteydessä. (Gomes ym., 2013.) Näin ollen tämän tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on laajentaa nykyistä teoreettista keskustelua fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessista autoteollisuuden sähköistymisen vaikutuksilla sekä auttaa ymmärtämään, millaisiin tekijöihin näiden organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota integraatioprosessin aikana. Tutkimuksen kolme päälukua, teoreettinen johdatus fuusioihin ja yrityskauppoihin, fuusiot ja yrityskaupat autoteollisuuden sähköistymisessä sekä integraatioprosessiin liittyvän teoreettisen keskustelun laajentaminen, pyrkivät näin vastaamaan seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

*Mitä haasteita autoteollisuuden sähköistyminen luo fuusioiden ja yrityskauppojen jälkeiselle integraatioprosessille?*

Tätä päätutkimuskysymystä pyritään avaamaan seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

- a) *Minkälaisia tavoitteita autoteollisuuden toimijoilla on ajoneuvojen sähköistymiseen liittyvissä fuusioissa ja yrityskaupoissa?*
- b) *Miten kaupan osapuolten keskittyminen kaupasta saataviin hyötyihin sekä pyrkimys mahdollisimman nopeaan kaupan toteuttamiseen vaikuttavat fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin?*

Tutkimuksessa käytettävänä tutkimusmenetelmänä toimii narratiivinen kirjallisuuskatsaus, joka on lähestymistavaltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa aihetta käsittelevän tutkimuskirjallisuuden sekä muiden relevanttien lähteiden avulla lähestytään näitä aiemmassa määriteltyjä tutkimuskysymyksiä. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla tutkimuksessa pystytäänkin luomaan aiheesta mahdollisimman laaja yleiskatsaus, jossa aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla vertaillaan sekä yhdistellään uudenlainen näkökulma fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessin haasteista. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus sopiikin tämän tutkimuksen tarkoitukseen hyvin, koska se mahdollistaa tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen yhteenvedon sekä näin ollen kuvailevan synteesin luomisen. (Salminen, 2011.) Tutkimuksen aineiston valitsemisessa on huomioitu lähdekritiikki ja julkaisujen tieteellisyyttä sekä luotettavuutta onkin arvioitu hyödyntämällä Julkaisufoorumin JUFO-portaalia sekä Elsevierin Scopus-tietokantaa.

Tässä johdantoluvussa esitetyn tutkimuksen taustan määrittelyn jälkeen tutkimus lähestyykin edellä mainittuja tutkimuskysymyksiä tutustumalla aluksi toisessa pääluvussa fuusioiden ja yrityskauppojen nykyiseen teoreettiseen keskusteluun sekä dynaamisten kyvykkyyksien toimintokohtaisiin mikropohjiin. Näin ollen toisessa pääluvussa rakennetaan teoreettinen viitekehys fuusioiden ja yrityskauppojen tarkasteluun, mikä luo näin pohjan tutkimuksen analyysille. Kolmannessa pääluvussa fuusioiden ja yrityskauppojen teoreettiseen keskusteluun liitetään autoteollisuuden sähköistymisen konteksti, minkä jälkeen tutkimuksen neljännessä pääluvussa yhdistetään fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin liittyvään teoreettiseen keskusteluun havainnot autoteollisuuden sähköistymisen vaikutuksista integraatioprosessiin. Lopuksi tutkimus kerää esitetyt havainnot yhteen sekä esittelee tutkimustulosten pohjalta mahdollisia aihe-ehdotuksia jatkotutkimuksille.

## 2 TEOREETTINEN JOHDATUS FUUSIOIHIN JA YRITYSKAUPPOIHIN

Tämän pääluvun tavoitteena on luoda teoreettinen viitekehys fuusioihin ja yrityskauppoihin. Luvun alkuun sisältyy keskeisten termien määrittelyä, jonka jälkeen tutkimuksessa perehdytään fuusioiden ja yrityskauppojen keskeisimpiin motiiveihin sekä tiivistetysti fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin. Luvun lopussa fuusioita ja yrityskauppoja koskevaa teoreettista keskustelua laajennetaan dynaamisten kyvykkyyksien toimintokohtaisten mikropohjien avulla, joka luo pohjan autoteollisuuden sähköistymiseen liittyvien fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessin haasteiden hahmottamiseen sekä syvempään ymmärtämiseen.

### 2.1 Fuusion ja yrityskaupan määritelmät

Yksinkertaisesti ajateltuna fuusiot ja yrityskaupat ovat osa yrityksen operatiivisia uudelleenjärjestelytoimintoja, joita yritykset harjoittavat jatkuvasti muuttuvassa kilpailuympäristössä (DePamphilis, 2011, s. 13, 17). Näin ollen yleisesti ajatellaan, että tyypillisissä fuusioissa ja yrityskaupoissa kaksi tai useampi liiketoimintayksikkö mukauttavat toimintonsa sekä johtonsa, jotta nämä selviytyisivät tässä kovassa kilpailuympäristössä (Sharma, 2016). Fuusioista ja yrityskaupoista on kuitenkin olemassa tarkempia määritelmiä, joita on tämän tutkimuksen kannalta syytä tarkastella seuraavaksi tarkemmin.

#### *Fuusio*

Fuusioita voidaan kuvailla oikeudellisesta tai taloudellisesta näkökulmasta, joiden erot on syytä erottaa toisistaan fuusioiden määrittämisen helpottamiseksi. Oikeudellisen näkökulman mukaan fuusiolla tarkoitetaan yrityksen operatiivista uudelleenjärjestelytoimintaa, jossa kaksi tai useampi yritystä yhdistävät toimintansa yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin kaikki paitsi yksi näistä yrityksistä lakkaavat olemasta oikeudellisesti. Tämä tarkoittaakin, että fuusioitu yritys jatkaa toimintaansa jäljelle jäävän ja siten oikeudellisesti olemassa olevan yrityksen alkuperäisen nimen alla. Tämän laajan määritelmän lisäksi fuusioista voidaan yleensä erottaa useita eri tyyppisiä, jotka riippuvat fuusioituvien yhtiöiden oikeudellisesta asemasta, mutta yhteistä näille kaikille tapauksille on se, että ainakin yksi yritys luopuu oikeudellisesta

asemastaan. (DePamphilis, 2011, s. 13.) DePamphilis (2011, s. 13–14) jakaa fuusiot oikeudellisesta näkökulmasta seuraaviin tyyppeihin:

- a. Lakisääteiset fuusiot, joissa ostajayritys ottaa vastaan kohdeyrityksen varat ja velat sen valtion sääntöjen mukaisesti, johon fuusioitu yritys perustetaan. Tällöin fuusioitunut yritys lakkaa olemasta ja integroituu täysin ostajayritykseen.
- b. Tytäryhtiöfuusiot, joissa kohdeyrityksestä tulee ostajayrityksen eli emoyrityksen tytäryhtiö.
- c. Kombinaatiofuusiot, joissa kaksi tai useampi yritystä yhdistyvät uudeksi yritykseksi. Tällöin kaikki osalliset yritykset puretaan laillisesti ja yhdistyvien yritysten kaikista varoista ja veloista perustetaan uusi yritys.
- d. Tasavertaisten fuusiot, joissa yhdistyvät yritykset ovat kooltaan, kilpailuasemaltaan, kannattavuudeltaan sekä markkina-arvoltaan vertailukelpoisia. Tällaisessa tilanteessa epäselvyyttä syntyy hallinnan luovuttamisesta toiselle sekä suurimmasta synergian tarjoavasta osapuolesta.

Taloudellisesta näkökulmasta yritysten fuusioitumista voidaan määritellä myös sen mukaan, millä toimialoilla ja missä asemassa yritysten arvoketjua yhdistyvät yritykset ovat. DePamphilis (2011, s. 14–15) jakaa fuusiot taloudellisesta näkökulmasta kolmeen eri luokkaan:

1. Horisontaaliset fuusiot, joissa kaksi saman teollisuudenalan eli kaksi kilpailevaa yritystä fuusioituu.
2. Konglomeraattiset fuusiot, joissa fuusioituvat yritykset toimivat täysin erilaisilla toimialoilla.
3. Vertikaaliset fuusiot, joissa fuusioituvat yritykset toimivat eri vaiheissa saman teollisuudenalan tuotannossa tai arvoketjussa. Kyseessä on taaksepäin suuntautuva integraatio, jos yritys hankitaan alemmaa arvoketjusta, ja vastaavasti, eteenpäin suuntautuva integraatio, jos yritys hankitaan ylempää arvoketjusta.

Fuusioita voidaan pitää ystävällismielisinä yhdistymisinä, koska fuusioissa yhdistyminen tapahtuu vain osapuolten yhteisymmärryksessä. Tämä tarkoittaa, että fuusioissa kohdeyrityksen johdon ja osakkeenomistajien enemmistön on hyväksyttävä



äänestyksellä yrityksen yhdistyminen. (DePamphilis, 2011, s. 16). Ostajayrityksen johto neuvotteleekin kohdeyrityksen johdon kanssa suoraan ostosopimuksesta, jonka jälkeen kohdeyrityksen hallitus hyväksyy sopimuksen, ja tämän jälkeen sopimus siirtyy kohdeyrityksen osakkeenomistajien äänestykseen (Jensen & Ruback, 1983).

### *Yrityskauppa*

Yrityskaupalla tarkoitetaan yritysten operatiivista uudelleenjärjestelytoimintaa, jossa ostajayritys saavuttaa hallitsevan omistusosuuden kohdeyrityksessä, sen tytäryhtiössä tai kyseisen yrityksen valituissa omaisuuserissä, jolloin kohdeyrityksen päätäntävalta siirtyy lopulta ostajayritykselle. Ostajayritys voi saavuttaa tämän hallitsevan omistusosuuden kohdeyrityksessä hankkimalla kohdeyrityksestä osake-enemmistön tai ostamalla muita omaisuuseriä, jolloin kohdeyrityksen päätäntävalta siirtyy ostajayritykselle. (DePamphilis, 2011, s. 15.) Päätäntävallan saatuaan ostajayrityksen johto pyrkii hankkimaan oikeudet kohdeyrityksen resurssien hallintaan, jolloin ostajayritys pystyy vaikuttamaan kohdeyrityksen resurssien käyttöön (Jensen & Ruback, 1983). Näin ollen hankittua kohdeyritystä ei sulauteta fuusion tapaan ostajayritykseen, koska kohdeyrityksestä tulee ostajayrityksestä erillinen tytäryhtiö (DePamphilis, 2011, s. 15).

Fuusiot ja yrityskaupat voidaankin jaotella ystävällismielisiin haltuunottoihin sekä vihamielisiin yrityskaappauksiin. DePamphilis (2011, s.16) huomauttaa, että ystävällismielisissä haltuunotoissa kauppa tapahtuu ostajayrityksen ja kohdeyrityksen yhteisymmärryksessä, jolloin kohdeyrityksen johto ja osakkeenomistajat hyväksyvät suunnitelmat tapahtuvasta kaupasta. Näissä tapauksissa ostajayrityksen on yleensä tarjottava kohdeyrityksen osakkeista nykyistä osakekurssia korkeampi hinta, jotta ostajayritys voisi suostutella osakkeenomistajat kaupan hyväksyntään ja näin saavuttaa päätäntävallan kohdeyrityksessä (DePamphilis, 2011, s. 16; Jensen & Ruback, 1983).

