



LUT School of Business and Management
Kauppätieteiden kandidaatintutkielma
Kansainvälinen liiketoiminta

Yritysoston jälkeisen integraation menestystekijät johtajan näkökulmasta
The Post-Acquisition integration success factors from the
perspective of manager

16.4.2017

Tekijä: Jermu Kujanpää

Ohjaaja: Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jermu Kujanpää
Tutkielman nimi:	Yritystoston jälkeisen integraation menestystekijät johtajan näkökulmasta
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätieteet/ Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Pasi Tuominen
Hakusanat:	Integraatio, yritysosto, muutosjohtaminen, viestintä, organisaatiokulttuuri

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata yritystoston jälkeiseen integraation liittyviä menestystekijöitä. Tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat integraatioprosessin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Näin ollen, myös prosessiin liittyviä haasteita ja niiden syitä tarkastellaan.

Tutkimuksen alussa käydään läpi integraatioon liittyviä teoriasisältöjä. Keskeisimpiä näistä ovat erilaiset integraatioprosessimallit, viestintä, organisaatiokulttuurien vaikutus sekä muutosjohtaminen. Tutkimuksen empiirinen aineisto on laadittu laadullista tutkimusmenetelmää, puolistrukturoituja tutkimushaastattelukysymyksiä käyttäen. Haastattelut on suoritettu kahdelle tutkimuksen kohdeorganisaation keskijohtoa edustavalle henkilölle, ja niiden vastauksia on verrattu tutkimuksen teoreettiseen sisältöön.

Haastattelujen sisältö jatkaa pitkälti samaa linjaa teoriasisältöjen kanssa. Integraatioprosessissa tärkeäksi koetaan muutosta tukeva henkilöstön tahtotila sekä sitä edesauttavat toimenpiteet, kuten viestintä ja muutosjohtaminen. Haasteita integraatiolle nähdään tuottavan organisaatiokulttuureihin liittyvät asiat, kuten totuttuihin ja hyviksi todettuihin toimintamalleihin liittyvät muutokset. Hieman teoriasta poiketen, tämä tutkimus ei tuonut esiin integraatioon liittyvää muutosvastarintaa, eli organisaationalista inertiaa.

ABSTRACT

Author: Jermu Kujanpää
Title: The post-acquisition integration success factors from the perspective of manager
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration/ International Business
Supervisor: Pasi Tuominen
Keywords: Integration, acquisition, change-management, communication, organizational culture

The purpose of this study is to describe the post-acquisition integration related success factors. The goal is to find the factors that affect the integration process success or failure. Thus, the challenges related to the process and their causes will be discussed.

The beginning of the study is conducted through the theory of integration-related content. The most important of these are the various integration process models, communications, the impact of organizational cultures and change management. The empirical data has been prepared in qualitative research, using semi-structured interview questions. The interviews have been conducted for two target organization's management representatives. Their answers are compared to the theoretical content of the study.

The content of the interviews continues in line with the theoretical content. In the integration process, the personnel's will to support the change, as well as the communication and change management, are perceived as important areas. Organizational culture issues, such as changes related to proven and well-tested operational models, are seen as reasons generating challenges for integration. A little contrast to the theory, this study did not reveal integration-associated resistance to change.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	2
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.3. Teoreettinen viitekehys	3
1.4. Kirjallisuuskatsaus	5
1.5. Tutkimusmenetelmät	6
1.6. Tutkimuksen rakenne	6
2. YRITYSOSTON JÄLKEINEN INTEGRAATIO	7
2.1 Erilaisia prosessimalleja	7
2.2 Organisaatiokulttuurin merkitys	10
2.3 Viestinnän merkitys	11
2.4 Muutosvastarinta	13
2.5 Muutosjohtaminen	14
3. TUTKIMUSPROSESSI	16
3.1 Aineisto	16
3.2 Tutkimuksen luotettavuus	17
4. TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	18
4.1 Prosessin ymmärrys: Johdon keskittämisen haasteet	18
4.2 Keskusjohtoisen integraation haasteet organisaatiokulttuurille	21
4.3 Muutosvastarinta	23
4.4 Viestintä	24
4.5 Esimiehen läsnäolo	26
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	28
5.1 Yhteenveto pääkysymyksestä	28
5.2 Yhteenveto alakysymyksistä	29
5.3 Johtopäätökset	31
5.4 Jatkotutkimusehdotukset	33
LÄHDELUETTELO	34

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluvastaukset

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Integraatioprosessin tilannekuva, mukailen Haspeslagh & Jemison (1991)

Kuvio 3. Muutosvastarintaan vastaaminen mukailen Valtiokonttori (2017)

1. JOHDANTO

Globalisaation tiivistämässä maailmassa kaupan alan kilpailu on kiristynyt, kun palveluita ja tuotteita tarjoaa yhä laajempi katras yrityksiä. Kilpailuedun löytämiseksi yrityksillä on erilaisia mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Eräs näistä keinoista on toisen yrityksen ostaminen osaksi omaa yritystä. Lisäksi yritykset voivat sulautua toisiinsa, tai harrastaa erilaisia yhteistoimintoja erilaisten verkostojen muodossa. Integraation aste voi siis vaihdella. Onnistuneen integraation tavoitteina pidetään synergiaetuja, kustannusten alenemista, strategisten resurssien onnistuneempaa sijoittamista tai tuotantoketjuun liittyviä etuja (Haspeslagh & Jemison 1991). Moninaisten prosessien yhteensovittaminen on kuitenkin haastavaa. Haasteita lisää myös usein integraatioprosessin taipumus johdon keskittämiseksi. Näin ollen integraation toteuttaminen on keskeisessä roolissa kilpailuetua tavoitellessa (Haspeslagh & Jemison 1991). Mielenkiintoista onkin, että useat tutkimukset osoittavat yritysoston yhteydessä tapahtuvan integraation melko usein epäonnistuvan (Vancea 2011, 168). Epäonnistuminen ei välttämättä tarkoita, että yrityksen tilanne tai kilpailuetu huononisi, vaan pikemminkin sitä, että yritysostolla tavoiteltu kilpailuetu jää osittain tai kokonaan saavuttamatta.

Tässä tutkimuksessa keskitytään myös organisaatiokulttuurin merkitykseen yritysoston jälkeisen integraation kannalta, jonka yhteys tuloksellisuuteen on ilmeinen, vaikka tapahtuukin luonnollisesti viiveellä. Organisaatiokulttuurien luomiin haasteisiin pyritään vastaamaan tehokkaalla muutosjohtamisella. Onnistuneen muutoksen nähdään nykypäivänä olevan avain kilpailukykyyn, ja tämä painottuu juuri yritysoston jälkeisen integraation edellyttämissä tilanteissa (Zorn, Page & Cheney 2000, 516-517). Dynaamisessa ympäristössä kilpailutilanteet muuttuvat ja tässä kehityksessä on pysyttävä mukana. Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tekijät ovat sellaisia, joihin muutosjohtamisella pyritään vastaamaan. Toisaalta tekijät linkittyvät yhteen myös muuten, kuin muutosjohtamisen osalta, kuten myöhemmin todetaan. Integraation prosessit ovat sellaisia, joista yrityksen on valittava itselleen sopivimmat lähestymistavat integraation läpiviemisen rakentamiseksi. Jokainen integraatioprosessi on omanlaisensa,

ja tässä tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, millä tavalla organisaation tyyppi vaikuttaa integraation muotoutumiseen.

