



MALLI YRITYSKAUPAN INTEGROINNILLE- YRITYS X

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

751601 LENS Dipl.ins., tuotantotalous/yrittäjyys – diplomityö

2022

Anu Jokinen

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala

Tutkijatohtori Marita Rautiainen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalous

Tekijän nimi: Anu Jokinen

Työn nimi: Malli yrityskaupan integroinnille -Yritys X

2022

78 sivua, 10 kuviota, 3 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala ja tutkijatohtori Marita Rautiainen

Avainsanat: Yrityskaupan integrointi, integraatiojohtaminen, muutosjohtaminen, yrityskulttuurin yhteensovittaminen, integraation suunnittelu

Yrityskaupan integraatio on yrityskaupan onnistumisen kannalta kriittisin vaihe, koska yrityskaupan antama lisäarvo ja synergiaedut saavutetaan vasta integraation jälkeen. Yrityskaupan integraatio on myös hyvin moniulotteinen projekti. Siinä tärkeää on oikeiden asioiden tekeminen ja huomiointi oikeassa järjestyksessä. Siihen liittyy suunnittelun, tekemisen ja aikataulutuksen lisäksi muutokseen liittyvien asioiden käsittelyä, muutosjohtamista, viestintää sekä organisaatiokulttuurien yhteensovittamista. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata integraation onnistumisen kannalta keskeiset vaiheet ja prosessit sekä laatia integraatiomalli. Tutkimus tähtää integraatioprojektin suunnittelun ja toteutuksen tukemiseen.

Yrityskauppaprosessilla ei lähtökohtaisesti ole suurta vaikutusta kaupan jälkeiseen integraatioon, joten rajaan tutkimuksen kattamaan ostetun yrityksen integrointiin liittyviä vaiheita aina varsinaiseen yhdistymiseen asti. Teoriaosuudessa käsitellään yrityskaupan integrointiin liittyviä vaiheita, muutoksen johtamista, viestintää, yrityskulttuurin yhteensovittamista ja henkilöstön suhtautumista integraatioon.

Yrityskaupan integrointiprosessia käsitellen tapaustutkimuksena konstruktiivisella tutkimusotteella. Tutkimuksen empiirisen osan muodostavat yrityskauppojen integraatioita toteuttaneiden kuuden projektinjohtajan ja yksikönjohtajan teemahaastattelut. Haastatteluissa on selvitetty, miten integraatio tapahtui, mikä onnistui, mikä epäonnistui, mitä huomioitiin ja mitä opittiin.

Tutkimuksen perusteella integraation keskeiset vaiheet ja osa-alueet ovat projektin suunnittelu ja seuranta, integraatioprojektin johtaminen, henkilöstön ja asiakkaiden kokemat muutokset, järjestelmien integraatio sekä toimiva yhteistyö liiketoiminnan ja tukitoimintojen välillä. Tutkimuksen tuloksena on integraatiomalli, jonka kolme tärkeää osa-aluetta ovat liiketoimintalähtöinen integraatiosuunnittelu ja toteutus, muutosjohtamiseen pohjautuva integraatio sekä integraatioprojektin johtamisen standardit. Liiketoimintalähtöinen malli tarkoittaa lähinnä asiakasta olevan palvelutuotannon nostamista integraation keskiöön. Asiakas-suhteiden jatkuminen ja ostetun yrityksen henkilöstön siirtyminen ovat tärkeimmät tekijät yrityskaupan synergioiden saavuttamisessa. Mallin dokumentointi ja sen sisällyttäminen osaksi yrityksen prosesseja on tärkeää. Koko organisaation kyvykkyys, saumaton yhteistyö ja riittävä resursointi ratkaisevat integraation onnistumisen. Tutkimuksen tulokset ovat arvioni mukaan sovellettavissa eri toimialoille, mutta erityisesti palvelualojen yrityskauppojen integrointiin.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science/ Industrial Engineering and Management

Anu Jokinen

Title of the Thesis: Model for merger integration- Company X

Master's thesis

2022

78 pages, 10 figures, 3 tables and 1 appendices

Examiners: Professor Timo Pihkala and post-doctoral researcher Marita Rautiainen

Keywords: Merger integration, integration management, change management, corporate culture matching, integration planning

Merger integration is the most critical phase in terms of the success of the merger, because the added value and synergy benefits of the merger are only achieved after integration. Business integration is also a very multidimensional process. Doing the right things in the right order is important. In addition to planning and scheduling, this involves handling issues related to change, change management, communication and coordinating organizational cultures. The aim of this research paper is to describe the key steps and processes in terms of the success of the integration and to prepare an integration model. The research aims to support the planning and implementation of the integration process. In principle, the acquisition process does not have a big impact on the post-trade integration, so I limit the research to ranging from the steps related to the integration of an acquired company up to the actual merger. The theoretical part deals with the steps related to the integration of a business acquisition, change management, communication, matching the corporate culture and the attitude of the personnel towards the integration.

I deal with the merger integration process as a case study using a constructive research approach. The empirical part of the study consists of theme interviews with six project/unit managers who have implemented merger integrations. The interviews revealed how the integration took place, what succeeded, what failed, what was taken into account and what was learned. Based on the research, the key stages and areas of integration are project planning and follow-up, integration-project management, the changes experienced by personnel and customers, systems integration, and effective cooperation between business and support functions. The result of the research is an integration model, the three important areas of which are business-oriented integration planning and implementation, integration based on change management, and integration project management standards. A business-oriented model means bringing the service production, which is close to the customer, into the center of the integration. The continuation of customer relations and the transfer of the acquired company's personnel are the most important factors in achieving the synergies of the acquisition. Documenting the model and including it as part of the company's processes is important. The ability of the entire organization, seamless cooperation and sufficient resourcing ultimately decide the success or failure of the integration. The results of the study are applicable to various industries, but especially to the integration of business acquisitions in the service sector.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta	9
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	10
1.3	Tutkimusraportin rakenne ja tutkimusprosessi	10
2	Yrityskaupat ja niiden integrointi	12
2.1	Yrityskaupan integrointi.....	16
2.2	Integraation nopeus	19
2.3	Integraation suunnittelu.....	20
2.4	Ensimmäiset sata päivää	22
2.5	Integraatiotiimit ja integraation johtaminen.....	23
2.6	Muutosprosessi.....	25
2.7	Viestintä muutoksessa.....	30
2.8	Yrityskulttuurin muutos ja yhteensovittaminen	33
2.9	Henkilöstön suhtautuminen integraatioon.....	38
3	Tutkimuksen metodologia	42
3.1	Case-tutkimus.....	43
3.2	Aineiston keruu ja analysointi.....	44
3.3	Tutkimuksen analysointi	45
3.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	46
4	Empiirinen osa.....	47
4.1	Integraatiojohtamisen keskeiset prosessit ja asiat	47
4.2	Integraatioiden onnistumiset ja haasteet	59
4.3	Integraation aikajänne ja aikataulu.....	63
4.4	Integraatioprosessin aiheuttamat muutokset	65
4.5	Integraatioviestintä.....	68
4.6	Yrityskulttuurien yhteensovittaminen	71
4.7	Integraatiomalli	73

5	Tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	78
5.1	Yhteenveto	78
5.2	Johtopäätökset.....	83
5.3	Jatkotutkimusaiheet.....	84
	Lähteet	86
	Liite.....	1

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Yritystoston onnistumisen ja epäonnistumisen muuttujat (Valpola 2001)

Kuvio 2. Integraation kulmakivet (Katramo et al. 2011)

Kuvio 3. Onnistuneen muutosprosessin viisi tekijää (Valpola 2004)

Kuvio 4. Tehtävien ja inhimillisen integraatioprosessin vaikutukset yritystoston lopputulokseen (Birkinshaw et al. 2000)

Kuvio 5. 7-S-muutoksenhallintamalli (McKinsey 7S Model 2021)

Kuvio 6. Mitä ihmiset haluavat tietää fuusiossa ja mitä johto yleensä kertoo (Valpola 2001)

Kuvio 7. Kulttuurin tasot (Schein 1992)

Kuvio 8. Akkulturaatiomallin eri lopputulokset (Nahavandi & Malekzadeh 1988)

Kuvio 9. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2001; mukaillen Kasanen et al. 1993 ja Lukka & Tuomela 1998)

Kuvio 10. Integraatiomalli

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Empiirisen osuuden keskeiset osa-alueet

Taulukko 2. Integraation onnistumiset ja haasteet

Taulukko 3. Integraatiossa tulleet muutokset ja muutosprosessin menetelmiä

1 Johdanto

Tutkimukseni aiheena on yritysostojen onnistunut integrointi terveystalouden yrityk- sessä. Vaikka aihetta on paljon tutkittu ja siitä on useita tutkielmia tehty, se on ajankohtainen kolmesta eri syystä. Ensinnäkin kohdeyrityksen toimialalta ei ole aiempaa tutkimusta. Yksi- tyinen terveystalouden ala on säädelty ja monin tavoin sensitiivinen asiantuntijoiden toimiala, joka Suomessa on vahvasti keskittynyt nimenomaan yrityskaupoilla viime vuosikymmenen aikana. Aihetta käsitteleviä tutkimuksia on tehty rajatuista näkökulmista muun muassa Yh- dysvalloissa, mutta kotimaista tutkimusta tältä toimialalta ei ole. Toiseksi kohdeyrityksen tavoitteena on tulevaisuudessa kasvaa yrityskaupoilla kansainvälisillä markkinoilla, mikä myös lisää tarvetta integraatiotyön onnistumiselle. Kolmanneksi yrityskauppoja suunnitel- laan yleisestikin tänä vuonna ennätysmäärä, joten integraatio-osaamiselle on tarvetta yhä enemmän tulevaisuudessa. Maailmanlaajuiset yritysjärjestelyt ylittivät viime vuonna 28 pro- sentilla vuoden 2007 ennätysten kauppojen arvossa mitattuna erityisesti matalan korkotason ja talouden suotuisten näkymien ansiosta. Myös koronapandemia on vauhdittanut yritys- kauppoja yritysten joko fokusoidessa tai karsiessa omaa toimintaansa tai hankkiessa erilaista asiantuntemusta. (Talouselämä 2022.)

Kohdeyrityksen tavoitteena on ollut kasvaa muun muassa yritysostoilla, ja siksi niitä tehdään eri liiketoiminnoissa useita vuoden aikana. Yrityksessä on tehty 150 yritysostoa kuuden viime vuoden aikana eri toimialoilla. Kaupoista puolet on ollut osakekauppoja ja puolet lii- ketoimintakauppoja. Keskisuurten ja kompleksisuudeltaan suurempien integraatioiden määrä on yrityksessä kasvanut viime vuosina muun muassa uusille alueille kasvamisen sekä kansainvälistymisen vuoksi. Tämä lisää uuden ulottuvuuden tuleviin integraatioihin. Orga- nisaatioon on kehittynyt merkittävää osaamista integraatioista, mutta kyvykkyudet ja toi- mintatavat vaihtelevat jossain määrin eri osissa organisaatiota. Yrityksen oman arvion mu- kaan noin 95 % integraatioista on menestyksekkäästi toteutettu, mutta osassa integraatioita on kohdattu ongelmia eikä kaikkia tavoitteita ole saavutettu aikataulussa.

Integraatioprojektit realisoituvat usein näennäisen äkillisesti. Yrityskaupat solmitaan vahvan luottamuksellisuuden ja vaitiolositoumusten keskellä. Integraatiosta vastaavat henkilöt ovat parhaimmillaan mukana ennen kaupantekoa tai vaihtoehtoisesti kuulevat uudesta toimeksi- annostaan vasta kaupan lähellä tai sen jälkeen. Molemmissa tapauksissa nopea vauhti ja

hektisyys ovat ominaisia kaupan solmimisen jälkeisessä integraatiotyössä. Sen sijaan, että hankinnan jälkeinen toteutus suunniteltaisiin ajan kanssa, suunnittelu ja toteutus alkavat äkillisesti ja etenevät yleensä sen jälkeen kovaa vauhtia. Integraatioprosessi on työläs ja vaativa, ja useimmiten se toteutetaan yksikötasolla olevassa organisaatiossa muiden töiden ohella. Yrityskauppojen integraatiotiimeissä mukana oleville tulee täten usein kaksinkertainen työrooli, minkä vuoksi henkilöt työskentelevät suuren työtaakan alla. Integraatiotehtäviin käytettävä aika on tiukka, ja päätöksiä joudutaan tekemään nopealla tahdilla ja osin näennäisen kaaoksen ja epäselvyyden keskellä.

Kohdeorganisaation yksikötason valmiudet vaihtelevat, samoin resurssit. Yritysostojen jälkeinen integraatiotyö on ollut haasteellista, ja onnistumisen aste on vaihdellut erinäisistä syistä. Koska yhtiön tavoitteena on edelleen tulevaisuudessakin kasvaa yritysostoilla niin kansainvälisillä markkinoilla kuin kotimaassakin uusilla toimialoilla, on aihe erittäin tarpeellinen ja myös ajankohtainen. Keskeisiä tunnistettuja haasteita integraatiossa ovat yksikötasolla yleisesti kokemattomuus vastaavasta työstä ja suuri työn määrä, nopeat aikataulut, eri toimintojen välinen yhteistyö, muutoksen johtaminen, sujuva viestintä eri prosessin osapuolten välillä sekä yrityskulttuurien yhteensovittaminen.

Integraatiossa tärkeää on oikeiden asioiden tekeminen ja huomiointi oikeassa järjestyksessä. Kohdeilmiokokonaisuus on laaja. Siihen sisältyy edellä tekemisen ja aikataulutuksen lisäksi olennaisesti muutokseen liittyvien asioiden käsittelyä, muutosjohtamista, muutosvastarintaa, viestintää sekä organisaatiokulttuurien yhteensovittamiseen liittyviä asioita. Tutkimuksen päätavoitteena on kuvata integraation onnistumisen kannalta keskeiset vaiheet ja prosessit sekä laatia projektisuunnitelma (tehtävät, aikataulut ja resurssit), jotta integraatioprosessia työstävällä tiimillä olisi mahdollisimman hyvät edellytykset onnistuneeseen integraatioon. Lisäksi tavoitteena on määritellä integraatioprojektien johtamisen standardit, keskeiset prosessit ja työkalut. Tutkimus tähtää integraatioprojektin suunnittelun ja toteutuksen tukemiseen. Lisäksi se mahdollistaa, että henkilöt, jotka osallistuvat integraatioprosesseihin ensimmäistä kertaa, ymmärtävät tyypillisen prosessin kulun sekä tyypilliset painopistealueet ja potentiaaliset ongelmakohdat. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ongelmakohdat aiemmissa integraatioissa, jotta niiden toistamiselta voidaan välttyä tulevaisuudessa.

Oman haasteensa integraatioprosessille tuo myös aikajänne. Joskus yrityskauppa integroidaan jopa kuukauden sisällä. Pyrin tutkielmassa selvittämään eripituisten integraatioprosessien erovaihteluita yksikötasolla tehtävään integraatiotyöhön. Suurin osa yrityksistä käyttää

huomattavasti enemmän aikaa yrityskauppaa edeltävään ostoprosessiin kuin ostoa seuraavaan integraatiovaiheeseen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Yrityskauppoja on tutkittu paljon, joten yrityskaupoilla ja fuusioilla (M&A) on tärkeä sija liiketalouden ja johtamisen tutkimuksessa. Yrityskauppa voi toteutua ostona (acquisition), tai yritysten yhdistyminen voi tapahtua fuusiona (merge). Kauppatavalla on vähäinen vaikutus kaupan jälkeiseen integraatioon. Yleisesti integraatio viittaa toimiin, joilla kaksi aiemmin erillistä itsenäistä kokonaisuutta tai yksikköä yhdistetään. Silloin pyritään saavuttamaan synergiaetuja, joita kumpikaan osapuoli ei pystyisi saamaan erikseen. Integraatio itsessään on monitahoinen prosessi, ja siinä on monia toisiinsa liittyviä tehtäviä ja ulottuvuuksia (Birkinshaw, Bresman & Håkanson 2000, 398–399). Synergiaetujen saavuttaminen ei ole mahdollista pelkän yritysoston tai fuusion avulla, vaan on tehtävä sekä rakenteellisia muutoksia että prosessimuutoksia, jotka mahdollistavat synergiaetujen toteutumisen (Larsson & Finkelstein 1999, 16). Siten yritysoston lopullinen onnistuminen tai epäonnistuminen määräytyy integraatioprosessin perusteella.

Ensimmäiset yritysjärjestelyjä koskevat tutkimukset on tehty noin sata vuotta sitten (esim. Dewing 1921). Sen jälkeen aihetta on tutkittu paljon. Yrityskauppoja koskevassa tutkimuksessa on useita erilaisia lähestymistapoja tai koulukuntia. Tutkimus on fragmentoitunut: tutkimuksen fokus on tietyissä osa-alueissa, mutta integroitu ymmärrys puuttuu. Yritysostoja käsittelevä tutkimus voidaan Haspeslaghin ja Jemisonin (1991) jakaa neljään koulukuntaan, jotka ovat rahoitustalous, strateginen johtaminen, organisaatiokäyttäytyminen ja prosessikoulu (Bauer & Matzler 2013, 269–270). Jokainen näistä keskittyy erilaisiin aihealueisiin yrityskaupassa ja pyrkii selittämään, miksi yrityskaupat onnistuvat tai epäonnistuvat. Toisaalta nämä koulukunnat vähentävät tutkimuksen monimutkaisuutta ja mahdollistavat pitkälle erikoistuneiden ja kohdistettujen analyysien tekemisen. Toisaalta keskinäiset suhteet ja riippuvuudet jätetään usein huomiotta, koska yksittäisen koulun näkökulma ei ole poisulkeva tai riippumaton muissa kouluissa analysoidavista vaikutuksista (Bauer & Matzler 2013, 270). Laajasta tutkimustyöstä huolimatta arviot onnistuneista yritysostoista ovat edelleen varsin vähäiset.

Yritysostoja käsittelevä tutkimus keskittyy muutamiin ydinasioihin, kuten strategiseen yhteensopivuuteen, integraatioon tai suorituskykyyn (performance). Nämä ovat yritysostoja

käsittelevän tutkimuksen ja kirjallisuuden keskeisiä kokonaisuuksia ja tärkeitä ymmärryksen muodostamiseksi siitä, miksi yrityskauppoja tapahtuu ja mitkä niiden seuraukset ovat. (Meglio & Schriber 2020, vi–vii.) Vaikka näiden tärkeys korostuu monissa tutkimuksissa, ne koostuvat hyvin erilaisista osa-alueista, esimerkiksi toiminnallisesta tai rakenteellisesta integraatiosta, moniulotteisesta tuotantoa, ihmisiä ja järjestelmiä koskevasta integraatiosta tai tehtävän ja ihmisen integraatiosta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen päätavoitteena on ymmärtää integraation onnistumisen kannalta keskeiset vaiheet ja osa-alueet, jotta integraatiosta vastaavalla tiimillä olisi mahdollisimman hyvät edellytykset integraatioprosessin onnistuneeseen toteuttamiseen. Lisäksi tavoitteena on määrittellä integraatioprojektien johtamisen standardit, keskeiset prosessit ja työkalut. Tutkimus tähtää integraatioprojektin suunnittelun ja toteutuksen tukemiseen integraatiomallin avulla. Integraatiomalli mahdollistaa sen, että henkilöt, jotka osallistuvat integraatioprosesseihin ensimmäistä kertaa, ymmärtävät tyypillisen prosessin kulun sekä tyypilliset painopistealueet ja potentiaaliset ongelmakohdat. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ongelmakohdat aiemmissa integraatioissa, jotta niiden toistamiselta voidaan välttyä tulevaisuudessa.

Tutkimuskysymys on, mitkä ovat onnistuneen integraation keskeiset vaiheet ja osa-alueet. Tutkimus vastaa myös kysymykseen, mitkä asiat vaikuttavat onnistuneen integraation toteutukseen.

Tutkimuksessani en käsittele itse yrityskaupprosessia vaan rajaan tutkimuksen kattamaan ostetun yrityksen integrointiin liittyviä vaiheita aina varsinaiseen yhdistymiseen ja sen jälkeiseen aikaan noin puoleen vuoteen asti. Yrityskaupprosessilla ei lähtökohtaisesti ole suurta vaikutusta kaupan jälkeiseen integraatioon, joten tutkimuksen rajaamisen näkökulmasta on perusteltua keskittyä integraation suunnitteluun ja toteutukseen.

1.3 Tutkimusraportin rakenne ja tutkimusprosessi

Tutkimusraportti muodostuu viidestä eri luvusta. Ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen taustaa, tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta sekä avataan tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset.

Toisessa pääluvussa käsitellään yritysostoja yleisesti tavoitteena kuvata, miksi yritysostoja tehdään ja mitä on onnistumisen kannalta tärkeää ottaa huomioon. Tässä luvussa käsitellään integraatioprosessia, sen suunnittelua ja ensimmäisten sadan päivän aikajännettä sekä integraatiotiimejä ja integraation johtajuutta. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään muutosprosessia ja viestinnän merkitystä muutoksessa. Teoriaosuuden loppu muodostuu yrityskulttuurin muutoksesta ja yhteensovittamisesta integraatiossa sekä henkilöstön suhtautumisesta integraatioon.

Tutkimusraportin kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen metodologia. Luvussa kuvataan tutkimusmenetelmää, tutkimusprosessin kulkua sekä case-tutkimuskohteiden taustaa ja valintaa. Lisäksi esitellään aineiston keräämisen metodeja, haastattelun teemoja, aineiston keräämistä sekä analysointia. Tutkimuksen luotettavuutta, reliabiliteettia ja validiteettia analysoidaan kolmannen luvun lopussa.

Tutkimusraportin neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen empiiriset tulokset. Luvussa käsitellään teemoittain case-tutkimuskohteiden näkemykset, jonka jälkeen kuvataan empiriaan pohjautuva integraatiomalli. Viidennessä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksesta, johtopäätökset, tutkimuksen arviointi sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 Yrityskaupat ja niiden integrointi

Yrityskauppoja ja niiden haasteita käsitellään useissa tutkimuksissa. Mitkä asiat ovat näiden haasteiden takana? Keskeinen tekijä on, että yrityskaupassa erilaiset toiminnot tapahtuvat keskenään rinnakkaisina tai lomittaisina yrityksen kaikkien muiden toimintojen ohella. Usein lisäksi yrityskaupan integroinnista vastaavat henkilöt eivät ole sisäistäneet projektin tavoitteita eivätkä siten ole sitoutuneet niiden toteutukseen. Kyseiset henkilöt eivät välttämättä ole myöskään olleet suunnittelemassa integraatiota tai koko yrityskauppaa, ja he usein tekevät normaalia työtään integraation ohella. Isoimmista yrityksistä voi olla erillisiä integraatioprojekteihin nimettyjä henkilöitä. Toki syytä yrityskauppojen haasteille on muitakin, esimerkiksi ostavan ja ostettavan yrityksen yhteensopimattomuus, kulttuurierot, epäonnistunut viestintä, ostohinta suhteessa saatavaan hyötyyn ja epäonnistunut integraatioprosessin johtaminen. Jokainen yrityskauppa ja integraatio on erilainen, vaikkakin jokaisesta on havaittavissa samoja osa-alueita, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Yrityskauppa voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: yrityskaupan strategiset perusteet, mahdollisten ostokohteiden kartoitus, itse yrityskauppavaihe sekä yrityskaupan yhdistäminen eli integraatio (Erkkilä 2001, 24–25).

Yrityssostot ovat epäonnistumisen riskeistä huolimatta erittäin olennainen keino kasvua tavoitteleville organisaatioille. Yritysten strategisten tavoitteiden kannalta yritysostot ovat joskus jopa välttämättömiä. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 20.) Yksi tärkeimmistä perusteista yritysostolle on synergian saavuttaminen integroimalla yrityskaupan osapuolet ja siten kilpailuedun aikaansaaminen. Synergialla tarkoitetaan kahden osapuolen kykyä yhdessä luoda suurempaa arvoa kuin mihin kumpikin yksin pystyisi. Synergian lähteitä on erilaisia:

- kustannussäästöt
- uhkatekijöiden vähentäminen
- lisääntynyt markkinavoima eri toiminnoissa myynnistä ostoihin
- parantunut taloudellinen tilanne
- toimitusvarmuus ja -kyky
- jaettu ja lisääntynyt tietotaito
- vertikaalinen integraatio, jonka avulla voidaan koordinoita tuotteiden ja palvelujen ketjua eri yksiköiden välillä

Yritysostoilla tavoitteena voi lisäksi olla uusi markkinasegmentti tai kilpailutilanteeseen vaikuttaminen (Finkelstein & Cooper 2010, 9).

Näiden syiden lisäksi yritysostojen taustalla tai syinä on lisäksi ostolla saavutettava tuotannonollinen synergia joko skaalaeduilla tai ostamalla kilpailija, asiakas tai toimittaja. Yritysostolla voidaan päästä nopeammin kasvaville markkinoille diversifioimalla eli uusilla tuotteilla uusille tai nykyisille markkinoille tai olevilla tuotteilla uusille markkinoille. Lisäksi yritysostolla voidaan hankkia resursseja edullisemmin kuin mitä niiden kehittäminen ostavassa yrityksessä olisi tullut maksamaan sekä nostaa hintatasoa kilpailijoihin verrattuna yritysostolla saavutettavan kasvavan markkinaosuuden ansiosta. Yritysostolla voidaan tavoitella myös ostetun yrityksen johdon kompetenssin parantamista henkilöstöjärjestelyillä. Tavoitteena voi olla myös nopeampi kyky reagoida ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (DePamphilis 2011, 3–12.)

Useilla yrityksillä on taipumusta yliarvioida yrityskaupasta saatavat hyödyt ja aliarvioida siihen tarvittavat ponnistukset. Usein oletetaan, että integroitavat yritykset kasvattavat markkinaosuutta, vähentävät materiaalikustannuksia ja lisäävät tuottavuutta. Vaikka yritystasolla voidaan oppia aiemmista yrityskaupoista, yrityksen johtajat jättävät usein aiemmat kokemukset hyödyntämättä. Yritysostoja toteuttavalle organisaatiolle on tärkeää saada kokemusta yritysostoista ja niiden integroinnista. Tämä oppimisprosessi tulisi saada osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää ja johtamiskoulutusta (Finkelstein et al. 2010, 19–20).

Michaelin ja kumppaneiden (2013) tutkimuksen mukaan ostavan yrityksen on etukäteen määritettävä sopiva integraatiolähestymistapa – joko absorptio, symbioosi tai säilyttäminen – sen mukaan, hankitaanko yritys toiminnan rationalisoimiseksi, uusiin teknologioihin ja taitoihin investoimiseksi vai yhä resurssitehokkuuden parantamiseksi. Kahden organisaation integroimiseksi ja yhdistämiseksi tehokkaasti ja etujen ja tulosten saavuttamiseksi yritysten on integraation aikana toteutettava erilaisia johtamis- ja sosiokulttuurisia integraatioprosesseja. Ostavat yritykset, jotka pystyvät paremmin integroimaan organisaation resursseja ja valmiuksia, hyötyvät paremmin resurssien hankinnasta ja siten lisäävät kilpailuetua. (Perreault 2013, 156.)

Yrityskaupan onnistumista voidaan arvioida sekä laadullisesti että määrällisesti. Oman haasteensa tuovat moninaiset eri sidosryhmät. Mikä esimerkiksi voi olla ostetun yrityksen osakkeenomistajan hyödyksi, voi taas koitua esimerkiksi henkilöstön ja ostavan yrityksen

tappioksi. Myös yrityskaupan integroinnin aikajänne on tärkeää ottaa huomioon. Alun haasteet voivat johtaa kukoistukseen pitkällä aikavälillä ja päinvastoin. (Buono & Bowditch 1989, 7–8.)

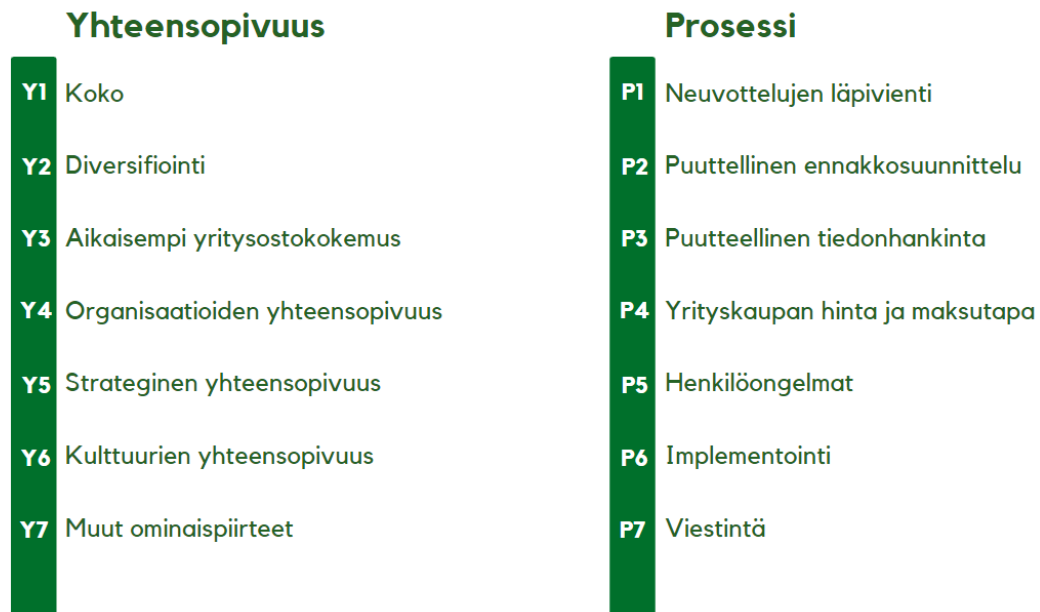
Yritysostojen tarkastelu strategisesta näkökulmasta yrityksen tekemänä investointina on tärkeää. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysostot eivät ole irrallisia investointeja vaan aina seurausta yrityksen strategiasta johdetuista linjauksista. Mikäli yritys valitsee yritysostot kasvustrategiaansa, on tärkeää tehdä valinta niistä ostokohteista tai yrityksistä, jotka tukevat yrityksen kasvustrategiaa. Olennaista on selvittää toimialan kehittymisen suunta, mitkä ovat keskeiset markkina-ajurit tai trendit, ketkä ovat edelläkävijöitä ja mitä mahdollisuuksia kasvaa epäorganisesti voisi olla niin kotimassa kuin kansainvälisestikin. Arvonluonti yrityskaupassa tapahtuu joskus lyhyellä ja toisinaan taas pitkällä aikajänteellä. Strategiset yritysostot voivat mahdollistaa arvonluonnin pitkällä aikavälillä. (Liimatainen et al. 2020, 25.)

Olennaisin syy siihen, miksi ihmisten väliseen dynamiikkaan liittyvät asiat hoidetaan puutteellisesti integraatioissa, piilee niiden haasteellisuudessa ja siinä, että niin sanotut pehmeät arvot ovat abstraktisia, hankalasti mitattavissa ja siten helposti ohitettavissa vähemmän tärkeitä. Niin sanotut tekniset asiat ovat helpompia hoitaa ja korjatakin. Jotta pysyvä muutos saadaan aikaan, tulee vanhoista toimintamalleista, uskomuksista ja tavoista pystyä päästämään irti ja vastaavasti näkemään uusia mahdollisuuksia ja löytämään uutta suuntaa niin määrällisesti kuin laadullisestikin (Buono & Bowditch 1989, 13–14).