Yrityskaappauksessa kohdeyritys joutuu kuitenkin haluamattaan vihamielisen ostajayrityksen kaupan kohteeksi ja kohdeyrityksen johto pyrkiikin vastustamaan tätä kauppaa. Tässä tilanteessa kohdeyrityksen hallitus ja johto eivät suosittelle osakkeenomistajia myymään osakkeita vihamieliselle ostajayritykselle, mutta

ostajayritys voi kuitenkin saavuttaa määräysvallan kohdeyrityksen hallituksessa ostamalla yrityksen osakkeita suoraan kohdeyrityksen osakkeenomistajilta eli tekemällä vihamielisen tarjouksen. Näin ostajayritys pääsee esittämään kohdeyrityksen hallituksessa hyväksynnän aiemmin osakkeenomistajien vastustamasta fuusiosta tai yrityskaupasta. (DePamphilis, 2011, s. 18; Jensen & Ruback, 1983.) Yrityskaappaukset toteutuvat yleensä kalliimmalla ostohinnalla kuin ystävällismieliset haltuunotot, koska yrityskaappaus saattaa houkutellessa myös muitakin ostajia. Ystävällismieliset haltuunotot nähdäänkin yleensä kannattavampina, koska molempien osapuolten välinen yhteisymmärrys myös sujuvoittaa kaupanjälkeistä integraatioprosessia. (DePamphilis, 2011, s. 16–18.)

Tämän tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan autoteollisuuden sähköistymiseen liittyviä fuusioita ja yrityskauppoja. Näin ollen fuusiot nähdään tässä tutkimuksessa taloudellisesta näkökulmasta horisontaalisina sekä vertikaalisina fuusioina. Vastaavasti yrityskaupoilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan ystävällismielisiä haltuunottoja sekä vihamielisiä yrityskaappauksia. Tutkimuksessa keskitytäänkin näin ollen kahden ajoneuvovalmistajan välisiin kauppoihin sekä komponenttien toimittajan (akkuvalmistajan) ja ajoneuvovalmistajan välisiin kauppoihin, koska näiden toimijoiden väliset fuusiot ja yrityskaupat auttavat selittämään johdantoluvussa asetettua tutkimuksen tavoitetta.

## **2.2 Keskeisimmät motiivit fuusioihin ja yrityskauppoihin**

Fuusioiden ja yrityskauppojen toteutumiselle on olemassa lukemattomia erilaisia motiiveja, jonka vuoksi tässä tutkimuksen teoriaosuudessa keskitytään tarkastelemaan vain tutkimuskirjallisuudessa kaikista selkeimmiksi nousseita motiiveja. Seth, Song ja Pettit (2002) osoittavat tutkimuksessaan, että fuusioiden ja yrityskauppojen motiivien ymmärtäminen on ratkaisevassa asemassa niiden onnistumisen ja epäonnistumisen ymmärtämisessä, jolloin tässä tutkimuksessa on syytä tarkastella tarkemmin näitä keskeisimpiä fuusioihin ja yrityskauppoihin ajavia tekijöitä.

Tutkimuskirjallisuudessa yhdeksi suurimmaksi fuusioiden ja yrityskauppojen motiiviksi esitetään yleensä yritysten saavuttamat synergiaedut (DePamphilis, 2011,

s. 4; Seth ym., 2002). Liiketoiminnassa synergialla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, kuinka kaksi tai useampi yritystä luovat enemmän arvoa omistajilleen toimiessaan yhdessä kuin jos ne toimisivat erillään. DePamphilis jakaa nämä yritysten tavoittelemat synergiat operatiivisiin ja taloudellisiin synergioihin, jotka helpottavat synergioiden muodostumisen ymmärtämistä. Operatiivisilla synergioilla tarkoitetaan yksinkertaisesti mittakaavaetujen sekä laajuusetujen saavuttamista fuusioiden ja yrityskauppojen seurauksena. Fuusion tai yrityskaupan avulla ostajayritys pyrkiikin saavuttamaan tuotannon kasvun seurauksena mittakaavaetuja, jotka vähentävät kiinteidenkustannusten vaikutusta yrityksen tulokseen. Fuusiot ja yrityskaupat mahdollistavat myös laajuusetujen hyödyntämisen, jossa toisiinsa liittyvien tuotteiden tuotanto vähentää näiden tuotteiden valmistuskustannuksia. Näin olen laajemman tuotevalikoiman tuottaminen rinnakkaistuotantona yhdistetyillä tuotantolinjoilla, taidoilla ja muilla voimavaroilla yhden yrityksen alaisuudessa on kustannustehokkaampaa kuin niiden tuottaminen erillisissä yrityksissä. (DePamphilis, 2011, s. 3–5.)

Taloudellisilla synergioilla tarkoitetaan sitä, kuinka fuusiot ja yrityskaupat voivat vaikuttaa ostajayrityksen tai uuden yhdistyneen yrityksen pääomakustannuksiin laskevasti. Heikomman kassavirran omaava ostajayritys saakin yhdistyessään halvempaa lainaa, koska ostajayritys on saattanut yhdistyä kohdeyrityksen kanssa, jolla on ylimääräisiä kassavirtoja ja nämä ylimääräiset kassavirrat laskevat näin ollen ostajayrityksen pääomakustannuksia. Ostajayritys voi saavuttaa taloudellisia synergioita myös rahoituksen mittakaavaeduista, pienemmistä transaktiokuluista tai investointimahdollisuuksien kasvattamisesta. (DePamphilis, 2011, s. 3–5.)

Tutkimuskirjallisuudessa on noussut esille myös muita keskeisiä teorioita, jotka pyrkivät selittämään fuusioiden ja yrityskauppojen motiiveja ja ne keskittyvät vahvasti yritysten liiketoiminta- tai kilpailustrategioihin. Porter (1987) havaitsee tutkimuksessaan, että yritykset toteuttavat yrityskauppoja yleensä niihin kohdeyrityksiin, jotka eivät liity ostajayrityksen omaan teollisuudenalaan. Tätä ilmiötä kutsutaan diversifikaatioksi eli monipuolistamiseksi, jossa ostajayritys pyrkii hankkimaan kohdeyrityksiä nykyisen pääliiketoiminta-alueensa ulkopuolelta, joiden motiiveina toimivat näin ollen ostajayrityksen riskiprofiilin muuttaminen ja mahdolliset taloudelliset synergiaedut (DePamphilis, 2011, s. 6.; Pennings, Barkema

& Doma, 1994). Pennings ym. osoittavat tutkimuksessaan myös että, organisaatiot pyrkivät monipuolistamaan ja laajentamaan osaamistaan markkinoille, joilla on hyvät kasvunäkymät ja näin lisätä yrityksen markkinavoimaa. Yhdistyessään yritykset pyrkivät luonnollisesti parantamaan myös markkinavoimaansa, mutta DePamphilis huomauttaa yhdistymisen vaikuttavan enemmän yhdistyvien yritysten toiminnan tehokkuuteen kuin kasvavaan markkinavoimaan. DePamphilis esittää kuitenkin ajatuksen siitä, kuinka yritykset pyrkivät sopeutumaan nopeammin fuusioiden ja yrityskauppojen avulla markkinaympäristöön muutoksiin, koska fuusiot ja yrityskaupat mahdollistavat uusien teknologioiden sekä innovaatioiden nopean hankkimisen ostajayrityksen käytettäväksi. Näiden motiivien lisäksi fuusioihin ja yrityskauppoihin ajavia tekijöitä voivat olla myös monenlaiset verohyödyt, aliarvostettujen omaisuuserien ostaminen, lainsäädännön muutokset sekä yritysjohtoon liittyvät tekijät, kuten johtajien omahyväisyys. (DePamphilis, 2011, s. 7–12.)

### **2.3 Fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi**

DePamphilis (2011, s. 125) määrittää fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin itsenäisten tapahtumien sarjaksi, jotka johtavat lopulta omistusoikeuden siirtymiseen kohdeyritykseltä ostajayritykselle. Kuten aiemmassa johdantoluvussa on jo tullut ilmi, fuusiot ja yrityskaupat ovat kuitenkin monimutkaisia prosesseja, joihin liittyy monenlaisia eri näkökulmia ja välivaiheita (DePamphilis, 2011, s.126; Gomes ym., 2013). Tutkimuskirjallisuus tarjoaakin erilaisia lähestymistapoja sekä malleja fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin ymmärtämiseksi, mutta tässä tutkimuksessa tämä hankintaprosessi tiivistetään kolmeen selvään päävaiheeseen eli suunnittelu-, hankinta- sekä integraatiovaiheisiin, jotka voidaan tunnistaa tutkimuskirjallisuuden perusteella keskeisiksi fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa (DePamphilis, 2011, s.126, 127). On kuitenkin huomioitava, että tutkimuksessa esitettävä tiivistelmä fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessista kuvaa ideaalityypistä prosessia, jolloin todelliset hankintaprosessit saattavat poiketa tästä eri olosuhteiden vuoksi. Gomes ym. (2013) osoittavat artikkelissaan, että fuusioiden ja yrityskauppojen monimutkaisen hankintaprosessin ymmärtäminen lisää näiden onnistumisen todennäköisyyttä, jolloin tämän tutkimuksen kannalta onkin syytä perehtyä seuraavaksi tarkemmin tähän hankintaprosessiin.

### 2.3.1 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheen tavoitteena on pyrkiä saamaan mahdollisimman syvällinen käsitys yrityksen yleisestä markkinaympäristöstä sekä omasta liiketoiminnasta, jonka jälkeen yrityksen on mahdollista kehittää kyseiseen tilanteeseen sopiva strategia. Tämä hankintaprosessin ensimmäinen vaihe käynnistyy DePamphiliksen (2011) mukaan ulkoisen analyysin määrittämisellä, jossa yritys tarkastelee markkinaympäristöään ja pyrkii näin kehittämään ymmärrystä asiakkaista, kannattavuustekijöistä sekä markkinoiden uusista suuntauksista, joiden tärkeimpänä tavoitteena on kasvumahdollisuuksien ja kilpailu uhkien tunnistaminen. Seuraavana vaiheena on selvittää yrityksen nykyinen tilanne sisäisen analyysin avulla, jonka tavoitteena on määrittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. DePamphilis ehdottaa, että nämä ulkoisen ja sisäisen analyysin tulokset voidaan yhdistää SWOT-analyysiksi, joka kuvailee yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. Näiden kahden analyysin avulla tunnistettujen tulosten avulla yrityksen johdolla on selkeämpi käsitys yrityksen nykyisestä tilanteesta ja nämä tiedot ohjaavat näin ollen strategioiden kehittämistä sekä auttavat määrittelemään kyseiseen tilanteeseen sopivan strategian. (DePamphilis, 2011, s. 127.)