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysoston jälkeisen integraation toteutumiseen. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on suomalainen vähittäistavarakaupan yritys, joka on kokenut yritysoston, ja siten myös sen jälkeisen integroitumisvaiheen. Tutkimuksessa käydään läpi kyseiseen integraatioon vaikuttavia tekijöitä kohdeorganisaation johdon näkökulmasta. Aihe on mielenkiintoinen, koska yritysoston yhteydessä käytäviin rakenneuudistuksiin liittyy yleisesti paljon ongelmakohtia (Vancea 2011, 168). Qing (2014, 1262) esittää, että noin 50% yritysoston jälkeisistä integraatioista epäonnistuu. Lisäksi yritysostot ovat globalisaation kiristämässä kilpailutilanteessa oleellisia toimia yritysten kilpailukyvyn säilyttämiseksi sekä kasvattamiseksi, ja ovat näin ollen kasvussa. Tutkimuksessa perehdytään aihetta käsittelevään tieteelliseen kirjallisuuteen sekä tarkastellaan aiheeseen liittyviä tieteellisiä teorioita empiirisen tutkimuksen pohjalta. Kirjallisuutta aiheesta löytyy kiitettävästi, sillä aihe on säilyttänyt asemansa kiinnostavana tutkimusaiheena viime vuosina. Tarkastelun kohteina olevia määritelmiä ovat yritysoston jälkeinen integraatioprosessi, organisaatiokulttuuri, muutos sekä muutosjohtaminen.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Pääongelma tutkimuksessa on yritysoston jälkeisen integraation taipumus epäonnistua useassa tapauksessa. Ongelmaa pyritään lähestymään ratkaisukeskeisesti, erilaisia näkökulmia huomioiden. Tutkimuksella on pääkysymys, sekä laajentavat alakysymykset. Tutkimuksen pääkysymys on:

"Mitä menestystekijöitä yritystoston yhteydessä käytävässä integraatiossa on johtajan näkökulmasta?"

Tavoitteena on löytää vastauksia kysymykseen tieteellisten teorioiden, aikaisempien tutkimuksien sekä empiirisen tutkimuksen avulla. Käsitteeseen nousevia määritelmiä ovat yritystoston jälkeisen integraatioprosessin vaiheet, organisaatiokulttuurien vaikutus sekä viestinnän merkitys. Näin integraation onnistumisen takaamiseksi pyritään luomaan tietyt nyrkkisäännöt, joita toteuttamalla integraation onnistuminen olisi mahdollisimman todennäköistä. Pääkysymyksen ohessa tutkimus pyrkii löytämään vastaukset myös kolmeen alakysymykseen. Tutkimuksen alakysymyksinä ovat:

"Millaiset seikat luovat haasteita integraatioon?"

"Miten organisaation tyyppi vaikuttaa integraatioon?"

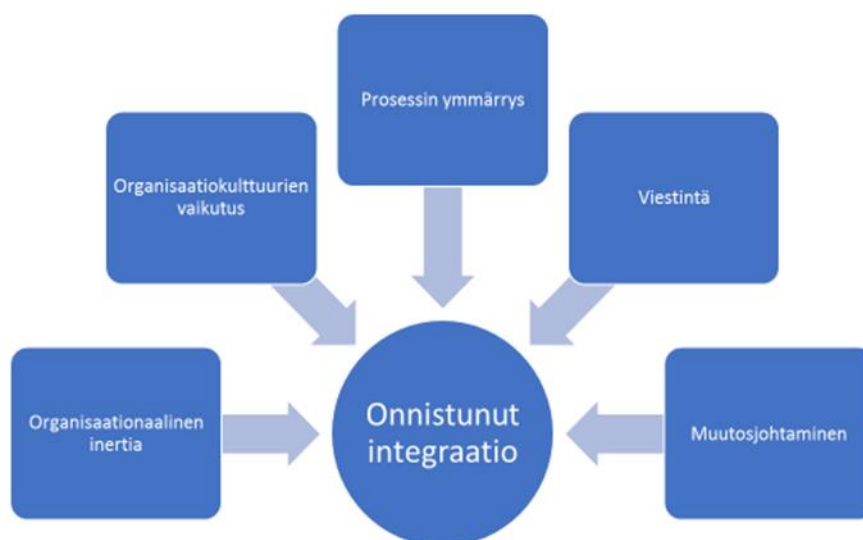
"Miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa integraation onnistumiseen?"

Näin ollen myös esimerkiksi muutosvastarinnan sekä muutosjohtamisen teorit pääsevät tarkempaan tarkasteluun. Tavoitteena on löytää tekijöitä, joihin yritystoston jälkeisen integraation yhteydessä olisi kiinnitettävä erityistä huomiota hyvän lopputuloksen takaamiseksi.

1.3. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sisältää tärkeimmät tekijät integraation onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta. Näitä ovat Integraatioprosessin ymmärrys, organisaatiokulttuurien vaikutus, viestintä, organisaatiomuutoksen vastustus sekä muutosjohtaminen. Nämä tekijät on valittu aiemman tieteellisen tutkimuksen pohjalta. Hespelagh & Jemison (1991, 106-121) puhuvat prosessin ymmärryksen merkityksestä integraation onnistumisen pohjana. Heidän kirjansa *Managing Acquisitions* (1991) on

monien muiden aiheen tutkimusten pohjana. Näin ollen kyseinen arvon luontiin perustuvan prosessin ymmärrys on tarkastelussa ensimmäisenä.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Prosessin ymmärryksen jälkeen tutkimuksessa on muiden teoriaosuuksien vuoro. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on havainnollistaa aiheeseen liittyvää teoriasisältöä lukijan ymmärryksen helpottamiseksi. On kuitenkin ymmärrettävä, että kyseessä on pelkkä kuvio tärkeimpien tekijöiden osalta, ja että yritysoston jälkeinen organisaatioiden integraatio sisältää myös muita vähemmän vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi on ymmärrettävä, että jokainen integraatio on erilainen, ja eri tilanteissa eri seikkojen painoarvo vaihtelee.