Monet tekijät vaikuttavat yritysostojen onnistumiseen, ja jokaiseen yrityskauppaan liittyvät omat riskinsä. Onnistuminen riippuu siitä, miten onnistuminen tai epäonnistuminen määritellään. Jos tarkastellaan itse yritysostoprosessia, on onnistumisprosentti suuri, mutta jos arvioidaan onnistumista taloudellisten tavoitteiden saavuttamisella tai niiden ylittämällä, on onnistumisprosentti vaatimattomampi. Yritysostojen epäonnistumisen taustalla on useimpien jokin kolmesta seuraavasta syystä: Yritysostosta maksetaan liikaa, jolloin paineet tuottavuuden parantamiseksi kasvavat ja suunniteltu synergia tulee saada realisoitua mahdollisimman nopeasti. Toinen syy on synergioiden yliarviointi, ja kolmas yleinen syy on integraation hitaus (DePamphilis 2011, 43–44).

Haasteiden määrä kasvaa, kun liiketoiminnallinen, kulttuurinen tai maantieteellinen etäisyys ostajaorganisaatiosta kasvaa eli yhteensopivuus heikkenee. Epäorganisen kasvu vaatii myös siihen allokoituja resursseja, niin ajallisia kuin osaamiseenkin liittyviä.

Yrityskauppojen toteuttamiseen on tärkeää nimetä vastuutiimi. Erityisesti yrityskaupan integraatiovaihe on vaativa, ja siksi on tärkeää, että tehtävään nimetään projektinjohtaja tai tiiminvetäjä, jolle vapautetaan aikaa muusta työstä projektin ajaksi. (Liimatainen et al. 2020, 106–107.) Valpolan (2004, 217) mukaan yritysoston onnistumiseen vaikuttaa yhteensopivuuden lisäksi myös yritysostoprosessin sujuvuus (kuvio 1).



Kuvio 1. Yritysoston onnistumisen ja epäonnistumisen muuttujat (Valpola 2004)

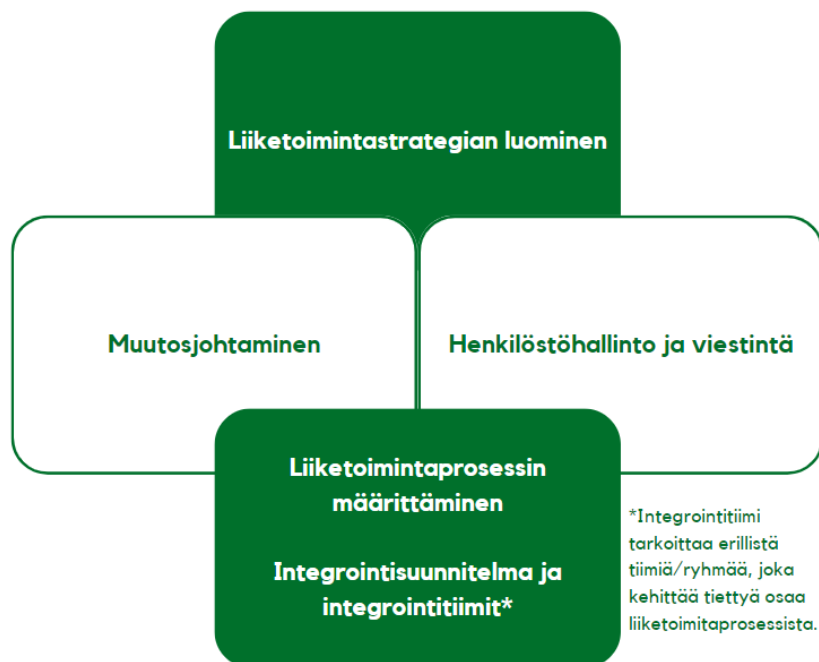
Yrityskaupan integraation haasteellisuus on usein seurausta ostoa edeltävistä vaiheista. Edeltävistä vaiheista tutkimuksissa nousee esiin ostajan kyky huomioida ostetun yrityksen henkistä tilaa, ymmärtää sen vaihteluun vaikuttavia seikkoja ja nostaa esiin innostusta ja motivaatiota, jotta huolet ja epävarmuudet eivät kasvaisi. Henkisen tilan ohella myös organisatorisen yhteensopivuuden aste sekä yritysten johdon asenteet ja käytös ennen ostoa vaikuttavat olennaisesti kaupan jälkeisen ajan haasteellisuuteen (Teerikangas 2008, 276–283).

Teerikankaan mukaan yritysostojen haasteellisuuden koetaan myös riippuvan siitä, kuinka hyvin ostaja pystyy havaitsemaan, huomioimaan ja ymmärtämään yritysostoprosessin moniulotteisuutta niin ostoprosessia edeltävänä kuin sitä seuraavanakin aikana. Ymmärtääksemme yritysostojen moniulotteisuutta on välttämätöntä saavuttaa kokonaisvaltainen näkemys, joka sisältää ostoon vaikuttavat operatiiviset, taloudelliset, strategiset, johtamiseen, motivaatioon ja vuorovaikutukseen liittyvät, emotionaaliset, asenteelliset sekä kulttuuriset seikat. Mikäli kokonaisvaltaista näkemystä ei pystytä huomioimaan, tulee näistä niin sanottuja hiljaisia voimia, jotka alkavat heikentää yrityskaupan onnistumisen mahdollisuuksia tai

hidastaa yhdistymisen edistymistä joltain osa-alueelta. Yrityskaupan onnistumista voidaan arvioida taloudellisen tuloksellisuuden lisäksi myös sen perusteella, miten ostetussa yrityksessä toteutuvat oston jälkeinen kulttuurinmuutos sekä identifikaatio uutta omistajaa kohtaan. (Teerikangas 2008, 288–289.)

2.1 Yrityskaupan integrointi

Jokainen yrityskauppa on erilainen, ja myös syyt yrityskaupan takana ovat erilaiset. Tämän takia myös jokainen integraatio on erilainen. Onnistunut yritysosto edellyttää ammattimaisesti toteutettua integraatiota. Katramo ja kumppanit kuvaavat integraation kulmakiviksi niitä toimintoja, jotka ovat keskeisiä kokonaisuuden hallinnassa ja integraation toteuttamisessa (kuvio 2). Mittavissa integraatioprojekteissa kyse voi olla koko liiketoiminnan integroinnista, kun taas pienemmissä integraatioprojekteissa kohteena voi olla vain raportoinnin integroiminen ostajayrityksen vastaavaan. Integraation kulmakivet tulisi määrittellä jo osto-prosessin alussa. (Katramo et al. 2011, 445–446.)

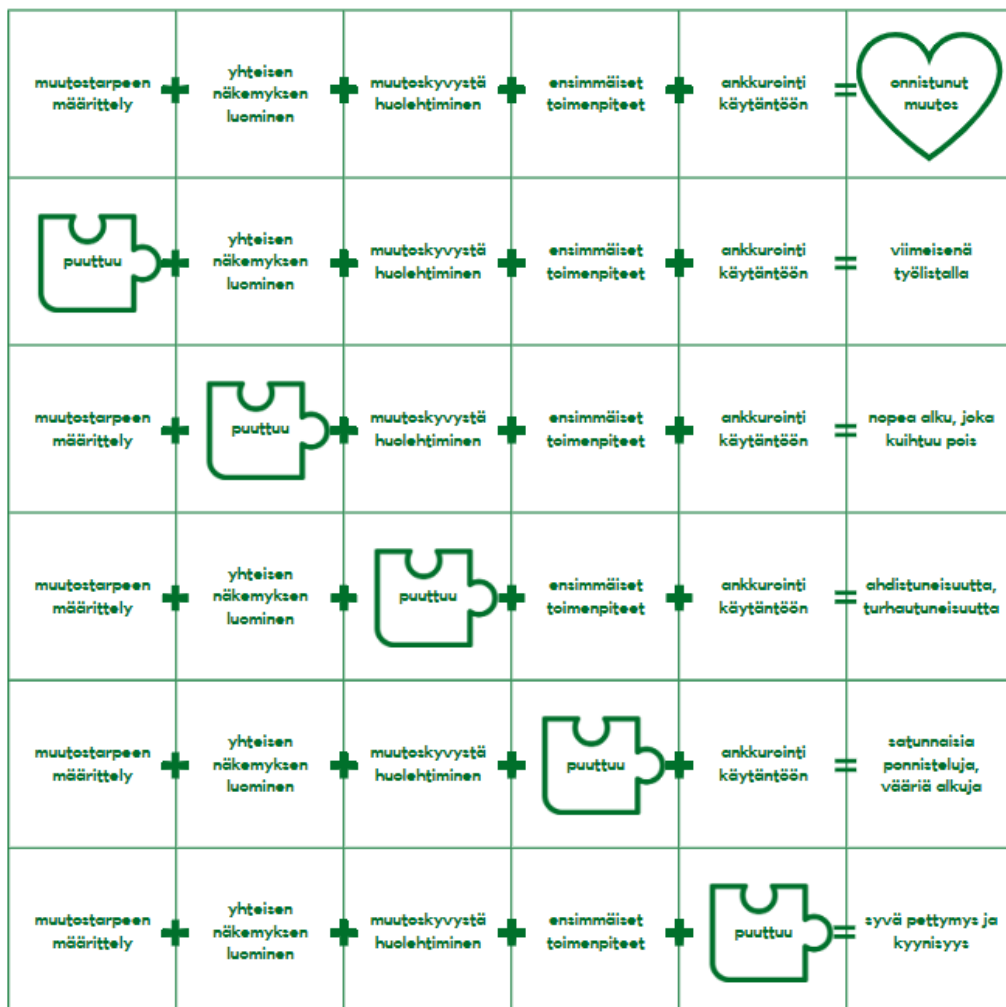


Kuvio 2. Integraation kulmakivet (Katramo et al. 2011)

Erkkilän mukaan integraatioprosessin tärkeät osa-alueet ovat integraation huolellinen ennakosuunnittelu, haltuunoton sata ensimmäistä päivää, toimintojen varsinainen

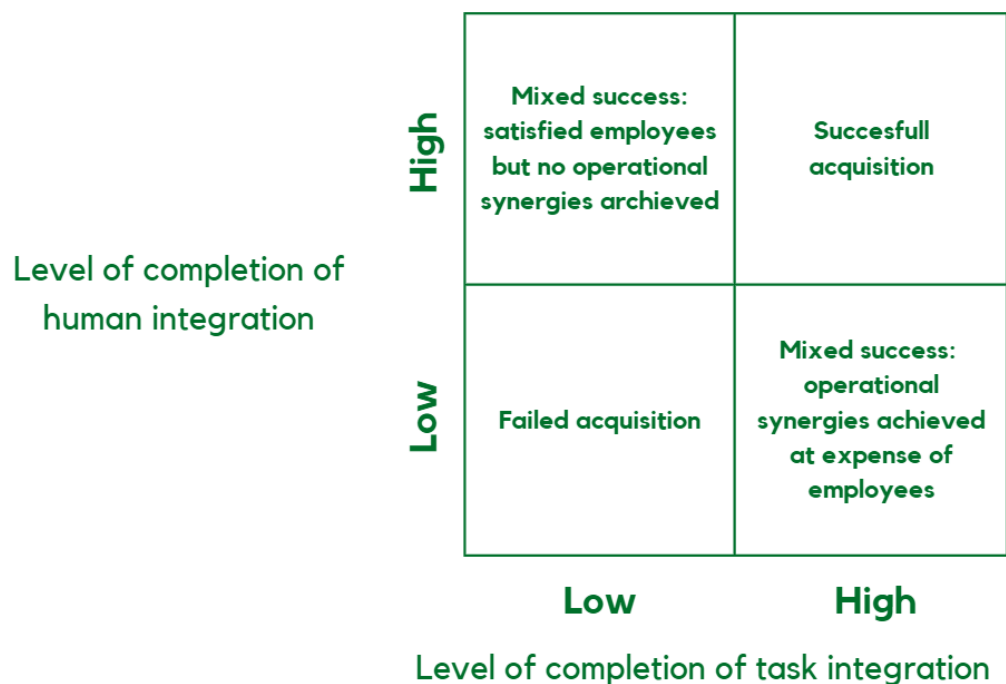
yhdistäminen ja yrityskulttuurien yhdistäminen (Erkkilä 2001, 82–83). Kriittisiä osa-alueita ovat lisäksi integraation johtaminen, oikean tiimin kokoaminen sekä seuranta ja raportointi projektin aikana. Onnistumiseen vaikuttavat Valpolan mukaan myös strategia, viestintä, implementointi, arvot ja yrityskulttuuri, johtamisjärjestelmät sekä sopimus (Valpola 2004, 222–223).

Prosessi tarvitsee aina viisi tekijää, jotta muutoksen avulla päästään haluttuihin tuloksiin (kuvio 3). Tällöin muutoksen läpivientiin panostetut voimat eivät mene hukkaan tai käänny muutosta vastaan. Nämä viisi tekijää ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön. Jos jokin näistä puuttuu, on seurauksena muutoksen epäonnistuminen (Valpola 2004, 29).



Kuvio 3. Onnistuneen muutosprosessin viisi tekijää (Valpola 2004)

Birkinshaw kollegoineen (2000) erottelee tehtävien integraation ja inhimillisen integraation. Tehtävien integraatio määritellään toiminnallisten synergioiden tunnistamiseksi ja toteuttamiseksi ja inhimillinen integraatio (integrating management practices, cultures and values, or softer issues) positiivisten asenteiden luomiseksi integraatioon molempien osapuolten kesken. Yrityskaupan kokonaisu-menestys riippuu molempien osaprosessien tehokkaasta hallinnasta. Joko tehtävien tai inhimillisen integroinnin toistaan vahvemalla painotuksella voi olla merkittävä kielteinen vaikutus yrityskaupan onnistuneeseen lopputulokseen. Inhimillisen integraation korostaminen voi johtaa työntekijöiden tyytyväisyyteen mutta ei toiminnallisiin synergiaetuihin, kun taas tehtävien integroinnin korostaminen voi johtaa synergioiden saavuttamiseen mutta samalla henkilöstön motivaation menettämiseen. Jotta integraatioprosessi onnistuisi, sekä tehtävän että inhimillisen integraation on oltava tehokasta (kuvio 4).



Kuvio 4. Tehtävien ja inhimillisen integraatioprosessin vaikutukset yritysoston lopputulokseen (Birkinshaw et al. 2000)

Birkinshaw'n ja kumppanien tutkimuksessa ilmeni, että tehtävien integrointi ei johtanut nopeasti odotettujen synergioiden saavuttamiseen vaan tyydyttävään ratkaisuun, joka itse asiassa rajoitti ostavan ja ostettavan yrityksen välistä vuorovaikutusta. Inhimillinen integraatio sen sijaan johti kattavampaan kahden yrityksen integraatioon organisaatiokulttuurin lähentymisen ja keskinäisen kunnioituksen näkökulmasta. Tehtäväintegraation toinen vaihe, joka alkoi suunnilleen samaan aikaan kun inhimillinen integraatio lähestyi loppuaan, johti paljon

suurempien keskinäisten yhteyksien tai riippuvuuksien syntymiseen ostavan ja ostettavan yksikön välillä kuin ennen ja siten luvattujen synergiaetujen toteutumiseen lopulta. (Birkinshaw et al. 2000, 395–423.)

2.2 Integraation nopeus

Oikean integraationopeuden määrittely on myös tärkeä toimi. Nopeudesta voi olla sekä etuja että haittoja. Nopea integraatio voi vähentää epävarmuutta ja sokeuttaa työntekijät, kun asiat selkiytyvät nopeasti edeten (Angwin 2004, 284). Hitaampi integraatio auttaa havaitsemaan eroja ja luomaan yhteisymmärrystä ja luottamusta. Bauerin ja kollegoiden (2016) mukaan organisaatiomuutoksen määrä tulisi suhteuttaa integraation keston. Heidän mukaansa ihmisten integraatio pitää toteuttaa nopeasti läpinäkyvyyden ja selkeyden saavuttamiseksi, kun taas tehtävien integraation pitäisi olla hitaampi. Tämä on linjassa Birkinshaw'n ja kumppanien (2000) kanssa, jotka toteavat, että lähempi tehtävien integraatio edellyttää yhteistä ymmärrystä ja luottamusta. Kun yrityskauppa tehdään ostettavan yrityksen varojen, omaisuuden tai markkinaposition takia, tulisi ostajan integroida nopeasti voidakseen harjoittaa määräysvaltaa ja asettaa sääntöjä ostettavalle yritykselle. Jos yritys ostetaan sen inhimillisen pääoman takia, tulisi ostajan sallia ostettavan yrityksen autonomian säilyttäminen ja rohkaista organisaatioiden välistä vuorovaikutusta ja integraatiota (Bauer et al. 2016, 160).

Nopealla integraatiolla saavutetaan useimmiten parhaiten ostajan tavoitteet. Nopealla integraatiolla tutkimuksessa tarkoitetaan sen suhteuttamista yrityksen normaalitoimintojen nopeuteen. Nopealla integraatiolla tavoitellaan suunniteltujen taloudellisten tulosten ja synergioiden saavuttamista. Integraation nopeudella on vaikutusta ostetun yrityksen avainhenkilöiden pysyvyyteen. Pysyvyydellä on merkitystä ostajalle varsinkin toimialoilla, joissa yrityksen arvo perustuu henkilöstön osaamiseen. Ostetun yrityksen henkilökunta on valmiiksi perehdytetty ja koulutettu tehtäviinsä, ja sen korvaaminen rekrytoimalla ja perehdyttämällä uusia henkilöitä on kallista. Vaihtuvuudella on vaikutuksia myös jäljelle jäävän henkilöstön motivaatioon ja tuottavuuteen. Yritysostoilla on vaikutusta myös asiakkuuksien pysyvyyteen. Integraation yhteydessä keskimäärin 5–10 prosenttia asiakkaista menetetään usein palvelun tai tuotteen laatua koskevan epävarmuuden tai yrityskaupan laukaiseman kilpailijoiden aggressiivisemmän hinnoittelun vuoksi (DePamphilis 2011, 215–217).

Nopealla integraatiolla tavoitteena on lyhyessä ajassa saavuttaa synergiaetuja ja realisoida investoinnin tavoitteita. Se vähentää myös työntekijöiden epävarmuudessa ja stressissä vietämää aikaa, millä voi olla myönteisiä vaikutuksia pysyvyyteen. Nopeudella on myös negatiivisia vaikutuksia. Hitaammalla integraatiolla voidaan paremmin rakentaa luottamusta, minimoida osapuolten välisiä konflikteja ja vähentää häiriöitä molempien yritysten toiminnassa. Siksi joskus nopeuden kustannukset ovat hyötyjä suuremmat. Integraatioprosessin oikean nopeuden asettaminen edellyttää kokonaisvaltaista ymmärrystä kaikista integraatioprosessin moniulotteisista osista. Nopeutta ei siten tulisi valita vahvasti ohjaavaksi tekijäksi. (Bauer et al. 2013, 284.)

Bauerin ja kollegoiden (2016) tutkimus viittaa siihen, että nopeampi toiminnallinen integraatio voi olla hyödyllistä, kun ostajalla on asiaankuuluvaa kokemusta ja yhdistyvät yritykset osoittavat kulttuurista yhteensopivuutta. Tämä säilyttää kulttuurisen sopivuuden tärkeyden synergioiden toteutumisessa. Bauer ja kumppanit (2016) painottavat myös jokaisen HR-integraation yksilöllistä ymmärtämistä ja huomioonottamista. Tehtävien integraation osalta tutkimuksessa painotetaan monipuolisen johtamisosaamisen merkitystä ennen kuin integraatiota voidaan nopeuttaa ja silti aiemman kokemuksen huomiointia.

2.3 Integraation suunnittelu

Ostajalla on oltava integraatiota suunnitellessaan selkeä käsitys siitä, mistä haltuunotto- ja integraatioprosessi alkaa ja mihin se päättyy. Laadukas integraatioprosessi alkaa jo siinä vaiheessa, kun potentiaalinen ostokohde on tunnistettu, eli samanaikaisesti ostoprosessin kanssa. Integraatioprosessin voidaan sanoa päättyvän sillä hetkellä, kun ostetun yrityksen henkilöstö ei juuri muista taustansa eli aikaa ennen nykyiseen organisaatioon tuloaan. Integraatiosuunnitelman tulee sisältää niin yksiselitteiset tavoitteet, että ostajayritys voi myöhemmin nimetä sen päivän, jolloin integraatio oli valmis. (Liimatainen et al. 2020, 391.)

Integraatiolle laaditaan suunnitelma, joka sisältää asiat, tavoitteet, vastuut ja aikataulut. Suunnitelman voi jakaa ensimmäisen sadan päivän, 12 kuukauden ja 24 kuukauden ajalle, tarvittaessa pidemmällekin. Erilaisten järjestelmien integrointi ja henkilöstön perehdyttäminen vaativat resursseja, ja niihin käytettävä aika on pois sillä hetkellä tuottavasta työstä, millä on negatiivinen vaikutus liikevaihtoon ja yrityksen muihin toimintoihin. Tämä tulisi huomioida yrityskaupan synergialaskelmissa (Liimatainen et al. 2020, 405).

Erilaisten kulttuuristen ja johtamistapaan liittyvien asioiden valmistelu vaikuttaa merkittävästi integraation onnistumiseen. Mikäli nämä asiat jätetään hoitamatta ja huomiomatta niiden vaikeamman hallittavuuden tai konkretisoimisen takia, on seurauksena usein vastoin käymisiä. Onnistuneessa integraatiossa viestitään kulttuuriset seikat ja keskustellaan toimista mahdollisten kulttuurierojen voittamiseksi. Integraation onnistuminen on mahdollista kulttuurisista eroavaisuuksista huolimatta, jos haasteet huomioidaan ja niiden käsittely suunnitellaan ja toteutetaan hyvin (Liimatainen et al. 2020, 388).

Integraation ennakkosuunnittelu on kaupan onnistumisen kannalta keskeinen vaihe. Ennen varsinaisen integraation alkamista on mahdollista kirjata ja aikatauluttaa tärkeitä huomioitava asioita. Lisäksi voidaan suunnitella vielä erilaisia implementointitapoja ja tehdä vastuunjakoja. Ennakoimisella tähdätään itse integraation alkaessa nopeaan päätöksentekoon ja riittävän tiedon sekä osaamisen hallintaan. Tavoitteena on toimintojen onnistunut yhdistäminen ja tuottavan liiketoiminnan rakentaminen. Haasteen ennakkosuunnittelulle tuo se, että päätöksiä joudutaan usein tekemään epävarmuuden ja usean muuttujan vallitessa ja joskus vähäisen tiedon varassa. Ennakkosuunnitelmassa sovitaan seuraavat asiat: integraation tavoitteet, kustannukset, integraatioon osallistujat, henkilöstöön liittyvien asioiden valmistelu, mitä ja milloin integroidaan, miten integraatiota johdetaan, miten integroitua yritystä johdetaan, miten julkistamispäivän viestintä toteutetaan sekä miten haltuunoton ensimmäiset sata päivää toteutetaan (Erkkilä 2001, 84–89). Yrityskaupan solmimisen jälkeen on vielä tärkeää käydä läpi integraatiosuunnitelma ja huomioida kaupan julkistamisen jälkeen saadut tiedot suunnitelmassa.

Integraatiotyöryhmään on tärkeää saada edustajia yrityskaupasta vastanneesta työryhmästä, jotta paremmin voidaan varmistaa yrityskaupan sisältö ja termistö. Lisäksi tässä työryhmässä on hyvä olla edustajia niin ostavan kuin ostetunkin yrityksen organisaatiosta. Näin varmistetaan paras kompetenssi ja annetaan myös viestinnällisesti tärkeä signaali siitä, että työryhmässä on ymmärrystä molempien osapuolten tilanteesta. Integraatioryhmän työskentelyn painopiste tulisi olla osakkeenomistajien arvon varmistamisessa. Integraatiotyöryhmään osallistuvien päätehtävänä on lisäksi integraation läpivieminen, mikä osaltaan vapauttaa siihen kuulumattomien henkilöiden panostuksen liiketoiminnan jatkumisen varmistamiseen. Integraatiotyöryhmän keskeiset tehtävät ovat seuraavat:

- laatia projektisuunnitelma vastuineen ja aikatauluineen

- määritellä integroidun kokonaisuuden taloudelliset tavoitteet
- perustaa työryhmiä eri toimintojen yhdistämistä varten
- varmistaa niin ostetun kuin ostavan yrityksen liiketoiminnan jatkuvuus ja suorituskyky integraatioprosessin aikana
- toteuttaa ja valvoa keskeisten asioiden päätöksentekoa
- laatia viestintäsuunnitelma kattamaan ja tukemaan integraatiota huomioiden niin sisäiset kuin ulkoisetkin sidosryhmät (DePamphilis 2011, 222).

Integraatiosta vastaavan johtajan tulisi aloittaa prosessin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa varmistaa, että kaupan strategiset perusteet seuraavat koko prosessin läpi. Mikäli yrityskauppa integroidaan johonkin ostavan yrityksen yksikköön, tulisi tästä yksiköistä olla edustajia mukana due diligence -vaiheessa, jotta varmistetaan ymmärrys tavoiteltavista synergiaeduista (DePamphilis 2011, 218–221).

2.4 Ensimmäiset sata päivää

Yrityskauppojen integrointia käsittelevissä tutkimuksissa nostetaan esiin integraation ensimmäisten sadan päivän merkitys. Tärkeää on onnistunut viestintä yritys- ja integraatiostategiasta, integraation perusasioiden ja näiden rajapintojen (viestintä, suunnittelu, visio, ajoitus, yhteistyön työkalu) mahdollisimman hyvä huomiointi sekä niin ostavan kuin ostetun yrityksen johdon, integraatiotiimien ja innostuneen henkilöstön toimiva yhteistyö. Käytännössä on havaittu, että sata päivää on aika, jonka ihmiset keskimäärin kestävät muutosvaiheen epävarmuutta ja jonka kuluessa saadaan tehtyä toiminnan organisointia koskevat päätökset ja myös henkilöstöön kohdistuvat muutostarpeet – tehtävät, toimenkuvat ja organisaatiokeränne – ovat selvillä. Sata päivää on eräänlainen yhteiseen visioon, strategiaan ja toimintatapoihin sitoutumisen aika (Erkkilä 2001, 144).

Joustava eteneminen integraatiossa riippuu siitä, miten ostava organisaatio onnistuu viemään läpi muutoksia ja samanaikaisesti pitämään yllä henkilöstön motivaatiota. Päätöksenteon nopeus on tärkeä tekijä haltuunoton onnistumisessa. Integraation ja yrityskaupan epäonnistumisen riski kasvaa sitä suuremmaksi, mitä hitaammin keskeisiä päätöksiä tehdään ja mitä kauemmin koko integraatio kestää. Tärkeää on saada ostetun yrityksen avainhenkilöt

sitoutettua positiivisiksi muutosagenteiksi. Lisäksi jokainen ostavan yrityksen edustaja, joka on arkisissa yhteyksissä vuorovaikutuksessa ostetun yrityksen henkilöstön kanssa, on eräänlainen mikrotason muutosagentti. Negatiiviset tunnelataukset niin ostavassa kuin ostetussa yrityksessä vaikuttavat haitallisesti integraatioprosessin etenemiseen ja siten myös taloudelliseen tulokseen. Negatiivisten tunnelatausten taustalla voi olla monia eri syitä, esimerkiksi itsepuolustusreaktiot, historialliset tai kulttuuriset seikat. (Teerikangas 2008, 106–114.)

Integraatioprosessin aikana on tärkeää myös turvata liiketoiminnan jatkuvuus, sillä varsin yleistä on myynnin volyymin vähentyminen yrityskaupan ensimmäisen noin puolen vuoden tai vuoden ajan. Syynä on usein esimerkiksi se, että muutosprosessi, kuten henkilöstön ja toimintojen yhdistäminen, vie energiat ja huomion yrityksen sisäisiin prosesseihin asiakkuuksien ja myynnin eteen tehtävän tukemisen ja ponnistelujen sijasta.

2.5 Integraatiotiimit ja integraation johtaminen

Integraation puutteellinen johtaminen ja hallinta ovat yritykselle riskejä. Integraation onnistuminen riippuu suunnitelman laadukkaasta johtamisesta, ostajayrityksen integraatio-osaamisesta sekä integraatiohankkeeseen sitoutuneista henkilöistä. Integraation valmisteluun ja suunnitteluun on tärkeää ottaa mukaan integroinnista vastaavat henkilöt, jotta motivaatio projektia kohtaan säilyy vahvana. Integraation johtamisessa haastavaa on huomioida ihmisten tunteet ja tarpeet sekä kyky tehdä tarvittaessa nopeita muutoksia ja ratkaisujakin. Olennaista on myös tunnistaa avainhenkilöt, joiden pysyminen organisaatiossa on tärkeää. (Liimatainen et al. 2020, 401.)

Ostavan ja ostettavan yrityksen johdon tärkeä tehtävä on yhdessä käydä läpi yrityksen visio, strategia ja arvot sekä keskustella toiminta- ja johtamismalleista, sopia keskeisistä prosesseista ja määrittellä haltuunoton tavoitteet ja kriittiset tekijät. Edellä mainittujen strategian, vision ja arvojen lisäksi haltuunoton aikana käsitellään liiketoimintaprosesseja ja operatiivisia tukitoimia. Jokaiselle keskeiselle prosessille nimetään integraatiotiimi. Tiimejä nimitessä tulisi huomioida, mitkä toiminnot käsitellään haltuunoton aikana ja mitkä sen jälkeen. Integraatiotiimien toiminta on hyvä aloittaa pian yrityskaupan julkistamisen jälkeen. Integraatiotiimit ovat määräaikaista, ja niille on määriteltävä tavoitteet, raportointimallit ja aikataulut. Tärkeä tavoite on saada tiimien jäsenet sitoutumaan muutokseen osallistamalla heitä integraatiotiimin toimintaan. Tiimien määrä tulee pitää hallittuna, mieluiten alle kymmenen.

Myös osallistujien määrä tiimeittäin tulisi rajata kahdesta seitsemään henkilöön, jotta integraatiotiimin toiminta säilyy ketteränä ja päätökset saadaan tehtyä (Erkkilä 2001, 148–152).