### 2.3.2 Hankintavaihe

Hankintavaiheessa yritys toteuttaa todellisen liiketoimen suunnitteluvaiheessa muodostuneen liiketoimintasuunnitelman sekä hankintavaiheen alussa kootun hankintasuunnitelman avulla, jossa potentiaalisten kohdeyritysten etsinnän ja valitsemisen lopputuloksena yritykset sopivat lopulta neuvotteluissa kaupan päättämisestä. Hankintasuunnitelma alkaakin tavoitteiden määrittämisellä, joiden tulee tukea täysin yrityksen strategiaa tavoitteita sekä liiketoimintasuunnitelmaa, jolloin yritys määrittelee hankinnan kohteen strategista, organisaationaalista ja kulttuurista sopivuutta. DePamphilis (2011) huomauttaa, että yrityksen tulee myös seurata tavoitteiden toteutumista järjestelmällisesti määrittelemällä aikataulu kaupan toteuttamiselle sekä arvioitava hankintaan käytettäviä resursseja ja riskejä, jotka ovat tärkeitä kohdevalinta perusteiden määrittelyssä. Näiden havaintojen perusteella hankintasuunnitelman kehittäminen on haastavaa kokemattomille yrityksille, mutta Delong ja Deyoung (2007) ehdottavat, että ostajayritys voi käyttää ulkopuolisten

konsulttien kokemuksia hyväksi hankinnan toteuttamisessa. Näiden kerättyjen tietojen perustella yritys kehittää hakusuunnitelman, jonka avulla yritys aloittaa potentiaalisten kohdeyritysten etsinnän. Hakuprosessin jälkeen yritys suorittaa seulontaprosessin, jossa tarkennetaan hakuprosessissa löytyneiden hankintakohteiden kriteerejä ja näistä hankintakohteista yritys valikoi kyseiseen tilanteeseen sopivan kohdeyrityksen. (DePamphilis, 2011, s. 152–161.)

Seuraavaksi ostajayritys ottaa yhteyttä valittuun kohdeyritykseen, jonka jälkeen yritys aloittaa neuvottelu strategian kehittämisen, tarjoushinnan määrittämisen sekä rahoitus- ja integraatiosuunnitelmien kehittämisen. Ostajayrityksen lähestymistapa kohdeyritykseen riippuu usein kohdeyrityksen omistusrakenteesta, koosta sekä ostajayrityksen aikataulusta, mutta DePamphilis korostaa kuitenkin henkilökohtaisten suhteiden luomista kohdeyrityksen johtoon aikataulun salliessa. Usein myös varhaisessa vaiheessa lähestymisen jälkeen yritykset neuvottelevat salassapitosopimuksen sekä molempien osapuolten halutessa aiesopimuksen, joka lisää osapuolten välistä luottamusta neuvotteluissa. (DePamphilis, 2011, s. 163–166.)

Tämän jälkeen alkaa useiden päällekkäisten toimintojen neuvotteluvaihe, jossa kohdeyrityksen alustavaa arvostusta tarkennetaan, jäsenellään sopimusta, suoritetaan due diligence -tarkastelu sekä kehitetään rahoitussuunnitelma kaupan rahoittamiseksi. Ostajayritys käyttää hankintaan yleensä merkittäviä määriä resursseja ja tämän lisäksi liiketoimeen liittyy myös riskejä, minkä vuoksi ostajayritys yleensä tutkii koko neuvotteluvaiheen ajan kohdeyrityksen useiden vuosien kirjanpidon ja näin päivittää näiden uusien taloudellisten tietojen perusteella kohdeyrityksen alustavaa arvostusta. Sopimuksen jäsentelyyn liittyy taloudellisesti tarkasteltuna kassavirran allokoointia, riskin kohdentamista sekä arvon jakamista osapuolten välillä, mutta tässä kohtaa yritykset keskittyvät myös erimielisyyksien ja eturistiriitojen ymmärtämiseen, koska nämä voivat vaikuttaa neuvotteluiden tulokseen. Tätä kattavaa kohdeyrityksen kirjanpidon tarkastelua sekä hankintaan liittyvien riskien ja vastuiden määrittämistä kutsutaan due diligence -tarkasteluksi, joka on tärkeä ja laaja osa hankintaprosessia. Tämän vuoksi etenkin tässä vaiheessa kokemattomien yritysten olisi hyvä käyttää hyödyksi ulkopuolisten konsulttien kokemuksia, joita DeLong ja Deyoung (2007) suosittelevat kokemattomille yrityksille suorituskyvyn tehostamiseksi. Näiden tarkastelujen jälkeen neuvotteluissa kehitetään rahoitussuunnitelma, jossa

määritellään kaupan todennäköiset kustannukset, jolloin rahoitussuunnitelma kehittämisen toimii keskeisenä tekijänä ostohinnan määrittämisessä. Ostajayritys voi kattaa nämä kaupan kustannukset omista ylimääräisistä kassavirroista, lainaamalla rahaa tai molempien yhdistelmällä. (DePamphilis, 2011, s. 126, 173–179, 205.)

Seuraavaksi osapuolet neuvottelevat kauppahinnasta ja muista sopimuksen yksityiskohdista, jonka seurauksena kauppa hyväksytään tai osapuolet perääntyvät kaupasta. On syytä huomioida, että ostajayritys aloittaa integraation suunnittelun ennen kaupan hyväksymistä, koska integraation suunnittelu on tärkeää aloittaa jo ennen varsinaista integroitumista sen monimutkaisen toteutuksen vuoksi (DePamphilis, 2011, s.151; Gomes ym., 2013). Lopulta hankintavaihe päättyy lopullisen osto- ja myyntisopimuksen vahvistamiseen osakkeenomistajien, viranomaisten ja kolmansien osapuolten hyväksynnällä, joka osoittaa osapuolten oikeudet ja velvollisuudet kaupan jälkeen sekä ennen sopimuksen hyväksyntää. (DePamphilis, 2011, s. 179–187.)

### 2.3.3 Integraatiovaihe

Kaupan vahvistamisen jälkeen seuraavana vaiheena on integroida eli yhdistää hankittu yritys tai omaisuusmahdollisimman nopeasti osaksi ostajayritystä, koska nopealla integraatiolla saavutetaan todennäköisemmin ostajan tavoittelemat odotukset hankinnalta (DePamphilis, 2011, s. 215). Tutkimuskirjallisuuden perusteella integraatiolla onkin hyvin keskeinen merkitys kaupan onnistumisen kannalta, koska epäonnistuneiden fuusioiden ja yrityskauppojen yhtenä pääsyyinä on havaittu olevan puutteellinen integraation suunnittelu sekä sen toteutus (Gomes ym., 2013; Schweiger & Weber, 1989).

Integraatiovaihe alkaa integraatio suunnittelulla, jossa neuvotteluvaiheessa saatujen tietojen pätevyys varmistetaan ja näitä tarkennettuja tietoja käytetään mahdollisimman sujuvan integraation tukena. Tässä vaiheessa kehitellään myös viestintäsuunnitelma yrityksen tärkeimmille sidosryhmille, jotta nämä sidosryhmät saataisiin tietoisiksi kaupasta ja integraation suorittamisesta organisaatiossa. DePamphilis (2011) erottelee integraation suunnittelussa näiden vaiheiden lisäksi monia eri toimia, joihin kuuluu muun muassa yrityksen uudistuneiden rakenteiden luomista sekä

henkilösuunnitelmien kehittämistä. Tämän jälkeen yhdistyvät yritykset aloittavat toiminnallisen integroinnin, jossa integrointi suunnitelmat toteutetaan yhdistyvien osapuolten kesken. Tässä vaiheessa integraatiosta vastuussa olevan johdon integraatiotiimi päättää yhdistyvien yritysten toimintojen sekä tukihenkilöstöjen keskittämisestä ja hajauttamisesta. DePamphilis painottaa, että yritysten tulisi keskittyä integroinnissa erityisesti tietotekniikan, valmistustoiminnan, myynnin, markkinoinnin, rahoituksen, ostojen sekä tutkimus ja kehitystyön integrointiin. Integraation haastavuutta lisää etenkin se, että jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa organisaatiokulttuuri ja tämän lisäksi yhdistyvien yritysten kansallinen kulttuuri saattaa erota huomattavasti toisistaan. Tätä ilmiötä kuvaillaan tutkimuskirjallisuudessa kaksikerroksisen akkulturaation termillä, jossa ostajayrityksen haasteena on sopeuttaa hankittu organisaatio uuteen yrityskulttuuriin sekä ulkomaiseen kansalliseen kulttuuriin (Barkema, Bell & Pennings, 1996). Tämän vuoksi uuden yhtenäisen yrityskulttuurin rakentaminen on välttämätöntä aloittaa määrittämällä yritysten kulttuuriprofiili muun muassa henkilöstökyselyiden avulla. Integraation toteutuksen jälkeen hankinnasta suoritetaan jälkiarviointi, jossa integraation kokonaisuuden onnistumista arvioidaan saavutettuihin tuloksiin verraten. (DePamphilis, 2011, s. 127, 218–238.)

Tämän alaluvun havaintojen perusteella voidaan todeta, että fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi on hyvin monimutkainen sekä hidas prosessi, mikä koostuu monista päällekkäisistä vaiheista. Näin ollen voidaankin esittää, että tämän kaltainen edellä esitetty nykyinen teoreettinen keskustelu fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessista ei selitä riittävästi autoteollisuuden sähköistymiseen liittyvissä fuusioissa ja yrityskaupoissa havaittavia pyrkimyksiä mahdollisimman nopeaan hankintaprosessin toteuttamiseen sekä keskittymistä uusien resurssien ja synergioiden saamiseen.



## 2.4 Dynaamisten kyvykkyyksien mikropohjien näkökulma

Tässä tutkimuksessa edellä esitettyä nykyistä fuusioita ja yrityskauppoja koskevaa teoreettista keskustelua pyritään laajentamaan tarkastelemalla tätä makrotason lisäksi mikrotasolla, jonka avulla tutkimuksessa pyritäänkin haastamaan tätä nykyistä teoreettista keskustelua fuusioista ja yrityskaupoista. Tämä onnistuu liittämällä fuusioita ja yrityskauppoja koskevaan teoreettiseen keskusteluun kaupan osapuolten dynaamisten kyvykkyyksien toimintokohtaiset mikropohjat, jotka ovat jääneet tutkimuskirjallisuudessa vähemmälle huomiolle (Haapanen ym., 2019). Tästä syystä tämä tutkimus liittyy mukaan Haapasen ym. aloittamaan keskusteluun mikropohjien merkityksestä fuusioissa ja yrityskaupoissa, mikä on heidän artikkelinsa mukaisesti ajankohtainen keskustelun aihe fuusioiden ja yrityskauppojen teoreettisessa keskustelussa.

Edellisten alalukujen havaintojen mukaisesti fuusioiden ja yrityskauppojen keskeisimpinä motiiveina voidaan pitää resurssien ja synergioiden saamista, jotka ovat näin ollen yhdistyville yrityksille erittäin tärkeitä tavoitteita fuusioissa ja yrityskaupoissa. Haapanen ym. (2019) tutkimuksen mukaan fuusioissa ja yrityskaupoissa ostajayrityksen on kuitenkin kyettävä yhdistämään tehokkaasti kahden yhdistyvän yrityksen erilliset resurssit ja kyvykkyydet, jotta lopputulos tuottaisi yhdistyville yrityksille taloudellista arvoa. Näillä resursseilla eli yrityskohtaisilla omaisuuserillä tarkoitetaan Teecen, Pisanon ja Shuen (1997) ajatuksia mukaillen esimerkiksi yrityksen tuotantolaitoksia, teknologioita, brändiä tai ammattitaitoista henkilökuntaa, kun taas kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen kykyä käyttää näitä resursseja, joista esimerkkeinä toimivat muun muassa tuotekehitys sekä tuotannon joustavuus. Tämä tarkoittaaakin sitä, että yrityksen hallussa olevat resurssit toimivat kyseisen yrityksen kyvykkyyksien perustana ja nämä kyvykkyydet toimivat taas yrityksen pääasiallisena kilpailuedun lähteenä (Teece ym., 1997).