1.4. Kirjallisuuskatsaus

Yritystojen jälkeisen integraation tutkimus on myötäillyt globalisaatiokehitystä. Varhaisimmat tutkimukset alkavat yleistyä 80-luvun lopulla, sekä 90-luvun alussa. Varsinainen räjähdys tutkimuskirjallisuudessa tapahtui vasta kuitenkin 2000-luvun alussa. Yritystojen jälkeistä integraatiota tutkiva kirjallisuus sivuaa usein Haspeslaghin ja Jemisonin (1991) tekemää tutkimusta. He puhuvat kirjassaan integraatioprosessista arvoa tuovana tekijänä, kunhan se tehokkaasti toteuttaa tiettyjä toimenpiteitä. Näitä ovat operationaalinen resurssien jakaminen, funktionaalisten taitojen jakaminen, yleinen johtamistaitojen jakaminen sekä yhdistymisen hyötyjen tiedostaminen. Arvoa luodaan näiden strategisten kyvykkyyksien jakamisella. Tärkeä tekijä integraatioprosessin toteuttamiselle on myös oikeanlainen ilmapiiri (Haspeslagh & Jemison 1991, 109-110). Ilmapiiritekijöitä ja niiden vaikutuksia 90-luvun alussa tutkivat myös Cartwright ja Cooper (1993, 327-347), jotka käsittelevät aihetta johdon näkökulmasta. He painottavat integraatioprosessin psykologisia vaikutuksia ihmisiin, jotka toimivat integraatiota toteuttavina henkilöinä.

2000-luvulle tultaessa aiheen ongelmallisuus on alkanut painottua monissa tutkimuksissa. On alettu huomata, että integraation toteutumisen yhteydessä on ongelmakohtia, ja varsin usein tulokset jäävät laihoiksi tai jopa olemattomiksi. Integraatiosta on tullut jo käsitteenä tietynlainen peikko, jota on alettu pelätä. Integraatiosta puhutaan paljon esimerkiksi Euroopan Unionin yhteydessä, jonka integraatiotoimien takelteleja on kritisoitu paljon myös suomalaisessa mediassa. Monet tutkimukset käsittelevät tiettyjä ongelmia, yksittäisiä yrityksiä tai toimialoja. On myös päinvastoin, että ongelmallisuutta käsitellään yleisesti ilmiönä. Tämä jättää tutkimusaukon sellaiseen tutkimukseen, jossa integraation menestystekijät tiivistetään tiukasti yhteen pakettiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on siten muodostaa tietty runko, jossa integraation menestystekijät on tuotu yhteen.

1.5. Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineiston hankinta on tehty laadullisen tutkimuksen menetelmiä mukaillen. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu täsmällinen tiedonhankinta sellaisia kysymyksiä ja henkilöitä käyttäen, joiden avulla tutkija uskoo saavansa oleellisia vastauksia liittyen hänen ongelmaansa. Eskola ja Suoranta (1998, 46) korostavat tapauskohtaisen materiaalin merkitystä laadun varmistamiseksi. Näin ollen tämä tutkimus ei pohjaudu numeraaliseen materiaaliin, vaan henkilöhaastatteluihin. Kyseisten haastattelujen tarkkuus on varmistettu suorittamalla se puolistrukturoitua menetelmää hyödyntäen. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset määritellään ennalta, mutta vastaukset saavat olla vapaita. Näin varmistetaan vastauksen vapaus, mutta samalla pyritään varmentamaan asiassa pysyminen.

1.6. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa on Johdanto-kappale, joka pyrki selittämään tutkimuksen kulkua sekä menetelmiä. Johdannossa tuodaan esiin tutkimuksen syyt, tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tutkimusongelmat sekä kirjallisuuskatsaus. Seuraava kappale esittelee tutkimuksen teoriasisältöä. Kappaleessa esitellään niitä määritelmiä, joiden nähdään olevan yhteydessä yritysoston jälkeisen integraation onnistumiseen. Teorian tarkoituksena on antaa lukijalle ymmärrys teorioiden sisällöstä, jonka pohjalta niiden yhteyttä integraation onnistumiseen on helppo arvioida. Teoriaosuutta seuraa tutkimusprosessi, jossa suoritetaan haastattelut, joilla aiheeseen syvennyttään kohdeorganisaation näkökulmasta. Sen jälkeen vuorossa on empiirisen tutkimuksen osuus, jonka tarkoituksena on teoriaosion huomioita monipuolisesti hyödyntäen yhdessä tutkimushaastattelujen kanssa, analysoida aiempien tutkimusten ja kohdeorganisaation integraation välisiä yhteyksiä. Näitä yhdistäen tutkimuksen lopullinen tavoite on vastata tutkimuskysymyksiin mahdollisimman tarkasti ja kuvaavasti.

2. YRITYSOSTON JÄLKEINEN INTEGRAATIO

Yritystoston jälkeisellä integraatiolla tarkoitetaan yritysten sopeutumista uuteen tilanteeseen, jossa toinen yritys on ostettu osaksi ostavaa yritystä. Shanley & Correa (1992, 245-266) tarkentavat integraation olevan ”interaktiivinen ja asteittainen etenevä prosessi strategiseksi ja hallinnolliseksi yhdistymiseksi hankkivan ja hankitun yrityksen välillä”. Integraatiota edeltää yleensä ajatus tietystä, tavoitellusta tilasta tai muodosta yrityksessä, joka yleensä pyrkii kilpailuedun saavuttamiseen. Integraation tavoitteena voidaan pitää tällaisen kilpailuedun saavuttamista. Se, miten tässä tavoitteessa onnistutaan, vaihtelee.

2.1 Erilaisia prosessimalleja

On tärkeää ymmärtää, että yritysostoja seuraavat integraatiotilanteet eivät ole aina samanlaisia. Päinvastoin, jokainen integraatioprosessi on omanlaisensa. On kuitenkin mahdollista tunnistaa tiettyjä tekijöitä ja ilmiöitä, joiden voidaan nähdä olevan yhteistä suurimmalle osalle integraatioista. Tällaiset integraatioprosessit eivät siten ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin välttämättömiä jokaisessa integraatiossa. On kuitenkin jokaisen yrityksen päätettävissä, kuinka paljon he haluavat integraatiossaan erilaisten prosessivaiheiden vaikuttavan.

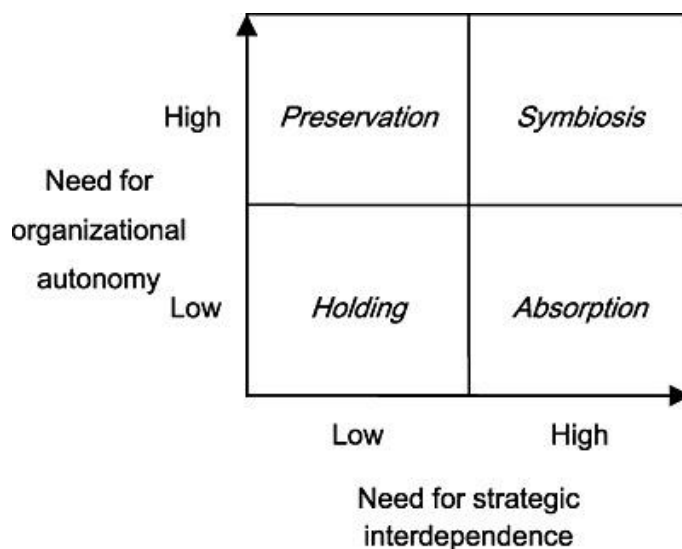
Eräs integraatioissa keskeiseksi nouseva tekijä on taipumus yrityksen voimavarojen uudelleenasetteluun. Capron, Dussuage & Mitchell (1998, 635) toteavat, että yrityksillä on taipumusta siirtää henkilöstövoimavaroja vahvemmin toimivasta yrityksestä heikompaan. Näin toimitaan, vaikka ennalta heikomman yrityksen tuloksen nostaminen ei olisi ollut yritystoston pääsyynä. Yritystoston jälkeisissä tilanteissa lähes aina vanhat rakenteet muuttuvat. Resurssien sijoittamisen prosessin onnistuminen voidaan nähdä erityisen tärkeäksi koko integraation onnistumisen kannalta (Agarwal, Anand, Bercowitz & Croson 2012, 724).