Integraatiotiimit voidaan jakaa kahteen pääryhmään: liiketoiminnallisiin integraatiotiimeihin ja operatiivisten tukitoimintojen tiimeihin. Liiketoiminnallisia tiimejä ovat esimerkiksi asiakkuudet, markkinointi, valikoimat, ostotoiminta, tuotekehitys, tuotanto ja logistiikka. Operatiivisiin toimintoihin kuuluvat muun muassa taloushallinto, henkilöstöhallinto sekä raportointi- ja tietojärjestelmät. Integraatiotiimit raportoivat integraatiojohtajalle tai erilliselle integraation johtoryhmälle. Isommissa integraatioissa integraatiotiimeille voidaan nimetä tukihenkilö (sponsori) integraation johtoryhmästä. Tiimien toiminta aloitetaan aloituskokouksella, jossa tavoitteena on käydä läpi eri yrityskulttuurien ominaisuuksia, integraation tavoitteita ja tulevaisuuden tavoitetilaa sekä sitä, miten opitaan ymmärtämään toisten toimintamalleja. Suunnitteluvaiheen tärkeä tehtävä on myös pohtia integraatiotoimintaan osallistuvien henkilöiden valmentamista tai perehdyttämistä integraatioprosessiin. Yhteisessä välikokouksessa noin puolessavälissä haltuunottoa saadaan kuva tiimien työskentelyn etenemisestä ja siinä voidaan myös tarkentaa tiimien tavoitteita ja saada tietoa muiden tiimien etenemisestä. Integraation etenemisestä tiedottaminen koko henkilöstölle on tärkeää. Haltuunoton loppuvaiheessa kootaan tiimit loppuyhteen vetokokoukseen, jossa esitellään tulokset ja suunnitelmat integraation johtoryhmälle päätöksentekoa varten sekä päätetään mahdollisista jatkoprojekteista. Integraatioissa on tärkeää huomioida liitännät muihin toimintoihin, esimerkiksi toimipisteverkoston muutosten vaikutukset tietojärjestelmiin. (Erkkilä 2001, 156–163.)

Integraatiojohtajalla on keskeinen rooli integraatioprosessissa. Usein henkilö on mukana jo yrityskauppaprosessin aikana ja osallistuu niin integraation suunnitteluun kuin ostokohteen evaluointiin tutustuen samalla ostettavan yrityksen avainhenkilöstöön. Tämä mahdollistaa luottamuksen rakentamista kohdeyrityksen henkilöstöön jo ennen itse yritysostoa. Integraatioprojekti personoituu integraatiojohtajaan, ja koska tehtävä on moninainen ja vaativa, vaaditaan henkilöltä kykyä sietää kritiikkiä, kiirettä, painetta ja epäonnistumisiakin. Integraatiojohtajan tulee huomioida ihmisten tarpeet ja tunteet, mutta tarvittaessa hänellä on oltava valmiuksia tehdä suunnanmuutoksia ja nopeita ratkaisuja. Yhteisesti hyväksytty suunnitelma ja sen systemaattinen noudattaminen kuitenkin helpottavat integraation johtamista.

Integraatiojohtajan keskeiset tehtävät ovat yritysoston jälkeisen kulttuurin edistäminen, muutoksen tukeminen ja edistäminen sekä tiedonsiirron edistäminen, jotta ostettava yritys

saa tarvittavaa tietoa ostavan yrityksen tavasta toimia (Teerikangas 2008, 83–86). Onnistumisen edellytyksiä ovat johdon vahva luottamus ja tuki sekä suora kommunikointimahdollisuus yrityskaupasta vastaavan johtajan kanssa. Mitä suuremmasta yrityskaupasta on kysymys, sitä tärkeämpää on aiempi integraatiokokemus sekä monipuolinen kokemus ostajayrityksen toiminnoista ja ihmisten johtamisesta. Tärkeitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat uskottavuus, kyky luoda luottamuksellisia suhteita, hyvä kommunikointikyky, aktiivinen kuuntelu, nopea päätöksentekokyky, stressinsieto ja usean samanaikaisen tehtävän ja prosessin hallinta (Erkkilä 2001, 93–96).

2.6 Muutosprosessi

Yrityskaupan integraatioissa koko prosessissa on kysymys muutoksesta. Muutos koskettaa erityisesti ostetun yrityksen henkilöstöä, mutta muutos vaikuttaa myös ostavan yrityksen henkilöstöön. Muutoksia tapahtuu eri vaiheissa ja eri laajuudella prosessin aikana, joten siksi on tärkeää kyky sekä havainnoida että ymmärtää muutosta, jotta sitä voi johtaa eteenpäin kohti toivottua lopputulosta eli osaksi vakiintunutta toimintaa. Tämä on keskeinen asia muutosteorioissa. Muutoksen läpiviemisessä keskeistä on yhteinen suunnitelma muutokselle, ihmisten johtaminen sekä toimiva ja suunniteltu viestintä. (Katramo et al. 2011, 484.) Yrityskaupan integroinnissa on tutkittu ihmisten integraatiota ja tehtävien integraatiota. Ihmisten integraatio on usein vaarassa jäädä vähemmälle huomiolle kiireen, resurssipulan ja moninaisten muiden asiotehtävien vuoksi. Jokainen yrityskauppa ja jokainen muutosprosessi on erilainen, mikä vaatii muutoksen johtajalta kykyä havainnoida ja ymmärtää ostetun yrityksen historiaa, nykytilaa, toimintatapoja sekä asennetta muutoksia kohtaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Muutosprosessi on toimintojen sarja, joka harvoin kuitenkaan etenee lineaarisesti ennakkosuunnitelmasta huolimatta, vaan prosessin aikana saatetaan joutua peruuttamaan tai ottamaan askeleita myös sivulle (Stenvall & Virtanen 2007, 57). Kurt Lewinin (1947) organisaatiomuutosta kuvaava kolmevaiheinen malli on yksi vanhimmista ja käytetyimmistä suunniteltua organisaatiomuutosta kuvaavista malleista (Rosenbaum et al. 2018, 288). Mallin mukaan muutos koostuu seuraavista vaiheista: sulata nykytilanne, muuta organisaatio tavoitettiin ja lopuksi uudelleenjäädystä uusi tila. Suuri osa myöhemmistä muutosta koskevista

tutkimuksista rakentuu pohjimmiltaan Lewinin kolmevaiheisen muutosmallin varaan. (Rosenbaum et al. 2018, 288.)

- Vaihe 1: Sulata (unfreeze). Tässä vaiheessa ongelma tai muutoksen kohde todetaan ja sen tasapainoa horjutetaan. Lewinin mukaan tasapainoa horjuttamalla voidaan vanha käyttäytyminen hylätä ja uusi muutos voi tällöin olla mahdollinen. Tässä vaiheessa muutosta valmistellaan ja muutokselle asetetaan tavoitteet.
- Vaihe 2: Muuta (change). Tässä vaiheessa tehdään tilanneanalyysi, arvioidaan eri vaihtoehdot ja valitaan niistä paras toiminta- ja etenemismalli muutokselle. Niin yksilöiden kuin ryhmienkin käyttäytyminen pyritään saamaan muutosmyönteiseksi. Tässä vaiheessa tarvitaan vahvaa johdon tukea. (Rosenbaum et al. 2018, 289–299.)
- Vaihe 3: Uudelleenjäädystä (refreeze). Tässä vaiheessa pyritään saavuttamaan ryhmän käyttäytymiselle vakaus ja integroimaan uusi tasapainotila osaksi organisaatiokulttuuria. Muutoksen onnistumiseksi on tärkeää, että ryhmän normit ja rutiinit muuttuvat, sillä yksilöllinen käyttäytyminen ei ole kestävää (Burnes 2014, 344).

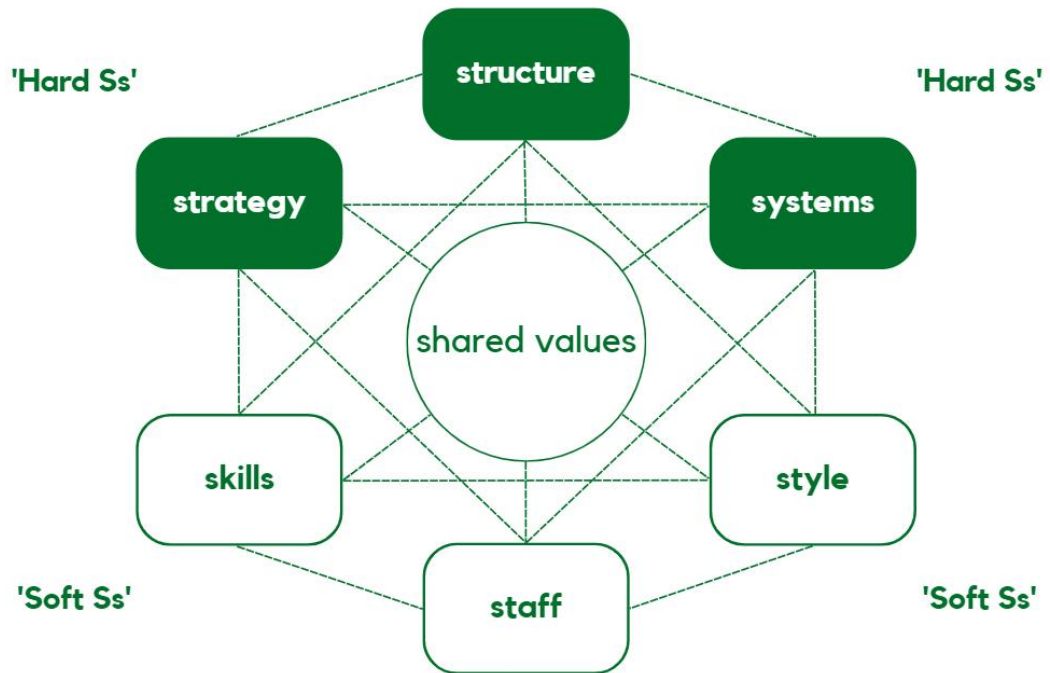
Lewinin muutosmallin ohella Kotterin kahdeksan vaiheen muutosmalli soveltuu hyvin yrityskaupan integraatiossa tapahtuvan muutoksen teoreettiseen jäsentämiseen. Kotterin mukaan nämä kahdeksan vaihetta ovat organisaatiomuutoksissa yleisesti tarvittavia etappeja. Suurin haaste jokaisessa vaiheessa on muutosvastarintaan reagoiminen ja ihmisten käyttäytymisen muuttaminen. Muutoksen keskeisin haaste on ihmisten käyttäytymisen muutoksessa, jonka ydin on ihmisten tunteet. Kielteiset tunteet sekä niiden taustalla vaikuttava arvomaailma häiritsevät muutosta. Organisaatioissa sen sijaan usein koetaan strategioiden luominen, systeemit ja kulttuuri muutoksen ydinhaasteiksi (Kotter & Cohen 2002, 73–74). Muutoksessa ei voida toimia arvolähtöisesti, pitkäjänteisesti tai loogisesti, jos tunnetilat pääsevät ohjailemaan valintoja (Stenvall & Virtanen 2007, 94–95).

John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi muodostuu seuraavista vaiheista:

1. Muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden korostaminen. Aluksi on tärkeintä luoda kiireen tuntu. Integraatio on laitettava käyntiin heti kaupan varmistumisen ja julkistamisen jälkeen. Aloituksen lykkääminen viivästyttää helposti koko prosessia.
2. Ohjaavan tiimin perustaminen. Ohjausryhmän luominen tuo näkyvyyttä johdon prosessiin sitoutumiseen. Ohjausryhmä on vastuussa integraation toteutumisesta.

3. Vision ja strategian laadinta yhtenä ohjausryhmän tehtävänä. Tähän voidaan palata, kun integraatio on valmis ja halutaan arvioida lopputulosta.
4. Muutosvision viestiminen. Visioon ja strategiaan pohjautuvan muutosvision viestiminen henkilöstölle on koko integraation kulmakivi.
5. Henkilöstön mukaan ottaminen ja valtuuttaminen halutun vision mukaiseen toimintaan. Varmistetaan sovitut muutostoimet, jotta koko integraatioon osallistuvalla organisaatiolla on selkeä käsitys niistä ja heidät saadaan sitoutumaan prosessiin.
6. Lyhyen aikavälin pikavoittojen huomiointi. Tällä tarkoitetaan helposti ja nopeasti toteutettavia toimia, joiden vaikutukset näkyvät nopeasti. Näitä voidaan nostaa esille esimerkiksi viestinnässä positiivisuuden luomiseksi, sillä suuret toimintatapojen muutokset vievät pidemmän aikaa.
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten tuottaminen. Tällä varmistetaan jo saavutetut muutokset ja pidetään huoli prosessin etenemisestä seuraaviin vaiheisiin.
8. Uuden toimintatavan juurruttaminen osaksi yrityskulttuuria meidän tavaksemme toimia. (Matinlauri 2011, 486; Kotter 1996, 18.)

McKinseyn 7-S-muutoksenhallintamalli, jota kutsutaan myös nimellä McKinsey 7-S Framework, on suosittu muutoksenhallintamalli, jonka McKinseyn konsultit James L. Heskett, John P. Kotter ja Leonard A. Schlesinger kehittivät 1980-luvulla. Sitä voidaan soveltaa muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa organisaatioissa. Mallissa eritellään seitsemän organisaation osa-aluetta tai komponenttia: rakenne (structure), strategia (strategy), henkilöstö (staff), tyyli (style), järjestelmät (systems), yhteiset arvot (shared values) ja taidot (skills) (kuvio 5). Mallin mukaan organisaatiomuutoksessa on näkökohtia, jotka vaikuttavat organisaation jokaiseen osaan eri tavalla. Ensimmäinen askel tätä mallia käytettäessä on ymmärtää organisaation osa-alueet, minkä jälkeen voidaan arvioida, kuinka ne toimivat nyt ja missä voi tulla haasteita muutosta toteutettaessa. (Waterman 1982.)



Kuvio 5. 7-S-muutoksenhallintamalli (McKinsey 7S Model 2021)

McKinseyn mallin seitsemän komponenttia on jaettu niin sanottuihin koviin ja pehmeisiin. Kovat elementit ovat strategia, rakenne ja järjestelmät. Pehmeät elementit ovat henkilöstö, tyyli, taidot ja yhteiset arvot. Muutosta suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon kaikki seitsemän komponenttia, jotta pystyy ennakoimaan mahdolliset ongelmat ja myös valmistautumaan vastaamaan niihin. Seuraavaksi on kuvaukset komponenteista:

- **Strategia.** Tehokas strategia antaa vahvan pohjan organisaation muutoksenhallinnalle. Strategiassa määritellään, mitä yritys edustaa ja miten se tulevaisuudessa kasvaa. Selkeän strategian avulla ihmiset pystyvät paremmin selviytymään ja ymmärtämään, miksi muutoksia tarvitaan.
- **Rakenne.** Organisaation rakenteella tarkoitetaan yrityksen osastoja, rooleja, raportointirakennetta sekä sitä, miten eri osastot ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Rakenne määrittelee roolit, valtuudet ja vastuut organisaatiossa. Jos muutos vaikuttaa monen ihmisen rooleihin, suunnitelman läpivieminen voi olla vaikeaa, jos organisaation rakennetta ei ole suunniteltu tukemaan sitä.
- **Järjestelmät.** Järjestelmillä tarkoitetaan yrityksen prosesseja, jotka kuvaavat yrityksen päivittäistoimintaa ja päätöksentekotapaa. Ne kertovat, kuinka liiketoimintaa harjoitetaan, ja niiden tulisi siksi olla keskiössä organisaatiomuutoksia tehtäessä.

- Tyyli. Tyyli tarkoittaa organisaatioissa vallitsevaa johtamistyyliä ja päätöksentekoa. Joissain organisaatioissa saatetaan noudattaa ylhäältä alas suuntautuvaa johtamisrakennetta, kun taas toiset omaksuvat ryhmäkeskeisemmän johtamistavan. Johtamistyyli voi ulottua myös työpaikkakulttuuriin. Esimerkiksi rennon ympäristön tarjoava organisaatio saattaa tarvita muutoksia, jos se toteuttaa laajamittaista projektia, joka vaatii muodollisempaa työympäristöä.
- Henkilökunta. Onko organisaation työntekijöillä ongelmia, onko tehtävänjako tehty oikein, millaista osaamisvajetta on, kuinka suurta on vaihtuvuus ja mikä on henkilöstöstrategia? Näiden kysymysten avulla voi paremmin ymmärtää, mihin ongelmiin tarvitaan paneutumista.
- Taidot. Taidot liittyvät henkilöstön osaamiseen eli siihen, mitä henkilöstö tällä hetkellä osaa, mitä taitoja on tarpeen pitää ajan tasalla ja millaista osaamista tai tietoa on tarpeen hankkia.
- Yhteiset arvot. Yhteiset arvot liittyvät yrityskulttuuriin ja kertovat siitä, kuinka työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja mitä arvoja he jakavat. Tämä osa-alue liittyy myös yrityksen tehtävään ja visioon. Työntekijöiden yhteisten arvojen tulee heijastaa yrityksen missiota ja visiota. (McKinsey 7S Model 2021.)

McKinseyn 7-S-malli on sopiva viitekehys muutoksenhallintaan, koska se auttaa sekä yksittäisiä työntekijöitä että ylemmän tason johtajia ymmärtämään organisaatiomuutoksen eri komponentteja, jotka vaikuttavat koko organisaation eri osa-alueisiin. Malli auttaa yksilöitä ymmärtämään paremmin omaa rooliaan organisaatiomuutosprosessissa sekä sitä, kuinka he voivat osallistua tehokkaaseen toteutukseen. Malli on myös erinomainen tapa koota koko organisaatio yhteisen tavoitteen ääreen ja motivoida henkilöstöä muutokseen. Se voi myös auttaa lisäämään luottamusta organisaation eri johtamistasojen välillä ja pienentää muutosvastarintaa. Tämä pätee alhaalta ylös suuntautuviin muutospyrkimyksiin, joissa keskitytään työntekijöiden osallistumiseen organisaatiomuutoksen suunnittelu- ja toteutusprosessiin. Tämän mallin käyttäminen varmistaa, että muutosten toteuttaminen ei vaikuta negatiivisesti organisaatiokulttuuriin. (What is McKinsey's 7-S Change Management Model 2021.)

Muita muutosjohtamisen teorioita ovat esimerkiksi G. H. Litwinin ja W. Warner Burken (2002, 200) kausaalinen malli, jossa tulee huomioida muutoksen luonne. Asteittainen muutos vaikuttaa vain organisaation tiettyihin osiin, mutta radikaali muutos vaikuttaa koko organisaatioon. Johtamismenetelmien valintaan vaikuttavat muutoksen luonteen ymmärrys ja

analysointi. Burken ja Litwinin mallin mukaan muutokset sisäisessä ympäristössä johtavat merkittäviin muutoksiin myös organisaation kulttuurissa, johtamisessa ja strategiassa. Organisaation sisäinen ympäristö heijastuu vahvimmin muutoksen läpivientiin. Johtaminen, kulttuuri ja strategiat vaikuttavat myös operatiivisiin osiin, kuten järjestelmiin, rakenteisiin ja johtamisen käytänteisiin. Burken ja Litwinin (2002) mukaan nämä muutossuhteet vaikuttavat myös motivaatioon, jolla taas on vaikutusta yksilöiden ja koko organisaation suorituskykyyn. Muutos yhdessä osamuuttujassa saattaa vaikuttaa toiseen muuttujaan. Näiden vaikutussuhteiden hahmottaminen on hyödyllistä muutoksia toteutettaessa ja organisaatioiden sisäistä maailmaa ymmärrettäessä.

Muutokseen vaikuttavilla ilmiöillä ja asioilla on lukemattomia epäjatkuvuuksia, joita ei voi hyvälläkään suunnitellulla varmuudella hallita (Stenvall & Virtanen 2007, 35). Suunnitelmallisuuden Stenvallin ja Virtasen (2007,57) mukaan vaikuttavat muutoksen sisältö ja konteksti, kun taas Kotter (2002) ei tee näiden suhteen minkäänlaista eroa.

2.7 Viestintä muutoksessa

Viestintä on koko integraatioprosessin ajan voimakkaasti mukana, ja se on osa kaikkia toimenpiteitä. Pelkkä viestinnän määrän lisääminen ei riitä, vaan viestinnässä on myös käytettävä selkeitä ja tarkoin mietittyjä ilmaisuja. Mitä isommasta muutoksesta on kysymys ja mitä suurempia pelkoja muutoksen seurauksiin liittyy, sitä tärkeämpää on viestinnän avulla tukea tavoitteisiin pääsyä. Viestintä on avainasemassa integraatiota johdettaessa ja välitettäessä tietoa yrityskaupan tavoitteista. Sen suurimpia haasteita ovat aika- ja resurssipula sekä se, että yrityskaupan salassapidon takia viestintähenkilöitä joudutaan rajaamaan. Viestintäsuunnitelma saatetaan myös jättää tekemättä kokonaan perustelemalla sen tarpeettomuutta. Viestinnällä luodaan kuitenkin tärkeä ensivaikutelma niin henkilöstölle, asiakkaille kuin sidosryhmillekin. Tavoitteena on positiivinen, avoin ja rehellinen viestintä yrityskaupan vaikutuksista henkilöstöön, eri toimintoihin sekä asiakas- ja toimittajasuhteisiin. Avoin, oikea-aikainen ja rehellinen viestintä rakentaa luottamusta ja hälventää epävarmuutta. Perussisällön yrityskauppaa koskevassa viestinnässä tulee olla samanlainen kaikille sidosryhmille. Kirjallinen aineisto on tarpeellista, mutta se vain tukee, ei aktivoi ihmisiä perehtymään asioihin ja löytämään kysymyksiinsä vastauksia. Tarvitaan paljon kasvokkain viestintää. (Erkkilä 2001, 106–118.)

Muutosviestinnässä on tärkeää muistaa seuraavat asiat:

- Jokaisen viestin täytyy olla totta. Viestit täytyy voida rehellisesti kertoa samanlaisena eri sidosryhmille.
- Läheltä lähelle viestintä on oleellista. On tärkeää, että lähin esihenkilö pystyy uskottavasti kertomaan johdon kertomista asioista. Viestinnän samansuuntaisuus ja samanhenkisyys luo luotettavuutta viestintään.
- Toistoja tarvitaan paljon. Ennen kuin ihmiset uskovat, että muutoksessa ollaan tosisaan ja muutosta voidaan perustella, tarvitaan keskimäärin 17 toistoa.
- Epävarmoissa tilanteissa ihmiset tarvitsevat lisää tietoa, ja monimutkaisissa tilanteissa ihmiset tarvitsevat mahdollisuutta keskustella ja jäsentää tietoa ja tilannetta toisten kanssa.
- Johdon on tärkeää kyetä olemaan aidosti läsnä, seisomaan sanojensa takana sekä käymään vuoropuhelua eri sidosryhmien kanssa. Luottamuspääomaa omaavat johtajat noudattavat pelisääntöjä.
- Kerro kaikki, mitä voit. Jos et tiedä, yritä selvittää vastaus ja palaa asiaan. Jos et voi kertoa kaikkea, perustele, miksi et. (Valpola 2001, 62–63.)

Muutosviestinnässä johtoa ja henkilöstöä eniten kiinnostavat usein eri asiat (kuvio 6), mikä on hyvä ottaa viestinnän sisältöä mietittäessä huomioon.

Viestintätilannetta voi havainnollistaa seuraavalla taulukolla:

Mikä johdosta on tärkeää?

- Uuden organisaation visio
- Yhdistymisen strategiset hyödyt
- Perustelut muutokselle ja sitä seuraaville toimenpiteille
- Nimimuutokset
- Organisaatiomuutokset ja nimitykset
- Muutokset tuotteissa, työnjaossa, asiakaspinnassa jne.

Mikä henkilöstöstä on tärkeää?

- Onko minulla työ?
- Mitä yritys ja minä voimme saada/menettää tässä?
- Mitkä ovat mahdollisuuteni menestyä tässä uudessa kokonaisuudessa?
- Muutokset etuihin ja palkkioihin
- Muutokset tehtäviin ja asemaan
- Mitä tapahtuu työtovereille?
- Miten keskeneräiset asiakasjutut hoidetaan?
- Entä etenemismahdollisuudet
- Mahdolliset henkilöstövähennykset
- Sisäiset ns. vapaaehtoiset siirrot
- Sijoittumispalvelut (outplacement)
- Muutokset yrityksen järjestelmissä, politiikassa ja niin edelleen.

Kuvio 6. Mitä ihmiset haluavat tietää fuusiossa ja mitä johto yleensä kertoo (Valpola 2001)

Epävarmassa ja epäselvässä tilanteessa yleensä hämmennys ei vähene, vaikka lisätietoa saisi – lisätieto ja selitykset voivat johtaa jopa siihen, että hämmennys ja epävarmuus vain kasvavat. Jos sen sijaan ihmiselle tarjoutuu keskustelujen avulla mahdollisuus jäsenellä tilannetta, epävarmuus vähenee. Jaettavan informaation ja sen jäsentämismahdollisuuksien tasapainoa on tärkeää pohtia ja suunnitella. Ihminen kuuntelee minäkeskeisesti eli etsien vastausta siihen, mitä muutos tarkoittaa juuri itselle, joten siksi asioiden käsittelytavalla ja -järjestyksellä on merkitystä. Johto aloittaa yritysoston henkilöstöinfot usein käsittelemällä liiketoiminnan tilaa, kilpailutilannetta ja muutoksen tulosvaikutusta, ja vasta lopuksi kerrotaan, mitä muutoksia on tulossa henkilöstölle, työpaikalle tai tiimeille. Viestin vastaanottaja kaipaisi ensin tietoa siitä, mitä hänelle tai hänen työpisteelleen tulee tapahtumaan, ja vasta sen jälkeen hän on valmiimpi kuuntelemaan muita laajempia asioita. (Valpola 2004, 197.)

Muutoksen suunnittelussa joudutaan miettimään, kummat ovat lopputuloksen kannalta hyödyllisempiä: puolen tunnin tiedotustilaisuus vai pienryhmäkeskustelut, joiden kesto vaihtelee tunnista kolmeen. Yrityskaupan julkistaminen on käytännössä myös viestinnän käynnistysvaihe. Mitä yrityskaupan julkistamisen tulisi sisältää, miten se tulisi ajoittaa ja mitä viestintävälineitä tulisi käyttää? Käytännössä yrityskaupan julkistamisviestintä on yksipuolista tiedottamista, vaikka vuorovaikutukselle ja kysymyksille olisikin mahdollisuus. Ostavan ja

ostettavan yrityksen henkilöstölle tulisi viestiä kattavasti ja monista asioista yritysten perustietojen ohella, muun muassa siitä, miksi kauppa tehtiin ja mitä sillä tavoitellaan, miten yrityskauppa vaikuttaa henkilöstöön, miten henkilöstö voi kysyä askarruttavista asioista, mitä tapahtuu kaupan julkistamisen ja sen vahvistamisen välisenä aikana, miten integraatio etenee, mitkä ovat arvot, toimintatavat ja päätöksentekoprosessi, onko tulossa yksityiskohtaisempia sidosryhmäkohtaisia toimintaohjeita sekä miten kaupasta viestitään julkisuuteen. (Erkkilä 2001, 119–122.)

Joka tapauksessa aikataulutetut säännöllisesti pidettävät henkilöstötapaamiset toimivat hyvin muutostilanteessa. Lisäksi voidaan luoda joko kysymyskanava, jossa henkilöstön kysymyksiin vastataan, tai Q&A-kanava yleisimmille kysymyksille. Viestinnän välineinä toimiva on myös video, intranet, henkilöstökirje, uutiskirje tai viestikanaava. HR-toiminnoilla on tärkeä rooli henkilöstöviestinnässä (DePamphilis 2011, 223).

Henkilöstön ohella viestintä on tärkeää muille sidosryhmille, kuten asiakkaille, toimittajille, sijoittajille ja yhteiskunnalle. Asiakkaille integraatioprosessia koskevan viestinnän tulisi olla realistista ja rehellistä. Asiakkaiden kokemus tuotteen tai palvelun laadusta ja asiakaspalvelusta tulisi säilyä tai mieluiten jopa parantua asiakaspidon varmistamiseksi. Toimittajien ja yhteistyökumppaneiden suuntaan pitkien suhteiden merkitystä tulisi arvostaa ja huomioida ennemmin kuin puristaa yritystalon jälkeen suurempana asiakkaana hinnat mahdollisimman tiukalle. Sijoittajille vakuuttava viestintä yritystalon jälkeisestä tulevaisuudesta on tärkeää sijoittajien lojaliteetin ja siten yrityksen markkina-arvon ylläpitämiseksi. (DePamphilis 2011, 224–225.)

2.8 Yrityskulttuurin muutos ja yhteensovittaminen

Kysymys yrityskulttuurista nousee pintaan, kun kaksi yritystä yhdistyy tai yksi yritys ostaa toisen yrityksen. Yrityskaupassa muodostuvalla yrityksellä ei ole yhteistä jaettua historiaa, ja ostettu yritys saattaa kokea vihaa, pettymystä tai uhkaa ja asettua siksi puolustuskannalle. Yrityskulttuuria voidaan kuvata monella eri tavalla, mutta yksi käytetyimmistä on Edgar Scheinin syvyysuuntainen kolmitasoinen malli (kuvio 7). Tasot on mallinnettu sen pohjalta, kuinka näkyviä ne ovat organisaation ulkopuolisille henkilöille.



Kuvio 7. Kulttuurin tasot (Schein 1992)

Päällimmäisenä tai pinnalla ovat artefaktit, jotka tarkoittavat kaikkea, mitä kuullaan ja havainnoidaan uuteen organisaatioon tultaessa. Ne ovat helposti havainnoitavia yrityksen rakenteita ja prosesseja, esimerkiksi kieli, teknologia ja tuotteet, rituaalit, seremoniat, vaatetus ja fyysiset puitteet. Pelkästään artefaktien perusteella ei tulisi tehdä syvällisiä tulkintoja organisaation kyvykkyydestä, koska ne ovat silloin omien tunteiden ja reaktioiden projisointeja. Seuraava kulttuurin taso on yhteisesti hyväksytyt arvot. Arvot ja normit vaikuttavat siihen, miten jäsenet ovat vuorovaikutuksessa ja miten he edustavat organisaatiota. Nämä havainnollistuvat filosofiassa, strategiassa ja tavoitteissa. Arvot ja normit kertovat, mikä juuri tässä työyhteisössä ja organisaatiossa on arvostettavaa ja tärkeää sekä miten se ilmenee toiminnassa. Kolmas kulttuurin taso on pohjimmaiset oletukset. Niillä tarkoitetaan tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, olettamuksia, ajatuksia ja tunteita, jotka ovat syntyneet pitkällä aikavälillä organisaation toiminnan aikana. Ajan mittaan ne ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi. Perusoletuksia voi olla vaikea kuvailla, ja niiden muuttaminen on vaikeaa niiden itsestään selvän luonteen vuoksi. Jotta voi ymmärtää organisaation kulttuuria,

tulisi päästä kiinni näihin perusolettamuksiin ja siihen, miten ne rakentuvat organisaatiossa. Organisaatiokulttuuria luotaessa seuraavat asiat ovat merkittäviä näiden perusolettamusten kannalta: miten palkitaan, mihin kiinnitetään huomiota, miten toimitaan roolimallina, miten resursseja jaetaan, miten suhtaudutaan kriittisiin tapahtumiin sekä millaisia kriteerejä on rekrytoinneissa, valinnoissa ja ylennyksissä. Yrityskaupan yhteydessä kulttuuriset seikat saattavat jäädä vähäiselle huomiolle. Olennaista olisi selvittää yrityksen filosofiaa, missiota tai tapaa toimia sekä yrityksen alkuperää, jonka perusteella voisi kartoittaa yrityksen perusolettamuksia niin nykyhetkestä kuin tulevaisuudestakin. Kulttuurinen yhteensopimattomuus voi olla yhtä suuri riski yrityskaupan onnistumiselle kuin taloudelliset tekijät tai markkina- ja tuoteriskit. Yksi suurimmista haasteista ratkottaessa yrityskulttuurien välisiä eroja tai konflikteja on se, että pidetään liian paljon asioita itsestään selvinä ja painotetaan liikaa omia olettamuksia. Tämän vuoksi saattaa tuntua oudolta kysyä toisen osapuolen olettamuksista tai käydä keskustelua omista olettamuksista. (Schein 1992, 16–27.)