Haapasen ym. (2019) tutkimuksen havaintojen perusteella fuusioissa ja yrityskaupoissa haasteena on etenkin taustalla olevien mikropohjien yhdistäminen siten, että ne toisivat yhdistyville yrityksille synergioita. Teece ym. (1997) huomauttavat artikkelissaan, että resurssien ja kyvykkyyksien uudelleenjärjestely vaatii yritykseltä dynaamisia kyvykkyyksiä, jolla tarkoitetaan yrityksen kykyä

integroida, rakentaa sekä uudelleen järjestää sisäisiä ja ulkoisia organisaatiotaitoja, resursseja ja toiminallisia taitoja muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimusten mukaisiksi. Näin ollen dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan yksinkertaisesti organisaation kykyä saavuttaa uusia kilpailuetuja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Leonard-Barton, 1992). Haapasen ym. mukaan viime aikoina tutkimuskirjallisuudessa on pyritty ymmärtämään paremmin etenkin sitä, miten nämä yritysten kyvykkyydet ja dynaamiset kyvykkyydet syntyvät. Haapanen ym. osoittavatkin empiirisessä tutkimuksessaan, että tämä onnistuu tarkastelemalla dynaamisten kyvykkyyksien toimintokohtaisia mikropohjia, jotka luovat uudenlaisen kuvan yhdistyvien yritysten erillisten resurssien ja kyvykkyyksien integraation sekä synergioiden muodostumisen haasteiden ymmärtämiseen rajat ylittävissä fuusioissa ja yrityskaupoissa.

Haapanen ym. (2019) havaitsevatkin tutkimuksessaan, että fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin sisältyy monimutkaisia näkökohtia mikropohjista, jotka vaikuttavat vahvasti fuusioiden ja yrityskauppojen toteutukseen sekä näin myös niiden onnistumiseen. Tutkimuksessa Haapanen ym. määrittelevät dynaamisten kyvykkyyksien mikropohjiksi taidot, rutiinit, prosessit ja organisaation rakenteen, mitkä heidän mukaansa vaikuttavat erillisten resurssien ja kyvykkyyksien integraatioon yhdistyvissä yrityksissä. Yksinkertaisesti ajateltuna näiden mikropohjien avulla on tutkimuskirjallisuudessa pyritty selittämään yksilöiden vaikutuksia makrotason ilmiöihin ja tutkimuskirjallisuudessa kolmeksi ensisijaiseksi mikropohjaksi on tunnistettu yksilöt, prosessit ja organisaation rakenne, jotka toimivat organisaation rutiinien sekä kyvykkyyksien alkuperänä (Felin, Foss, Heimeriks & Madsen, 2012). Haapasen ym. tutkimuksen havaintojen mukaisesti dynaamisten kyvykkyyksien mikropohjien tunnistaminen vaikuttaa fuusioiden ja yritysostojen onnistumiseen ja on tärkeää, että ostajayritys pystyy yhdistämään nämä taidot, rutiinit, prosessit sekä rakenteet erillisistä mikropohjista, joka mahdollistaa lopulta resurssien ja kyvykkyyksien onnistuneen yhdistämisen rajat ylittävissä fuusioissa ja yrityskaupoissa. Näin ollen näiden edellä esitettyjen havaintojen perusteella mikropohjien avulla voidaankin ymmärtää syvemmin fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessia tarkastelemalla yhdistyvien yritysten mikropohjien tunnistamista sekä yhdistämistä, koska nämä vaikuttavat resurssien ja kyvykkyyksien integraatioon sekä synergioiden muodostumiseen integraatioprosessissa.

### **3 FUUSIOT JA YRITYSKAUPAT AUTOTEOLLISUUDEN SÄHKÖISTYMISSÄ**

Tässä pääluvussa tutustutaan autoteollisuuden sähköistymiseen sekä tämän ilmiön keskeisiin syihin, jonka jälkeen tutkimuksessa perehdytään tarkastelemaan millaisia mahdollisuuksia fuusiot ja yrityskaupat mahdollistavat autoteollisuuden toimijoille ajoneuvojenmallien sähköistymisessä. Luvun lopussa tarkastellaan integraatioprosessin merkitystä autoteollisuuden sähköistymisessä, joka on tässä luvussa esitettyjen havaintojen mukaisesti merkittävä vaihe ajoneuvojen sähköistymiseen liittyvissä fuusioissa ja yrityskaupoissa. Näin ollen luvun tavoitteena on pyrkiä laajentamaan ymmärrystä siitä, mitä fuusiot ja yrityskaupat tarkoittavat autoteollisuuden sähköistymisen kontekstissa sekä luomaan pohjan fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin liittyvän teoreettisen keskustelun laajentamiseen.

#### **3.1 Autoteollisuuden sähköistyminen ja ilmiön syyt**

Ajoneuvojen sähköistyminen on näkynyt selvästi viimeisen vuosikymmenen aikana ajoneuvovalmistajien pyrkimyksenä sähköistää nopeasti ajoneuvomallejaan, ja aiheen ajankohtaisuus onkin näkynyt selkeästi esimerkiksi uutisissa, kuten tutkimuksen johdantoluvussa havaittiin. Tässä alaluvussa käsitellään autoteollisuuden sähköistymistä yksityiskohtaisemmin perehtyen ajoneuvojen sähköistymisen yleiseen kehitykseen, ilmiön syihin sekä etenkin markkinamahdollisuuksiin. Näin tämä alaluku pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, minkä vuoksi ajoneuvovalmistajat pyrkivät sähköistämään ajoneuvomallejaan.

Tällä hetkellä on olemassa monenlaisia teknisiä ratkaisuja ajoneuvojen sähköistämiseen ja onkin syytä huomioida, että polttomoottoriajoneuvot siirtyvät vaiheittain kohti täyssähköajoneuvoja (Teece, 2019; Túry, 2018; Túry, 2019). Sähköajoneuvojen kehityksen voidaan katsoa alkavan hybridi sähköajoneuvoista, joissa energian lähteenä toimii polttomoottorin ja sähkömoottorin yhdistelmä. Tästä seuraavaa vaihetta edustavat plug-in hybridi sähköajoneuvot, joissa polttomoottorin osuus jää pienemmäksi latausmahdollisuuden sekä suurentuneen akkukapasiteetin vuoksi. Näiden ajoneuvomallien jälkeen ajoneuvot siirtyvät kohti

täyssähköajoneuvoja, joiden ratkaisuna toimivat akkusähköajoneuvot ja polttokennosähköajoneuvot, jotka eroavat toisistaan sähkön varastointitekniikaltaan. Akkusähköajoneuvot ovat kuitenkin osoittautuneet teknisesti paremmaksi ratkaisuksi ajoneuvojen sähköistymisessä, koska akkusähköajoneuvojen hiilidioksidipäästöt ovat kokonaisuudessaan pienemmät kuin polttokennosähköajoneuvoilla. (Túry, 2018; Túry, 2019.)

Yleisesti ajatellaankin hyvin usein, että ajoneuvojen sähköistymisen syynä on kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen ilmastonmuutoksen torjunnan vuoksi, mutta tätä ilmiötä selittävät myös monet muut motiivit. Tutkimuskirjallisuuden perusteella kasvihuonekaasujen vähentämistä pidetään kuitenkin kaikista tärkeimpänä syynä ajoneuvojen sähköistymiseen, koska liikennealan osuus kasvihuonekaasupäästöistä on ollut suurta ja vuonna 2009 tämä päästöjen osuus oli 25 % kaikista energiaan liittyvien alojen tuottamista kasvihuonekaasupäästöistä (Mariasiu, Borzan, Motogna & Szabo, 2019; Yong, Ramachandaramurthy, Tan & Mithulanathan, 2015). Túry (2019) pitääkin polttomoottorikäyttöistä tekniikkaa tulevaisuuden kannalta kestävämmänä ratkaisuna sen aiheuttamien kasvihuonekaasu- ja hiukkaspäästöjen sekä myös fossiilisten polttoaineiden ehtymisen vuoksi. On havaittu, että sähköajoneuvot ovat alkaneet kiinnostamaan kuluttajia etenkin, koska sähköajoneuvot ovat hiljaisia, niillä ei ole normaaleja polttoainekustannuksia sekä niissä käytettävän yksinkertaisemman tekniikan vuoksi sähköajoneuvot ovat huoltovapaampia kuin polttomoottoriajoneuvot (Mariasiu ym., 2019; Teece, 2018). Mariasiu ym. väittävätkin tutkimuksessaan, että kuluttajien kiinnostus ja hyväksyntä sähköajoneuvoja kohtaan on johtanut ajoneuvovalmistajat laajentamaan sähköajoneuvojensa mallistoa kysynnän lisääntyessä. Ajoneuvovalmistajien kannalta sähköajoneuvojen kokoonpanon on havaittu olevan myös nopeampaa, koska sähköajoneuvot ovat rakenteeltaan huomattavasti polttomoottoriajoneuvoja yksinkertaisempia (Volkswagen, 2019).

Edellä mainittujen havaintojen perusteella sähköajoneuvoilla on potentiaaliset markkinat, joista Kiina on noussut teknologian kehityksen sekä ympäristöhaasteiden vuoksi maailman suurimmaksi sähköajoneuvojen markkina-alueeksi. Vuonna 2018 Kiina hallitsikin 56 % maailman sähköajoneuvojen kokonaismyynnistä. (Mariasiu ym., 2019; Teece, 2019.) Sähköajoneuvojen osuus automarkkinoista on kuitenkin edelleen pieni ja ajoneuvojen sähköistymisen kasvua selittää osin eri valtioiden

toimeksiannot sekä tuet autokannan sähköistämiseksi (Teece, 2018). Sähköajoneuvojen yleistymisen suurimpina esteinä nähdään yleensä sähköajoneuvojen pieni toimitusaste, akkujen valmistuskustannukset, jotka muodostavat vähintään kolmasosan sähköajoneuvojen kokonaiskustannuksista sekä kattavan latausinfrastruktuurin eli latausasemien puuttuminen. Akkuvalmistajat pyrkivätkin alentamaan akkujen valmistus- ja kilowattituntikustannuksia, jolloin sähköajoneuvon omistaminen tulee kuluttajille taloudellisesti yhä houkuttelevammaksi ja kysynnän oletetaan nousevan tämän vuoksi voimakkaasti lähitulevaisuudessa, jolloin myös latausinfrastruktuuri tulee todennäköisesti laajentumaan (Randall, 2016; Teece, 2018; Túry, 2019). Arvioiden mukaan vuonna 2022 akkujen valmistuskustannuksien laskemisen vuoksi sähköajoneuvojen myynnin odotetaan nousevan voimakkaasti. Tästä syystä sähköajoneuvojen myynnin osuuden kaikista uusien ajoneuvojen myynnistä on arvioitu nousevan jopa 35 prosenttiin vuoteen 2040 mennessä. (Randall, 2016.)