Vaikka yleisesti on ajateltu, että hankitun yrityksen avainhenkilöiden säilyttäminen on avaintekijä integraation menestykselle, Castro-Casal, Neira-Fontela & Alvarez-Perez (2013, 202) osoittavat tutkimuksessaan, ettei asia välttämättä ole niin. Heidän tutkimuksensa perusteella ei pystytä osoittamaan, että inhimilliset voimavarat vaikuttaisivat suoranaisesti ostajayrityksen tietotasoon. Coff & Kryscynski (2011, 1433) kuitenkin selittävät tätä sillä, että yksilön omaperäiset kyvykkyydet voivat olla piileviä, mikä aiheuttaa ostavalle yritykselle haasteita sen suhteen, ketkä olisi säilytettävä. Näin ollen on mahdollista arvioida, kuten myös Castro-Casal et al. (2013) arvioivat, että heidän tutkimuksessaan ostajayritys on saattanut säilyttää suurimman mahdollinen henkilöstömäärän integraation alkuvaiheessa, jotta se soisi itselleen aikaa arvioida tarkemmin yksilöiden kyvykkyyksiä ostavan yrityksen näkökulmasta. Tämänkaltainen toiminta on edellä mainitusta syystä yleistä, ja aiheuttaa ostavalle yritykselle integraation alkuvaiheessa ylimääräisiä kustannuksia.

Quah & Young (2015) esittelevät vaiheittaisen integraatioprosessin. Heidän tutkimuksensa pohjautuu erään suuren amerikkalaisyrityksen tekemien kansainvälisten yritysostojen integraatioprosesseihin. Kyseiset prosessit ovat edenneet melko samankaltaisesti ja yhteistä niille on erityisesti prosessin vaiheisuus. Kyseisessä mallissa prosessille jaetaan tietyt vaiheet, jotka sijoittuvat kronologisesti eteneviin aikakapeikkoihin. Eri prosessin vaiheilla on omat roolit prosessissa. Quah & Youngin (2015) tekemä malli aloittaa integraation jo puoli vuotta ennen ostoa, jolloin tärkeässä roolissa on kommunikointi yritysten johdon kesken ja tavoitteiden asettaminen integraatiolle. Myöhäisemmät vaiheet sijoittuvat ensimmäiselle vuodelle oston jälkeen, vuosille 2-5, sekä yli viiden vuoden takaisin toimii yritysoston jälkeen. Näissä vaiheissa, muutosjohtaminen, organisaatiokulttuurien merkitys ja viestintä ovat erityisen tärkeitä. Vaiheperustainen malli on eräs tapa määritellä integraatioprosessia.

Haspeslagh & Jemison (1991) esittelevät mallin, jolla integraatioprosessia voi myös lähestyä. Mallissa vaaka-akselilla on yritysten strateginen keskinäinen riippuvuus, ja pystyakselilla organisaatioiden autonomian tarve. Jokainen integraatioprosessi ajautuu mallissa omalle ”tontilleen”, jonka pohjalta integraation erityispiirteitä voi lähteä

rakentamaan. Tontit ovat absorption eli sulauttaminen, preservation eli säilyminen, symbiosis eli symbioosi sekä holding eli omistus.



Kuvio 2. Integraatioprosessin tilannekuva, mukailten Haspeslagh & Jemison (1991)

Myös yritystoston jälkeisen integraatioprosessin vauhdin ymmärtäminen on sen onnistumisen kannalta tärkeää. Useassa tapauksessa ostaja pyrkii omilla toimillaan nopeuttamaan integraatiota liian nopeasti, vaikka juuri päinvastoin toimiminen yleensä tehoaa parhaiten (Qing 2014, 1266). Luottamuksen kehittyminen sekä toiminnan arvioiminen vaativat useimmiten aikaa, kun on kyse yritystoston jälkeisestä uudesta tilanteesta

Birkinshaw, Bresman & Nobel (2010, 24) esittävät puolestaan kaksi päämallia integraatioprosessille. "Low Road" on malli, jossa ostava yritys pyrkii suorittamaan integraation nopeasti ja tehokkaasti määräämällä itse ostettavaan yritykseen kohdistuvista sopeutustoimista. Tällainen malli toimii parhaiten yrityksille, jotka on ostettu heidän fyysisten ominaisuuksiensa sekä markkinatilanteen takia. Sitä vastoin "High Road" mallissa ostava yritys sallii ostettavalle tietyn autonomian tiettyjen rajoitusten mukaan. Tässä mallissa ostava yritys pyrkii ajan kanssa saavuttamaan yhteneviä toimintatapoja ja

-kulttuuria lisäämällä viestintää ja interaktiota yritysten välillä. Tällainen malli sopii yrityksille, jotka on ostettu heidän inhimillisen pääomansa vuoksi.

2.2 Organisaatiokulttuurin merkitys

Nykypäivänä organisaatiokulttuurin merkitys on noussut suureksi yritysten toiminnassa. Organisaatiokulttuurin merkitys yrityksen tuloksellisuuteen on mielenkiintoista. Organisaatiokulttuuria määrittelee Schein (2004), jonka mukaan kulttuuri on joukko perusoletuksia, jotka ovat syntyneet tietyn ihmisjoukon pyrkimyksissä säilyttää sisäinen kiinteytensä. Scheinin mukaan näiden oletusten synnystä ja toimiviksi toteamisesta syntyy organisaatiokulttuuri. Yritystojen näkökulmasta onkin luonnollista, että juuri samankaltaisia toimintatapoja, eli organisaatiokulttuuria, omaavat yritykset ovat taipuvaisia yritystoon (Schraeder & Self 2003). Tämä ei kuitenkaan itsessään varmista sitä, että itse integraatioprosessi onnistuu.