Yrityskulttuurin ilmentymiä ovat seuraavat seikat:

- yleinen ilmapiiri, esimerkiksi miten vieraat otetaan vastaan ja millaisen mielikuvan vierailija luo yrityksestä
- organisaation säännöt sekä käsitykset siitä, mikä on oikein ja väärin
- tapa, jolla työntekijöitä kohdellaan
- tapa, jolla asiakkaisiin suhtaudutaan
- normit ja muodollisuus
- organisaatiossa toimivien käsitys yrityksestä
- pukeutuminen, kielenkäyttö ja muu kommunikointityyli (Erkkilä 2001, 45).

Kumppanien välisen kulttuurisen sopivuuden arviointi ennen sopimuksen solmimista ja integraation aloittamista mahdollistaa yrityskaupan menestyspotentiaalin selvittämisen. Tämä tulisi tehdä rinnakkain arviointiprosessia ohjaavan perinteisen taloudellisen arvioinnin kanssa. Yritysten ei tulisi vain mitata yritysten välisiä eroja vaan myös arvioida, onko yrityksillä kykyä käsitellä niitä. Vaikka kulttuurierot vaikuttavat yrityskauppoihin, on ostavan yrityksen omaksumalla integraatiostrategialla vaikutusta yritysten välisen vuorovaikutuksen

määrään ja siten tapahtuviin kulttuurien yhteentörmäyksiin. (Teerikangas & Very 2006, 45–46.)

Haspeslaghin ja Jemisonin (1991) mukaan tämä tarkoittaa, että kulttuuristen haasteiden luonne ja määrä yrityskaupoissa on erilainen valitun integraatiostrategian mukaan (säilyttäminen, absorptio tai symbioosi). Cartwright ja Cooper väittävät, että fuusiot jakautuvat kolmeen eri ryhmään sen perusteella, kuinka paljon integraatiota ja kulttuurin muutosta tarvitaan:

- Laajennusfuusio eli ”avoin avioliitto”. Fuusiokumppaneiden kulttuurierot hyväksytään ja niitä pidetään melko merkityksettöminä.
- Yhteistoiminnallinen fuusio. Fusion menestys riippuu kyvystä integroida täysin molemmat kulttuurit ja luoda win–win-tilanne.
- ”Perinteinen avioliitto”. Tämä on tyypillisin sulautumisskenaario, jossa ostaja on hallitseva kumppani. Tavoitteena on korvata ostettavan kohteen kulttuuri, mikä luo voitto–tappio-tilanteen.

Keskeisiä havaintoja tässä on seuraavat: Ensinnäkin fuusiot epäonnistuvat usein, koska toinen osapuoli ei tunnista tai hyväksy toisen käsityksiä kulttuurin muutoksesta. Toiseksi niin sanotussa yhteistoiminnallisessa fuusiossa kulttuurimuutoksien hyväksyntään vaikuttavat osapuolten kulttuuritaustat, esimerkiksi keskitetty, sääntökeskeinen, byrokraattinen kulttuuri verrattuna ryhmätyötä, joustavuutta ja autonomiaa korostavaan kulttuuriin. Kolmanneksi sulautumisskenaariossa (perinteinen liitto) mitä suuremmat kulttuurien eroavaisuudet ovat, sitä vaikeampi on integraatio ja sitä pidempään integraatioprosessi kestää. (Cartwright et al. 1993, 57–70.)

Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on oma tapansa toimia, oma historiansa, omat arvonsa sekä erilaiset johtamistapansa. Yrityskaupan integraatiossa on tärkeää tiedostaa, mitä henkilöstö arvostaa, miten he toimivat yrityksessä, miten yrityksessä kommunikoidaan ja miten henkilöstöä johdetaan.

Yrityskaupoissa organisaatioiden erilaiset kulttuurit vaikuttavat eri tasojen yhteistyöhön. Erilaisissa tavoissa toimia ei ole kyse siitä, mikä on oikein ja mikä on väärin. Monet tekijät vaikuttavat kulttuuriin, muun muassa yrityksen historia, koko, liiketoiminta-alue, omistusrakenne, markkina-asema, ikä, toiminnan tuloksellisuus ja organisaatiossa toimivien

työsuhteen kesto. Toisaalta myös nuoremmassa yrityksessä voi olla vahva yrityskulttuuri, mutta se kumpuaa yleensä henkilöstöstä, jolla on samankaltainen arvopohja tai ajattelutapa. Yrityksen kulttuuri muuttuu hitaammin kuin esimerkiksi toiminnan tavoitteet. Yrityskulttuurin voidaan sanoa olevan tyypillinen ominaisuus, joka ohjaa käyttäytymään tietyllä tavalla. Yrityskaupassa yhdistyvät ostavan ja ostettavan yrityksen kulttuurit. Erot voivat olla huomattavat edellä mainittujen kulttuuriin vaikuttavien tekijöiden takia, vaikka yritykset toimivatkin samalla alalla. Koska kulttuuri on seurausta yrityksen historiasta ja aikaisemmasta toiminnasta, sitä ei tule käyttää mittarina yrityksen heikkoudesta tai vahvuudesta. Yrityksen arvot ja tapa toimia on tärkeä organisaatioon sitoutumisen tekijä. (Erkkilä 2001, 44–50.)

Yrityskaupassa ostetun yrityksen henkilöstö joutuu ilman omaa valintaa ja usein yllättäen toisen yrityksen palvelukseen, jonka organisaatiokulttuuri ja arvot saattavat poiketa merkittävästi ostetun yrityksen vastaavista. Henkilökunnan sitouttaminen voi muodostua haasteeksi, jos eroja nykykulttuurissa ei oteta huomioon integraatiovaiheessa. Yrityskaupassa sekä ostavan että ostettavan yrityksen kulttuuri alkaa muuttua, ja ajan mittaan integraation syvyyden mukaan selviää, onko jommankumman yrityksen kulttuuri vallitseva vai muodostuuko yhdistetylle yritykselle oma yrityskulttuurinsa. Ostavan yrityksen olisi hyvä mahdollisimman hyvissä ajoin selvittää ostettavan yrityksen organisaatiokulttuuria, johtamismalleja ja vaikutustapoja sekä yhdistäviä vahvuuksia ja ottaa nämä seikat huomioon integraatiovaihetta ja organisaatiota suunniteltaessa. Mahdolliset tulevat ristiriidat on hyvä tunnistaa ajoissa. Tyypillinen esimerkki tästä on tilanne, jossa ostava yksikkö on suurempi ja toiminta halutaan nopeasti integroida. Tällöin ostavan yrityksen kulttuurista tulee vallitseva ja ostetun yrityksen kulttuuri muokataan vauhdilla ja mahdollisesti harkitsematta ostajan kulttuurin mukaiseksi. Tällainen toimintamalli ei aina tuota parasta lopputulosta vaan voi johtaa ostetun yrityksen henkilöstön irtisanoutumiseen, joka vuorostaan heikentää ostokohteen arvoa ja mahdollisesti vaarantaa myös asiakassuhteiden pysyvyyttä. Koska kulttuuriset muutosprosessit ovat hitaita, on hyväksi vauhdittavaksi keinoksi havaittu laajasti yrityksen eri toimintojen ja tasojen mukaan ottaminen. Yhteiset tavoitteet ja toimintatavat (esim. tuotantoprosessit, suoritusmittarit, tekniset yksityiskohdat, palkitsemisjärjestelmät), toimitilat (esim. ruokala- ja taukotilat, työskentelytilat) ja palvelut (esim. erilaiset tukipalvelut, kuten it, viestintä, lakiosasto, taloushallinto) voivat tehokkaasti ja käytännöllisesti edistää kulttuurien yhteensovittamista. (DePamphilis 2011, 237–238.)

Johtoryhmällä on keskeinen rooli kulttuurin luomisessa, ja mikäli johtoon tulee yrityskaupan myötä jäseniä ostetusta yrityksestä, korostuu yhdistetyn yrityksen vision ja strategian tärkeys. Arvokeskustelua tulee käydä toimintatavoista, johtamismalleista ja nykykulttuurista. On tärkeää, että johtoryhmän jäsenet kommunikoivat samalla tavalla omille alaisilleen yhdistetyn yrityksen arvoista, toimintatavoista ja muista yrityskulttuurin tekijöistä. Arvokeskustelu jää yrityskaupan integraatiossa usein operatiivisten integraatiotehtävien jalkoihin. (Erkkilä 2001, 151.)

2.9 Henkilöstön suhtautuminen integraatioon

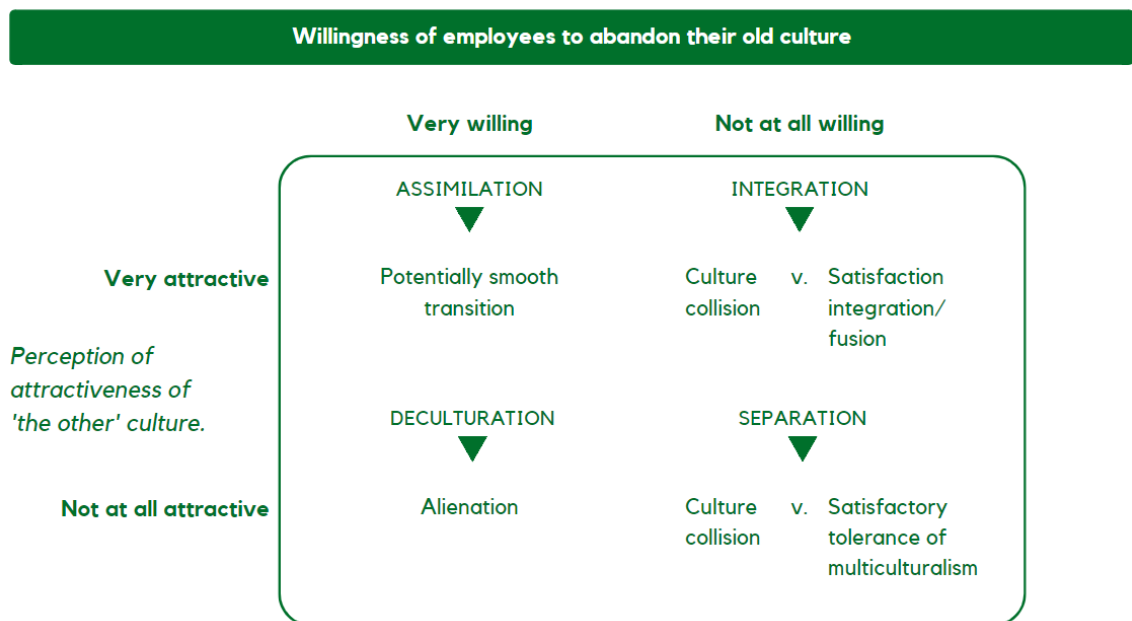
Henkilöstöongelmat integraatioissa aiheuttavat kolmasosan tai jopa puolet epäonnistumisista, ja siten ne ovat jopa yritysoston kauppahintaa merkittävämpi epäonnistumisen syy. Yritysoston yhteydessä toteutettava muutos eroaa muusta organisaatiomuutoksesta, sillä muutos on erittäin kattava, se on nopeampi ja se sisältää paljon uutta ja tuntematonta niin ostavalle kuin ostettavallekin taholle. (Cartwright 1994, 47.)

Yrityskaupat ovat tunteita herättäviä ja stressaavia tapahtumia lähes kaikille niihin osallistuville. Ihmisten reaktiot kulkevat vaiheittain muutoksen kieltämisestä vihaan, tunteiden tunnistelemiseen ja masennukseen ja lopulta hyväksyntään. Juuttuminen johonkin edellä mainittuun vaiheeseen vaikuttaa heikentävästi työsuoritukseen, ja usein seurauksena on myös henkilöstön irtisanoutumisia, jotka osaamisen menettämisen lisäksi vaikuttavat myös yritykseen jääviin henkilöihin. Siksi onkin tärkeää avainhenkilöistä huolehtimisen lisäksi kartoittaa koko henkilöstön suhtautumista yrityskauppaan. Tulevan muutoksen odotus lisää yrityksen sisäistä yhteenkuuluvuutta. Henkilöstön muutosvastarinta on osa muutosta sekä luottamuksen ja oppimisen syntyä. Muutosvastarintaan vaikuttavat eniten henkilöstön osaaminen, kokemukset aiemmista muutoksista sekä motivaatio ja asenne. Oleellista muutosvastarinnassa on, että henkilöstöä kuunnellaan ja sen toiveisiin reagoidaan. Lisäksi on tärkeää seurata ja mitata ilmapiiriä ja henkilöstön palautteita. (Erkkilä 2001, 188–189.)

Cartwrightin mukaan henkilöstön kokemuksia stressistä, epävarmuudesta ja muutosvastarinnasta voidaan lieventää, jos yhdistyvillä organisaatioilla on kulttuurinen yhteensopivuus ja jos molemmat osapuolet voivat suunnitella organisaatioiden yhdistymistä ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Kulttuurisella yhteensopivuudella tarkoitetaan samankaltaisuutta johtamis- ja -järjestelmissä, yrityskulttuurissa ja henkilöstörakenteessa. Cartwrightin mukaan

kulttuurien auditoinnista yrityskaupan solmimisen yhteydessä voisi olla apua kulttuurien yhteensovittamisessa, tulevien haasteiden ennakoinnissa ja yhdistymiseen liittyvien toimenpiteiden selkiyttämässä. Sitä voisi hyödyntää myös integraation edetessä. (Cartwright 1994, 47–61.)

Sen mukaan, miten houkuttelevaksi ostetun yrityksen kulttuuri koetaan ja miten valmis henkilöstö on jättämään vanhan kulttuurinsa, voi kulttuurien yhteensovittaminen tapahtua neljällä eri akkulturoitumisen tavalla (kuvio 8): integraatio, assimilaatio, erottelu ja dekkulturoituminen. Akkulturaatioteoria olettaa, että integraatiolähestymistapaa ei ainoastaan ostava yritys valitse, vaan se riippuu myös ostetun yrityksen reaktioista. Ostetun yrityksen henkilöstön kiinnostus kauppaan riippuu siitä, kuinka suureksi se kokee ostajan houkuttelevuuden ja kuinka paljon se arvostaa olemassa olevan kulttuurinsa säilyttämistä. Jos henkilöstön jäsenet pitävät uutta ostajaa houkuttelevana eivätkä arvosta omaa kulttuuriaan, he ovat halukkaampia assimiloitumaan.



Kuvio 8. Akkulturaatiomallin eri lopputulokset (Nahavandi & Malekzadeh 1988)

Jos ostavan yrityksen yrityskulttuurin koetaan lisäävään autonomiaa ja vähentävän henkilökohtaisia rajoituksia, kulttuurien yhteensovittaminen todennäköisimmin onnistuu. Henkilöstön kokemus autonomian ja päätöksenteko-oikeuden menettämisestä on merkittävä irtisanoutumisen syy. Akkulturaatioteoria osoittaa, että kulttuurieroilla ei ole tosiasiallista tai pysyvää vaikutusta yrityskauppojen onnistumiseen. Yrityskauppa, joka tyydyttää molempia

osapuolia, kohtaa todennäköisesti vähemmän työntekijöiden vastustusta kuin sellainen, jota kohtaan molemmat osapuolet kokevat kielteisiä tunteita. Lisäksi henkilöstön käsitykset muuttuvat integraatiovaiheen aikana. Vaikka ne voivat aluksi vaikuttaa positiivisilta, nämä käsitykset voivat myöhemmin muuttua ostavan yrityksen toimien mukaan. Siten kulttuureiden valintoja tehdään koko integraatiovaiheen ajan. Eroilla palkitsemisjärjestelmässä tai -eduissa ei sen sijaan ole suurta vaikutusta yrityskaupan onnistumiseen. (Nahavandi & Malekzadeh 1988, 83.)

Henkilöstön kokema stressi kuvitelluista tulevista muutoksista on usein suurempi kuin itse muutoksen aiheuttama todellinen stressi. Tähän ratkaisuna voisi toimia mahdollisimman realistisen ja yksiselitteisen kuvan maalaaminen uudesta organisaatiosta. Tämä olisi hyvä tehdä integraation mahdollisimman varhaisessa vaiheessa visuaalisella tavalla. Realistisella kuvauksella yhdistymisestä on havaittu olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen ja henkilöstön mielikuvaan ostavan yrityksen luotettavuudesta ja rehellisyydestä. Aiemmin todetun avoimen ja rehellisen viestinnän ohella tarvitaan keinoja lieventää koettua stressiä ja muutosvastarintaa henkilökohtaisilla keskusteluilla, ohjauksella ja valmennuksella. Rakentamalla yhteisiä työryhmiä työstämään integraatiota voidaan osallistaa henkilöstöä ja siten parantaa koettua oikeudenmukaisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuutta. (Cartwright 1994, 47–61.)

Sosiokulttuurinen integraatio on tärkeää uuden, yhteisen identiteetin rakentamisen kannalta. Ylimmällä johdolla, keskijohdolla sekä integraatiopäälliköllä on olennainen rooli sosiokulttuurisen integraation toteuttamisessa, yrityskaupan jälkeisen kulttuurin ja identiteetin rakentamisessa sekä tunteiden hallinnassa samalla kun he itse saattavat kokea erilaisia tunteita. Yrityskaupoissa tunteet vaihtelevat positiivisista negatiivisiin. Tunteet ovat välttämättömiä muutokseen sopeutumiseen, ja myös negatiiviset tunteet auttavat ymmärtämään muutosta. Keskittyminen positiivisuuden edistämiseen voi tuottaa hyödyllisempiä tuloksia kuin pelkkä negatiivisuuden lieventäminen. Vaikka esihenkilöt eivät pysty muuttamaan työntekijöiden kokemusta sinänsä, he voivat luoda ympäristön, jossa positiivisuus hallitsee, jotta emotionaalinen tasapaino yrityksessä säilyy positiivisena huolimatta muutokseen liittyvistä väistämättömistä negatiivisista kokemuksista. Tämä edistää nopeampaa ja sujuvampaa sosiokulttuurista integraatiota. (Raitis et al. 2018, 40.)

Arvot

Arvot auttavat rakentamaan yhteistä kulttuuria, johon on muutostilanteessa helpompi samastua. Yhteiset arvot ovat tärkeä perusta organisaatioiden tunnistamiselle. Sullivan ja kumppanit (2001, 247) toteavat, että ”organisaation muutosohjelmaan lähdettäessä tehokkaimmat voimat ovat yksilölliset ja organisaation arvot”. Heidän mukaansa ensimmäinen askel kohti onnistunutta arvopohjaista muutosta on se, että pieni ryhmä tunnistaa ydinarvot. Lisäksi Sullivan ja kollegat (2001) korostavat myös niin johdon kuin työntekijöiden muutosprosessiin osallistumisen tärkeyttä arvojen jalkauttamisessa. Näin ollen yksittäiset työntekijät ovat keskeisiä toimijoita identiteetin ja arvojen rakentamisessa. Yhteistyö muiden organisaation jäsenten kanssa mahdollisti ja käynnisti myös kollektiivisia prosesseja. Vaikka organisaation arvoja on aiemmin pidetty suhteellisen vakaina ja muuttumattomina, viimeaikainen tutkimus on osoittanut, että ne voivat olla dynaamisia ja joustavia. (Raitis et al. 2018, 57–59.)

Keskijohdon rooli

Keskijohdon roolin muutosprosessissa tekee haastavaksi se, että muutoksen toteuttamisen lisäksi he ovat samanaikaisesti mukana kokemassa muutosta yhtenä sen osana, eräänlaisessa kaksoisroolissa. Lisäksi muutoksen toteuttamisen haastavuutta lisää se, että heidän on toteutettava muutoksia ja välitettävä tai myytävä uusia, tärkeitä asioita tai ajatuksia. Yritysintegratioon osallistuvalla johdolla vaaditaan monilahjakkuutta, muun muassa toimialan asiantuntemusta, yhteistyökykyä, joustavuutta, itsevarmuutta sekä kulttuurista, emotionaalista ja kontekstuaalista älykkyyttä. Ylimmältä johdolta vaaditaan integraation aikana auttavaista suhtautumista erityisesti niihin toimintoihin, joissa muutosta tapahtuu. (Raitis et al. 2018, 87–89.)

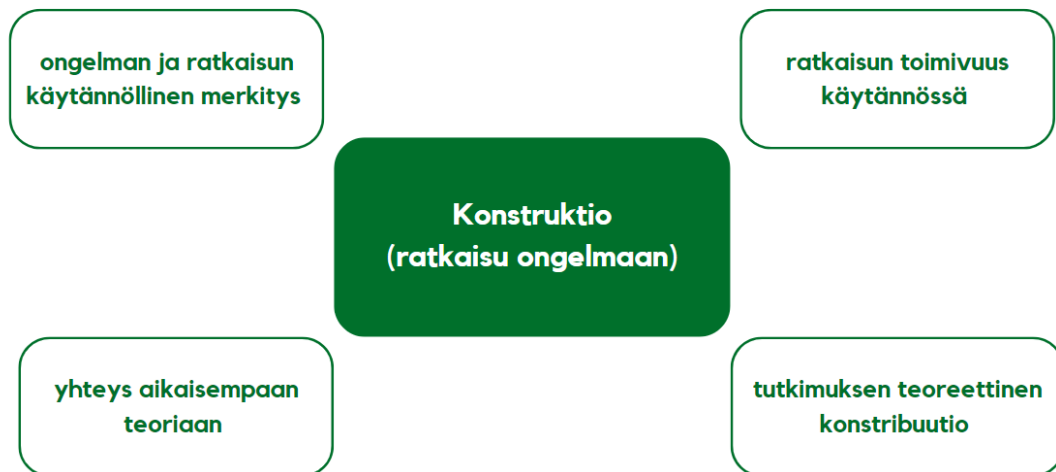
3 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa käydään läpi tutkielman metodologia eli tutkimusmenetelmä, aineiston keräämismenetelmä, analysointi sekä tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi. Tavoitteena on kuvata ne keinot ja tavat, joilla tutkielmassa hankitaan, muodostetaan ja perustellaan tietoa tutkimusongelmasta. Tutkimusmenetelmän valinnassa keskeistä on muistaa, että ratkaisujen tulisi pohjautua tutkimusongelmaan. Tärkeää on pohtia, millaisella aineistolla saa parhaiten tietoa tutkimuskohteesta sekä millä tekniikoilla tiedon saa parhaiten irti aineistosta. Koska vain harvoissa tapauksissa tämä on täysin selvää, on tehtävä perusteltuja valintoja. Tavoitteena on siksi täsmentää tutkimuskysymykset mahdollisimman hyvin sekä rajata tutkittava kohde. Tutkimuskysymyksen määrittely on yksi tutkimuksen tärkeimmistä asioista. Olennaista on ymmärtää, että tutkimuskysymyksellä on sekä substanssia että muotoa. (Yin 2018, 11.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmä, jolla pyritään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään ja selvittämään tutkittavan kohteen ominaisuuksia ja laatua. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää erilaisia lähestymistapoja, traditioita ja aineistonkeru- ja analyysimenetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on todellisen elämän kuvaaminen mitä moninaisimmin tavoin. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt kertovat vapaamuotoisesti aiheeseen liittyvistä mielipiteistään ja kokemuksistaan. Tämä antaa mahdollisuuden kartoittaa tutkittavaa ilmiötä kaikessa moninaisuudessaan. (Hirsjärvi et al. 2013, 160–164.) Tutkimuksen avulla saadaan yksityiskohtaista ja laajaa tutkimustietoa, jonka lähdetiedot ovat luotettavia ja realistisia.

Yrityksen integraatioprosessin onnistumista tutkittaessa laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten. Laadullisen tutkimuksen prosessi etenee yleisestä uteliaisuudesta tai motiivista tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Yleisestä kiinnostuksesta edetään kohti varsinaista tutkimusongelmaa. Teoria kirjallisuuskatsauksen muodossa luo selkeyttä moninaisuuteen ja tuo esiin erilaisia näkökulmia tutkimusongelmaan. Teoreettisen orientaation valinta muuttaa uteliaisuuden ilmiötä kohtaan tutkimusongelmaksi. Tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen kerätään aineistoa hetkeksi jättäen teoria hieman taustalle, jotta se ei liikaa ohjaisi tutkimusta (Koskinen et al. 2005, 39). Tavoitteena on tutkimuksen edetessä kasvattaa ymmärrystä niin teoriaosuudesta kuin tutkimustuloksista ja vertailla sekä tulkita niitä.

Tutkimuksessani käytän konstruktivistista struktuuria tai tutkimusotetta. Konstruktivistinen tutkimusote on yksi tapa case-tutkimuksen suorittamiseen. Konstruktivistinen tutkimusote on Kari Lukan mukaan innovatiivisia konstruktiota tuottava metodologia. Ratkaisemalla reaalia maailman ongelmia se tuottaa sovellettavalle tieteenalalle kontribuutioita. Konstruktivistisella tutkimusotteella tarkoitetaan normatiivista tutkimusta, jolla tähdätään tosielämän tarpeelliseksi koettujen ongelmien ratkaisuun. Keskeistä tutkimuksessa on uuden luominen ja innovatiivisen konstruktion tuottaminen, jolla testataan käytäntöön soveltuvuutta. Kuviossa 9 on kuvattu konstruktivistisen tutkimusotteen keskeiset elementit. Ne ovat yhteys aikaisempaan teoriaan sekä tehtävän tutkimuksen kontribuutio siihen, ongelman ja ratkaisun käytännöllinen merkitys sekä ratkaisun toimivuus ja sovellettavuus käytännössä. (Lukka 2001.)



Kuvio 9. Konstruktivistisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2001; mukaillen Kasanen et al. 1993 ja Lukka & Tuomela 1998)

3.1 Case-tutkimus

Case-tutkimus soveltuu, kun kysymyksiä miten ja miksi esitetään nykyhetkeä koskevassa tapauksessa, johon tutkijalla ei ole vaikutusmahdollisuutta (Yin 2018, 13). Case-tutkimus pyrkii valaisemaan päätöstä tai päätöksen sarjaa: miksi ne tehtiin, miten ne toteutettiin ja mitkä niiden tulokset olivat (Yin 2018, 14). Case-tutkimus tutkii nykyhetken ilmiötä syvällisesti eri tietolähteitä käyttäen todellisessa kontekstissa erityisesti silloin kun ilmiön ja kontekstin väliset rajat eivät ole täysin selvät. Toisin sanoen case-tutkimuksen avulla voi

ymmärtää todellista tapausta (casea) ja olettaa, että sen ymmärtäminen todennäköisesti sisältää tärkeitä tapaukseen liittyviä kontekstuaalisia olosuhteita.

Case-tutkimuksen avulla voidaan selittää oletetut kausaaliset linkit tai yhteydet tosielämän interventioissa, jotka ovat liian mutkikkaita selitettäväksi muilla tutkimusmenetelmillä. Lisäksi case-tutkimuksella voidaan kuvailla tosielämän konteksti ja tietyt arvioinnin aiheet deskriptiivisellä tavalla. (Yin 2018, 18).

Case-tutkimukset voidaan jakaa tapausten määrän perusteella yksittäisiä tapauksia käsitteleviin tapaustutkimuksiin tai useamman tapauksen monitapatutkimuksiin (single- vs. multiple-case). Yin erottaa tutkimukset, joissa on yksi tutkimusyksikkö, esimerkiksi yritys, tutkimuksista, joissa käsitellään useita yksiköitä, kuten yrityksiä, osastoja tai yksilöitä. Yksinkertaisimmillaan yhden tapauksen tutkimuksessa on yksi tapaus ja sen konteksti. Yinin mukaan yhden tapauksen tutkimus soveltuu esimerkiksi hyvin silloin, kun tapauksella halutaan kriittisesti testata olemassa olevaa teoriaa. Toiseksi tapaus voi olla ääritapaus tai ainutlaatuinen ja silti tuottaa tärkeää tietoa. Lisäksi tapaus voi olla paljastava, jos sen kautta pääsee havainnoimaan tapausta, josta ei ole aiempaa tutkimusta. (Yin 2018, 47–53.) Yrityskaupan integrointiprosessia käsittelevän tutkimuksessani yhden tapauksen kautta holistisella tutkimusotteella. Yinin termistössä holistinen yksikkö tarkoittaa sitä, että keskitytään jonkin prosessin toiminnan tutkimiseen. (Koskinen et al. 2005, 161.)

Tapaustutkimuksen tulkinta voidaan tehdä monella tavalla. Tutkimus voi lähteä teoreettisista väitteistä tai perustua aineiston laadulliseen tulkintaan. Tapaustutkimuksen tavoitteena on usein yksityiskohtainen tieto tapauksista. Koska tapauksia on vain muutama, on yleistäminen aina ongelma. Tapausten valinta on olennaisempaa päättelyn kannalta kuin yleistämisen takia. (Koskinen et al. 2005, 167.)

3.2 Aineiston keruu ja analysointi

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Eri menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisina tai rinnakkain. Haastattelun etu on joustavuus. Haastattelussa on mahdollista selvittää sanamuotoja, toistaa kysymys, valita kysymysten esittämisjärjestys ja oikaista väärinkäsityksiä. Haastattelussa voi havainnoida itse asioiden lisäksi myös sitä, miten asiat

ilmaistaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73–76.) Haastatteluja on erilaisia, esimerkiksi lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Tekninen ero näiden eri haastattelumuotojen välillä on tutkimuksen strukturoinnin aste.

Tutkimukseni aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Haastattelun lisäksi käytän myös dokumentteihin ja raportointiin perustuvaa aineistoa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka rakentuu keskeisten valittujen kysymysten tai teemojen ympärille sekä niitä tarkentavien kysymysten varaan. Teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkitavan ilmiön moninaisuus saadaan mahdollisimman hyvin selville. Teemahaastattelussa korostuvat tulkinnat asioista, asioille annettu merkitys sekä se, miten merkitys syntyy vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48).

Tutkimuksessani haastattelen viittä yrityskauppojen integraatiota toteuttanutta projektinjohdajaa, yksikönjohtajaa tai palvelupäällikköä. Tavoitteena on selvittää, kuinka integraatio tapahtui, mikä onnistui, mikä epäonnistui, mitä huomioitiin ja mitä opittiin. Lisäksi taustatiedoksi haastatellaan myös tukipalveluiden integraatioryhmän vetäjää, jolla on kokemusta kymmenistä projekteista. Haastateltavat olen nimennyt haastateltava A, B, C, D, E ja F.