### **3.2 Autoteollisuuden toimijoiden motiivit**

Edellisessä alaluvussa esitettyjen havaintojen perusteella sähköajoneuvojen kysynnän odotetaan nousevan todennäköisesti lähitulevaisuudessa merkittävästi, jolloin tämän kysynnän nousun voidaan olettaa luovan sähköajoneuvoille potentiaaliset markkinat. Näin ollen tästä voidaan päätellä, että tämän vuoksi ajoneuvovalmistajat pyrkivät fuusioiden ja yrityskauppojen avulla hankkimaan nopeita ratkaisuja ajoneuvomallien sähköistymiseen, joka on näkynyt esimerkiksi uutisissa Fiat Chrysler Automobilesin ja PSA-konsernin yhdistymisenä, kuten jo johdantoluvussa havaittiin. Tätä havaintoa tukee myös tämän tutkimuksen edellisen pääluvun havainnot siitä, että organisaatiot pyrkivät laajentamaan toimintaansa fuusioiden ja yrityskauppojen avulla potentiaalisten kasvunäkymien markkinoille (Pennings ym., 1994). Tästä syystä voidaankin esittää, että autoteollisuuden toimijoiden päämotiivina ajoneuvojen sähköistymiseen liittyvissä fuusioissa ja yrityskaupoissa toimiikin luonnollisesti taloudellisten tuottojen saavuttaminen sekä markkinaosuuden kasvattaminen.

Teece (2018) osoittaa myös, että autoteollisuus muuttuu tällä hetkellä hyvin paljon sähköistymisen ja muiden suurten teknologisten innovaatioiden vuoksi, jolloin autoteollisuuden toimijat kohtaavat syvää epävarmuutta ja kovaa kilpailua. Tämän

kaltaisessa tilanteessa fuusiot ja yrityskaupat tarjoavat autoteollisuuden toimijoille mahdollisuuksia selviytyä epävarmassa ja kilpailullisessa ympäristössä, koska edellisen pääluvun havaintojen mukaisesti fuusioiden ja yrityskauppojen avulla yhdistyvät yritykset saavat käyttöönsä uusia resursseja sekä näin nämä toimijat voivat saavuttaa synergiaetuja (Haapanen ym., 2019). Yhdistyvät autoteollisuuden toimijat pyrkivät näin ollen fuusioiden ja yrityskauppojen avulla myös parantamaan toimintansa tehokkuutta markkinavoiman lisäksi, kuten edellisessä pääluvussa havaittiinkin (DePamphilis, 2011, s.12).

Näiden havaintojen vuoksi tässä alaluvussa tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin näitä keskeisimpiä tekijöitä, jotka ajavat autoteollisuuden toimijoita fuusioihin ja yrityskauppoihin ajoneuvojen sähköistymisessä. Alaluvun tavoitteena onkin näin pyrkiä ymmärtämään millaisia hyötyjä fuusiot ja yrityskaupat mahdollistavat autoteollisuuden toimijoille ajoneuvojen sähköistymisessä. On kuitenkin syytä huomioida, että autoteollisuuden toimijoilla saattaa mahdollisesti olla useita motiiveja toteuttaa fuusioita ja yrityskauppoja, jonka vuoksi ajoneuvojen sähköistymiseen liittyvät fuusiot ja yrityskaupat käynnistyvät todennäköisesti useiden eri motiivien vuoksi.

### 3.2.1 Uudet teknologiat ja taidot

Edellä mainittujen havaintojen perusteella autoteollisuuden nopeasti etenevä teknologinen muutos ajaa autoteollisuuden toimijoita etsimään uusia teknologioita ja taitoja ajoneuvomallien sähköistymisen mahdollistamiseksi. Fuusioiden ja yrityskauppojen avulla autoteollisuuden toimijat pääsevätkin käsiksi uusiin resursseihin eli teknologioihin ja taitoihin, mitkä ovat merkittävässä asemassa sähköajoneuvojen kehitystyössä. Näin ollen toisessa pääluvussa esitetyn DePamphiliksen (2011, s. 3) ajatuksia mukailien, autoteollisuuden toimijoiden toteuttamat fuusiot ja yrityskaupat mahdollistavat nopeamman sopeutumisen markkinaympäristössä tapahtuviin teknologisiin muutoksiin kuin sisäinen kehitystyö, mikä on huomattavasti hitaampi tapa saavuttaa teknologinen osaaminen ajoneuvojen sähköistymisessä. Tämän kaltainen toiminta näkyy yrityksiensä toteuttamissa fuusioissa ja yrityskaupoissa, koska fuusioiden avulla yhteisymmärryksessä yhdistyvät yritykset pyrkivät hyödyntämään liiketoiminnassaan molempien osapuolten hallussa olevia

resursseja ja myös yrityskaupoissa ostajayrityksen yhtenä ensisijaisena pyrkimyksenä on hankkia oikeudet kohdeyrityksen resurssien hallintaan (DePamphilis, 2011, s. 13; Jensen & Ruback, 1983). Erikoistuneet tuotantolaitokset ja tekninen kokemus ovat myös esimerkkejä näistä yrityskohtaisista omaisuuseristä eli resursseista, joita kilpailijoiden on hyvin vaikea jäljitellä liiketoiminnassaan (Teece ym., 1997).

Autoteollisuuden toimijoiden mahdollisimman nopea sopeutuminen autoteollisuuden sähköistymiseen onkin ratkaisevan tärkeää näiden toimijoiden kilpailuedun saavuttamiseksi, koska autoteollisuus on edellä esitettyjen havaintojen perusteella tällä hetkellä murroksessa. Näin ollen ajoneuvovalmistajat pyrkivät liittymään mukaan tähän teknologiseen muutokseen fuusioiden ja yrityskauppojen avulla mahdollisimman nopeasti, jotta nämä selviäisivät ajoneuvojen sähköistymisen haasteista kilpailullisessa ympäristössä, kuten tämän tutkimuksen johdantoluvussa jo todettiin. Ajoneuvojen sähköistymiseen liittykin tutkimuskirjallisuuden mukaan monia teknologisia ja tuotannollisia haasteita, mutta Mariasiu ym. (2019) osoittavat tutkimuksessaan, kuinka ajoneuvojen sähköistämisen yhtenä suurimpana teknologisena haasteena on tällä hetkellä kehittää akkujen energiakapasiteettia, mikä nykyisellä teknologialla rajoittaa vieläkin merkittävästi akkusähköajoneuvojen toimintasädetä sekä sähkömoottorin tehon käyttöä. Näin ollen fuusiot ja yrityskaupat toimivatkin ajoneuvovalmistajille luontevana tapana hankkia käyttöönsä nopeasti uusia teknologioita ja taitoja, joita tarvitaan ajoneuvojen sähköistymiseen liittyvien teknologisten haasteiden ratkaisemisessa sekä näin autoteollisuuden sähköistymiseen sopeutumisessa.

### 3.2.2 Operatiiviset synergiaedut

Tämän tutkimuksen toisen pääluvun havaintojen mukaisesti fuusiot ja yrityskaupat mahdollistavat autoteollisuuden toimijoiden kasvavien kehitys- ja tuotantokustannusten alentamisen, koska nämä toimijat pyrkivät saavuttamaan fuusioiden ja yrityskauppojen avulla synergiaetuja, jotka DePamphiliksen (2011, s. 3) mukaan parantavat liiketoiminnan tehokkuutta. Autoteollisuuden sähköistyminen aiheuttaakin hyvin todennäköisesti autoteollisuuden toimijoille ajoneuvomallien sähköistymisen alussa kasvavia kehitys- ja tuotantokustannuksia, koska sähköajoneuvojen teknologinen kehitystyö ja tuotantolinjojen mukauttaminen

sähköajoneuvojen tuotantoon aiheuttavat lisääntyneitä kustannuksia, ja ne vaativat näin yrityksiltä merkittäviä määriä resursseja. Tätä havaintoa tukee se, että Fiat Chrysler Automobilesin ja PSA-konsernin yhtenä yhdistymisen tavoitteena on PSA-konsernin toimitusjohtaja Carlos Tavaresin mukaan mahdollistaa sähköajoneuvojen kehittämiskustannusten jakaminen ja myös hankkia tarvittava mittakaava yhtiöiden selviytymiseen autoteollisuuden teknologisesta muutoksesta (Ewing, 2021). Synergiaetujen saavuttaminen on tämän havainnon perusteella erittäin keskeisessä asemassa ajoneuvojen sähköistämiseen liittyvissä fuusioissa ja yrityskaupoissa, koska synergiaedut mahdollistavat kannattavamman liiketoiminnan toteuttamisen autoteollisuuden kovassa kilpailuympäristössä.

Edellisen pääluvun havaintojen mukaisesti autoteollisuuden toimijat pyrkivät saavuttamaan fuusioiden ja yrityskauppojen avulla etenkin operatiivisia synergioita eli mittakaava- ja laajuusetuja, jotka mahdollistavat taloudellisesti kannattavamman sähköajoneuvojen tuotannon. DePamphiliksen (2011, s. 4–5) ajatuksia mukaillen, fuusiot ja yrityskaupat mahdollistavatkin yhdistyvien ajoneuvovalmistajien tuotannon kasvun, jonka seurauksena syntyy mittakaavaetuja. Tällöin yhdistyvien ajoneuvovalmistajien on kustannustehokkaampaa tuottaa sähköajoneuvoja, koska keskimääräiset kustannukset per sähköajoneuvo laskevat tuotannon kasvun seurauksena. Tämän kaltainen toiminta näkyykin vahvasti edellä esitetyn Fiat Chrysler Automobilesin ja PSA-konsernin yhdistymisen tavoitteissa. Fuusiot ja yrityskaupat mahdollistavat autoteollisuuden toimijoille myös laajuusetujen hyödyntämisen, joita syntyy esimerkiksi silloin, kun ajoneuvovalmistaja ostaa autoteollisuuden akkuja valmistavan yrityksen. Tämän seurauksena ajoneuvovalmistajan on kustannustehokkaampaa tuottaa rinnakkain yhdessä yrityksessä sähköajoneuvoja sekä niissä käytettäviä akkuja, kuin tuottaa niitä erillisissä yrityksissä. Hyvä esimerkki ajoneuvovalmistajan tavoittelemista laajuiseduista on näkynyt uutisissa muun muassa, kun tunnettu sähköajoneuvovalmistaja Tesla päätti ostaa saksalaisen autoteollisuuden akkuvalmistajan ATW Automationin (Taylor, 2020).