Yritystojen seurauksena kahden yrityksen kulttuurit törmäävät toisiinsa, mikä useimmiten aiheuttaa ongelmia. Datta (1991) muistuttaa, että vaikka yritysten toimintatavat muistuttaisivat toisiaan, ei niitä pystytä yhdistämään ja siten valjastamaan ilman tehokasta integraatiota. Jordao, Souza & Avelar (2014), painottavat yhtenevien toimintatapojen merkitystä yrityksen toiminnassa ja johdon roolia niiden toteuttajana. Ensiarvoisen tärkeäksi organisaatiokulttuuri nousee juuri siksi, että sen voidaan nähdä yrityksen omaleimaisuuden ja ainutlaatuisuuden perustana (Datta 1991). Pienetkin muutokset huonompaan suuntaan voivat aiheuttaa kohtalokkaan suurta tuhoa yritykselle, joten johtajat joutuvat olemaan toimintatapojen suhteen tarkkoja. Myös Schraeder & Self (2003) painottavat organisaatiokulttuurien yhteensopivuutta, sekä yhtenevien toimintatapojen merkitystä etenkin johdon näkökulmasta. Mitä yhdenmukaisemmat toimintatavat ovat olleet ennalta, sitä helpompi johdon on tuoda toimintamallejaan yhdistyneen yrityksen johtaviksi käytännöiksi. Haspeslagh & Jemison (1991, 111) painottavat johdon roolia integraation edellytysten luojana esimerkiksi vastavuoroisen ymmärryksen luomisessa.

Ennen kaikkea suuret yritykset voivat kärsiä yritystoston jälkeen ristiriitaisista organisaatiokulttuureista (Jordao et al. 2014). Jordao et al (2014) toteavat, että integraatiovaiheessa yrityksen keskijohdon perehdytys organisaation toimintatapoihin ja kontrollointisysteemeihin on erityisen tärkeää, jotta organisaatiokulttuurien yhteen törmäämisessä vältetään suurimmat vahingot. Vastuu integraation toteuttamisessa jakaantuu siten usealla tasolla organisaatiossa. Organisaatorakenteella on siten merkitystä integraation näkökulmasta. Kuten edellä todettiin, suuret yritykset ovat pieniä kankeampia joustamaan kulttuurinsa puitteissa. Pienet ja ”flat”-tyyliset organisaatiot sitä vastoin ovat joustavampia, sillä niissä on totuttu dynaamisiin toimintatapojen muutoksiin. Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan katso organisaation kokoa, vaan sen henkeä ja toimintatapoja. Myös uusi organisaatiokulttuurin muodostuminen integraatiossa on erityisen tärkeää. Jaura & Michailova (2014, 146-167) huomauttavat, että hyvän sosiaalisen ilmapiirin muodostaminen johtaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen, joka edelleen johtaa organisaationaalisen identiteetin vahvistumiseen. Tällä on heidän mukaansa organisaation kannalta suuria hyötyjä.

Voidaan siten todeta, että onnistunut yritystoston jälkeinen integraatio vaatii sekä samansuuntaisen strategisen rakenteen organisaatioiden välillä, että yhtenevät organisaatiokulttuurit, jotta jokapäiväisissä toimintavoissa ei tapahtuisi liian radikaaleja muutoksia. Kahta täysin samanlaista yritystä ei kuitenkaan ole, ja pieniä viilauksia joudutaan tekemään. Tässä tilanteessa viestinnällä on valtava merkitys.

2.3 Viestinnän merkitys

Viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää ja kommunikointia, jota yritys tekee niin sisällään kuin ulospäinkin. Viestintä näyttelee liiketoiminnassa usein hyvin tärkeää osaa. Viestinnän merkitys kuitenkin korostuu hyvin oleellisesti haastavissa tilanteissa. Yritystoston jälkeinen integraatio voidaan laskea tällaisiin haastaviin tilanteisiin. Kommunikoinnin voidaan nähdä näyttelevän erityisen tärkeää osaa yritystoston jälkeisen integraation menestymisen kannalta (Agarwal et al. 2012, 724). Tämä yleisesti ottaen

tiedostetaan yrityksissä, mutta siitä huolimatta viestinnän rooli edelleen usein aliarvioidaan (Valackiene & Susniene 2013, 320).

Edellä mainittu aliarviointi on hyvin erikoista ja valitettavaa. Kommunikoinnin voidaan nähdä olevan eräs tärkeimpiä työkaluja nykypäivän liiketoiminnassa, joka entistä enemmän perustuu ihmisten väliseen yhteistoimintaan ja luottamukseen. Valackiene & Susniene (2013, 320) muistuttavat, että viestintä linkittyy kaikessa määrin yrityksen pyrkimyksiin toimia tehokkaasti sekä oppia uutta. Harkness (2000, 73) painottaa strategisten tavoitteiden kommunikoinnin tärkeyttä yrityksen suorituskykyyn. On ilmeistä, että yritystoston jälkeinen integraatioprosessi on taipuvainen saamaan kolhuja, mikäli integroitumisesta puuttuvat viestinnän tuoma tehokkuus ja selkeys. Tämä entisestään kyseenalaistaa viestinnän aliarvioinnin liiketoiminnan arjessa.

Viestintään liittyy myös strategisia piirteitä nimenomaan integraation näkökulmasta. Yritystoston jälkeisissä tilanteissa ongelmana voivat usein olla ihmisten tahtotilaan liittyvät tekijät, joita käsitellään enemmän seuraavassa alakappaleessa. On tärkeää kuitenkin ymmärtää viestinnän merkitys strategisia menetelmiä toteuttavana tekijänä. Haspeslagh & Jemison (1991) painottavat viestinnän merkitystä työntekijöiden tahtotilaa parantavien palkitsemisjärjestelmien kommunikoinnissa. Työntekijät kokevat tärkeäksi, että heille viestitään mahdollisimman paljon asioissa, jotka liittyvät heidän jokapäiväisen työhön. Palkitsemisjärjestelmien merkitys, sekä niiden selvittäminen työntekijöille nähdään tärkeänä osana viestintää, joka edistää strategiaa. Haspeslagh & Jemison 1991, 111-114)

Viestintä vaatii taitoa. Yrityksen sisäisen viestinnän voidaan nähdä olevan suoraan yhteydessä organisaation menestykseen (Robson & Tourish 2005, Haspeslagh & Jemison 1991, Quinn & Hargie 2004) Näin sen on löydettävä oikeanlaiset kanavat sisäisen viestinnän tehokkaaseen toteuttamiseen. Quinn & Hargie (2004) arvioivat, että tavoitteiden asettaminen ja niiden toteuttaminen olisi yrityksessä miltei mahdotonta, jos sen sisäinen viestintä yskii.

Jokainen ihminen yrityksessä kuitenkin kokee viestinnän yksilöllisesti. On mahdotonta ottaa kaikkien toiveet ja erityispiirteet huomioon, kun tilanne yhtäkkiä muuttuu. On kuitenkin tärkeää, että yrityksellä on integraatiovaiheessa selkeä ja yhtenäinen viestintästrategia, jolla se pyrkii haasteisiin vastaamaan. Viestinnän on oltava johdonmukaista yrityksen imagon kanssa. Harkness (2000, 73) myös muistuttaa, että viestinnän jatkuva arviointi on tärkeää, jotta sitä on mahdollista myös kehittää.