Teemahaastattelussa tärkeimpiä tehtäviä on haastatteluteemojen suunnittelu. Teema-alueet ovat teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä, ja itse haastattelussa niistä muodostetaan haastattelukysymyksiä. Haastatteluaineisto muodostuu kysymyksistä. Sen käsittely alkaa muuttujien eli indikaattorien tunnistamisesta. Indikaattorit kuvaavat ongelmana olevaa ilmiötä eri näkökulmista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42). Teemahaastattelut on toteutettu Teamsilla nauhoittaen ja aineisto on litteroitu. Äänityksen etu on se, että siihen on voi helposti palata ja tarkentaa aihealueittain tai teemoittain.

3.3 Tutkimuksen analysointi

Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analyysivaiheessa selviää, millaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin saadaan (Hirsjärvi ym. 2013, 221). Tutkimuksen analysoimiseksi aineisto luokitellaan. Luokkien avulla voidaan nimetä aineiston tärkeimmät ja keskeisimmät piirteet, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi ym. 2001, 147). Analysointia tehdessä voi esiin tulla myös muita teemoja, jotka ovat lähtöteemoja mielenkiintoisempia (Hirsjärvi ym. 2001, 173). Hirsjärven mukaan

tutkimuksessa on kerrottava ja kuvattava luokittelujen perusteet sekä laadullisen tutkimuksen analyysien ja luokittelujen syntymekanismi. Haastattelut luokiteltiin ja vastaukset analysoitiin tutkimuksen pääteemojen mukaisesti (ks. haastattelulomake liitteestä).

3.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, joihin sen on tarkoitus viitata. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä ristiriidattomuutta ja loogisuutta. Tutkimuksessani olen pyrkinyt varmistamaan sisäistä validiteettiä valitsemalla tutkimusmenetelmän, joka on tutkittavan kohteen eli integraatioprojektin ilmentymän mukainen. Haastattelun tulosten analysoinnissa nousi esiin samankaltaisia aihealueita, vaikka tutkittava kokonaisuus on moniulotteinen. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, voiko tulkinta yleistyä muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Tutkimuksen tulisi osoittaa, että sen tulos on tosi, eli tulosten pitäisi seurata loogisesti teoriasta ja aineistosta. Tutkimuksen ulkoista validiteettiä olen varmistanut tutkimuksessa vertailemalla huolellisesti teoriaa ja empiriaa.

Reliabiliteettiä eli ristiriidattomuutta voidaan kuvata sillä konsistenssin asteella, jolla eri havainnoitsijat sijoittavat jotkin tapaukset samaan luokkaan eri aikoina. Reliabiliteettiä olen varmistanut tutkimuksessani tuomalla paljon haastatteluaineistoa näkyviin empirian osuudessa. Validiteetin ja reliabiliteetin huomiointi tutkimuksessa varmistaa osaltaan tutkimuksen laatua. (Koskinen et al. 2005, 254–257.)

4 Empiirinen osa

Tässä luvussa käsitellään teemahaastatteluissa esiin nousseita asioita ja tarkastellaan niiden kytköstä teoriaosuuteen. Empiirisen osuuden selkiyttämiseksi taulukkoon 1 on koottu tämän luvun keskeiset osa-alueet. Luku koostuu seuraavista alaluvuista: integraatiojohtamisen keskeiset asiat ja prosessit, integraation onnistumiset ja haasteet, integraation aikataulu ja aikajänne, integraatioprosessin aiheuttamat muutokset, integraatioviestintä sekä yrityskulttuurien yhteensovittaminen.

Taulukko 1. Empiirisen osuuden keskeiset osa-alueet

Integraatiojohtamisen keskeiset asiat ja prosessit	Integraation onnistumiset ja haasteet	Integraation aikataulu ja aikajänne myötä tulleet muutokset	Integraatioprosessin muutokset	Integraatioviestintä	Yrityskulttuurien yhteensovittaminen
Integraation suunnittelu - välitön aloitus ja aikataulutus - sisältö ja laatu - tukipalveluiden integraatiosuunnittelun tasalaatuisuus	Onnistumiset - taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen - synergioiden saavuttaminen - henkilöstöön liittyvät asiat - viestintä	Pitkä integraatio Lyhyt integraatio Integraation ajoitus	Henkilöstöä koskevat muutokset Asiakkaiden kokemat muutokset Järjestelmämuutokset	Henkilöstöviestintä Asiakas- ja sidosryhmäviestintä Sisäinen viestintä	Yrityskulttuurin erot Maa(kunta)kohtaiset erot ja toimintaympäristön erot Integraation aste
Integraatiojohtaminen - ammattitaito - integraatioprojektityön kokemus - ostavasta yrityksestä - paineensietokyky	Haasteet - integraatiojohtajan tausta - projektijohtamisen puute - henkilöstön tyytymättömyys ja vaihtuvuus - puutteellinen perehdytys - puutteellinen viestintä				
Henkilöstön henkinen haltuunotto Käytännön työkalujen ja järjestelmien haltuunotto					

4.1 Integraatiojohtamisen keskeiset prosessit ja asiat

Haastateltavat pitivät integraation keskeisinä prosesseina ja asioina seuraavia: integraation suunnittelu, integraation johtaminen, henkilöstön henkinen haltuunotto sekä käytännön työkalujen ja järjestelmien haltuunotto (ks. taulukko 1). Käsittelen seuraavaksi näitä asioita erikseen.

Integraation suunnittelu

Integraation suunnittelu nousi esiin integraatioprosessin keskeisenä osana. Suunnittelussa kuvattiin paljon onnistumisia, mutta useassa haastattelussa nousi esiin myös jälkikäteen tai toteutuneiden integraatioiden jälkeisen analyysin tuloksena tarve huolellisemmalle suunnittelulle. Haastateltavien näkemykset ja kokemukset integraation suunnittelusta vaihtelivat

paljon, ja vastausten perusteella integraatiokokemuksen kertyessä myös havahduttiin suunnittelun merkitykseen. Suunnittelun tärkeyttä kuvasi haastateltava F näin:

”Ymmärrys integraatioista on parantunut vuosien varrella. Sen seurauksena on enemmän vahvistunut minulle se, että loppujen lopuksi kaikkein tärkein vaihe koko prosessissa on se, mitä tapahtuu ennen kauppaa. Eli DD-tarkastus ja sen aikana tehtävä esisuunnittelu, että jos tällainen yrityskauppa toteutetaan, niin miten se teknisesti se yritysjärjestely tapahtuisi ja millainen kohde ja miten se poikkeaa nyt tästä ostajan nykyisestä tai nykyisestä maailmasta. Mitä enemmän tehdään alustavaa integraatiotyötä ja sitä suunnittelua, että miten tämä tullaan integroimaan osaksi olemassa olevaa, niin sitä enemmän sitä saadaan tehtyä silloin osana sitä muuta yrityskaupan suunnittelua ja DD:tä, niin se oikeastaan parhaalla tavalla ehkä edesauttaa sitten.”

Haastateltava C on samaa mieltä todetessaan näin:

”Kyllä se minun mielestäni lähtee siitä hyvästä suunnittelusta.”

Haastateltava F korostaa suunnittelua myös oppimisen prosessina koko integraatioon osallistuvalla organisaatiolle kuvaamalla asiaa näin:

”Kaikki integraatioon osallistuvat avainhenkilöt ymmärtävät, mitä ollaan ostamassa tai ostettu ja mitä se tarkoittaa isossa kuvassa integraatioprosessina.”

Hän jatkaa suunnittelusta vielä näin:

”Sen tulisi olla sen verran muodollista, että se olisi hyvin dokumentoitu, että mitä kaikkea tekee ja kuka tekee mitäkin. Koska mitä paremmin asiat on kuvattu ja dokumentoitu niin sen parempi. Myöskin on se olemassa oleva visualisointi siitä tekemisestä ja prosessista, jota sitten voidaan parannella ja justeerata.”

Parempi suunnittelu auttaa myös konkretisoimaan integraatioprojektin kokonaisuutta, sen monivaiheisuutta ja vaativuutta sekä siten arvioimaan resurssitarvetta, toisin sanoen esimerkiksi toteutusmahdollisuutta oman työn ohella. Suunnittelemattomuutta nostettiin esiin myös haastatteluissa. Haastateltavat A ja F esimerkiksi kuvaavat sitä näin:

”Täytyy ihan rehellisyyden nimissä sanoa, että ei ollut varsinaista integraatioryhmää, se suunnittelu jäi ihan me-and-myself tehtäväksi. Ei ollut semmoista, että olisi ollut tietyt henkilöt, joiden kanssa olisi systemaattisesti mietitty, miten lähdetään viemään tai tekemään. Kyllä sitä aika lailla vaan tietyt asiat tuli annettuna, että hoida info ja pidä YT-infot ja näin, mutta kyllä sitä vaan yksin touhusi.”

”Sitten taas ehkä semmoinen toimintamalli, missä ollaan pitkälti hiljaisen tiedon varassa ja yksittäisten ihmisten, oman henkilökohtaisen osaamisen varassa. Niin sekin voi olla, totta kai se voi olla tehokasta ja semmoista ketterää, mutta ehkä ei sitten ihan samalla tavalla organisaationa kehitytä tekemään parempia integraatioita. Aina kun tehdään vaan hiljaisella tiedolla ja yksittäisten osaajien ammattitaidon avulla, niin silloin on jotenkin vaarana, että organisaatio ei opi eikä sen kyvykkyys

hirveästi kasva. Sitten, kun henkilö vaihtuu tai jotain niin sitten ollaan taas ikään kuin vähän lähtöpisteessä.”

Teoriaosuudessa Erkkilän (2001) mukaan integraatioprosessin tärkeät osa-alueet ovat integraation huolellinen ennakkosuunnittelu, haltuunoton sata ensimmäistä päivää, toimintojen varsinainen yhdistäminen ja yrityskulttuurien yhdistäminen. Kriittisiä osa-alueita ovat lisäksi integraation johtaminen, oikean tiimin kokoaminen sekä seuranta ja raportointi projektin aikana. Birkinshaw kollegoineen (2000) erottelee tehtävien integraation ja inhimillisen integraation. Tehtävien integraatio määritellään toiminnallisten synergioiden tunnistamiseksi ja toteuttamiseksi ja inhimillinen integraatio positiivisten asenteiden luomiseksi integraatioon molempien osapuolten kesken. Yrityskaupan kokonaisuuden onnistuminen riippuu molempien osaprosessien tehokkaasta hallinnasta. Haastateltavien esiin nostamat keskeiset prosessit ovat hyvin linjassa teoriaosuuden kanssa.

Teoriaosuudessa Liimatainen ja kumppanit (2020) toteavat, että laadukas integraatioprosessi alkaa jo siinä vaiheessa, kun potentiaalinen ostokohde on tunnistettu, eli samanaikaisesti ostoprosessin kanssa. Integraatiolle laaditaan suunnitelma, joka sisältää asiat, tavoitteet, vastuut ja aikataulut. Erkkilä (2001) toteaa, että integraation ennakkosuunnittelu on kaupan keskeisin vaihe. Haasteen ennakkosuunnittelulle tuo se, että päätöksiä joudutaan usein tekemään epävarmuuden ja usean muuttujan vallitessa ja joskus vähäisen tiedon varassa. Ennakkosuunnitelmassa sovitaan seuraavat asiat: integraation tavoitteet, kustannukset, integraatioon osallistujat, henkilöstöön liittyvien asioiden valmistelu, mitä ja milloin integroidaan, miten integraatiota johdetaan, miten integroitua yritystä johdetaan, miten julkistamispäivän viestintä toteutetaan sekä miten haltuunoton ensimmäiset sata päivää toteutetaan.

Integraatiosuunnittelun toteutuksen osalta haastatteluissa esiin nostetut asiat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, jotka ovat suunnittelun välitön aloitus ja aikataulutus, suunnittelun sisältö ja laatu sekä tukipalveluiden integraatiosuunnittelun tasalaatuisuus. Käsittelen niitä seuraavassa.

Suunnittelun välitön aloitus ja aikataulutus

Suunnittelun välitön ja varhainen aloittaminen koettiin tärkeäksi. Haastateltava B:n mielestä tärkeää suunnittelun näkökulmasta on ymmärrys siitä, millainen yritys on ostokohteena ja millaisesta integraatiosta on kysymys. Hän toi myös esiin, että muutosjohtamisen suunnittelua tulee lähteä tekemään heti kaupan jälkeen. Myös A toi haastattelussa esiin valmistelutyön

merkityksen kaupan hieronnasta lähtien ja aktiivisen mukanaolon ja ajan hermolla pysymisen koko prosessin ajan.

”Tietysti on hirveän tärkeitä, että käytännön asiat toimivat, eli kaikki valmistelutyö kaupan hieronnasta lähtien ja se, että olet aktiivisesti koko sen prosessin ajan mukana ja kärryillä, että missä mennään, mitä tapahtuu.”

Haastateltavat, jotka totesivat, että integraatiota ei suunniteltu, kokivat projektin selviytymisenä. Haastateltava A toteaa yhdestä integraatioprosessista näin:

”Aa, mitenkähän sitä suunniteltiin? Esihenkilö ilmoitti, että ota homma hanskaan ja se oli sitten siinä. Täytyy kyllä sanoa jälkikäteen, että ei kauhean systemaattista ollut se suunnittelu. Silleenkin on selvitty, ei se varmaan paras mahdollinen tapa ole.”

Haastateltava D kuvaa integraatiosuunnittelua näin:

”Tuntui, että sitä kollektiivista osaamista ei oltu kerätty mihinkään, vaan että jokainen vähän teki omilla pohjilla ja sitten ehkä kyseli kollegoilta, että miten te olette tämän ja miten te olette tehnyt tämän. Toki se saatiin puserrettua maaliin, mutta varmaan suuremmalla vaivalla kuin jos siinä olisi ollut paremmat pohjat. Varmaan semmoista integraatituskaa se kyllä on lisännyt sen tietysti muutenkin kiireisen normiarjen keskellä, eli olisi hyvä, että saisi tällaisiin projekteihin mahdollisimman selkeät nuotit.”

Haastateltava B:llä ja C:llä sen sijaan oli toisenlaisia kokemuksia. Haastateltava B toteaa näin:

”Mehän aloitimme suunnittelun kyllä silloin jo pitkälti ennen kaupan valmistumista, että ’mitä jos nyt näin kävisi, niin mitä sitten tehdään?’ Siinä hiottiin sitä, että kuka sinne lähtee. Mutta tietenkin hiottiin sitä, että kuka sinne tulee yksikön johtajaksi, mutta ketä muita sinne lähtee.”

Suunnittelun varhaisen aloittamisen esteeksi koettiin se, että ei tunnettu ostettavan yrityksen vastuuhenkilöitä ennen integraation aloittamista eikä myöskään tiedetty, kuinka paljon pystyy vastuuttamaan projektista ostetun yrityksen edustajille.

Suunnittelun sisältö ja laatu

Toinen näkökulma integraation suunnittelutyössä on suunnittelun laatu ja sisältö. Suunnittelun sisältö ja laatu vaihtelivat haastateltavien integraatiokokemuksissa. Haastateltava D nosti esiin laadullisen kehittämistarpeen:

”Suunnittelua ajatellen mitä nyt oikeastaan kaipasi jo silloin ja varsinkin jälkikäteen, niin tällainen integraatiokäsikirjan tyyppinen ikään kuin valmis ohjeistus siitä, että miten se integraatio menee. Meillähän oli käytössä tietysti omista aikaisemmista integraatioista hyviä kokemuksia ja näitä suunnitelmia, ja sitten tietysti tällainen konsernin tuottama integraatiolista.”

Haastateltava C korosti myös vahvasti suunnittelutyön laatua. Suunnittelun tulisi olla systemaattista ja strukturoitua ja suunnitelman seurannan intensiivistä ja johdonmukaista. Hän nosti lisäksi esiin sen, että suunnittelussa ja projektinhallinnan rakenteessa olennaista on huomioida ostetun yrityksen koko tai toimintojen kompleksisuus, esimerkiksi miljoonaluokan valtakunnallinen integraatio versus paikallinen yhden palveluliiketoiminnan integraatio. Haastateltava C:n mielestä suunnittelun sisältö ja laatu mahdollistavat hyvän projektin seurannan. Hän toteaa asiasta näin:

”Suunnittelun tärkeyttä korostettiin paljon. Ja seurannan tärkeyttä. Ei siellä minun mielestäni semmoisia yllätyksiä ole tullut. Ja ainahan tulee yllätyksiä, mutta siihen minun mielestäni seuranta on se lääke. Että, sitten meillä on ne systemaattiset forumit, missä sitä suunnitelmaa voidaan sitten muokata tarpeen tullen. Sen pitää olla systemaattista, siinä on struktuuri, selkeä vastuutus. On yksiselitteiset vastuut ja velvollisuudet, ja sitten se seuranta on riittävää, sanotaanko systemaattista tai intensiivistä.”

Haastateltava B, jolla oli kokemusta integraation suunnittelun varhaisesta aloittamisesta, kertoo suunnittelun laadusta ja sisällöstä näin:

”Tehtävälisterat oli jo valmiiksi ihan lähinnä siltä pohjalta, mikä on aikaisemmista integraatioista ollut. Kun siellähän oli integraatio-jory joka viikko. Siinä katsottiin, että kuka tekee mitään. Tämän viestinnän lisäksi, joka on se jatkuva – tai tietyt muut asiat, jotka ovat jatkuvia, niin niiden lisäksi, mitä sitten tehtiin. Ja kenen vastuulla se oli.

Se oli vastuutettu heti siinä alussa. Se luki siellä integraatiomuistiossa, että kuka hoitaa homman. Ja onko seuraavassa kokouksessa katsottu, että onko se hoidettu.”

Integraatiossa on haastateltavien mukaan todella paljon yksikkökohtaista suunniteltavaa, joten olisi sen takia tärkeää, että siellä olisi mukana juuri paikallisesti oikeat henkilöt. Haastateltava C:n vetämissä integraatioissa oli suunnitteluvaiheessa nimetty kokonaisuuksittain vastuuhenkilöt. Hän kuvaa järjestelyä ja työskentelyä näin:

”Jokaiselle tämmöiselle tunnistetulle mielekkäälle kokonaisuudelle valitaan yksi henkilö, jonka tehtävänä on kerätä se tiimi hänen alleen käytännössä. Joten, se yksi henkilö nimetään, joka sitten on vastuussa siitä oman kokonaisuutensa suunnittelusta ja tiimin rakentamisesta. Ja vastuuttamisesta eteenpäin. Ja sitten käytännössä tämmöisellä ohjausryhmä tai projektiryhmä, tai millä nimellä sitä nyt haluaa taaskaan kutsua, niin sinne sitten näiden kokonaisuusvastaavien kautta, striimivastaavien kanssa sitten suunnitellaan se, tai on suunniteltu se koko paletti.”

Suunnittelun laatuun liittyvä tekijä oli myös riittävä osallistaminen. Haastateltava C toteaa näin:

”On aivan keskeistä, että tunnistetaan myös se ostettavan kohteen ikään kuin vastinparit. Että, heillä on hyvä keskusteluyhteys meidän puoleemme. Ja sitten heidän puolen ikään kuin saman bisneksen vetäjillä, tai samalla alueella toimivilla henkilöillä. Heidän riittävä osallistamisensa on kyllä tosi keskeistä.”

Haastateltava F on samaa mieltä:

”Mutta sitten tietenkin ihan se johtamisnäkökulma, että vaikka on asioita, jotka ovat ikään kuin päivän selvää miten ne tullaan tekemään, niin sitten se on varmaan tämä viestinnällinen kysymys, että varmaan niidenkin läpikäymiseen ja siihen integraatioprosessiin varmaan sitä paikallista henkilöstöäkin olisi hyvä saada silleen mukaan, koska se kuitenkin sitouttaa yhteisiin toimintamalleihin.”

Dokumentaatio aiemmista integraatioista oli vaihtelevaa, ja varsinkin kun projektinjohtaja sai ensimmäistä kertaa integraatioprojektin johdettavakseen, hän havahtui huomaamaan eri tehtävälisterojen kirjon, jonka pohjalta integraation suunnittelua lähdettiin toteuttamaan, jolloin suunnitteluprosessi ei ollut niin tehokas kuin se olisi parhaimmillaan voinut olla. Haastateltava B kertoo näin:

”Tuntui, että sitä kollektiivista osaamista ei oltu kerätty mihinkään, vaan että jokainen vähän teki omilla pohjilla ja sitten ehkä kyseli kollegoilta, että miten te olette tämän ja miten te olette tehnyt tämän. Niin silleen se oli varmaan se suunnitteluprosessi pikkuisen semmoinen mähmäinen tai ehkä ei niin tehokas kuin se olisi voinut olla. Toki se saatiin puserrettua maaliin, mutta varmaan suuremmalla vaivalla, kuin jos siinä olisi ollut paremmat pohjat. Varmaan semmoista integraatituskaa se kyllä on lisännyt sen tietysti muutenkin kiireisen normiarjen keskellä, eli olisi hyvä, että saisi tällaisiin projekteihin mahdollisimman selkeät nuotit.”

Yhteenvedonä suunittelun sisällöstä ja laadusta voidaan todeta, että haastateltavat, joiden kokemus integraation suunnittelusta oli myönteinen, totesivat, että integraation suunnittelua oli aloitettu jo paljon ennen yrityskaupan vahvistamista ja etukäteen oli mietitty erilaisia skenaarioita. Näissä integraatioissa oli perustettu integraation johtoryhmä, joka koostui sekä ostavan että ostetun yrityksen edustajista. Integraation tehtävälisterat oli laadittu, vastuutus ja dokumentaatio oli selkeää ja seuranta systemaattista. Keskeisille tukifunktioille tai niin sanotuille streameille oli nimetty vastuuhenkilöt. Lisäksi ostetuista yrityksistä pyrittiin löytämään vastinparit näille streameille ja siten myös osallistamaan ostetun yrityksen henkilökuntaa. Haastateltava toi esiin myös muutosprosessiin osallistumisen merkityksen, sillä osallistumalla muutoksen toteuttamiseen henkilö tulee aktiiviseksi osaksi muutosprosessia, jolloin myös hyväksytään muutos helpommin. Haastatteluja teoriaan peilaten (DePamphilis 2011; Liimatainen et al. 2020; Erkkilä 2001) voidaan todeta vahvaa yhdenmukaisuutta asioiden osalta.

Näiden lisäksi suunnittelutyön laatutekijänä haastateltava B nosti esiin ostettavan yrityksen integraatio-osaamisen ja sen henkilöstön kyvyn omaksua uusia asioita. Tärkeäksi suunnittelutyön laatu- ja onnistumistekijäksi nostettiin myös se, että ostettavassa yrityksessä on yhteys- tai vastuuhenkilö, joka vie prosessia eteenpäin.

Tukipalveluiden integraatiosuunnittelun tasalaatuisuus

Kolmantena asiana integraatiotyön suunnittelussa nostettiin esiin tukitoimintojen integroinnin suunnittelu. Haastatteluissa nousi esiin tarve kehittää tukipalveluiden integraatiosuunnittelun systematiikkaa. Kokemusten pohjalta se vaihtelee toiminnoittain, ja suunnitteluvaiheessa olisi tärkeää huomioida eri tukipalveluiden keskinäiset riippuvuudet ja yhteydet. Kohdeyritys on kasvanut vahvasti, ja se on näkynyt organisaation osien välisenä siiloutumisena myös tukitoiminnoissa. Tukipalveluiden integraatioryhmän tavoitteena on ollut rikkoa siilojen välisiä rajoja ja edistää asioiden pohtimista yhdessä. Neljä haastatelluista yksikönjohtajista oli havainnut tarvetta kehittää tukipalveluiden integraatiosuunnittelua allokoimalla aikaa sille ja vaatimalla seikkaperäisempää suunnittelua. Haastateltava F puhui tukitoimintojen eri striimien integraation suunnittelun näkyväksi tekemisen merkityksestä, eli hänen mukaansa olisi tärkeää saada kuvattua tukitoimintojen integraatiotoimia suhteessa toisiinsa ja liiketoimintaan:

”Kyllähän se on tosi iso haaste ja sitten kun tuommoisessa muutostilanteessa on paljon juttuja, missä kuitenkin muutokset edellyttävät monien eri organisaation osien oikea-aikaista yhteistyötä. Jos ne ei saa niitä siiloja purettua, vaan toimii vaan siiloissa, niin eipä se voi onnistua se homma. Tavallaan ehdottomasti siis tuohon pitää vielä lisätä keinoja, millä noita siiloja saataisiin purettua. Kyllä minä ajattelen, että systematisoinnin potentiaalia on. Suurimmaksi pullonkaulaksi näen sen resursoinnin, että siihen pitäisi resursointimielessä panostaa enemmän, että tukitoiminnoilla olisi aikaa ja heiltä myös vaadittaisiin sitä yksityiskohtaisempaa suunnittelua.”

Haastateltava E kuvaa haasteita näin:

”Jossain vaiheessa maaliskuun keskivälissä IT rupesi kysymään, että miksi tämä integraatio ei etene. No ei etene, kun HR ei pysty syöttämään tietoja, koska ei ole tiettyjä tietoja. Mutta tämä HR ei ikinä ilmoittanut, että se odottaa minulta hetuja, et se vaan jäi vähän jumiin.”

Teoriaosuuden mukaan (Erkkilä 2001; Valpola 2004; Katramo et al. 2011) huolellisesti laadittu suunnittelu on kaupan onnistumisen kannalta keskeisin vaihe. Suunnitteluvaiheessa tulee kirjata ja aikatauluttaa tärkeät huomioitavat asiat, suunnitella implementointia ja tehdä vastuunjakoja. Laadukas integraatiosuunnittelu alkaa jo siinä vaiheessa, kun mahdollinen

ostokohde on tunnistettu. Liimataisen ja kollegoiden (2020) mukaan integraatiosuunnitelma sisältää asiat, tavoitteet, vastuut ja aikataulut. Teoriaosuudessa käsitellyt tutkimukset vahvistavat haastateltavien näkemykset suunnittelun tärkeydestä.

Integraation johtaminen

Toisena integraation keskeisenä prosessina nousi esiin integraation johtaminen. Integraation johtaminen lähtee haastateltava C:n mukaan huolellisesta suunnittelusta, integraation tärkeiden tavoitteiden tunnistamisesta, keskeisten vastuuhenkilöiden nimeämisestä sekä tehtäväkokonaisuuksien vastuuttamisesta. Projektin säännöllinen seuranta seurantatyökalujen ja tarkistuslistojen avulla tukee johtamista ja projektin edistymistä. Hän kuvaa asiaa näin:

”Olennaista on, että tunnistetaan sille kyseiselle projektille integraatiolle tärkeät kohdat. Ja se vaihtelee varmasti eri integraatiosta toiseen. Se on minun mielestäni yksi vähän tämmöinen sateenvarjo. Lisäksi minun mielestäni keskeistä on sitten se seuranta, ehdottomasti. Eli että on systemaattiset prosessit, miten sitä seurataan. Että, on jonkinlainen ohjausryhmä tai johtoryhmä, joka sitä seuraa. Mahdollisesti sitten eri kokonaisuuksilla voi olla tarpeen tullen omia tämmöisiä vastaavia systemaattisia seurantakokouksia. Siihen liittyy minun mielestäni ehdottomasti projekti-seurantatyökalujen käyttö; onko se ihan Excel vai onko se ihan joku sitten varsinaiseen projektinhallintaan tehty softa. Varmaan riippuu taas aivan projektin laajuudesta ja kompleksiteetistä. Mutta mielestäni sen tyyppisten käyttö on keskeistä. Ja tosiaan se, että nämä projektikokoukset järjestetään systemaattisesti. Mielestäni on hyvä periaate, että ne järjestetään, vaikka ikään kuin ei olisikaan tarvetta kokouksille. Että, todetaan saman pöydän ääressä, että kaikki asiat menevät kuten pitää, ei ole keskusteltavia asioita, niin hyvä näin. Mutta että ei mennä siihen, että ne ovat pelkästään ad hoc -kokouksia. Tietenkin projektijohdon ja liiketoimintajohdon on keskeistä sparrata näiden kanssa, jotta pysyy tämmöinen yleinen tilannekuva päällä.”

Haastateltava E nosti esiin integraatiojohtamisen keskeisenä prosessina. Hänen mielestään olennaista on se, että integraation johtaja tulee ostavasta yrityksestä. Tärkeänä hän piti sitä, että on selkeästi nimetty vastuuhenkilöt niin ostavasta kuin ostetusta yrityksestä ja että organisaation eri tasolla on vastaavat henkilöt, eräänlaiset työparit, jotka tuntevat käytännössä kyseisen osa-alueen riittävän tarkasti. Hänen omakohtainen kokemuksensa oli hieman erilainen:

”Meillä se meni niin käytännössä, että jouduin itse viemään sen integraation eteenpäin tietämättä, mitä minä olen tekemässä. Eiköhän näistä selvitä, olen elossa.”

Haastateltava B ja C nostivat integraationjohtamisen osalta esiin henkilöstön johtamisen yhtenä tärkeimmistä prosesseista. Haastateltava C toteaa näin:

”Mielestäni viestintä ja se HR-teema, se, että me saamme sellaisen hyvän fiiliksen vietyä sinne integroitavan kohteen työntekijöille, niin on aivan keskeistä. Ja ehkä liittyy myös sitten samaan teemaan se, että on aivan keskeistä saada se integroitavan kohteen johto, tai jäävä johto, jotka ovat operatiivisesti vastuussa, niin ikään kuin mukaan sieltä.”

Haastateltava D on samaa mieltä:

”Yksi keskeinen asia integraation johtamisessa on kohteen henkilöstön integroiminen, että heidät saadaan mukaan siihen muutokseen ja integraatioon, koska tietysti, siitä on paljon kiinni, että miten se toiminnan tämä integrointi onnistuu, ja miten se toiminnan jatkuvuus pystytään turvaamaan ja asiakassuhteet siirtyvät.”

Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi haastateltava F nosti esiin integraatiojohtamisen vaativuuden tunnustamisen ja arvostuksen ostavassa yrityksessä todetessaan näin:

”Luulen, että meilläkin on vähän sitä, että moni ei käsitäkään miten isoja hankkeita, ihan yksittäisenkin yrityskaupan integroiminen on. Se ehkä näkyy vähän siinä, että on ehkä vähän vaikeuksia hyväksyä se, että se vaatisi aika paljon resurssointia, jos sitä halutaan tehdä laadukkaasti. Ehkä semmoinen johdon tuki ja semmoinen yleinen, että tavallaan ymmärretään, että tämä vaatii kaikilta tasoilta panostuksia. Tässä on paljon operatiivista yksityiskohtia, mutta että juuri se tavallaan, että se suorittavaporras ei joudu yksin tekemään, sekään ei riitä vaan tässä vähän kaikilta organisaation tasoilta vaaditaan oma roolinsa ja se, että jokainen panostaa sinne oman roolinsa mukaisesti.”

Integraatiojohtajan ammattitaito nostettiin esiin keskeisenä integraatiojohtamisen osa-alueena. Tärkeäksi nousi myös se, että hän olisi ostavan yrityksen edustaja. Haastatteluissa tulivat ammattitaidon osalta esiin seuraavat kolme asiaa:

- systemaattisuus, suunnitelmallisuus, tehtävien selkeä vastuutus ja johdonmukaisuus
- integraatioprojektityön ja tiimityön kokemus ostavasta yrityksestä
- kyky työskennellä kovan paineen alla hoitaen moninaisia tehtäviä epävarmassa tai muuttuvissa tilanteissa.