### 3.3 Integraatioprosessin merkitys autoteollisuuden sähköistymisessä

Edellä esitettyjen havaintojen mukaisesti autoteollisuuden toimijat pyrkivät saamaan käyttöönsä fuusioiden ja yrityskauppojen avulla pääasiallisesti uusia teknologioita, taitoja sekä operatiivisia synergiaetuja ajoneuvomallien nopeamman sähköistymisen mahdollistamiseksi, jonka vuoksi kaupan osapuolten erillisten resurssien ja kyvykkyyksien integraatiota onkin erittäin tärkeää tarkastella tässä kontekstissa tarkemmin. Integraatioprosessia voidaan pitää merkittävänä vaiheena etenkin autoteollisuuden sähköistymiseen liittyvissä fuusioissa ja yrityskaupoissa, koska kaupan osapuolten erillisten resurssien ja kyvykkyyksien onnistuneen integroinnin nähdään tutkimuskirjallisuuden havaintojen mukaan mahdollistavan erinomaisen suorituskyvyn tuottamisen yhdistyvissä yrityksissä (Teece, 2014; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006). Näin ollen toisessa pääluvussa esitettyjen Haapasen ym. (2019) ajatuksia mukaillen resurssien ja kyvykkyyksien onnistuneen integroinnin avulla yhdistyvät ajoneuvovalmistajat pystyvät hyödyntämään fuusioissa tai yrityskaupoissa saatavia resursseja tehokkaammin, mikä johtaa näin ollen parempaan taloudelliseen lopputulokseen. Yksinkertaisesti tämä tarkoittaaakin sitä, että onnistuneen resurssien ja kyvykkyyksien integroinnin avulla ajoneuvovalmistajat pystyvät tuottamaan omia sähköajoneuvomallejaan tehokkaammin sekä saavuttamaan operatiivisia synergiaetuja, jotka mahdollistavat näin kilpailuedun muodostumisen autoteollisuuden muuttuvassa ja epävarmassa kilpailuympäristössä.

Gomes ym. (2013) osoittavat artikkelissaan myös, että tähän fuusioiden ja yrityskauppojen onnistumisen kannalta tärkeään integraatioprosessiin liittyy paljon epävarmuutta ja yleisesti integraatiota pidetäänkin erittäin vaikeana toteuttaa onnistuneesti. Muun muassa Schweiger ja Weber (1989) osoittavat empiirisessä tutkimuksessaan, että fuusioiden ja yrityskauppojen yhtenä merkittävänä epäonnistumisen pääsyynä on riittämätön integraation suunnittelu sekä sen toteutus. Prichett, Robinson ja Clarkson (1997) esittävät kuitenkin, että suurin osa yrityskauppojen epäonnistumisista johtuu virheellisestä johtamisesta toteutuksen aikana, eikä niinkään suunnittelun tai valintojen puutteesta. Edellä mainittujen havaintojen perusteella integraatioprosessiin liittyy paljon epävarmuutta, mutta autoteollisuuden toimijoiden kannattaa kuitenkin pyrkiä mahdollisimman nopeaan integraatioon kaupan päättämisen jälkeen, koska tämän on havaittu johtavan

todennäköisemmin yhdistymiseen, jossa ostajayritys saavuttaa odotuksensa kaupalta. Suuressa osassa fuusioissa ja yrityskaupoissa integroituminen saadaankin päätökseen noin puolen vuoden tai vuoden välisellä ajanjaksolla, jonka jälkeen suoritettu integraatio tuottaa nopeasti odotetun taloudellisen tuoton yritykselle. (DePamphilis, 2011, s. 215–216.) Näiden tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen perusteella kaupan jälkeinen integraatioprosessi on keskeinen, mutta myös hyvin monimutkainen ja epävarma prosessi fuusioissa ja yrityskaupoissa, mihin autoteollisuuden toimijoiden tavoitteet luovatkin omanlaiset haasteensa.

## **4 INTEGRAATIOPROSESSIIN LIITTYVÄN TEOREETTISEN KESKUSTELUN LAAJENTAMINEN**

Tämän pääluvun tavoitteena on pyrkiä laajentamaan sekä täydentämään fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin liittyvää teoreettista keskustelua autoteollisuuden sähköistymisen vaikutusten avulla. Luvun alussa esitetäänkin tutkimuskirjallisuuden mukaisia perusteluja fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessin syvemmän ymmärtämisen merkityksestä, jonka jälkeen tutkimuksessa laajennetaan toisessa pääluvussa esitettyä nykyistä olemassa olevaa fuusioita ja yrityskauppoja koskevaa teoreettista keskustelua autoteollisuuden sähköistymisen vaikutuksilla edellisessä pääluvussa esitettyjen havaintojen mukaisesti.

### **4.1 Perustelut näkökulman valintaan**

Edellisten päälukujen havaintojen perusteella integraatioprosessilla on selvästi merkittävä rooli fuusioiden ja yrityskauppojen onnistumisen kannalta, kuten myös Gomes ym. (2013) havaitsevat artikkelissaan. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa tätä integraatioprosessiin liittyvää teoreettista keskustelua pyritäänkin tarkastelemaan uudelleen sekä myös täydentämään hyvinkin ajankohtaisen autoteollisuuden sähköistymisen kontekstin avulla. Tutkimuksen toisessa pääluvussa esitetyn nykyistä fuusioita ja yrityskauppoja koskevan teoreettisen keskustelun havaintojen perusteella fuusioiden ja yrityskauppojen keskeisimpinä motiiveina voidaan pitää muun muassa resurssien ja synergioiden saamista, jotka ovat näin ollen tärkeitä tavoitteita yhdistyville yrityksille. Edellisen pääluvun havaintojen mukaisesti autoteollisuuden toimijat pyrkivätkin hankkimaan fuusioiden ja yrityskauppojen avulla mahdollisimman nopeasti näitä uusia resursseja sekä operatiivisia synergiaetuja omien sähköajoneuvomallien tuottamiseksi ja tuotannon tehostamiseksi, koska ajoneuvojen odotetaan sähköistyvän lähitulevaisuudessa nopealla tahdilla. Näin ollen näiden edellä mainittujen havaintojen perusteella autoteollisuuden toimijoiden voidaankin väittää keskittyvän pääasiassa resurssien ja synergiaetujen saamiseen mahdollisimman nopeasti toteutettujen fuusioiden ja yrityskauppojen avulla. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa esitetäänkin, että nämä autoteollisuuden sähköistymisen vaikutukset

asettavat uudenlaisia haasteita etenkin fuusioiden ja yrityskauppojen osapuolten väliseen integraatioprosessiin.

Nykyinen fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessia koskeva teoreettinen keskustelu pitääkin integraatioprosessia erittäin monimutkaisena ja hitaana prosessina, jonka vuoksi lopullisen integraation toteutuminen yhdistyvien yritysten välillä saattaa kestää tietyissä tapauksissa jopa useita vuosia (Gomes ym., 2013; Marrewijk, 2016). Tällöin ongelmaksi muodostuu se, että nykyinen teoreettinen keskustelu fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessista ei selitä tarpeeksi tällaisia autoteollisuuden sähköistymisen kontekstissa tapahtuvia resursseihin ja synergioihin saamiseen keskittyviä sekä mahdollisimman nopeaan toteutukseen pyrkiviä fuusioita ja yrityskauppoja. Tästä syystä tämä tutkimus pyrkiikin seuraavaksi laajentamaan tätä teoreettista keskustelua fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessista tarkastelemalla autoteollisuuden sähköistymisen vaikutuksia integraatioprosessiin toisessa pääluvussa esitettyjen dynaamisten kyvykkyyksien toimintokohtaisten mikropohjien avulla. Näin ollen näillä autoteollisuuden sähköistymisen vaikutusten avulla pyritäänkin kehittämään fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin liittyvää teoreettista keskustelua, jotta tällä voitaisiin ymmärtää paremmin ajoneuvojen sähköistymiseen liittyviä fuusioita ja yrityskauppoja.

## **4.2 Resurssien ja kyvykkyyksien integraatio**

Kuinka autoteollisuuden sähköistymisen kontekstissa näiden toimijoiden keskittyminen resurssien ja synergiaetujen saamiseen mahdollisimman nopeasti toteutettujen fuusioiden ja yrityskauppojen avulla sitten vaikuttavat tässä monimutkaisessa sekä hitaassa integraatioprosessissa tapahtuvaan resurssien ja kyvykkyyksien integraatioon, jota voidaan pitää toisessa pääluvussa esitetyn Haapasen ym. (2019) tutkimustulosten mukaisesti merkittävänä tekijänä integraatioprosessissa fuusioiden ja yrityskauppojen onnistumisen kannalta. Näitä autoteollisuuden sähköistymisen vaikutuksia resurssien ja kyvykkyyksien integraatioon tarkastellaan seuraavaksi Haapasen ym. ajatuksia mukaillen dynaamisten kyvykkyyksien toimintokohtaisten mikropohjien näkökulmasta, jonka avulla tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään syvemmin mikrotasolla autoteollisuuden sähköistymisen vaikutuksia fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin.

Toisessa pääluvussa esitettyjen Haapasen ym. (2019) tutkimustulosten perusteella onnistunut resurssien ja kyvykkyyksien integraatio vaatii ostajayritykseltä integraatioprosessissa kykyä tunnistaa sekä yhdistää yhdistyvien yritysten erilliset mikropohjat eli taidot, rutiinit, prosessit sekä rakenteet. Edellisen pääluvun havaintojen mukaisesti autoteollisuuden toimijoiden toteuttamat ajoneuvojen sähköistymiseen liittyvät fuusiot ja yrityskaupat keskittyvätkin pääasiassa etenkin näiden uusien resurssien sekä synergiaetujen hankintaan, koska autoteollisuuden toimijoiden on sopeuduttava tähän teknologiseen muutokseen mahdollisimman nopeasti ja tämä onkin näkynyt uutisissa selvästi esimerkiksi Fiat Chrysler Automobilesin ja PSA-konsernin yhdistymistavoitteissa sekä Teslan ostaessa autoteollisuuden akkuvalmistajan ATW Automationin (Ewing, 2021; Taylor, 2020).

Tämän edellä esitetyn havainnon perusteella voidaankin esittää, että autoteollisuuden sähköistyminen vaikuttaa näin ollen dynaamisten kyvykkyyksien mikropohjien tunnistamiseen sekä niiden yhdistämiseen. Autoteollisuuden toimijoiden voidaankin ajatella pyrkivän hyödyntämään mahdollisimman nopeasti näitä fuusioiden ja yrityskauppojen tarjoamia mahdollisuuksia ajoneuvojen sähköistymisessä heti yritysten yhdistyessä, koska näillä toimilla ajoneuvovalmistajat pyrkivät pysymään mukana autoteollisuuden nopeasti muuttuvassa sekä epävarmassa kilpailuympäristössä. Tämän seurauksena integraatioprosessissa tapahtuvien mikropohjien tunnistaminen ja yhdistäminen sekä näin resurssien ja kyvykkyyksien integraatio jäävätkin todennäköisemmin vähemmän merkittäväksi tekijöiksi fuusioiden ja yrityskauppojen koko hankintaprosessissa etenkin, kun aikaisemman tutkimuksen havaintojen mukaan fuusioissa ja yrityskaupoissa lopullisen integraation toteutuksen yhdistyvien yritysten välillä on todettu olevan erityisen hidas ja monimutkainen prosessi, joka saattaa kestää useita vuosia (Marrewijk, 2016).