2.4 Muutosvastarinta

Organisaationalinen muutosvastarinta eli inertia, tarkoittaa organisaation yksilöiden systemaattista muutoksen vastustusta. Yrityksoston jälkeinen tilanne on organisaationaliselle inertialle otollinen kasvualusta, sillä monet asiat yrityksessä ja sen toimintatavoissa tällöin muuttuvat. Inertia nähdään ihmisille luonnollisena, sillä muutostilanteissa vallitsee epävarmuus koko yrityksen toiminnasta, ihmisten työtehtävistä ja siten koko heidän arjesta. Nykytilanteeseen tottunut ja tyytyväinen henkilö kokee muutokseen uhkana, jota ei tarvita.

Muutosvastarinta ei ole integraation menestystekijä, vaan sen ymmärtäminen ja minimointi ovat. Tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen muutosvastarinta on kuvattu, sillä sen olemassaolo ja merkitys on ymmärrettävä. Mikäli muutosvastarinnan vaikutuksia ei onnistuta minimoimaan, tai pahimmassa tapauksessa sivuutetaan täysin, on integraation onnistuminen vaarassa. Muutosvastarinnan nähdään myös johtuvan tiedon, taidon ja tahtotilan puutteesta. Muutosvastarinnan ehkäisy onnistuu tiedon jakamisella, koulutuksella sekä tavoitteiden asettamisella (Valtiokonttori 2017).



Kuvio 3. Muutosvastarintaan vastaaminen mukaillen Valtiokonttori (2017)

Inertian syntysyistä on myös toisenlaisia näkökulmia, sillä esimerkiksi Hung (2015) toteaa inertiaa esiintyvän juuri niissä tilanteissa, joissa organisaation muutokset tapahtuvat juuri kilpailuetua etsivin tarkoituksin. Hän painottaa, että inertian syntysy ei ole pelkästään muutos, vaan myös pyrkimys kilpailuetuun uusia menetelmiä käyttäen (Hung 2015). Stanleigh (2013, 39) puolestaan esittää, ettei vastustuksen syy ole itse muutos vaan muutetuksi tuleminen.

Muutosvastarinta tiedostetaan nykyään, ja siihen voidaan varautua. Näslund & Perner (2012, 91) arvioivat, että eräs tällaisen varautumisen keino on palkata organisaation ulkopuolista apua inertian "taltuttamiseksi". Tällainen ulkopuolinen apu voi olla esimerkiksi muutosjohtamisen alan ammattilainen, jonka pääasiallinen tehtävä on muuttaa muutoksen "kieltä", eli muuttaa asioiden nimiä helposti lähestyttävämpään muotoon. Näslund & Perner (2012, 109) kutsuvat tällaista "vaihtoehtoiseksi kerronnaksi". Myös Milojevic & Izgarjan (2014) huomauttavat, että vaihtoehtoinen kerronta auttaa rauhanomaisen ja oikeudenmukaisen kulttuurin luomisessa työpaikalla. Integraatioprosessissa viestinnän hienovaraisuudella on siten suuri merkitys.

2.5 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on käsite, jolla moniin edellä käsiteltyihin ongelmakohtiin pyritään vastaamaan. Muutosjohtaminen tieteenalana juontaa juurensa 1940-luvulle Kurt Lewinin

kokeisiin. Tuolloin jo huomattiin, että osallistava toiminta johti työntekijöiden käytöksen muutoksiin. Pelkkä asioista tiedottaminen ei riittänyt. Ajan saatossa tutkimus on saanut erilaisia haaroja, mutta pääajatus on pysynyt samana. Onnistuneet muutosprosessit ovat edelleen sellaisia, joissa ihmiset itse pyrkivät ratkaisemaan ympäristössään olevia muutoksia.

Organisaatiokulttuurien huomioiminen vaatii taitavaa muutosjohtamista. Muutosjohtamisella viitataan sellaisiin käytäntöihin, joilla pyritään muokkaamaan tiettyjä organisaation ominaisuuksia, kuten kokoa tai toimialaa. Raineri (2011) huomauttaa, että muutoksella pyritäänkin usein juuri muokkaamaan itse yritystä, ei niinkään sen suorituskykyä. On kuitenkin mahdollista, että organisaation tulokset paranevat, mikäli muutos kohdistuu juuri sellaisiin toimenpiteisiin yrityksessä, että sen tulokset väkisin paranevat. Tämän takia yrityksen onkin hyvin tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuurinsa perustan, jotta muutosjohtamisen käytännöt saadaan kohdennettua onnistuneesti.

Muutosjohtaminen perustuu kuitenkin ihmisten johtamiseen. Lewinin tutkimuksista saakka on ymmärretty, että muutos saadaan toteutettua parhaiten, kun työntekijöitä osallistetaan muutoksen toimeenpanossa. Useat tutkimukset myös korostavat, että muutoksen takaamiseksi työntekijöiden on ymmärrettävä muutoksen perimmäinen syy sekä yhteys heidän jokapäiväiseen työhön (Stanleigh, 2013, 40)

Stanleigh (2013) huomauttaa, että muutosjohtamiseen kuuluu johdon jatkuva skannaus työpaikalla. Mitä tehtiin? Mikä meni hyvin? Mikä meni huonosti? Näin muutoksen kanssa on helpompi operoida. Muutosjohtamiseen kuuluu siten organisaation toiminnan tarkastelu niin työntekijä-, liiketoimintayksikkö- kuin organisaatiotasolla. Muutosjohtamisen onnistuminen on tärkeää, sillä muutostilanteista noin 60% epäonnistuu (Stanleigh 2013). Onnistumiseen vaikuttavat tekijät voidaan tiivistää neljään tärkeään tekijään: muutosajan kesto, yhtenäisyys, sitoutuminen ja vaivannäkö (Sirkin, Keenan & Jackson, 2005, 111).

3. TUTKIMUSPROSESSI

Tutkimuksen kulku lähti liikkeelle tutkimussuunnitelman tekemisestä, jossa määriteltiin tarkemmin tutkimuksen sisältöä, lähdemateriaalia, tavoitteita ja aikataulutusta. Tutkimussuunnitelman jälkeen oli vuorossa teoriaosuuden rakentaminen, joka pohjautuu pitkälti aiempaan tutkimuskirjallisuuteen tutustumiseen. Tutkimussuunnitelman tekeminen auttoi hahmottamaan paremmin tutkimuksen kokonaisuutta ja esimerkiksi tutkimuksen rajaaminen muuttui helpommaksi.

Tutkimuksen kohdeorganisaation valinta päätettiin tarkkailemalla yritysostojen kenttää, josta sitten löytyi äskettäin yritysoston jälkeisiä toimenpiteitä tehnyt yritys, jossa integroituminen on vielä tuoreessa muistissa. Kohdeorganisaation löytyttyä oli vuorossa haastattelukysymysten muodostaminen. Kysymykset oli muodostettu siten, että niillä päästäisiin pintaa syvemmälle tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Siten ne ovat tiiviissä yhteydessä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Haastateltavat henkilöt toimivat kohdeyrityksen keskijohdossa, joten he toimivat näin integraatiota toimeenpaneovina henkilöinä. Haastattelukysymykset käytiin molempien haastateltavien kanssa läpi henkilökohtaisesti ja niihin vastattiin kirjallisesti. Haastatteluista muodostettiin näin tutkimuksen empiirinen osuus, jonka pohjalta lähdettiin muodostamaan vastauksia ja yhteenvetoa tutkimuskysymyksiin, teoriaosuutta apuna käyttäen. Tämän jälkeen muodostettiin tutkimuksen johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä tehtiin ehdotuksia jatkotutkimusaiheista.