Ensimmäinen kohta nousi esiin useassa haastattelussa. Haastateltava B toi esiin johdonmukaisuuden, selkeyden ja suunnannäyttämisen merkityksen integraatioiden johtamisessa. Myös haastateltava C korosti erityisesti integraatiotyön systemaattisuutta, selkeää vastuutusta ja seurantaa. Niin ikään haastateltava E korosti integraation johtamista sekä sitä, että niin ostavalla kuin ostettavalla yrityksellä pitää olla selkeä integraatiosta vastaava henkilö, joka vastaa kokonaisuudesta ja vie sitä eteenpäin.

”Johtamisen pitää olla johdonmukaista. Kaikki tulee muuttumaan jollain tavalla. Että ’me mennään yhdessä johonkin tulevaisuuteen kohden’. Ja sen viestin tulisi olla ihan selkeä.”

Kohta kaksi eli integraatioprojektityön ja tiimityön kokemus ostavasta yrityksestä tuli esiin haastatteluissa sekä onnistumisena että oppina. Haastateltavat E ja F kuvaavat kokemustaan jälkimmäisestä seuraavasti:

”Me jouduimme vähän itse sitä integraatiota vetämään ja haaste oli se, että me emme oikeastaan tietäneet mitä me emme tiedä ja me emme osanneet kysyä oikeita kysymyksiä.”

”Ehkä sitten nämä mitkä pahiten on epäonnistunut, on sitten ollut semmoisia tilanteita, missä on esimerkiksi ollut niin, että onkin vaikka otettu aika itsenäiseen tehtävään yksikönjohtajaksi ostokohteesta tullut henkilö, jolle sitten ehkä se koko sitoutuminen siihen meidän integraatioomme on jo sillä paikallisessa projektijohtajallakin ollut jo semmoinen epävarma.”

Tiimityön kokemuksen tärkeyttä pohti haastateltava C miettiessään mallia, jossa kokenut päällikkötason henkilö olisi integraatiojohtajan tukena vetämässä integraatioita ja hänellä olisi ryhmä käytännön osajia, jotka olisivat ostetussa yksikössä työskentelemässä sovitun tarvittavan ajanjakson. Hän kiteytti sen näin:

”Siellä olisi semmoinen kokenut tiimi, joka tulisi sinne ihan paikan päälle tekemään sitä integraatiotyötä.”

Kolmantena asiana integraatiojohtajan ammattitaidossa nousi esiin kyky työskennellä kovan paineen alla hoitaen moninaisia tehtäviä epävarmassa tai muuttuvissa tilanteissa. Haastateltava F kuvaa tilannetta näin:

”Ehkä ei ihan tuolla ylimmässä johdossa ehkä huomata miten vaativia ja sitten tuloksen kannalta kuitenkin tärkeitä tehtäviä olisi se integraatioissa onnistuminen. Varmaan harvalla on hirveän hyvää ymmärrystä juuri itse asiassa siitä, miten kompleksisia ja haastavia hankkeita yrityskauppojen haltuunotot ovat.”

Haastateltava A on samoilla linjoilla todetessaan seuraavaa:

”Kyllähän ne on tehty muun työn lomassa. Eihän ole semmoista projektiryhmää, joka sitten liikahtaa, kyllähän ne kaikki tehdään oman kaiken muun työn ohessa, sehän on ihan totta. Riittävät resurssit ja riittävä aika siihen, se on varmaan ihan kynnyskysymys.”

Teoriaosuudessa (Erkkilä 2001) todetaan, että mitä suuremmasta yrityskaupasta on kysymys, sitä tärkeämpää on aiempi integraatiokokemus sekä monipuolinen kokemus ostajayrityksen toiminnoista ja ihmisten johtamisesta. Tärkeitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat uskottavuus, kyky luoda luottamuksellisia suhteita, hyvä kommunikointikyky, aktiivinen kuuntelu, nopea päätöksentekokyky, stressinsieto ja usean samanaikaisen tehtävän ja prosessin hallinta. Haastattelut tukevat tältä osin teoriaa. Teoriaan (DePamphilis 2011) peilaten

tosin haastatellut integraatioiden johtajat yhtä lukuun ottamatta eivät ole osallistuneet itse yritysostoprosessiin, mikä voisi mahdollistaa luottamuksen rakentamista ostettavan yrityksen henkilöstöön ja ennen yritysostoa. Myöskään integraation vahva personoituminen integraation johtajaan ei noussut esiin haastatteluissa. Integraatioprojektin johtamisen vaativuuden tunnistaminen ja riittävien resurssien varmistaminen nousevat selkeiksi kehityskohteiksi haastatteluiden pohjalta.

Henkilöstön henkinen haltuunotto

Ostettavan yrityksen henkilöstön henkinen haltuunotto nousi esiin kaikissa haastatteluissa integraatiojohtamisen keskeisenä prosessina. Henkisen haltuunoton onnistumista edistivät seuraavat asiat: runsas ja säännöllinen läsnäolo ostettavassa yrityksessä, avainhenkilöiden tunnistaminen ja integraation eteneminen. Haastateltava B:n mielestä runsas ja säännöllinen läsnäolo ostettavassa yrityksessä edisti henkilöstön henkistä haltuunottoa ja kokemusta siitä, että tulevaisuuden muutoksia kohti mennään yhteistyössä. Hän toi esiin myös ostettavan yrityksen integraatio- tai projektiosaamisen sekä sen henkilöstön kyvyn omaksua uusia asioita. Olennaista on myös tunnistaa avainhenkilöt, joiden pysyminen organisaatiossa on tärkeää, ja toisaalta päästää irti henkilöistä, jotka haastavat tai hankaloittavat integraatioita muutostarinnalla.

”Integraatiojohtamisessa keskeistä on integroitavan kohteen henkilöstön integroiminen, että saa ne mukaan siihen muutokseen ja integraatioon, koska tietysti heistä on paljon kiinni, se miten toiminnan integrointi onnistuu, ja miten se toiminnan jatkuvuus pystytään turvaamaan ja asiakassuhteet siirtyvät, ja niin edelleen.”

”Kyllä minä ehkä kaikista haasteellisimpana pitäisin kuitenkin sitä haltuunottoa, nimenomaan henkilöstön haltuunottoa. En tarkoita siis käytännön asioiden tiimoilta ehkä niinkään, vaan nimenoman se henkinen haltuunotto, että henkilöstö kokee, että tulevansa nähdyksi ja kuulluksi ja arvostetaan sitä, mitä he on aiemmin tehneet ja mitä he ovat olleet.”

”Omat kokemukseni niistä missä olen ollut mukana, on se, että vaikka integraatiossa on paljon merkityksellisiä asioita, mutta se henkilöstöjohtaminen, ja yleensä viesti sinne koko uuteen yksikköön pitää olla selkeä. Se on vahvistanut minun henkilöstöjohtamistani. Ymmärrän kyllä sen, että raha on tärkeää, mutta sitten ne isot menetykset niistä osaavista ihmisistä, niin kyllä ne olivat aina välillä katkeria, että 'voi harmi, että hän lähti'. Osa oli myös semmoisia, että ei osattu päästää riittävän nopeasti lähtemään, että olihan sitten näitäkin puolta tietenkin.”

Integraatiojohtamista käsittelevässä teoriaosuudessa (Liimatainen et al. 2020) todetaan integraation onnistumisesta seuraavaa: Integraation onnistuminen riippuu suunnitelman laadukkaasta johtamisesta, ostajayrityksen integraatio-osaamisesta sekä integraatiohankkee-

seen sitoutuneista henkilöistä. Integraation valmisteluun ja suunnitteluun on tärkeää ottaa mukaan integroinnista vastaavat henkilöt. Integraation johtamisessa haastavaa on huomioida ihmisten tunteet ja tarpeet sekä kyky tehdä tarvittaessa nopeita muutoksia ja ratkaisujakin. Olennaista on myös tunnistaa avainhenkilöt, joiden pysyminen organisaatiossa on tärkeää. (Liimatainen et al. 2020, 401.) Teoriaosuudessa ei nouse erityisesti esiin läsnäolon merkitys ostetussa yrityksessä integraatioprosessin aikana. Tämä on huomionarvoista, koska haastateltujen mukaan läsnäolo edistää merkittävästi henkilöstön henkistä haltuunottoa.

Käytännön työkalujen ja järjestelmien haltuunotto

Erittäin tärkeänä integraatioprosessina toi useampi haastateltava esiin käytännön työhön vaikuttavien asioiden, perusprosessien ja työkalujen toimivuuden ja sujuvuuden. Haastateltava A:n mukaan käytännön työkalujen ja asioiden sujuvuudella hankitaan luottamus jo lähtötilanteessa siihen, että integraatiossa muutkin asiat sujuvat jouhevasti. Käytännön kriittisistä perusasioista hän nosti esiin tietojärjestelmien toimivuuden, käyttäjätunnuksien oikea-aikaisuuden ja HR-asioihin liittyvien toimintojen hoitumisen.

”Prosesseista ihan ne käytännön asiat, kaikki muu on aika lailla helpompaa, mutta jos sinulla ei perusasiat toimi, tietojärjestelmä takkuu, ei ole tunnuksia silloin, kun ne pitäisi olla, ei HR-asioihin liittyvät asiat jostain syystä toimi oikein, palkat ei mene oikein, ihan nämä perusasiat pitää olla kunnossa, se on ensimmäinen asia. Jos alkuun menee jo monta monituista viikkoa, että tapellaan joittenkin yksinkertaisten asioiden kanssa, se vie jo paljon motivaatiosta.”

Haastateltava B niin ikään korosti palveluprosessien integroitumisen merkitystä yhtenä integraation keskeisenä prosessina, ja C nosti esiin sen, että etukäteen tulee tunnistaa esimerkiksi järjestelmistä toiminnan kannalta olennaiset ja panostaa niiden sujuvuuteen riittävästi.

”Tunnistetaan samassa prosessissa ikään kuin ne kriittiset vaiheet, mitkä ovat tärkeitä. Ja siellä on nyt esimerkiksi tiettyjä IT-järjestelmiä, joiden integroiminen ei aikaisemmin mennyt hyvin. Laitetaan ekstraeforttia näihin kriittisiin tehtäviin, että ne pystytään tunnistamaan.”

Haastateltava F toteaa, että myös tällä osa-alueella olisi tärkeää integraatioista oppiminen. Hän kiteyttää asian näin:

”Vaikka integraatioista vastaavat henkilöt vaihtuisivat, niin siitä huolimatta kyettäisiin aina oppimaan jokaisesta integraatioprojektista ja siirtämään niitä oppeja sitten aina seuraavaan, että ei sitten tehtäisi samoja virheitä tai samaa suunnittelu-, pohdintatyötä moneen kertaan.”

4.2 Integraatioiden onnistumiset ja haasteet

Empiirisen osan toisen alaluvun muodostavat integraatioiden onnistumiset ja haasteet (ks. taulukko 1). Haastateltavien kokemukset integraation onnistumisista ja haasteista vaihtelivat todella paljon. Haastateltava F kiteyttää asiaa näin:

”Mikä sitten määrittää onnistumista tai epäonnistumista, niin se tehdään ihan operatiivisessa liiketoiminnassa. Ja siellä käytännön esimiestyö ja sen koko sen ostetun yksikön sitoutumisesta ostajaan ja siihen koko kulttuuriin ja maailmaan, niin kyllähän se varmaan on siinä juuri sitä työtä, mitä on pakko tehdä ihan sillä kentällä kädet savessa.”

Olen koonnut haastateltavien vastaukset taulukkoon 2. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa ovat haastateltavan tunnisteen, toisessa sarakkeessa onnistumiset ja kolmannessa sarakkeessa haasteet.

Taulukko 2. Integraation onnistumiset ja haasteet

Haastateltavat	Onnistumiset	Haasteet
A	Tukipalveluiden integraatioryhmä Aikaa läsnäoloon Oman tiimin tuki Kollegojen tuki	Aikaa suunnitteluun Aikaa läsnäoloon Projektiryhmän puute
B	Viestintä Yhdessä tekeminen -> luottamuksen rakentuminen	Ostetun organisaation osaamisvajae (hallinto ja integrointi) Pitkässä integraatiossa "tyhjä tila" HR-prosessit; perehdytys ja sitouttaminen Vastuuhenkilöiden sitouttaminen varhaisessa vaiheessa Ei-sitoutuvien irtipäästäminen ajoissa
C	Hyvä suunnittelu, vastuutus, seuranta Liiketoimintallisten tavoitteiden toteutuminen Ostettavan yrityksen ylimmän johdon sitouttaminen Projektin johtaminen	IT-järjestelmien integrointi Yrityskulttuurin yhteensopimattomuus Ostettavan yrityksen keskijohdon sitouttaminen Viestintä ja HR-integraatio Muutosmyönteisten henkilöiden tunnistaminen Läsnäolo useamman toimipaikan integraatioissa
D	Siirtyvän henkilöstön tyytyväisyys Oikeiden henkilöiden pysyvyys Hyvän fiiliksen ylläpitäminen Suunniteltujen synergioiden toteutuminen	Siirtyvän henkilöstön vaihtuvuus Siirtyvän henkilöstön tyytymättömyys Puutteellinen viestintä Puutteellinen perehdytys Projektin johto ostavasta yrityksestä
E	Uuden organisaation rakentaminen Viestintä monikanavaisesti Osaamisen laajentuminen ostetun yrityksen henkilöstössä Ostavan yrityksen osaamisen laajentuminen Liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutuminen	Projektinjohtamisen puute Ostavasta yrityksestä ei ollut "vastinparia" integraatiossa Järjestelmäintegraatio Puutteellinen perehdytys Projektin johto ostavasta yrityksestä Ohjeiden puute
F	Ostavan yrityksen esihenkilötyö Ostavan yrityksen selkeä toimintamalli "ketuohjaus" Muutosten perustelu Kriittisten henkilöiden tunnistaminen	Paikallinen esihenkilötyö Toimintojen koordinaatio Projektin johto ostavasta yrityksestä Puutteellinen viestintä Heikko sitoutuminen Aikaa integroitavan yrityksen henkilöstölle Muutosvastarinnan käsittely Puutteet DD-työn tarkkuudessa ja analysoinnissa Kohteen ertityspiirteiden huomiointi riittävän ajoissa

Integraation onnistumiset

Käsittelen ensin haastatteluissa esiin nostetut onnistumiset. Onnistumisia tarkasteltaessa keskeiset asiat ovat yrityskaupan taloudellisten tavoitteiden tai muiden tavoiteltujen synergioiden saavuttaminen, henkilöstöön liittyvät asiat ja viestintä. Taloudellisten tavoitteiden ja synergioiden saavuttaminen on keskeinen syy yrityskaupoille. Koska haastateltavat edustivat pääsääntöisesti tulosvastuullisia johtajia, on synergioiden toteutuminen tärkeä onnistumisen mittari tai ennemminkin lopputulos. Yritysostolla tavoiteltua synergiaa edustavat myös onnistumiseksi nostettu asiakassuhteiden pysyvyys sekä osaamisen laajentuminen, joka mahdollistaa laajemman palvelutarjonnan.

Onnistumisiksi integraatioissa koettiin henkilöstöön liittyvät asiat, sillä ne nousivat esiin jokaisessa haastattelussa. Tarvitaan riittävästi aikaa olla fyysisesti läsnä ostopuolella yrityksessä. Haastateltavien mukaan riittävä läsnäolo ja onnistunut viestintä mahdollistavat tukemisen, yhdessä tekemisen, hyvän fiiliksen ylläpitämisen ja luottamuksen rakentamisen, kun tullaan tutuiksi. Myöhemmin myös erilaisten muutosten perustelu on helpompaa luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa. Lisäksi on tärkeää ajoissa tunnistaa, ketkä ovat valmiita sitoutumaan, ja toisaalta päästää irti muutosvastarintaisista henkilöistä, jotka pahimmassa tapauksessa saattavat jarruttaa tarvittavia muutoksia todella pitkään. Haastateltava F kuvaa edellä mainittua näin:

”Niin varmaan se olisi tunnistaa tavallaan, että ketkä siellä on niitä hahmoja, jotka ovat omiaan ehkä auttamaan siinä integraatiossa ylipäättäen. Joita voisi sitten yrittää siihen poimia mukaan. Ja sitten tietenkin tulee tunnistaa, että ketkä on itse asiassa niitä kriittisiä pelaajia, joita missään nimessä ei saa pesuveden mukana palauttaa nyt sitten pois sieltä organisaatiosta. Oli ne sitten myönteisiä integraatioon tai ei, niitä varmaan kuitenkin tarvitaan, että se onnistuu. Varmaan tuommoista klasista muutosjohtamiskyvykkyyttä se vaatii.”

Vaikka viestintä nostettiin kahdessa haastattelussa esiin onnistumisena, siinä nähtiin kuitenkin myös parantamisen varaa. Tärkeänä onnistumisena mainittiin myös integraatiokokemusta hankkineiden kollegojen tuki sekä johtajan oman tiimin tuki.

Integraation haasteet

Haastateltavat toivat myös esiin monenlaisia integraation haasteita. Yksi useassa haastattelussa toistunut yhteinen tekijä oli se, että integraation johtaja oli ostopuolelta yrityksessä. Sen ympärille kietoutui useita muitakin samoja haasteita, esimerkiksi projektinjohtamisen ja koordinoinnin puutteet, henkilöstön tyytymättömyys ja vaihtuvuus, puutteellinen perehdytys ja viestintä. Haastateltava E kuvaa haastetta näin:

”Haaste on se, että me ei oikeastaan tiedetty mitä me emme tiedä ja meidän piti itse kouluttautua vähän ymmärtämättä mihin me ollaan kouluttautumassa, kun ei ollut ketään kunnolla, joka osaisi perehdyttää meidät.”

Haastateltava D pohti myös syitä siihen, miksi osa hänen vastualueensa integraatioista oli onnistunut ja missä oli ollut haasteita:

”Kun on miettinyt tietysti paljon, että mitä olisi voinut tehdä toisin ja mistä se sitten johtuu, että nyt erityisesti yksi integraatio menee huonosti, kun useimmat muut menivät tosi hyvin, niin itse sanoisin, että keskeinen tekijä siinä, tässä integraatiossa on ehkä sen projektin johtaminen. Se projektipäällikkö, joka koordinoi sitä integraatiota, niin tässä tapauksessa hän tuli integroitavasta kohteesta. Tietysti nyt näinkin

sanottuna, jälkikäteen ajateltuna, niin sehän kuulostaa itsestään selvälle, että on ehkä aika hölmöä laittaa vetämään tämmöistä integraatioprojektia henkilöä, joka ei tunne prosesseja, että mihin me ollaan integroimassa, joka itsekin opettelee niitä asioita.”

Integraatiojohtajan taustan lisäksi nousivat henkilöstöasiat esiin toisena selkeänä integraatioissa koettuna haasteena. Haastateltavat toivat henkilöstöasiat esiin integraatioiden onnistumisissa käsitellyille asioille käänteisinä, esimerkiksi ajanpuutteesta johtuva läsnäolon määrä, pitkissä integraatioissa tyhjän tilan tai ajan täyttäminen sekä henkilöstön perehdytys ja sitouttaminen. Kolmas koettu haaste oli prosessien ja järjestelmien integraatioissa ja toteutumisessa. Haastateltava E kuvaa tätä haastetta näin:

”Meitä oli neljän hengen porukka, ketä urheasti yritti opettaa järjestelmien käyttöä. Aika nopeasti minä tajusin, että mulla ei ole aikaa kunnolla opettaa sitä.”

Haastateltava F pohtii tätä asiaa seuraavasti:

”Luotetaan liikaa siihen, että meillä on vaan hyvä sabluuna, että tällä runnotaan. Mutta sitten unohtuu ehkä katsoa, että hei, että mitäs tässä nyt on tämmöistä erityistä, mitä pitää huomioida. Jotenkin yhdistän tämän siihen, että kun on kaikilla hirveä kiire ja ei ole riittävästi aikaa, niin sitten jätetään kaikki vähän viime tippaan eikä tarpeeksi ajoissa pyritä katsomaan, että mikäs tämä nykytila on ostokohteessa.”

Yhteenvetona yrityskaupan onnistumisista ja haasteista nähdään yhteneväisyyttä Birkinshaw’n ja kollegoiden (2020) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan yrityskaupan kokonaisu-menestys riippuu sekä tehtävien integroinnin että inhimillisen integroinnin tehokkaasta hallinnasta. Jommankumman toistaan vahvemmallalla painotuksella voi olla merkittävä negatiivinen vaikutus yrityskaupan onnistuneeseen lopputulokseen.

Teerikangas (2008) toteaa, että yrityskaupan integraation haasteellisuus on usein seurausta ostoa edeltävistä vaiheista. Edeltävistä vaiheista tutkimuksissa nousee esiin ostajan kyky huomioida ostetun yrityksen henkistä tilaa, ymmärtää sen vaihteluun vaikuttavia seikkoja ja nostaa esiin innostusta ja motivaatiota, jotta huolet ja epävarmuudet eivät kasvaisi. Henkisen tilan ohella myös organisatorisen yhteensopivuuden aste sekä yritysten johdon asenteet ja käytös ennen ostoa vaikuttavat olennaisesti kaupan jälkeisen ajan haasteellisuuteen (Teerikangas 2008, 276–283).

Teerikankaan mukaan yritysostojen haasteellisuuden koetaan myös riippuvan siitä, kuinka hyvin ostaja pystyy havaitsemaan, huomioimaan ja ymmärtämään yritysostoprosessin moniulotteisuutta niin ostoprosessia edeltävänä kuin sitä seuraavanakin aikana. Yritysostojen moniulotteisuuden ymmärtämiseksi on tarpeen kokonaisvaltainen näkemys, joka sisältää

ostoon vaikuttavat operatiiviset, taloudelliset, strategiset, johtamiseen, motivaatioon ja vuorovaikutukseen liittyvät, emotionaaliset, asenteelliset ja kulttuuriset seikat.

4.3 Integraation aikajänne ja aikataulu

Empiirisen osan kolmannen alaluvun muodostavat integraation aikajänne ja aikataulu (ks. taulukko 1). Integraatioiden aikajänne vaihtelee paljon haastateltavien mukaan puolesta-toista kuukaudesta kahdeksaan kuukauteen, ja siihen vaikuttaa haastateltavien mukaan merkittävästi yrityskaupan muoto eli se, onko kysymyksessä liiketoimintakauppa vai fuusio. Fuusioissa aikajänne on pidempi ja liiketoimintakaupassa lyhyempi. Integraatioiden aikajänneellä tarkoitetaan tässä yhteydessä aikaa kaupan kloussaamisesta toimintojen integraation toteuttamiseen asti. Käsittelen haastateltavien näkemyksiä integraation aikajänneestä kolmesta eri näkökulmasta: pitkä integraatio, lyhyt integraatio sekä integraation ajoitus. Pitkällä integraatiolla tarkoitetaan vähintään puoli vuotta kestävästä projektista ja lyhyellä tätä lyhyempää. Ajoituksella tarkoitetaan projektin aikataulutusta vuodenajan mukaan.

Pitkä integraatio

Pitkissä integraatioissa kaikki haastateltavat pitivät haasteena riittävän momentumin, liekin tai positiivisen vireen ylläpitämistä integraatioprosessin tapahtumien keskellä. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että pitkissä integraatioissa toimintaa ja tapahtumia oli suunniteltu koko ajalle, jotta ostetun yrityksen henkilöstö sai kokemuksen asioiden etenemisestä. Haastateltava B toteaa näin:

”Minun mielestäni se, ettei siitä tule semmoista kolmen kuukauden, ettei tapahdu yhtään mitään. Minua pelottaa kaikki tämmöiset tyhjät tilat. Eihän sen tekemisen tarvitse olla mitään semmoista maailman ihmeellisintä asiaa.”

Haastateltava F pohtii pitkää integraatiota riskien näkökulmasta:

”Että varmaan jos nyt ajattelee, niin jotenkin liian tiukka aikataulu on varmaan yleisesti ottaen suurempi riski kuin liian väljä, mutta kyllä liian väljästäkin aikataulusta saa omat haasteensa.”

Myös vahva osallistaminen pitkässä integraatiossa koettiin tärkeäksi. Tämän onnistumisessa olisi keskeistä identifioida henkilöitä, joiden mielestä yrityskauppa on myönteinen asia. Muutosmyönteisten henkilöiden merkitys pitkissä integraatioissa nousi esiin haastatteluisissa tärkeänä tekijänä. Yksi haastateltavista toi esiin näkökulman, että henkinen integraatio toki

vielä jatkuu jopa parikin vuotta, vaikka järjestelmäyhdistymiset ja muut tekniset asiat sekä fuusiokin olisivatkin valmiita.

Lyhyt integraatio

Lyhyt integraatio tulee kyseeseen useimmiten liiketoimintakaupoissa. Tässä tutkimuksessa lyhyellä tarkoitetaan alle puoli vuotta kestänyttä integraatioprosessia. Tässä suhteessa on iso ero siinä, toteutetaanko integraatio kuukaudessa vai esimerkiksi viidessä kuukaudessa.

Haastateltava A pohti asiaa näin:

”Ehkä minä enemmän puoltaisin nopeata integraatiota kuin pitkää integraatiota. Kaupat tehtiin varmaan juuri kesälomien alla. Sitten siihen tuli kesä ja ne muutamat syyskuukaudet. Joulukuun alussa sitten tapahtui integraatio. Kaupat tehtiin ja sen jälkeen ei tehty mitään, sitten jäätiin ihmettelemään.”

Mielenkiintoinen näkökulma nousi esiin tukipalveluiden integraation näkökulmasta. Tuki- palvelut vastaavat vuositasolla kymmenien integraatioiden läpiviemisestä. Niiden hallitsemiseksi olisi eduksi, mikäli samanaikaisesti ei olisi kovin montaa tekeillä. Nopealle integraatiolle asettavat omat rajansa tehtävien määrä, kompleksisuus, kesto sekä joskus riippuvuus ulkopuolisen palveluntuottajan resursseista, esimerkiksi järjestelmäintegraatiosta.

Keston ohella olennaiseksi asiaksi nostettiin integroitavien toimintojen määrä ja maantieteellinen laajuus. Lisäksi tähän vaikuttaa myös ostettavan yrityksen koko. Haastateltava D toteaa asiasta näin:

”Ehkä itse näkisin, että siinä on joku aikaikkuna, minkä puitteissa sen pystyy tyyliin nyt vaikka sitten puolesta kuukaudesta kuuteen kuukauteen esimerkiksi. Riippuen tietysti siitä, että jos se on kovin monimutkainen integraatio, niin varmaan vie vähän pidemmän aikaa, ja joku yksi simppele voi mennä nopeammin.”

Hän jatkaa aikajänteestä:

”On hyvä huomata, että se jatkuu sen integraatiohetken jälkeenkin tietysti. Varmaan henkilöstöllekin se integraatioprosessi ainakin henkisesti jatkuu sen varsinaisen integraation jälkeen. Että, hyvä sekin muistaa, että se prosessi jatkuu sinne sen h-hetken ylikin, ja se voi olla tietysti pitkäkin, se voi kestää vuoden ainakin. Varmaan henkilökuntakin sitten ja asiakkaat elävät semmoisen yhden kokonaisen kalenterivuoden kanssamme, jotta sitten ehkä voisi sanoa, että se integraatio on ikään kuin valmis.”

Integraation ajoitus

Kesäajalle ajoittuva integraatio koettiin myös haastavaksi, koska lomakauden aikana yhteydet ostajan ja ostettavan organisaation välillä jäävät vähäisimmiksi eikä viestintä tavoita samalla tavalla kuin lomakauden ulkopuolella. Haastateltava B toteaa ensimmäiseksi, että kesä on tosi huono aika integraatiolle. Haastateltava A on samaa mieltä:

”Kyllä siinä kesä nimenomaan oli, ettei tehty mitään. Kaupat tehtiin ja sen jälkeen ei tehty mitään, sitten jäätiin ihmettelemään. Siinä muutama kuukausi vietettiin kesää ja sitten aloitettiin vasta miettimään, että mitäs tässä ruvettaisiinkaan tekemään.”

Teoriassa todetaan, että nopealla integraatiolla tavoitellaan suunniteltujen taloudellisten tulosten ja synergioiden saavuttamista. Integraation nopeudella on vaikutusta myös ostetun yrityksen avainhenkilöiden pysyvyyteen. Nopea integraatio voi vähentää epävarmuutta ja sokeuttaa työntekijät, kun asiat selkiytyvät nopeasti edeten. (Angwin 2004.) Hitaampi integraatio auttaa havaitsemaan eroja ja luomaan yhteisymmärrystä ja luottamusta. Bauerin, Kingin ja Matzlerin (2006) mukaan organisaatiomuutoksen määrä tulisi suhteuttaa integraation keston. Heidän mukaansa ihmisten integraatio pitää toteuttaa nopeasti läpinäkyvyyden ja selkeyden saavuttamiseksi, kun taas tehtävien integraation pitäisi olla hitaampi. Tämä on linjassa Birkinshaw'n ja kollegoiden (2000) kanssa, joiden mukaan lähempi tehtävien integraatio edellyttää yhteistä ymmärrystä ja luottamusta. Bauer toteaa lisäksi, että integraatioprosessin oikean nopeuden asettaminen edellyttää kokonaisvaltaista ymmärrystä kaikista integraatioprosessin moniulotteisista osista. Nopeutta ei siten tulisi valita lähtökohtaisesti vahvasti ohjaavaksi tekijäksi.

Yhteenvedon teorian ja haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että integraatioissa on jokin aikaikkuna, jonka aikana projektin pystyy toteuttamaan mahdollisimman onnistuneesti. Kesäkuukausiin ei kannata integraatiota ajoittaa. Sujuvasti etenevä toiminnallinen integraatio ilman niin sanottuja tyhjiä tiloja on myös teorian (Bauer et al. 2016) mukaan hyödyllinen silloin kun ostajalla on integrointikokemusta ja yhdistyvät yritykset ovat kulttuurisesti yhteensopivia.

4.4 Integraatioprosessin aiheuttamat muutokset

Tässä empiirisen osan neljännessä alaluvussa käsitellään integraatioprosessin mukanaan tuomia muutoksia (ks. taulukko 1). Integraatioissa tulleita muutoksia käsiteltiin haastateltavien kanssa siitä näkökulmasta, millaisia ne olivat ja miten muutosprosessi sujui. Olen koonnut

haastateltavien vastaukset taulukkoon 3. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa ovat haastateltavien tunnisteet, toisessa sarakkeessa integraatiossa tulleet muutokset ja kolmannessa sarakkeessa muutosprosessin työkaluja niiltä osin listattuna, kuin haastateltavat niitä tunnistiivat. Pääasialliset muutokset olivat henkilöstöä koskevat muutokset, asiakkaiden kokemat muutokset ja järjestelmämuutokset.