Resurssien ja synergioiden saamiseen keskittymisen lisäksi myös organisaatioiden pyrkimykset mahdollisimman nopeaan integraation toteutukseen asettavat luontevasti ajateltuina suuria haasteita resurssien ja kyvykkyyksien integraatiolle sekä näin ollen myöskin hitaalle ja monimutkaiselle integraatioprosessille. Haapasen ym. (2019) mukaan näiden dynaamisten kyvykkyyksien erillisten mikropohjien yhdistäminen on erittäin haasteellista ja monimutkaista yhdistyville yrityksille, jonka vuoksi organisaatioiden pyrkimykset nopeaan toteutukseen voidaankin todeta tuovan

haasteita tämän prosessin suorittamiseen yhdistyvien yritysten integraatioprosessissa. Yksinkertaisesti ajateltuna voidaan esittää, että organisaatioiden nopeat toimet mikropohjien tunnistamisessa sekä niiden yhdistämisessä lisäävät todennäköisemmin päättäjien huolimattomuutta ja ymmärryksen puutetta tässä prosessissa, joka vaikuttaa näin ollen resurssien ja kyvykkyyksien integraatioon. Tätä havaintoa tukeekin muun muassa Gomesin ym. (2013) havainnot siitä, että fuusiot ja yrityskaupat ovat monimutkaisia prosesseja, jotka yleensä epäonnistuvat yksinkertaisesti niiden monimutkaisuuden sekä ymmärryksen puutteen vuoksi. Onkin luontevaa ajatella, että nopeasti muuttuva ja epävarma kilpailuympäristö lisäävät hyvin todennäköisesti organisaation johdon huolimattomuutta sekä ymmärryksen puutetta fuusioiden ja yrityskauppojen monimutkaisessa integraatioprosessissa.

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella autoteollisuuden sähköistymisen vaikutukset tuovatkin haasteita resurssien ja kyvykkyyksien integraatioon sekä näin myös koko integraatioprosessiin, kun tätä prosessia tarkastellaan mikrotasolla dynaamisten kyvykkyyksien toimintokohtaisten mikropohjien avulla. Organisaatioiden keskittymisen näiden resurssien ja synergiaetujen eli fuusioista ja yrityskaupoista saataviin hyötyihin sekä mahdollisimman nopeaan integraation toteutukseen voidaankin kriittisesti ajateltuina johtavan organisaatioiden toteuttamat integraatioprosessit epätoivottuihin tuloksiin edellä esitettyjen havaintojen perusteella. Tätä havaintoa tukee myös tutkimuskirjallisuudessa esitetty Martinin (2016) havainto siitä, että yrityskaupat epäonnistuvat todennäköisemmin, kun yritys keskittyy hankinnasta saataviin hyötyihin. Martinin mukaan keskittyminen siihen, mitä annettavaa yrityksellä on toiselle yritykselle, johtaisikin parempaan lopputulokseen yrityskaupoissa. Näin onkin syytä huomioida, että organisaatioiden liiallinen keskittyminen resurssien ja synergioiden saamiseen fuusioiden ja yrityskauppojen avulla sekä pyrkimykset nopeaan integraation toteutukseen vaikuttavatkin tämän tutkimuksen edellä esitettyjen havaintojen mukaisesti fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessin onnistumiseen.

### 4.3 Synergioiden muodostuminen integraatiossa

Tämän tutkimuksen toisessa ja kolmannessa pääluvussa esitettyjen havaintojen mukaisesti synergioiden saavuttaminen on resurssien ja kyvykkyyksien integraation lisäksi erittäin keskeisessä asemassa yhdistyville yrityksille fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessissa, koska synergioiden avulla yhdistyvät yritykset voivat saavuttaa kustannussäästöjä ja tämä mahdollistaa siten myös kannattavamman liiketoiminnan toteuttamisen kilpailullisessa ympäristössä. Tutkimuksen toisessa pääluvussa havaittiin kuitenkin, kuinka Haapasen ym. (2019) tutkimuksen tulosten perusteella fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessin yhtenä suurimpina haasteina voidaan pitää yhdistyvien yritysten taustalla olevien mikropohjien yhdistämistä siten, että ne toisivat näille yrityksille synergioita. Haapasen ym. mukaan yhdistyvien yritysten erillisten mikropohjien eroavaisuudet vaikuttavat yritysten synergioiden muodostumiseen, mitkä tuovat näin ollen haasteita synergioiden muodostumiseen integraatioprosessissa. Tutkimuksessaan Haapanen ym. osoittavatkin, kuinka mikropohjien eli taitojen, rutiinien, prosessien ja rakenteiden suuret erot yhdistyvien yritysten välillä saattavat vahvistaa tai heikentää lupaavien synergioiden muodostumista, joihin ostajayrityksen johto voi vaikuttaa tiedostamalla näiden mikropohjien toiminnan vaikutukset. Edellä esitettyjen havaintojen vuoksi tämä tutkimus pyrkiikin seuraavaksi laajentamaan sekä täydentämään tätä teoreettista keskustelua synergioiden muodostumisesta fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessissa tarkastelemalla autoteollisuuden sähköistymisen vaikutuksia yhdistyvien yritysten synergioiden muodostumiseen.

Haapasen ym. (2019) tutkimuksen mukaan täydentävyys eli toisiaan tukevat erot yhdistyvissä yrityksissä voivatkin luoda synergioita arvon luomiseen ja siten vaikuttaa positiivisesti fuusioiden ja yrityskauppojen tulokseen. Tutkimuskirjallisuudessa onkin havaittu, että hankinnan onnistumisen kannalta kohdeyrityksen on oltava riittävän erilainen ostajayrityksestä, jotta ostajayritys voi oppia uutta kohdeyrityksestä ja tuottaa näin lisäarvoa ostajayrityksen eri toimintoihin (Vermeulen, 2005). Autoteollisuuden sähköistymisen kontekstissa tämä tarkoittaaakin esimerkiksi sitä, että autoteollisuuden toimijat etsivät kohdeyrityksiksi sellaisia yrityksiä, jotka eroavat riittävästi ostajayrityksestä teknologisilta taidoiltaan sekä organisaatorakenteiltaan. Tämän kaltainen ilmiö näkyikin selvästi muun muassa, kun Tesla osti akkuvalmistajan ATW

Automationin (Taylor, 2020). Haapasen ym. ja Vermeulen ajatuksia mukaillen eroavaisuudet fuusioiden ja yrityskauppojen osapuolten mikropohjien välillä voivatkin näin ollen luoda yhdistyville autoteollisuuden toimijoille synergioita sähköajoneuvojen tuotantoon, koska kaupan osapuolet voivat oppia näiden mikropohjien eroavaisuuksien avulla toisiltaan esimerkiksi uusia tuotantomenetelmiä tai uusien teknologioiden käyttöä.

Kuinka tämä autoteollisuuden sähköistymisen konteksti sitten vaikuttaa synergioiden muodostumiseen integraatioprosessissa, jota nykyinen teoreettinen keskustelu ei selitä riittävästi tässä kontekstissa? Kuten edellisessä alaluvussa jo todettiin, Haapanen ym. (2019) pitävät näiden yhdistyvien yritysten erillisten mikropohjien yhdistämistä erittäin haasteellisena sekä monimutkaisena prosessina organisaatioille rajat ylittävissä fuusioissa ja yrityskaupoissa, joissa osallisina ovat pienet ja keskisuuret yritykset. Tämän havainnon vuoksi voidaankin todeta, että autoteollisuuden sähköistymisen kontekstissa tämän prosessin haasteellisuus ja monimutkaisuus etenee uudelle tasolle, koska autoteollisuudessa toimivat organisaatiot ovat rakenteiltaan todella suuria ja monimutkaisia kansainvälisiä organisaatioita. Autoteollisuuden organisaatiot ovatkin yleensä monien eri ajoneuvovalmistajien ryhmittymiä, joista esimerkiksi Fiat Chrysler Automobilesin ja PSA-konsernin muodostamalla uudella monikansallisella Stellantis yhtiöllä on yhdistymisen jälkeen tytäryhtiönään monia eri kansainvälisiä ajoneuvomerkki brändejä (Ewing, 2021; Stellantis, 2019). Tätä havaintoa tukeekin muun muassa tämä Fiat Chrysler Automobilesin ja PSA-konsernin yhdistyminen, joka tapahtui reilun vuoden välisen ajanjakson aikana. Tutkimuskirjallisuuden perusteella tämä yhdistyminen oli kuitenkin normaalia pidempikestoinen fuusioituminen, koska aikaisemman tutkimuksen tulosten perusteella fuusiot ja yrityskaupat suoritetaan keskimäärin noin reilussa kolmessa kuukaudessa. (Ewing, 2021; Luypaert & De Maeseneire, 2015.) Näin ollen voidaan väittää, että edellä esitetyn tapauksen mukaisesti autoteollisuuden toimijoiden monimutkaiset organisaatorakenteet hidastavat jopa fuusioiden ja yrityskauppojen koko hankintaprosessin suorittamista.

Näiden edellä esitettyjen havaintojen perusteella autoteollisuuden sähköistymisen kontekstissa yhdistyvien yritysten erillisten mikropohjien yhdistäminen ja näin ollen näiden yritysten mikropohjien eroavaisuuksista muodostuvien synergioiden hyödyntämisen voidaankin olettaa olevan erittäin haasteellista etenkin, koska



autoteollisuuden suuret ja monimutkaiset organisaatiot kohtaavat ajoneuvojen sähköistymiseen liittyvissä fuusioissa ja yrityskaupoissa erilaisia organisaatiokulttuureja sekä kansallisia kulttuureja. Integraatioprosessissa synergioiden muodostumiseen vaikuttaakin näin ollen toisessa pääluvussa esitetty kaksikerroksinen akkulturaatio, jossa hankittu organisaatio joutuu kohtaamaan uuden yrityskulttuurin sekä ulkomaisen kansallisen kulttuurin (Barkema ym., 1996). Haapanen ym. (2019) huomauttavatkin, että ajan kuluessa yhdistyvien yritysten yksittäiset toiminnot luovat monimutkaisia rajoja ylittäviä suhteita, jotka synnyttävät haasteita näiden mikropohjien yhdistämiseen kulttuurierojen kasvaessa. Näin ollen näiden havaintojen perusteella autoteollisuuden sähköistymisen konteksti luo synergioiden muodostumiseen haasteita, mikä vaikuttaa näin myös koko integraatioprosessin onnistumiseen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä laajentamaan nykyistä fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin liittyvää teoreettista keskustelua autoteollisuuden sähköistymisen vaikutuksilla sekä auttaa ymmärtämään, millaisiin tekijöihin näiden organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota tutkimuskirjallisuuden perusteella integraatioprosessin aikana. Asetettua tavoitetta lähestyttiin tutkimuksessa etsimällä tutkimuskirjallisuuden avulla vastausta kysymykseen: ”*Mitä haasteita autoteollisuuden sähköistyminen luo fuusioiden ja yrityskauppojen jälkeiselle integraatioprosessille?*” Tätä päätutkimuskysymystä pyrittiin tutkimuksessa selventämään etsimällä vastausta seuraaviin alatutkimuskysymyksiin: ”*Minkälaisia tavoitteita autoteollisuuden toimijoilla on ajoneuvojen sähköistymiseen liittyvissä fuusioissa ja yrityskaupoissa?*” ja ”*Miten kaupan osapuolten keskittyminen kaupasta saataviin hyötyihin sekä pyrkimys mahdollisimman nopeaan kaupan toteuttamiseen vaikuttavat fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin?*”

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tutkimuskirjallisuudessa esitetty nykyinen fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin liittyvä teoreettinen keskustelu ei huomioi riittävästi autoteollisuuden sähköistymisen vaikutuksia kaupan osapuolten väliseen integraatioprosessiin. Perustelut tähän havaintoon löytyvät tutkimuskirjallisuuden sekä viimeaikaisten uutisten mukaisesti siitä, että autoteollisuuden toimijat keskittyvät fuusioissa ja yrityskaupoissa resurssien ja synergioiden saamiseen sekä mahdollisimman nopean integraation suorittamiseen, koska näillä toimilla autoteollisuuden toimijat pyrkivät sopeutumaan autoteollisuuden nopeaan muutokseen. Nykyisen fuusioiden ja yrityskauppojen koskevan teoreettisen keskustelun havaintojen perusteella integraatioprosessi nähdään kuitenkin yleensä erittäin monimutkaisena ja hitaana prosessina, joka saattaa kestää jopa useita vuosia yritysten yhdistyessä (Gomes ym., 2013; Marrewijk, 2016). Näin ollen tämän tutkimuksen havaintojen mukaisesti nykyinen teoreettinen keskustelu ei selitä riittävästi autoteollisuuden sähköistymisen kontekstin vaikutuksia integraatioprosessiin, mitä voidaan kuitenkin pitää aikaisempaan tutkimukseen nojaten merkittävänä vaiheena fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa (Gomes ym., 2013).