3.1 Aineisto

Tutkimusmenetelmä valittiin sen pohjalta, mikä palvelisi tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Laadullinen tutkimus on luotettava tutkimustapa tilanteissa, joissa laatu merkitsee enemmän kuin suuret numeraaliset tilastot.

Kohdeorganisaatiossa vallitsee tilanne, jossa ostavan yrityksen myymälät ovat säilyneet yritysoston jälkeen kutakuinkin ennallaan. Sen sijaan ostettavan yrityksen myymälät ovat olleet tiiviisti integraation keskuksessa. Näissä myymälöissä toteutetaan tutkimuksen tekohetkellä integraation vaatimia toimenpiteitä. Tästä johtuen tutkimuksen aineistoa on lähdetty hakemaan juuri näiden myymälöiden johdolta.

Puolistrukturoidut haastattelut palvelivat tutkimusta erinomaisesti. Näin kysymysten asettelussa voitiin varmistaa aiheessa pysyminen ja molemmilta haastateltavilta saatiin vastaukset samoihin kysymyksiin samassa järjestyksessä. Vastauksia on lainattu tämän tutkimuksen seuraavassa kappaleessa ja niistä on pyritty löytämään yhteneväisyyksiä ja toisaalta eroavaisuuksia tutkimuksen teoreettiseen sisältöön verraten. Tutkimuskysymykset ovat tämän tutkimuksen liitteenä.

3.2 Tutkimuksen luotettavuus

On tärkeää muistaa arvioida myös luotettavuutta, kun kyseessä on tieteellinen tutkimus. Eskola & Suoranta (2000) muistuttavat, että luotettavuutta arvioidessa tärkeä mittari on tutkimuksen reliabiliteetti, eli miten tutkimus on yhtenevä aikaisempien tutkimusten kanssa. Tämä tutkimus on saanut paljon tällaisia piirteitä, joten reliabiliteetin voi todeta olevan kohtuullisen hyvä. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että laadullisen tutkimuksen tehtävänä ei ole tuottaa absoluuttisia faktoja, vaan pikemminkin pyrkiä tarkasteltavien asioiden kuvailemiseen, jotta niitä olisi helpompaa ja mielekkäämpää ymmärtää.

Laadullisessa tutkimuksessa asioiden käsittelyn tulisi tutkimuksen luotettavuuden kannalta olla mahdollisimman objektiivista. Siitä huolimatta tulee muistaa, että tieto on joka tapauksessa aina jonkin verran subjektiivista, sillä tutkijan omat käsitykset sekä mielipiteet usein vaikuttavat hänen empiiriseen ulosantiinsa. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pyritty pitämään tämä seikka mielessä, ja ohjata tutkimusta mahdollisimman objektiivisesti. (Eskola & Suoranta 2000, 20-22)

Myös organisaatiotyyppi vaikuttaa yrityksen integraatioon ostotilanteen jälkeen. Mintzberg (1979) jaottelee organisaatioita niiden toimintaympäristönsä mukaan. Tässä tutkimuksessa käytettävä yritys toimii dynaamisessa ympäristössä, jossa kilpailu on kovaa ja sen valttasapaino voi vaihdella. Silti yritys on kokonsa ja työnjaon ositusten yksinkertaisuuden vuoksi melko byrokraattinen toimija. Erilaisen toimintaympäristön tai organisaatorakenteen (esimerkiksi asiantuntijaorganisaatio) omaavat yritykset tarvitsevat integroitumisessaan erilaisia tekijöitä eri suhteessa menestyäkseen parhaalla mahdollisella tavalla (Pickering 2017). Siksi on ymmärrettävä, että tällä tutkimuksella ei voi vastata luotettavasti kaikkiin integraatiotilanteisiin. Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että haastattelija suoritti kysymykset itse haastateltaville, eikä aineisto siten ole muualta hankittua. Luotettavuutta arvioidessa on myös hyvä tuoda esiin se tosiasia, että tutkija ei itse ole työskennellyt tai muuten viettänyt aikaa kohdeyrityksessä, mikä parantaa arvioinnin objektiivisuutta.

4. TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Tutkimustulokset pohjautuvat haastattelumateriaaliin. Tässä kappaleessa on analysoitu haastattelumateriaali tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttamiseksi. Tutkimukselle ominaista on hypoteesittomuus, eli tutkimuksella ei ole lähtökohtaisesti hypoteesia. Haastatteluvastauksia peilataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

4.1 Prosessin ymmärrys: Johdon keskittämisen haasteet

Yritystoston jälkeinen integraatio on prosessi, jolla pyritään luomaan lisäarvoa toteuttamalla tehokkaasti tiettyjä toimenpiteitä. Näitä ovat operationaalinen resurssien jakaminen, funktionaalisten taitojen jakaminen, yleinen johtamistaitojen jakaminen sekä yhdistymisen hyötyjen tiedostaminen. Oleellinen merkitys on siten näiden strategisten kyvykkyyksien tiedostamisella. Integraatio on siis prosessi, jolla haasteisiin vastataan.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on tällä hetkellä meneillään vaihe, jossa arkiset rutiinit integroidaan eli työntekijät kohtaavat tehtävissään monia muutoksia. Haspeslagh & Jemison (1991) korostavatkin, että onnistunut muutos lähtee liikkeelle muutosprosessin tiedostamisesta. Yritystoston jälkeisessä integraatiossa yritysten jokapäiväisissä rutiineissa lähes aina tapahtuu muutoksia. Nämä ovat haasteita, joita lähes jokainen yritys integraation yhteydessä kohtaavat. Onnistumista tai epäonnistumista on siten luonnollista mitata sillä, miten haasteista selvitään. Tämän jälkeen on syytä arvioida, mistä onnistuminen tai epäonnistuminen ovat johtuneet. Lisäksi on tärkeää nostaa huomiot, miten niihin voidaan jatkossa vastata.

H1: ”Jonkun verran on ollut haasteita, lähinnä uusien koneiden ja ohjelmien käyttäminen.”

H1: ”Tavaroiden toimitukset ovat olleet suurin haaste, johtuen kaupan pienestä koosta ja pienistä säilytystiloista”

H1: ”Hieman alussa ollut hankaluuksia kuormien määrien ja pakkaamisten kanssa on ollut haasteita jonkun verran aikaisempaan verrattuna. Esim. Kun kaupassa on pienet kylmätilat, niin uudelta tavarantoimittajalta tuleva kuorma on pakattu häkkirullakoihin sekaisin. Useassa eri rullakossa on kylmätuotteita, vaikka ne olisivat mahtuneet yhteenkin häkkiin. Aikaisemmin esim. lihatuotteet ovat tulleet erilaisella alusvaunulla, joka on mahtunut kylmätiloihin helpommin.”