Taulukko 3. Integraatiossa tulleet muutokset ja muutosprosessin menetelmiä

Haastateltava	Integraatiossa tulleet muutokset	Muutosprosessin toteuttamisen menetelmiä/ taktiikoita
A	Toimintatapojen muutoksia Henkilöstömuutoksia	Toimivan johdon osallistaminen muutokseen Kokenut henkilö luotsamaan ja rinnalla kulkemaan
B	Tukitoimintojen ulkoistaminen Toimintojen siirtäminen toiseen yksikköön Asiakkaiden kokemat muutokset	Yhteistä läpikäyntiä kokouksissa Henkilökohtainen kontaktointi
C	Toimintatapojen muutoksia Yrityskulttuurin muutos	Henkilöstön ja keskijohdon insentivointi
D	Henkilöstön kokemat muutokset - Toimintatapojen muutoksia - Työtahdin kasvaminen Asiakkaiden kokemat muutokset Työyhteisöön tulevat muutokset Yksikönjohtajan työkentän muutokset	Pelkojen lieventäminen Mahdollisuus keskittyä omaan osaamiseen Uusia työkaluja Asiakaskontaktointia ja viestintää Uudet jäsenet toivotetaan tervetulleiksi Johtajan henkinen kasvu ja priorisointikyky
E	Järjestelmämuutokset Hallinnon palveluiden taso, HR, laskutus Sisäisen viestinnän toiminta Kokemus muutoksesta todellisuutta suurempana	HR-Helpdesk, suora linja josta nopeat vastaukset
F	Henkilöstön kokema epävarmuus	Hengenluonti, positiivisuuden ylläpitäminen

Henkilöstön kokemat muutokset ja erilaiset toimintatapamuutokset nousivat esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Nämä koskettivat erityisesti ostettavan yrityksen henkilöstöä mutta myös ostavan yrityksen henkilöstöä ja johtoa. Henkilöstömuutokset otettiin haastateltavien mukaan vastaan vaihtelevasti. Alkuun oli hämmennystä ja kriittisyyttä, koska tieto yritys-kaupasta tuli täytenä yllätyksenä. Myös YT-neuvottelut järkyttivät ja herkistivät ilmapiiriä pitkäksikin aikaa. Osa ostetun yrityksen henkilöstöstä vaihtoi työnantajaa tai tarttui toisiin tehtäviin osoittaen näin pettymyksensä niin myyjää kuin ostajaakin kohtaan tai tunnistaen oman osaamisensa kehitystarpeen. Haastateltava B kuvaa tilannetta näin:

”Se oli sitten ihan hirvittävä isku henkilöstölle, että tällöinen yksikkö, joka on monet ostotarjoukset jo osannut torpata, niin yhtäkkiä päättääkin, että he myyvät sen. Sitten sieltä näkyi selkeästi oikein kunnan aggressiivisuutta näitä myyjiä kohtaan, ja sitten tietenkin ostajaa kohtaan myös.”

Teoriaosuudessa (Katramo et al. 2011; Stenvall & Virtanen 2007) todetaan, että integraatioissa muutoksia tapahtuu eri vaiheissa ja eri toiminnoissa ja että muutokset harvoin etenevät lineaarisesti ennakkosuunnitelmasta huolimatta. Siksi on ensiarvoisen tärkeää osata havainnoida ja ymmärtää muutosta, jotta sitä voi johtaa kohti toivottua lopputulosta. Teoriaosuudessa todetaan myös, että muutoksen keskeisin haaste on ihmisten käyttäytymisen muutoksessa, jonka ydin vuorostaan on ihmisten tunteet. Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan muutoksessa taas ei voida toimia pitkäjänteisesti ja loogisesti, jos tunnetilat ohjaavat valintoja.

Haastatteluissa muutosprosessin tärkeiksi työkaluiksi mainittiin ajan antaminen, ihmisten kohtaaminen ihmisinä ja myyjätahon, sen johdon sekä operatiivisen johdon sitouttaminen muutosten läpivientiin. Haastateltava D kiteytti asian seuraavasti:

”Tärkeintä ehkä se vastaanotto ja ensivaikutelman tekeminen. Että, kohdataan ihmiset ihmisinä, että yritetään ensin päästä samalle aaltopituudelle ja kohdata ihmisen ja sitten luoda yhteistä pohjaa ja yhteistä tulevaisuutta, ja sitten ruveta puhumaan kovista asioista vasta sen jälkeen. Varaan riittävästi aikaa tähän keskustelun käymiseen ja sovin jokaisen kanssa henkilökohtaisen tapaamisen, semmoisella väljällä aikataululla. Sitten käytiin jokaisen kanssa tutustumiskeskustelu ja vähän huolia ja murheita ja henkilökohtaisia asioita, niin minun mielestäni semmoinen ajan satsaaminen on tosi tärkeitä siihen integraatioon. Ehkä semmoinen kuunteleminen, että ihan normaaleja ihmissuhdetaitoja, eihän ne sen kummallisempia ole.”

”Mutta siellä oli sen verran paljon asioita, mitä ikään kuin voisi vain pehmentääkseen sitä muutoshallintaa, yrittää osallistaa paikallista henkilöstöä, ettei ne kaikki tule vain käskettynä vaan että jollain lailla tulisi kokemus, että he ovat olleet mukana tekemässä tätä muutosta. Koska kyllähän heidänkin pitää viime kädessä muuttua. Muutenhan se ei toiminta muutu, jos ihmiset eivät henkisesti hyväksy muutosta ja halua osaksi ostavaa yritystä.”

Kokemus muutoksesta mainittiin kahdessa haastattelussa itse muutoksia suurempana. Muutoksista todettiin haastatteluissa myös se, että ihmiset mieltävät tai miettivät muutoksia usein suurempina kuin mitä ne itse asiassa ovatkaan. Haastateltava E toteaa näin:

”Mutta jos miettii muutoksia ihan siihen päivittäiseen työhön, niin minä luulen, että tämä on ehkä se haaste, että ihmiset kokevat, että muutoksia on paljon enemmän, kuin mitä faktisesti on.”

Isoina muutoksina haastateltavat toivat esiin myös asiakkaiden kokemat muutokset. Asiakkaiden kokemat muutoshuolet kiteytyvät hyvin haastateltava D:n kommentteissa:

”Kyllähän tietysti hinnat aina mietityttävät, että nouseeko nyt hinnat kovasti. Sitten ehkä enemmän käytännön asioita, jatkavatko nämä meidän tutut henkilömme meidän kanssamme edelleen.”

Järjestelmämuutokset koettiin myös haastaviksi samoin kuin toimintojen ja tehtävien uudelleenjärjestelyt. Ostetussa yrityksessä oli tietynlaiset toimintatavat ja työtehtävät, jotka integraatiossa järjesteltiin ostavan yrityksen toimintamallin mukaan. Haastateltava C toteaa muutosprosessista näin:

”Kyllä toimintamallien muuttaminen, kulttuurin muuttaminen, kaikki tällöinen, niin on, se on työlästä ja hidasta. Ja sitten, kyllä meidänkin näissä pienissä integraatioissa, niin kyllä noissa IT-hommissa usein on tiettyä kitkaa.”

Haastateltavat toivat lisäksi esiin oman työmäärän muutokset niin itse projektin aikana kuin sen jälkeenkin kaupan myötä kasvaneen vastualueen vuoksi. Myös työyhteisöön kohdistui muutoksia, kun ostetusta yrityksestä tuli uusia työyhteisön jäseniä. Haastateltava D kertoo näin:

”Johtajan näkökulmasta semmoinen henkilökohtainen muutos on tietysti se, että kun tulee uusia yksiköitä, niin se haastaa omaa ajankäyttöä, että miten ehtii sitten olla läsnä entistä useammassa paikassa. Jos integroitava kohde on uusi toimipiste, niin se vaatii ehkä vähän enemmän läsnäoloa ja huomiota aluksi, ja se on pois sitten jostain muualta. Että, ehkä semmoinen oman ajankäytön tasapainottaminen, ja varsinkin sitten, kun itselläkin tuli vähän tai lyhyeen aikaan aika monta integraatiota, niin se todella haastaa omaakin tekemistä, ja oli kyllä jonkunlainen muutos myös itselle. Omaan johtoryhmäänkin voi tulla sitten uusia jäseniä myös tällöisen integraation kautta, että sekin yhteisö sitten on joissakin tapauksissa muuttunut.”

Yhteenvedon koetuista muutoksista voidaan todeta, että haastateltavien kommentteista ei selkeästi noussut esiin itse muutosprosessin analysointia. Ajan antaminen ja rinnalla kulkeminen muutosprosessissa on keskeinen asia, jotta mahdolliseen muutosvastarintaan voidaan reagoida ja muuttaa ihmisten käyttäytymistä. Haastateltavat toivat esiin haastattelun aikana Kotterin muutosmallin ydinasioita, esimerkiksi tarpeen integraation välittömälle käynnistykselle, integraatioryhmän perustamisen, henkilöstön mukaan ottamisen, muutosviestinnän sekä integraation etenemisen todentamisen. Muutosprosessin eri vaiheisiin perehtyminen voisi tuoda lisäarvoa ja ymmärrystä organisaation tuleviin integraatioprojekteihin.

4.5 Integraatioviestintä

Empiirisen osan viidennen alaluvun muodostaa integraatioviestintä (ks. taulukko 1). Integraatioviestinnässä tärkeimmät kohderyhmät olivat haastateltavien mukaan ostetun yrityksen henkilöstö, asiakkaat ja sidosryhmät sekä sisäinen viestintä integroivan yksikön, integroitavan yksikön sekä tukipalveluiden välillä. Käsittelen integraatioviestintää seuraavassa kohderyhmittäin.

Henkilöstöviestintä

Kaikissa haastatteluissa viestinnällä todettiin olevan tärkeä rooli integraatioissa. Viestinnässä korostettiin suunnitelmallisuutta, monikanavaisuutta, säännöllisyyttä ja omaksuttavuutta. Ostetun yrityksen henkilöstölle järjestettiin viikkoinfoja, Q & A -palstoja, osastokoukousia ja yksikkökoukousia sekä erilaisia avoimia keskustelutilaisuuksia. Videotervehdykset ja ylimmän johdon säännölliset vierailut infotilaisuuksissa koettiin vaikuttaviksi. Johdon avoin, kuunteleva ja läsnä oleva osallistuminen puolestaan tuntui vahvasti rakentavan luottamusta. Ostetun yrityksen johdon rooli viestinviejänä nousi myös esiin haastatteluissa. Haastateltava B toteaa viestinnän tavoitteesta seuraavaa:

”Integroitavalle kohteelle ja sen henkilöstölle tulee semmoinen kuva, että heistä välitetään ja heitä halutaan auttaa osaksi tätä tiimiä. Mielestäni sen viestin välittyminen on tosi tärkeä. Henkilöstöjohtaminen ja viestintä koko uuteen yksikköön pitää olla selkeää.”

Monikanavaisuuden lisäksi haastateltavat korostivat vuorovaikutteista viestintää. Viestintään osallistutettiin laajasti eri henkilöitä ostavasta yrityksestä viestittävän asian tai viestinnän tavoitteiden mukaan. Haastateltava C toteaa näin:

”Mutta minun mielestäni sitten hyvin keskeinen juttu, minkä minä koen, on se, että on paljon semmoista ikään kuin informaalia viestintää. Saadaan ne se johto mukaan siihen juttuun, että he voivat viedä sitä ja että he ovat hyvin perillä.”

Tärkeänä pidettiin henkilökohtaisia keskusteluja ja kontakteja. Viestinnän varmistamista tehtiin yhdessä vahvasti rinnalla kulkemalla: varmistettiin, osataanko ja tiedetäänkö asioita, ja tarjouduttiin tarvittaessa kädestä pitäen käymään asiaa läpi. Tällaista perehdyttävää viestintää tehtiin myös tutustuttamalla ostetun yrityksen henkilöstöä ostavan yrityksen erilaisiin toimintoihin. Tällä tavalla löytyi myös uusia työmahdollisuuksia korvaamaan aiempaa työtehtävää. Perehdytys, koulutus ja erilaiset tukimahdollisuudet nousivat esiin haastatteluissa. Haastateltavat kertoivat oppineensa viestinnästä kovan työpaineen keskellä sen, että on tiettyjä kommunikaatiomuotoja, jotka tehoavat paremmin kuin toiset, kuten henkilökohtainen puhelinsoitto ja -keskustelu enemmän kuin sähköinen viestintä. Henkilöstöviestinnän tavoite kiteytettiin hyvin näin:

”Ollaan kokoonnuttu vaikka kahvihuoneeseen ja käyty läpi jotakin asiaa, joka ehkä kaihertaa mieltä tai vaikei vielä kaihertaisikaan, niin vähän tulevia muutoksia ja ajatuksia. Siinäkin se sama ajatus, että pyrittiin kuulemaan ostetun yrityksen henkilöstöä, mitä ehdotuksia heillä on ja millaisia hyviä käytäntöjä heillä on ollut.”

Teoriaan peilaten tuli käsitys siitä, että viestintää on haastattelun kohteina olleissa integraatioissa toteutettu teoriaosuudessa kuvatulla tavalla (Erkkilä 2001; DePamphilis 2011). Rehellisyys, samansuuntaisuus, keskustelumahdollisuus ja kasvokkain viestintä aina mahdollisuuksien mukaan monikanavaisuuden ohella nousivat viestinnän keskeisiksi asioiksi niin haastatteluissa kuin teoriassa. Yllättävää oli se, että haastateltavat eivät suoraan maininneet toistojen määrän merkitystä tai haasteita viestintätilanteissa, esimerkiksi onko nostettu esiin henkilöstölle tärkeitä asioita ja onko varmennettu viestinnän sisäistämistä.

Asiakas- ja sidosryhmäviestintä

Asiakasviestintää toteutettiin haastateltavien mukaan melko yhdenmukaisella kaavalla. Tärkeäksi koettiin myös se, että ostetun yrityksen henkilöstöllä oli vähintään sama tieto kuin asiakkailakin, jotta he pystyvät vastaamaan asiakkailta tuleviin kysymyksiin. Ensin lähetettiin tiedote kaupan toteutumisesta, jossa informoitiin etenemisaikataulusta. Seuraavassa vaiheessa lähetettiin selvitys siitä, mitä on tapahtunut, mikä muuttuu, mikä ei ja mistä saa lisätietoja. Asiakkaita kontaktoitiin myös henkilökohtaisilla käynneillä ja lisäksi järjestettiin asiakastilaisuuksia. Henkilökohtaisen tapaamisen merkitystä korosti kolme haastatelluista. Haastateltava B kuvaa sen tärkeyttä näin:

”Kontaktoimme kaikki asiakkaat, joka ikinen asiakas pyydettiin, että päästään käymään ja tutustumaan. Me otettiin se ihan asiaksemme. Koska, jos ei siinä kohdassa laita aikaa asialle, niin sitten sitä ei saa myöhemmin paikattua.”

Teoriaosuudessa DePamphilis (2011) toteaa, että asiakkaiden kokemus palvelun laadusta ja asiakaspalvelusta tulisi säilyä tai mieluiten parantua asiakaspidon varmistamiseksi. Siksi myös kaiken viestinnän tulee olla realistista ja rehellistä. Haastateltavien näkemykset ovat tältä osin samansuuntaiset teorian kanssa.

Sisäinen viestintä

Ostavan yrityksen sisällä tehtävään viestintään tukipalveluiden ja liiketoiminnan välillä integraation aikana nousi kehitystoiveita useassa haastattelussa. Haastateltava D esittää kehitystarpeen näin:

”Ehkä siihen viestintään voisi integraatioprojektin sisällön selkeyttäminen tuoda aika paljon uutta. Varmaan edesauttaisi asioiden käsittelyä ja tietysti sitten sen projektin tehokkaampaa läpiviientä, kun kaikki tulisi hoidettua yhtenäisesti ja suunnitteen samalla aikataululla, ja tiedetään sitten tietysti molemmat osapuolet, että mihin aikaan mitäkin tapahtuu. Olen aina toivonut tukipalveluiltaakin aktiivisempaa

ohjausta siihen, että mitä nyt pitäisi tehdä siellä yksikössä, koska sitten varsinkin, jos se on ensimmäinen integraatio, mitä se yksikkö tai yksikön johtaja tai tiimi on tekemässä, niin niillähän ei ole mitään tietoa, että mitä tässä nyt tapahtuu.”

Haastateltava B nostaa sisäisen viestinnän haasteen myös esiin todetessaan:

”Jotenkin se minua aina huolettaa, että kun ei löydy semmoista henkilöä, joka antaisi apua siinä hetkessä. Ja sitten se vastuun kantaminen, niin välillä tuntuu, että ’hei, eikö kukaan teistä voi ottaa nyt koppia?’ Siihen tulee vähän semmoinen fiilis, että okei, menen nyt sitten taas niitä omia reittejäni, mitkä olen tässä yli 20 vuoden kautta oppinut.”

Haastateltavat toivat esiin toiveen tai tarpeen eräänlaiselle väliaikaiselle helpdeskille tai alueelliselle tuelle. Sisäisessä viestinnässä keskiössä on integraatiojohtaja, jolle tukitoiminoista kukin kertoo oman osa-alueensa etenemisestä. Tärkeää viestinnän kannalta on, että kukin tukifunktio on mallintanut oman integraatioprojektin olennaisiin palasiin siten, että sen seuraaminen on järkevää. Järkevyydellä tarkoitetaan sitä, että tarkkuus on senkaltainen, että kaikki ymmärtävät, mitä se tarkoittaa, mutta kuitenkin niin yksityiskohtainen, että siinä on koko ajan selkeitä steppejä, joilla edistymistä voidaan seurata. Tukipalveluiden rajapintoja voisi myös jonkin verran mallintaa tällaisella työkalulla, jossa olisi kaikkien tukitoimintojen kaikki stepit ja niiden väliset relaatiot, kun niiden rajapinnat on tunnistettu.

4.6 Yrityskulttuurien yhteensovittaminen

Empiirisen osan kuudes alaluku käsittelee yrityskulttuurien yhteensovittamista (ks. taulukko 1). Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on oma kulttuurinsa, historiansa, tapansa toimia, omat arvonsa sekä erilaiset johtamistapansa. Yrityskaupan integraatiossa on tärkeää tiedostaa, mitä henkilöstö arvostaa, miten he toimivat yrityksessä, miten yrityksessä kommunikoidaan ja miten henkilöstöä johdetaan. Yrityskaupoissa organisaatioiden erilaiset kulttuurit vaikuttavat integraatioprosessiin. Monet tekijät vaikuttavat kulttuuriin, muun muassa yrityksen historia, koko, liiketoiminta-alue, omistusrakenne, markkina-asema, ikä, toiminnan tuoksellisuus ja organisaatiossa toimivien työsuhteen kesto.

Haastatteluissa yrityskulttuurien yhteensovittamisesta keskusteltaessa nousivat esiin seuraavat keskeiset asiat:

- Yrityskulttuurin merkittävät erot. Haastatteluissa pohdittiin, kannattaako yrityskulttuuriltaan kovin erilaisen yrityksen kanssa edes lähteä ostoprosessiin.

Teoriaosuudessa Teerikangas ja Very (2006) sekä Valpola (2004) korostavat kulttuurien yhteensopivuutta yhtenä yrityskaupan onnistumisen keskeisenä asiana.

- Maakuntakohtaiset erot, kielikulttuuriset erot ja selkeästi liiketoimintaympäristön erot haastavina tekijöinä yrityskulttuurin yhteensovittamisessa.
- Integraation aste. Yrityskulttuurin yhteensovittamisen syvyys ja näkyvyys ilmenee haastateltavien mukaan eri tavalla sen mukaan, jääkö ostettu yritys elämään omana yksikkönään vai integroidaanko se osaksi jo toimivaa ostavan yrityksen yksikköä. Teorian valossa (Haspeslagh & Jemison 1991) kulttuuristen haasteiden luonne ja määrä on erilainen eri integraatiostrategioissa (preservation, absorption, symbiosis).

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että eri toimipisteet jo lähtökohtaisestikin ovat aika omanlaisia työyhteisöjä hengeltään, vaikka ulkoiset puitteet olisivatkin samanlaiset. Haastatteluissa pohdittiin, onko realistista edes ajaa työyhteisöjä samaan muottiin. Haasteeksi koettiin myös yrityksestä DD-vaiheessa saatu vähäinen tieto yrityskulttuuriin liittyvistä asioista.

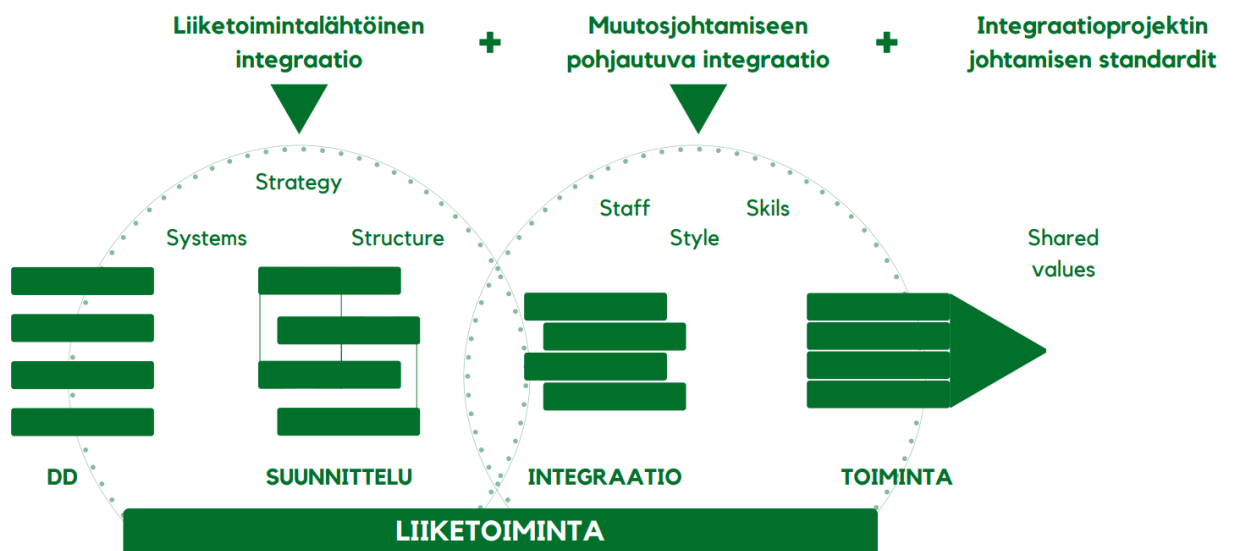
Tärkeää on tunnistaa ostavan yrityksen yrityskulttuurin keskeiset asiat, joista halutaan pitää kiinni. Tiettyjen perusperiaatteiden täytyy olla samanlaiset, esimerkiksi halutaan edistää avoimuuden kulttuuria, ketterää tekemistä, virheistä oppimista ja positiivista ajattelua. Yhteensovittamisessa koettiin tärkeäksi myös vallan ja vastuun antaminen ja oikeus tai mahdollisuus päättää oman työn suorittamisesta, minkä ansiosta uuden yrityskulttuurin omaksuminen voi helpottua. Haastateltavat toivat esiin kokemuksia, joissa yrityskulttuurin muutos koettiin niin suureksi, että henkilöt päättivät lähteä toisiin tehtäviin. Ostetun yrityksen henkilöstöltä voi viedä aikaa, ennen kuin heille muodostuu todellinen kuva ostavan yrityksen yrityskulttuurista. Haastatteluissa nousi esiin mielikuvien vaikutus vailla tosiasiallista asia-pohjaa silloin kun ei ole näkyvyyttä yrityskulttuuriin. Haastateltava A toteaa yrityskulttuurista näin:

”Mitä integraatio on, sehän on kahden yhdistämistä yhdeksi. Silloin tietenkin, kun ollaan siinä tilanteessa, että tullaan siihen, ostettu yritys tulee saman katon alle ostajan kanssa, silloin on vain yksi tapa toimia ja yleensä ostaja on isompi ja merkittävämpi ja ostettu yritys ja henkilöt sopeutuvat siihen. Sitten nämä itsenäiset yritykset, jotka jäävät itsenäisiksi yksiköiksi, niin kyllä yrityskulttuurin sisänaajo sinne on huomattavasti haasteellisempi, lähtien jo ehkä liikkeelle paitsi yrityskulttuurista, ihan käytännön asioista. Tietenkin, kun pitää järjestelmät uusia ja kaikki infra uusia ja kaikki sälä, mitä siihen tulee, lähtien työvaatteista ja teippauksista ja kaikesta muusta, se pitää tehdä. Sitten tietenkin se vaatii näissä yrityksissä, jotka on elänyt omaa elämäänsä ja tulevat ostetuksi, asioiden sisänaajoa ja ihan jo käytännön

tekeminen vaatii sen, että siellä ollaan fyysisesti paikalla, eli ostavan tahon ihmisiä on siellä, tai ostaneen tahon ihmisiä on siellä fyysisesti auttamassa, neuvomassa, perehdyttämässä. Tietysti sitten, jos tulee näin valmiiseen miljööseen, se on vähän niin kuin uusi työntekijä vaan tulisi ja sitä perehdytetään sillä ajatuksella ja poisoppiminen siitä vanhasta on huomattavasti helpompaa kuin näissä, jotka on jäänyt sinne, tai jotka on ollut itsenäisiä yrityksiä aiemmin.”

4.7 Integraatiomalli

Tutkimukseni tavoitteena on esittää integraatiolle malli (kuvio 10), jonka avulla integraatioprosessiin ensimmäistä kertaa osallistuvat ymmärtävät tyypillisen prosessin kulun, keskeiset painopistealueet ja potentiaaliset ongelmakohdat. Integraatioprosessi on hyvin moniulotteinen. Empirian osuudessa käsiteltiin prosessia eri teemojen ja osa-alueiden osalta. Integraatiomallin kolme tärkeää osa-aluetta ovat liiketoimintalähtöinen integraatiosuunnittelu ja toteutus, muutosjohtamiseen pohjautuva integraatio sekä integraatioprojektin johtamisen standardit. Integraatiomalliin on otettu elementtejä McKinseyn 7-S-muutoksenhallintamallista. Integraatio on laaja muutosprosessi, ja siinä on monta ulottuvuutta, joten 7-S-muutoksenhallintamalli jäsentää hyvin kokonaisuutta. Mallin kovat S:t sisältyvät liiketoimintalähtöiseen integraatiosuunnitteluun ja toteutukseen, kun taas pehmeät S:t sisältyvät muutosjohtamiseen pohjautuvaan integraatiosuunnitteluun ja toteutukseen. Käsittelen näitä seuraavaksi.



Kuvio 10. Integraatiomalli

Liiketoimintalähtöinen integraatiosuunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen integraatiomalli perustuu liiketoimintalähtöiseen integraatiosuunnitteluun ja toteutukseen. Liiketoimintalähtöinen malli tarkoittaa lähinnä asiakasta olevan palvelutuotannon nostamista integraation keskiöön. Asiakassuhteiden jatkuminen ja ostetun yrityksen henkilöstön siirtyminen ovat tärkeimmät tekijät yrityskaupan synergioiden saavuttamisessa. Asiakkaiden kokemuksen palvelun laadusta tulisi mieluiten parantua asiakaspidon varmistamiseksi myös teorian mukaan.

7-S-muutoksenhallintamallin kovat S:t ovat systems, strategy ja structure. Järjestelmät, strategia ja rakenne tulee rakentaa tavalla, joka edistää asiakasta lähinnä olevan palvelutuotannon onnistumista. Systems on integraatiossa järjestelmä- ja HR-integraatiot. Strategia on visio tulevasta, mihin integraatiota viedään, eli yrityskaupan tavoitteiden toteutus ja siihen tähtäävä suunnittelutyö. Structure on rakenne, joka kuvaa organisaatiomallia, integraatiojohtamista, projektiryhmää sekä tukipalveluiden ja liiketoiminnan välistä yhteistyötä. Integraatioryhmän rakenne ja kokoonpano riippuvat yritysoston koosta (liikevaihto ja maantieteellinen laajuus) sekä palveluiden kompleksisuudesta. Jokaisella integraatiolla on liiketoiminnassa integraatiojohtaja, ja tukitoiminnoilla on tukitoimintojen integraatiojohtaja. Kuvaan seuraavassa keskeiset kehitettävät asiat.

Empirian osuudessa ilmeni, että suunnittelu on integraation keskeisiä prosesseja ja että niin liiketoiminnan kuin tukipalveluiden integraation suunnittelun toteutuksessa on kehitettävää. Liiketoimintalähtöisessä integraatiomallissa kukin tukitoiminto (talous, it, HR, viestintä, laskutus, toimitilat) dokumentoi riittävän yksityiskohtaisesti oman osuutensa. Tukitoimintojen tulisi keskenään käydä nämä läpi ja tunnistaa yhtymäkohdat ja riippuvuudet esimerkiksi aikataulun näkökulmasta. Myös liiketoiminta mallintaa tarkistuslistan omaisesti integraation kokonaisuuden jaoteltuna tukitoimintojen mukaisesti. Keskeistä on, että tukitoimintojen integraatiojohtaja ja liiketoiminnan integraatiojohtaja käyvät läpi niin liiketoiminnan kuin tukitoimintojenkin integraation tehtävälisat ja tunnistavat niiden keskeiset riippuvuudet ja yhtymäkohdat. Tästä muodostuu integraatiosuunnittelun sisältö, jonka pohjalle rakennetaan myös integraation aikataulu kullekin toiminnalle. Suunnittelu aloitetaan varhain, jo DD-vaiheessa. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää koota liiketoiminnan integraation projektiryhmä, ja integraatiojohtajan on hyvä käydä läpi koko integraatiosuunnitelma aikatauluineen myös tukipalvelujen osalta. Tämän voisi toteuttaa niin sanottuna integraation perehdyttämiskoulutuksena.

Keskeistä on, että jokaiselle tukifunktiolle tai striimille on nimetty vastuuhenkilö. Integraatiojohtajalla sekä projektin operatiiviseen toteutukseen osallistuvilla tulisi olla kokemusta aiemmista integraatioista, ja integraation johtajan tulisi mieluiten olla ostavasta yrityksestä. Ostettavan yrityksen omistajat, johto ja keskijohto tulisi sitouttaa integraatiota edistämään ja osallistaa mahdollisuuksien mukaan integraation projektiryhmään. Suunnitteluvaiheessa tulisi strategia ja organisaatorakenne päättää ja kommunikoida integraation tavoitteet selvästi kaikille osapuolille. Olennainen osa suunnittelua on myös riittävän aikaresurssin irrottaminen integraatioprojektiin. Haastatteluissa nousi esiin, että integraatioprojektien vaativuutta ja työllistävää vaikutusta ei osata huomioida, vaan projektit vedetään oman toimen ohella. Ratkaisu tähän olisi joko muiden tehtävien siirto toisille projektin ajaksi tai erillisen integraatiokokemusta omaavan projektitiimin nimeäminen käytännön integraatiotyötä tekemään integraatiojohtajan alaisuuteen.

Empiriassa pohdittiin myös riittävää aikajännettä integraatiolle. Edellä kuvatussa suunnittelussa tulee sisällön ohella myös huomioida projektin tarvitsema aikajänne. Integraatiotyölle tulee olla riittävä aika, mutta niin tyhjää tilaa kuin liian tiukkaa aikatauluakin tulee välttää. Kesäaikaan ajoittuvaan integraatioon liittyi enemmän epäonnistumisen riskejä kuin muuna vuodenaikana toteutettuun.