Viime aikoina tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessia voidaan tarkastella syvemmin mikrotasolla dynaamisten kyvykkyyksien toimintokohtaisten mikropohjien avulla, jonka vuoksi tässä tutkimuksessa liitettiin mukaan tähän Haapasen ym. (2019) aloittamaan teoreettiseen keskusteluun. Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella autoteollisuuden sähköistyminen vaikuttaakin mikrotasolla integraatioprosessissa resurssien ja kyvykkyyksien integraatioon sekä näin ollen synergioiden muodostumiseen, mitkä ovat tutkimuskirjallisuuden mukaisesti tärkeitä tekijöitä integraatioprosessin onnistumisen kannalta. Tutkimuksen havaintojen mukaisesti autoteollisuuden toimijoiden keskittymien resurssien ja synergioiden saamiseen sekä pyrkimykset mahdollisimman nopeaan integraatioprosessin toteuttamiseen johtaakin organisaatiot tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen perusteella epäsuotuisiin tuloksiin fuusioissa ja yrityskaupoissa, koska nämä vaikuttavat yhdistyvien yritysten erillisten mikropohjien tunnistamiseen ja yhdistämiseen. Autoteollisuuden sähköistymisen konteksti luo myös haasteita integraatioprosessissa synergioiden muodostumiseen autoteollisuuden monimutkaisten organisaatorakenteiden, erilaisten organisaatiokulttuurien sekä kansallisten kulttuurien vuoksi, mitkä haastavat yhdistyvien yritysten erillisten mikropohjien yhdistämistä siten, että ne toisivat näille synergioita.

Näiden havaintojen perusteella autoteollisuuden sähköistymisen vaikutusten voidaan ajatella haastavan tätä nykyistä fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin liittyvää teoreettista keskustelua, jota voidaan kuitenkin ymmärtää paremmin tarkastelemalla yhdistyvien yritysten dynaamisten kyvykkyyksien toimintokohtaisia mikropohjia. Tutkimuksessa esitettyjen tuloksien avulla fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessin haasteita voidaan ymmärtää nyt laajemmin autoteollisuuden sähköistymisen kontekstissa ja tätä teoreettisen keskustelun laajentamista voidaan näin ollen myös soveltaa muiden vastaavien kontekstien ymmärtämisessä. Tutkimuksen tulokset ovatkin siinä määrin yleistettävissä, että fuusioiden ja yrityskauppojen jälkeisessä integraatioprosessissa organisaatioiden tulee kiinnittää erityisesti huomiota siihen, kuinka fuusioihin ja yrityskauppoihin ajavat motiivit vaikuttavat näiden tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen kaupan osapuolten erillisten mikropohjien tunnistamiseen sekä yhdistämiseen, mikä vaikuttaa näin ollen integraatioprosessin onnistumiseen. Tässä tutkimuksessa esitetyt tulokset tukevatkin Haapasen ym. (2019)

tutkimuksen tuloksia mikropohjien vaikutuksista fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin.

Tutkimuksen rajoitteena voidaan kuitenkin nähdä se, että tutkimus keskittyi tarkastelemaan fuusioiden ja yrityskauppojen teoreettisen keskustelun tukena vain muutamia esimerkkejä ajoneuvojen sähköistymiseen liittyvistä fuusioista ja yrityskaupoista. Onkin syytä huomioida, että fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin monimutkaisuuden ja tapauskohtaisuuden vuoksi tutkimuksen tuloksia ei voida siten nähdä täysin yleistettävänä toimintamallina, koska fuusioiden ja yrityskauppojen tutkiminen sekä toteuttaminen vaatii aina tapauskohtaisuutta.

Kokonaisuudessaan autoteollisuuden sähköistymisen konteksti näyttää haastavan vahvasti tätä nykyistä fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessiin liittyvää teoreettista keskustelua, minkä vuoksi organisaatioiden tulee vähintäänkin tiedostaa näiden mikropohjien vaikutukset integraatioprosessiin. Tätä tutkimusta voidaankin hyödyntää hyvänä pohjana tuleville jatkotutkimuksille ja etenkin empiirisellä tutkimuksella aiheesta saataisiin uutta mielenkiintoista tietoa. Tutkimuksen havaintojen perusteella organisaatioiden johdon vaikutuksista dynaamisten kyvykkyyksien toimintokohtaisten mikropohjien tunnistamiseen sekä yhdistämiseen integraatioprosessin aikana muodostuisikin esimerkiksi mielenkiintoinen aihe tarkemmalle jatkotutkimukselle. Miten organisaatioiden johdon yksilölliset ominaisuudet ja inhimilliset pääomat vaikuttavat mikropohjien tunnistamiseen sekä yhdistämiseen? Tämän lisäksi toisen mielenkiintoisen aiheen jatkotutkimukselle muodostaisi fuusioissa ja yrityskaupoissa esiintyvien dynaamisten kyvykkyyksien laajempi tutkimus. Miten organisaatiot voivat tunnistaa nämä dynaamiset kyvykkyydet integraatioprosessin aikana? Miten organisaatioiden kaupalle asettamat tavoitteet vaikuttavat dynaamisiin kyvykkyyksiin?

## LÄHTEET

- Barkema, H. G., Bell, J. H. J. & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166. [https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199602\)17:2<151::AID-SMJ799>3.0.CO;2-Z](https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/(SICI)1097-0266(199602)17:2<151::AID-SMJ799>3.0.CO;2-Z)
- DeLong, G. & Deyoung, R. (2007). Learning by observing: Information spillovers in the execution and valuation of commercial bank M&As. *Journal of Finance*, 62(1), 181–216.
- DePamphilis, D. M. (2011). *Mergers and acquisitions basics: All you need to know*. Burlington, MA: Academic Press.
- Ewing, J. (4.1.2021). Fiat Chrysler and Peugeot approve a mergers they need to survive. *The New York Times*. Haettu osoitteesta <https://www.nytimes.com/2021/01/04/business/flat-chrysler-peugeot-psa-merger.html>
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H. & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351–1374. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x>
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y. & Yedidia Tarba, S. (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 13–35. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/tie.21521>
- Haapanen, L., Hurmelinna-Laukkanen, P., Nikkilä, S. & Paakkolanvaara, P. (2019). The function-specific microfoundations of dynamic capabilities in cross-border mergers and acquisitions. *International Business Review*, 28(4), 766-784.
- Jensen, M. C. & Ruback, R. S. (1983). The market for corporate control: The scientific evidence. *Journal of Financial Economics*, 11(1–4), 5–50. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/http://www.sciencedirect.com/science/journal/0304405X>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
- Luypaert, M. & De Maeseneire, W. (2015). Antecedents of time to completion in mergers and acquisitions. *Applied Economics Letters*, 22(4–6), 299–304. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/http://www.tandfonline.com/loi/rael20>

- Mariasiu, F., Borzan, A., Motogna, M. S. & Szabo, I. (2019). Performance analysis of electric vehicles available in the current automotive market. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle IX, Metallurgy & Materials Science*, 37(1), 25–30. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.35219/mms.2019.1.04>
- Marrewijk, A. (2016). Conflicting subcultures in mergers and acquisitions: A longitudinal study of integrating a radical internet firm into a bureaucratic telecoms firm. *British Journal of Management*, 27(2), 338–354. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1111/1467-8551.12135>
- Martin, R. L. (2016). M&A: The one thing you need to get right. *Harvard Business Review*, 94(6), 12.
- Pennings, J. M., Barkema, H. & Douma, S. (1994). Organizational learning and diversification. *Academy of Management Journal*, 37(3), 608–640. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.2307/256702>
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43.
- Prichett, P., Robinson, D. & Clarkson, R. (1997). After the merger: The authoritative guide for integration success. London, England: McGraw Hill.
- Randall, T. (25.2.2016). Here's how electric cars will cause the next oil crisis. *Bloomberg*. Haettu osoitteesta <https://www.bloomberg.com/features/2016-ev-oil-crisis/>
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto.
- Schweiger, D. M. & Weber, Y. (1989). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation. *Human Resource Planning*, 12(2), 69–86.
- Seth, A., Song, K. P. & Pettit, A. R. (2002). Value creation and destruction in cross-border acquisitions: An empirical Analysis of foreign acquisitions of U.S. firms. *Strategic Management Journal*, 23(10), 921–940. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/smj.264>
- Sharma, M. (2016). Cross border mergers and acquisitions and the exchange rate: A literature review. *Journal of International Economics*, 7(2), 23–34.

- Stellantis (2019). *Groupe PSA and FCA agree to merge*. Haettu osoitteesta <https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2019/december/groupe-psa-and-fca-agree-to-merge>
- Taylor, E. (2.10.2020). Tesla to acquire German battery assembly maker. *Reuters*. Haettu osoitteesta <https://www.reuters.com/article/us-tesla-ats-automation-germany/tesla-to-acquire-german-battery-assembly-maker-source-idINKBN26N2VG>
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D. J. (2018). Tesla and the reshaping of the auto industry. *Management & Organization Review*, 14(3), 501–512. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1017/mor.2018.33>
- Teece, D. J. (2019). China and the reshaping of the auto industry: A dynamic capabilities perspective. *Management and Organization Review*, 15(1), 177-199.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tse, C. & Tan, G. (1.2.2021). Battery maker Microvast agrees to merger with Tuscan SPAC. *Bloomberg*. Haettu osoitteesta <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-01/battery-maker-microvast-said-to-agree-to-merger-with-tuscan-spac>
- Túry, G. (2018). Consequences of technological changes in the automotive industry - Perspectives of the central European region as part of the global value chains. *Global Economic Observer*, 6(2), 82–94.
- Túry, G. (2019). Electromobility in the automotive industry. What role does technology change play in the geographic pattern of production? *Global Economic Observer*, 7(2), 112–120.
- Vermeulen, F. (2005). How acquisitions can revitalize companies. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 45.
- Volkswagen (2019). Dies: “Safeguarding our future can only succeed together”. *Volkswagen News*. Haettu osoitteesta <https://www.volkswagenag.com/en/news/2019/03/diess-safeguarding-our-future-can-only-succeed-together.html#>

- Yong, J. Y., Ramachandaramurthy, V. K., Tan, K. M. & Mithulananthan, N. (2015). A review on the state-of-the-art technologies of electric vehicle, its impacts and prospects. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 49, 365-385.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>