Järjestelmien integraatiossa oli useassa haastattelussa ilmennyt ongelmia. Suuri osa ongelmista on ratkaistavissa edellä mainitun liiketoiminnan ja tukipalveluiden suunnittelun avulla.

Muutosjohtamiseen pohjautuva integraatiosuunnittelu ja toteutus

McKinseyn 7-S-mallin pehmeät S:t ovat staff (henkilökunta), style (tyyli), skills (osaaminen) ja shared values (jaetut arvot). Tässä tutkimuksessa näillä pehmeillä S:illä tarkoitetaan integraatioprojektissa seuraavia asioita: henkilöstöön kohdistuvat muutokset ja henkilöstön henkinen haltuunotto (staff), muutosjohtaminen (style) sekä osaaminen, koulutus ja perehdytys, miten valmennetaan ostavan yrityksen henkilöstö integraatioon (skills). Shared values on yrityskulttuurin yhteensovittamiseen liittyvät jaetut arvot. Käsittelen näitä osa-alueita seuraavaksi.

Shared values: Yrityskulttuurien yhteensopivuus vaikuttaa tämän tutkimuksen niin teorian kuin empiriainkin perusteella yritysintegraation onnistumiseen. Vastaavasti kulttuurisesti merkittävästi eroavat organisaatiot kohtaavat suurempia haasteita integraatioprosessissa. Empiriassa todettiin integraation keskeisenä prosessina ja yhtenä merkittävimpänä joko

onnistumisena tai haasteena henkilöstön muutosvalmius integraatioprosessin aikana. Mitä lähempänä kulttuurisesti osapuolet ovat toisiaan, sitä helpommin pehmeät S:t sujuvat integraatiossa ja sitä helpommin onnistuu kulttuurien yhteensovittaminen. Kulttuurinen yhteensopivuus korreloi pehmeiden S:ien kanssa.

Staff: Empirian osuudessa ostettavan yrityksen henkilöstön henkinen haltuunotto nousi esiin kaikissa haastatteluissa integraatiojohtamisen keskeisenä asiana. Henkisen haltuunoton onnistumista edistivät seuraavat asiat: runsas ja säännöllinen läsnäolo ostettavassa yrityksessä, avainhenkilöiden tunnistaminen ja integraation eteneminen. Haastatteluissa korostettiin arvostavaa kohtaamista ja avointa keskustelua sekä henkilöstön osallistamista kohtaamaan tulevaisuuden muutokset yhteistyössä. Henkilöstöön kohdistuvilla yhteistoimintaneuvotte- luilla on empirian mukaan ymmärrettävästi vaikutusta henkilöstön henkiseen tilaan.

Skills: Järjestelmä- ja prosessimuutokset integraatiossa tuovat tarpeen uuteen perehtymiselle ja koulutukselle. Puutteellinen perehdytys mainittiin useassa haastattelussa integraation suu- reksi haasteeksi. Uuden oppimisen esteenä on muutoksessa usein vanhasta pois oppiminen. Perehdytyksen ja koulutuksen pitää olla suunniteltua, pitkäjänteistä ja osiin jaettua, ja sen onnistumista on varmistettava.

Style: Muutosjohtaminen on tärkeässä roolissa integraatioprojektissa. Integraatiojohtajalla ja integraatiotiimillä tulisi olla ymmärrystä siitä, että muutos on prosessi, joka etenee vaihe vaiheelta ja yksilöllisesti. Kuten haastatteluissa ilmeni, muutosta vauhdittaa muutosmyön- teisten henkilöiden tunnistaminen ostetusta yrityksestä. Lisäksi painottui tärkeänä asiana ymmärrys ostetun yrityksen henkisestä tilasta ja se, ettei muutoksia tule vain runnoa läpi. Muutosjohtamisen malleihin (esimerkiksi Schein tai Kotter) perehtyminen kasvattaisi ym- märrystä integraatioissa kohdattavista haastavista tilanteista. Keskeisin haaste on ihmisten käyttäytymisen muutos, joka pohjautuu ihmisten tunteisiin. Muutoksen ymmärtäminen on tärkeää, jotta muutosta voi johtaa kohti toivottua tavoitetta.

Integraatioprojektin johtamisen standardit ja keskeiset prosessit

Sekä teoriassa että empiriassa korostuu integraatioprojektin johtamisen merkitys, ja tutki- muksessa on kuvattu integraatiojohtajan tärkeitä ominaisuuksia. Edellä kuvatun liiketoimin- talähtöisen integraation suunnittelun ja muutosjohtamiseen pohjautuvan integraatiosuunnit- telun johtamisen ja toteutuksen lisäksi on tärkeää ymmärtää integraatioprojektin johtamisen standardit. Integraatioprojektin vastuuhenkilöiden ja projektiorganisaation nimeäminen

mahdollisimman nopeasti on tärkeää. Lisäksi keskeistä on integroitavan kohteen johdon tukeminen ja sitouttaminen projektiin. Organisoituminen yrityskaupan jälkeen on myös tärkeä ja haastava ratkaistava kysymys. Avoin, jatkuva ja monikanavainen viestintä tukee avoimuuden ilmapiiriä ja rakentaa luottamusta. Läpi integraation tulee fokus pitää asiakkaissa ja liiketoiminnassa eli varmistaa toimintojen jatkuvuus yrityskaupan tuomasta muutostilanteesta huolimatta. Integraatiossa suunniteltujen muutosten käynnistämisestä tulee huolehtia ensimmäiset sata päivää nopeiden synergioiden saavuttamiseksi, jotta pidetään yllä muutosmomentumia. Yrityskulttuurin yhteensovittamisen tavoite on ostetun yrityksen henkilöstön integroiminen siinä määrin, että puhutaan yhden tiimin me-kieltä, mutta samanaikaisesti kannattaa pitää muutosodotukset realistisina ja antaa aikaa.

5 Tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen keskeiset asiat ja avataan tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimuksen aikana on noussut esiin mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita, joiden avulla voidaan saada lisävalaistusta integraatioiden moniulotteiseen kokonaisuuteen.

5.1 Yhteenveto

Tutkimukseni aiheena on yritysostojen onnistunut integrointi terveystalouden yritykseen. Aihe on ajankohtainen, koska tutkimuksen kohteena olevalta yksityiseltä terveystaloudelta ei ole tehty yrityskaupan integraatiota käsittelevää tutkimusta ja koska kohdeyrityksen strategiassa on tavoitteena jatkossakin kasvaa yrityskauppojen kautta. Vaikka kohdeyritykseen on kertynyt paljon kokemusta integraatioista, kehitettävääkin on. Keski suurten ja kompleksisuudeltaan suurempien integraatioiden määrä on yrityksessä kasvanut viime vuosina muun muassa kasvun ja kansainvälistymisen vuoksi, mikä lisää uuden ulottuvuuden tuleviin integraatioihin. Yrityskauppojen määrä on yleisesti myös erittäin suuri, joten tutkimus on sisällöltään hyödyllinen erityisesti palvelualojen yrityskauppoja suunnitteleville yrityksille.

Tutkimukseni on rajattu kattamaan yrityskaupan integroinnin sen suunnittelusta toteutukseen. Tutkimuksessa ei käsitellä itse yrityskauppaprosessia, koska kohdeyrityksessä toimintamalli sen osalta on vakiintunut ja siinä ei ole havaittu merkittäviä kehitystarpeita.

Yrityskaupan integraatio on yrityskaupan onnistumisen kannalta kriittisin vaihe yrityskauppaprosessissa, koska yrityskaupan antama lisäarvo ja synergiaedut saavutetaan vasta integraation jälkeen. Tutkimukseni päätavoitteena on ymmärtää integraation onnistumisen kannalta keskeiset vaiheet ja osa-alueet, jotta integraatiosta vastaavalla tiimillä olisi mahdollisimman hyvät edellytykset integraatioprosessin onnistuneeseen toteuttamiseen. Tutkimus tähtää integraatioprojektin suunnittelun ja toteutuksen tukemiseen. Tutkimuksella pyritään siihen, että henkilöt, jotka osallistuvat integraatioprosessiin ensimmäistä kertaa, ymmärtävät paremmin tyypillisen prosessin kulun, keskeiset painopistealueet ja potentiaaliset ongelmatkohdat.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat yrityskaupan integrointi, suunnittelu, toteutuksen ensimmäiset sata päivää ja integraation johtaminen. Lisäksi teoriassa käsitellään relevantteja muutosteorioita, viestintää, yrityskulttuurin yhteensovittamista sekä henkilöstön kokemuksia integraatiosta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että näiden teoreettisten osa-alueiden keskinäiset suhteet ja riippuvuudet jätetään usein huomiotta. Tutkimukseni empiriaosuudessa olen käsitellyt teoreettisen viitekehyksen osa-alueita sekä niiden vaikutuksia integraatioiden onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Integraatiossa tärkeää on oikeiden asioiden tekeminen ja huomiointi oikeassa järjestyksessä. Kohdeilmiökokonaisuus on laaja. Siihen sisältyy tekemisen ja aikataulutuksen lisäksi olennaisesti muutokseen liittyvien asioiden käsittelyä, muutosjohtamista, muutosvastarintaa, viestintää sekä organisaatiokulttuurien yhteensovittamista.

Yrityssostot ovat erittäin olennainen keino kasvua tavoitteleville organisaatioille. Yksi tärkeimmistä perusteista yritysostolle on synergian saavuttaminen integroimalla yrityskaupan osapuolet ja siten aikaansaamalla kilpailuetua. Synergian lähteitä ovat esimerkiksi kustannussäästöt, erilaisten uhkatekijöiden vähentäminen, lisääntynyt markkinavoima eri toiminnoissa myynnistä ostoihin, toimitusvarmuus ja -kyky, lisääntynyt tietotaito, uusi markkinasegmentti, kilpailutilanteeseen vaikuttaminen ja vertikaalinen integraatio, jonka avulla voidaan koordinoita tuotteiden ja palvelujen ketjua eri yksiköiden välillä. Useilla yrityksillä on taipumusta yliarvioida yrityskaupasta saatavat hyödyt ja aliarvioida siihen tarvittavat ponnistukset. Yrityssostoja toteuttavalle organisaatiolle on tärkeää saada kokemusta yritysostoista ja niiden integroinnista. Tämä oppimisprosessi tulisi saada osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää ja johtamiskoulutusta. Olennaisimmat syyt siihen, miksi ihmisten väliseen dynamiikkaan liittyvät asiat hoidetaan puutteellisesti integraatioissa, piilevät niiden haasteellisuudessa ja siinä, että niin sanotut pehmeät arvot ovat abstraktimpeja, hankalammin mitattavissa ja siten helpommin ohitettavissa vähemmän tärkeitä. Teoriaosuudessa Birkinshaw erottelee tehtävien ja ihmisten integraation ja pohtii näiden keskinäistä vaikutusta onnistuneeseen integraatioon.

Yrityskaupan integraation haasteellisuus on usein seurausta ostoa edeltävistä vaiheista. Edeltävistä vaiheista tutkimuksissa nousee esiin ostajan kyky huomioida ostetun yrityksen henkistä tilaa, ymmärtää sen vaihteluun vaikuttavia seikkoja ja lisätä innostusta ja motivaatiota, jotta huolet ja epävarmuudet eivät kasvaisi. Henkisen tilan ohella myös organisatorisen

yhteensopivuuden aste sekä yritysten johdon asenteet ja käytös ennen ostoa vaikuttavat olennaisesti kaupan jälkeisen ajan haasteellisuuteen.

Integraation nopeus on mielenkiintoinen prosessin osa-alue. Lähtökohtaisesti teoriassa puolelta nopeaa integraatiota mutta sillä varauksella, että sitä ei tulisi lähtökohtaisesti valita ohjaavaksi tekijäksi.

Integraation suunnittelussa on tärkeää ennen varsinaisen integraation alkamista kirjata ja aikatauluttaa tärkeitä huomioitavia asioita, suunnitella erilaisia implementointitapoja ja tehdä vastuunjakoja. Ennakoimisella tähdätään itse integraation alkaessa nopeaan päätöksentekoon ja riittävän tiedon sekä osaamisen hallintaan. Haasteen suunnittelulle tuo se, että päätöksiä joudutaan usein tekemään epävarmuuden ja usean muuttujan vallitessa ja joskus vähäisen tiedon varassa. Integraatiosuunnittelu sisältää seuraavat asiat: integraation tavoitteet, kustannukset, integraatioon osallistujat, henkilöstöön liittyvien asioiden valmistelu, mitä ja milloin integroidaan, miten integraatiota johdetaan, miten integroitua yritystä johdetaan, miten julkistamispäivän viestintä toteutetaan sekä miten haltuunoton ensimmäiset sata päivää toteutetaan.

Integraatiojohtajan tehtävä on vaativa. Tärkeitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat uskotavuus, kyky luoda luottamuksellisia suhteita, hyvä kommunikointikyky, aktiivinen kuuntelu, nopea päätöksentekokyky, stressinsieto ja usean samanaikaisen tehtävän ja prosessin hallinta.

Integraatioprosessi on muutosprosessi niin ostavan kuin ostettavan yrityksen näkökulmasta. Muutoksen johtamisen teoriaosuudessa on käsitelty tähän työhön relevanttia Lewinin sulata, muuta ja uudelleenjäädystä -muutosteoriaa, Kotterin kahdeksanvaiheista muutosteoriaa sekä McKinseyn 7-S-muutoksenhallintamallia.

Viestintä on läsnä integraation jokaisessa vaiheessa. Viestinnällä luodaan tärkeä ensivaikutelma niin henkilöstölle, asiakkaille kuin sidosryhmillekin. Tavoitteena on positiivinen, avoin ja rehellinen viestintä yrityskaupan vaikutuksista henkilöstöön, eri toimintoihin sekä asiakas- ja toimittajasuhteisiin sekä viestinnän sisältövaatimusten ymmärrys eri osapuolten näkökulmasta.

Yrityskulttuurien yhteensopivuutta pidetään yhtenä integraation onnistumistekijänä. Teoriassa yrityskulttuuria on käsitelty Scheinin kolmitasoisien mallien mukaan. Kulttuuristen haasteiden laajuus yritysintegraatiossa riippuu valitusta integroinnin tasosta (absorptio vs.

itsenäisenä yksikkönä säilyminen). Kulttuurisen sopivuuden arviointi ennen sopimuksen solmimista ja integraation aloittamista rinnakkain taloudellisen arvioinnin kanssa mahdollistaa yrityskaupan menestyspotentiaalin arvioinnin. Ei tulisi vain mitata yritysten välisiä erojaan vaan myös arvioida, onko yrityksillä kykyä käsitellä niitä. Yksittäiset työntekijät ovat keskeisiä toimijoita identiteetin ja arvojen rakentamisessa, ja siksi ensimmäinen askel kohti onnistunutta arvopohjaista muutosta on se, että pieni ryhmä tunnistaa ydinarvot.

Henkilöstön kokema stressitila kuvitelluista tulevista muutoksista on usein suurempi kuin itse muutoksen aiheuttama todellinen stressi. Tähän ratkaisuna voisi toimia mahdollisimman realistisen ja yksiselitteisen kuvan maalaaminen uudesta organisaatiosta. Tämä olisi hyvä tehdä integraation mahdollisimman varhaisessa vaiheessa visuaalisella tavalla. Henkilöstön suhtautumista integraatioon käsitellään Nahavandin ja Malekzadehin mallin pohjalta, jossa kulttuurien yhteensovittaminen voi tapahtua neljällä eri akkulturoitumisen tavalla sen mukaan, miten houkuttelevaksi ostetun yrityksen kulttuuri koetaan ja miten valmiita ollaan luopumaan vanhasta kulttuurista: integraatio, assimilaatio, erottelu ja dekkulturoituminen. Akkulturaatioteorian mukaan integraatiolähestymistapaa ei valitse ainoastaan ostava yritys, vaan se riippuu myös ostetun yrityksen reaktioista.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin haastattelemalla viittä integraatioprojekteista kokemusta omaavaa yksikönjohtajaa sekä tukipalveluiden integraatioryhmästä kokemusta omaavaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Tutkimuksen empiirisen osan perusteella integraation keskeiset vaiheet ja osa-alueet ovat projektin suunnittelu ja seuranta, integraatioprojektin johtaminen, henkilöstön ja asiakkaiden kokemat muutokset, järjestelmien integraatio sekä toimiva yhteistyö liiketoiminnan ja tukitoimintojen välillä.

Onnistuneen integraation toteutumiseen vaikuttavat tämän tutkimuksen perusteella seuraavat asiat:

- varhain aloitettu, ennakoiva ja systemaattinen projektin suunnittelu ja johtaminen
- kokenut integraatiojohtaja ja liiketoiminnan päällikkötaso ostavasta yrityksestä vetovastuussa integraatioprojektista; integraatio-osaaminen olemassa
- ostettavan yrityksen johdon sitoutuminen integraatioon ja toimimiseen osana ostavaa yritystä

- säännölliset integraatiokokoukset sekä projektiseurantatyökalujen hyödyntäminen
- selkeä ja projektin kokoon sekä kompleksisuuteen nähden oikeasuhtainen projekti-ryhmä
- tukipalveluiden ja liiketoiminnan saumaton yhteistyö (kuvaus tukitoimintojen integraatiotoimista suhteessa toisiinsa ja liiketoimintaan)
- teknisen integraation (IT-, HR- ja muut järjestelmät) sujuva suorittaminen
- riittävä aikataulu: riittävän ripeä mutta silti realistinen
- aktiivinen monikanavainen viestintä
- muutosmyönteisten henkilöiden löytäminen viemään eteenpäin integraatioita
- runsas ja säännöllinen läsnäolo ostettavassa yrityksessä
- riittävä tuki integroitavan kohteen johdolle liiketoiminnasta ja tukipalveluista.

Tutkimuksen mukaan ongelmakohdat aiemmissa integraatioissa olivat olleet pitkälti onnistumiseen verraten käänteiset asiat:

- integraation puutteellinen suunnittelu ja johtaminen: ei selkeää integraatiojohtajaa, projektiryhmää, vastuutusta eikä seurantaa
- kriittisten tehtävien tai toimintojen huomiotta jättäminen osin jo DD-vaiheesta lähtien
- puutteellinen perehdytys ja koulutus järjestelmiin ja toimintatapoihin
- teknisen integraation aikataulu- ja toteutushaasteet
- tukipalveluiden puutteellinen tuki integroivalle tiimille (mm. puutteellinen helpdesk-tuki käyttöönotossa)
- pitkässä integraatioprojektissa muutosmomentumin menettäminen
- puutteellinen tai yksipuolinen viestintä
- liian nopea tai liian pitkä epäsystemaattisesti etenevä integraatio
- ostetun yrityksen johdon puutteellinen sitouttaminen
- epäsovivan tai heikosti sitoutuneen integraatiojohtajan valinta.

Tutkimukseen perustuvan integraatiomallin tärkeät osa-alueet ovat liiketoimintalähtöinen ja muutosjohtamiseen pohjautuva integraatiosuunnittelu ja toteutus. Integraatiomalliin on otettu elementtejä McKinseyn 7-S-muutoksenhallintamallista. Integraatio on laaja muutosprosessi, ja siinä on monta ulottuvuutta, joten 7-S-muutoksenhallintamalli jäsentää hyvin kokonaisuutta. Mallin kovat S:t sisältyvät liiketoimintalähtöiseen integraatiosuunnitteluun ja toteutukseen, kun taas pehmeät S:t sisältyvät muutosjohtamiseen pohjautuvaan integraatiosuunnitteluun ja toteutukseen. Kolmantena keskeisenä asiana integraatiomalli määrittelee integraatioprojektin johtamisen standardit. Liiketoimintalähtöisessä integraatiomallissa keskeistä on lähinnä asiakasta olevan palvelutuotannon nostaminen integraation keskiöön. Asiakassuhteiden jatkuminen ja ostetun yrityksen henkilöstön sekä sen osaamisen siirtyminen ovat tärkeimmät tekijät yrityskaupan synergioiden saavuttamisessa. Yksi tärkeä kehityskohde on mallin dokumentointi ja sen sisällyttäminen osaksi yrityksen prosesseja, jotta se tarpeen mukaan olisi löydettävissä ja koulutettavissa uusille integraatioryhmille.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen päätavoitteena on luoda ymmärrys integraation onnistumisen kannalta keskeisistä vaiheista ja osa-alueista, jotta tulevaisuudessa yhä useampi integraatio onnistuisi. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi määritellä integraatioprojektien johtamisen standardit, keskeiset prosessit ja työkalut. Tutkimus tähtää integraatioprojektin suunnittelun ja toteutuksen tukemiseen integraatiomallin avulla. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ongelmakohdat aiemmissa integraatioissa, jotta niiden toistamiselta voidaan välttyä tulevaisuudessa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- *Mitkä ovat onnistuneen integraation keskeiset vaiheet ja osa-alueet?*
- *Mitkä asiat vaikuttavat onnistuneen integraation toteutukseen?*

Tutkimusaiheesta ja siihen nivoutuvasta teoriasta on olemassa runsaasti kiinnostavaa kirjallisuutta ja artikkeleja. Yhteenvedossa edellä todetaan, että kirjallisuuskatsauksen perusteella jää kuva siitä, että näiden teoreettisen osa-alueiden keskinäiset suhteet ja riippuvuudet jätetään usein huomiotta ja empirian mukaan eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja ovat toisistaan riippuvaisia. Tutkimuksen perusteella integraation keskeiset vaiheet ja osa-alueet ovat projektin suunnittelu ja seuranta, integraatioprojektin johtaminen, henkilöstön ja asiakkaiden

kokemat muutokset, järjestelmien integraatio sekä toimiva yhteistyö liiketoiminnan ja tuki-toimintojen välillä.

Ei ole olemassa yhtä mallia, joka toimisi aina, mutta tutkimuksen integraatiomallissa on esitetty keskeiset elementit. Ne ovat liiketoimintalähtöinen ja muutosjohtamiseen pohjautuva integraatiosuunnittelu ja toteutus sekä integraatioprojektin johtamisen standardit ja keskeiset prosessit. Liiketoimintalähtöisessä mallissa lähinnä asiakasta oleva palvelutuotanto nostetaan integraation keskiöön. Asiakassuhteiden jatkuminen ja ostetun yrityksen henkilöstön siirtyminen ovat tärkeimmät tekijät yrityskaupan synergioiden saavuttamiseksi. Yksi tärkeä kehityskohde on mallin dokumentointi ja sen sisällyttäminen osaksi yrityksen prosesseja, jotta se tarpeen mukaan olisi löydettävissä ja koulutettavissa uusille integraatioryhmille. Kirjallisuudessa käsitellään integraatiojohtajalta vaadittavaa osaamista, mutta juuri koko organisaation kyvykkyys, saumaton yhteistyö ja riittävä resursointi ratkaisevat lopulta integraation onnistumisen. Tähän integraatiomallin muutosjohtamisen osuus tuo olennaisen kontribuution. Tutkimuksen tulokset ovat arvioni mukaan sovellettavissa eri toimialoille, mutta erityisesti palvelualojen yrityskauppojen integrointiin.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen aihe oli omasta näkökulmastani erittäin kiinnostava, koska aihe on integraatioita toteuttaneena ollut usean kerran ajankohtainen ja olen havainnut kehitystarpeita. Kohdeyrityksessä on kuluneen vuoden aikana otettu käytännöksi toteutettujen integraatioiden loppuarviointi tavoitteena oppia mahdollisista virheistä ja kehittää organisaation osaamista. Tutkimuksen kannalta relevanttia kirjallisuutta löytyi hyvin ja pitkältä ajalta. Teoriaosuuden perusteella rakentuivat luontevasti empirian teemat. Haastattelut litterointeineen sujuivat mutkattomasti. Haastavin osuus teorian ohella oli empiirisen osuuden analysointi tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi ja hyvän rakenteen säilyttäminen tutkimuksessa. Integraatiomallin kuvaaminen niin verbaalisesti kuin visuaalisestikin oli haastavaa.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti eli tulkinnan sisäinen ristiriidattomuus ja loogisuus on mielestäni hyvä, ja arvioin myös ulkoisen validiteetin ainakin kohdeyrityksen vastaavissa caseissa hyväksi. Mahdolliset jatkotutkimukset antavat tästä lisätietoa. Sama koskee myös tutkimuksen reliabiliteettia eli ristiriidattomuutta – tosin sillä rajauksella, että

kohdeyrityksen eri toimialoilla ja ajankohdilla on vaikutusta, sillä tärkeänä tavoitteena on kehittää organisaation integraatiokyvykkyyttä.

Tutkimus keskittyi integraatioprojektiin ostavan yrityksen edustajien näkökulmasta. Kiinnostavaa jatkotutkimuksen kannalta olisi syventää tutkimusta myyjän ja henkilöstön näkökulmasta, mikä mahdollistaisi eri osapuolten näkemysten vertailun. Erityisesti muutosprosessia, viestintää ja yrityskulttuuria koskeviin asioihin saisi lisää näkemyksiä. Oman lisäyksen tutkimukseen toisi myös integraatioryhmän tai projektiryhmän sekä tukipalveluiden integraatioryhmän jäsenten haastattelu. Jatkotutkimuksen tärkeänä tavoitteena voisi olla lisätä ymmärrystä projektin kokonaisvaltaisuudesta, moniulotteisuudesta ja siitä, että se vaatii kaikilta tasoilta panostuksia. Integraatioprojektissa on paljon operatiivisia yksityiskohtia, joten kaikilta organisaation tasoilta vaaditaan oma roolinsa ja jokaiselta myös oman roolinsa mukainen panostus.

Lähteet

- Angwin, D. 2004. Speed in M&A integration: the first 100 days. *European Management Journal* 22 (4), 418–430.
- Bauer, F. & Dao, M. A. 2021. Human integration following M&A: Synthesizing different M&A research streams. *Human Resource Management Review* 21, 1–19.
- Bauer, F. & Matzler, K. 2013. Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal* 35, 269–291.
- Bauer, F., King, D. & Matzler, K. 2016. Speed of acquisition integration: Separating the role of human and task integration. *Scandinavian Journal of Management* 32, 150–165.
- Birkinshaw, J., Bresman, H. & Håkanson, L. 2000. Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies* 37 (3), 395–423.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. 1989. *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Burke, W. W. 2002. *Organization change. Theory and practice*. London, Sage.
- Burnes, B. 2014. *Managing change*. 6. p. Harlow, Pearson.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. 1992. The human effects of mergers and acquisitions. *Trends in Organizational Behavior* 1, 47–61.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. 1993. The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive* 7, 57–70.
- Cartwright, S. & Schoenberg, R. 2006. Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities, *British Journal of Management* 17, S1–S5.
- Davenport, J. & Barrow, S. 2018. *Employee communication during mergers and acquisitions*. Farnham: Routledge
- DePamphilis, D. 2008. *Merger and acquisitions and other restructuring activities* (online-kirja).
- DePamphilis, D. 2011. *Mergers and acquisitions basics – all you need to know*. Burlington MA : Academic Press
- Dewing, A. S. 1921. A statistical test of the success of consolidations. *The Quarterly Journal of Economics* 36 (1), 84–101.
- Erkkilä, K. K. 2001. *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet: Integraatio yrityskaupassa*. Helsinki, WSOY.
- Erkkilä, K. K. & Valpola, A. 2011. *M&A coach: Value from integration*. Teknologiainfo Teknova.

- Finkelstein, S. & Cooper, C. L. 2010. *Advances in mergers and acquisitions*. United Kingdom : Emerald
- Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. 1991. *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki, Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki, Tammi.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 5, 241–264.
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. *Yrityskauppa*. Helsinki, WSOYpro.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.
- Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* March-April, 95204.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. & Cohen, J. 2002. Creative ways to empower action to change the organization: Cases in point. *Journal of Organizational Excellence* 22 (1), 73–102.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. Department of Business Administration, School of Economics and Management, Lund University.
- Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2020. *Kasvuun yritysostolla: Onnistu yrityskaupassa*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent
- Lukka, K. 2001. *Konstruktiivinen tutkimusote*. www.metodix.com. Menetelmäartikkelit.
- Lukka, K. & Tuomela, T.-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: *Konstruktiivinen tutkimusote*. *Yritystalous* 4, 23–29.
- McKinsey 7S Model: Strategic management insight. November 2021. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework/> (viitattu 2.4.2022).
- Meglio, O., King, D. R. & Risberg, A. 2017. Speed in acquisitions: A managerial framework. *Business Horizons* 60 (3), 415–425.
- Meglio, O. & Schriber, S. 2020. *Merger and acquisitions: Rethinking key umbrella constructs*. E-kirja. Cham: Springer International Publishing: Imprint: Palgrave Macmillan
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. 1988. Acculturation on mergers and acquisitions. *Academy of Management Review* 13 (1), 79–90.
- Perrault, E. (toim.) 2013. *Merger and acquisitions; Practices, performance and perspectives*. E-kirja. Hauppauge: Nova Science Publishers, Incorporated

- Raitis, J., Harikkala-Lahtinen, R., Hassett, M. E. & Nummela, N. 2018. Socio-cultural integration in mergers and acquisition: The Nordic approach. Springer. E-kirja.
- Rosenbaum, D., More, E. & Steane, P. 2018. Planned organizational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management* 31 (2), 286–303.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Sten, T. 2011. Integraation mittaaminen ja seuranta M&A operaatioissa. Tampereen yliopisto.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki, Edita.
- Sullivan, W., Sullivan, R. & Buffton, B. 2001. Aligning individual and organisational values to support change. *Journal of Change Management* 2 (3), 247–254.
- Talouselämä Nro 7, 25.2.2022. Epävarmuus ei hyydytä yrityskauppoja.
- Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen: Kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Helsinki, WSOYpro.
- Teerikangas, S. & Very, P. 2006. The culture-performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British Journal of Management* 17, 31–48.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi.
- Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki, WSOY.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologiasta*. Helsinki, Kirjayhtymä.
- Waterman, R. 1982. The seven elements of strategic fit. *Journal of Business Strategy* 3, 68–72.
- Waterman, R. H. & Peters, T. 1982. *In search of excellence*. New York, Harper and Row.
- Waterman, R., Peters, T. & Phillips, J. 1980. Structure is not organization. *Business Horizons* 23 (3), 14–26.
- What is McKinsey's 7-S Change Management Model and how to use it. UserGuiding. 23.12.2021. <https://userguiding.com/blog/mckinsey-7s-model/> (viitattu 2.4.2022).
- Yin, R. K. 2018. *Case study research and applications: Design and methods*. Los Angeles: SAGE

Liite

HAASTATTELURUNKO

Yrityskauppojen integrointi

- Mikä mielestäsi on keskeistä integraatiojohtamisessa?
- Mitkä ovat keskeiset prosessit?
- Integraatiot – miten ne ovat sujuneet
 - mikä onnistui
 - missä haasteita
- Miten integraatio suunniteltiin?
- Millainen oli integraation aikajänne/ -aikataulu?
- Integraatiossa tulleet muutokset; millaisia ne olivat?
 - miten kuvailisit muutosprosessia?
 - mikä onnistui?
 - missä oli haasteita?
- Miten viestintää eri sidosryhmiin tehtiin integraatiossa (mikä onnistui jne)
- Miten ostetun yrityksen henkilöstö koki muutoksen?

Kerro yrityskulttuurien yhteensovittamisesta?