Ensimmäinen haastateltava nostaa esiin tavanomaisia haasteita, jotka liittyvät uusiin koneisiin ja ohjelmiin. Nämä ovat luonnollisia arjen epäkohtia, joihin ainoa ratkaisu on ajoissa aloitettu valmistautuminen. On kuitenkin epäselvää, ovatko koneet ja ohjelmat uusia, jolloin valmistautuminen ei olisi välttämättä ollut mahdollista. Johtopäätöksien vetäminen ei siis ole yksioikoista. Sen sijaan ensimmäisen haastateltavan kommentti tavarantoimituksen haasteista ja pieniin säilytystiloihin vetoaminen nostaa huolen selkeistä huolimattomuusvirheistä. Myymälöiden fyysinen koko on fakta, joka operatiivista toimintaa suunnittelevilla esimiehillä on oltava raudanlujasti hallussa. Säilytystilojen täyttymiseen liittyvä ongelma vaikuttaa epähuolellisuudelta melko yksinkertaisessa

asiassa. Toisaalta voi olla, että kyseessä on tarkoituksella otettu riski, sillä lisävarastotilojen rakentaminen kaikkien myymälöiden yhteyteen tuskin sekään olisi ollut hyvä ratkaisu. Edellä mainitut seikat ovat yleisluontoisia asioita, joita jokaisessa integraatiotilanteessa varmasti syntyy, mutta niiden vaikutukset koko integraation kannalta on kuitenkin otettava huomioon.

H2: ”Suurimmaksi haasteeksi on yritysoston jälki mainingeissa minusta koitunut tiedonkulun heikentyminen. Meillä oli vanhan organisaation puolella hyvin toimiva tiedonkulujärjestelmä mutta integraation jälkeen ei ole ollut siihen tarvetta koska heillä ei ole ollut keskusjohtettuja myymälöitä aiemmin.”

H2: ”Toiseksi haasteeksi tietenkin on koitunut (tilaus)järjestelmien muutos. Uusi järjestelmä on huomattavasti raskaampi käyttää kuin mihin totuttiin vanhan organisaation puolella, esimerkkinä tilaustoiminnolla ei näe, jos tilattavaa tuotetta on jo tulossa.”

Toinen haastateltava nostaa esille vakavamman asian; tiedonkulun heikentymisen. Hän sanoo, että vanhan organisaation aikaiset tiedonkulkuperiaatteet ovat edelleen hyvin muistissa, mutta niiden käyttö on lopetettu, sillä uusi organisaatio on halunnut ottaa oman keskusjohtoisen tiedonkulkusysteemin käyttöön. Sama asia koskee myös tilausjärjestelmää. Haastateltava muistuttaa, että uudessa organisaatiossa on vanhaan nähden uutta nimenomaan sen keskusjohtoisuus. Keskusjohtoisiin järjestelmiin siirtyminen onkin yritysostojen jälkeisten integraatioiden perusongelmia. Kuten alussa todettiin, Haspeslagh & Jemison (1991) ovat sitä mieltä, että integraatiossa on kyse tiedon jakamisesta, niin operationaalisella, funktionaalisella kuin johtamisen tasollakin. Lisäksi painotetaan integraation hyödyistä tiedottamisen tärkeyttä. Nämä tekijät ovat oleellisessa asemassa myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation integraatiota tarkastellessa, kun yrityksellä on etäältä toimiva keskusjohto.

4.2 Keskusjohtoisen integraation haasteet organisaatiokulttuurille

Edellisessä kappaleessa esiteltiin integraation perusprosessin vaikutuksia, jossa kyse on johdon keskittämisen perushaasteista. Tässä kappaleessa pureudutaan samaan asiaan hieman tarkemmin ja lisätään tarkasteluun organisaatiokulttuurin merkitys.

Organisaatiomuodoiltaan samankaltaisilla yrityksillä on taipumusta yritysostoihin (Datta 1991). Kohdeorganisaatiossa on tämänkaltainen tilanne, sillä yritykset toimivat samalla toimialalla. Yritysten organisaatiokulttuuri on kuitenkin molemmilla yrityksillä omanlaisensa, mikä aiheuttaa riskin kulttuurien yhteen törmäämiselle, ja sitä kautta haasteille.

H1: ”Ja aikaisemmat toimintatavat ja käytännöt ovat olleet todella hyvin muistissa ja on ollut vaikeaa unohtaa kaikki se aikaisempi oppi mitä on vuosikaudet tullut käytettyä.”

Ensimmäinen haastateltava tuokin esiin juuri nämä haasteet. Heillä on totuttu tiettyihin toimintatapoihin vanhassa organisaatiossa, ja tämä on ollut heidän entinen toimintakulttuurinsa. Integraatiotilanteessa näihin tapoihin tulee muutoksia, mikä on luonut haastetta kohdeorganisaation henkilöstölle. Tällaista tilannetta yritykseen ei pitäisi päästä syntymään. Olisi tärkeää, että tehokkaalla johtamisella muutoksen luoma kulttuurin muutos saataisiin iskostettua työntekijöille hieman ennalta, jotta toimintamallien muutos aiheuttaisi mahdollisimman vähän vaikeuksia arjen toiminnalle. Muutosjohtamisella pystytään siten ohjailemaan työntekijöiden toimintamalleja painottamalla niiden merkitystä ja palvelutarkoitusta.

Toinen haastateltava kuitenkin huomauttaa, että toimintakulttuurin muutoksella on ollut myös positiivisia vaikutuksia. Integraation seurauksena yritykselle on mitä ilmeisemmin tullut lisää tuotevalikoimaa. Vaikka valikoiman lisääntyminen ei sinänsä alenna välttämättä työmäärää, sen positiiviset vaikutukset työn mielekkyyteen nousevat esiin alla olevasta haastatteluvastauksesta. Siten voisi arvioida, ettei kaupan henkilöstön mielestä ole hyvä asia, mikäli tietyt tuotteet eivät yleensä mene kaupaksi. Tällaiset tuotteet

tuottavat kustannustappiota, mikä voi joissain tapauksissa jopa muodostaa suoran yhteyden työntekijän palkkaan.

H2 "Voisin tähän laittaa, että nyt on hieman vapaampaa valikoimien kanssa toimiminen kuin aiemmin. Esim. voimme itse poistaa valikoimasta sellaisia tuotteita helpommin jotka ei tee juuri meillä kauppansa. Muuten toiminta on melko samanlaista näin ennen kauppiaan tuloa myymälään."

On siis ilmeistä, että integraation luomilla toimintakulttuurin muutoksilla on vaikutusta sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin pidemmän päälle asia, jolla on oleellista merkitystä työn mielekkyyden kannalta, ja siten sillä on myös yhteys yrityksen tuloksellisuuteen. Kuten näistä vastauksista tulee ilmi, toimintakulttuurin muutokseen olisi syytä panostaa jo ennen integraatiovaihetta. Tätä vahvistaa teoriaosiossa tehty huomio integraatioprosessin vaiheiden ymmärryksestä.

Kuinka sitten varmistaa, että keskusjohtoiseen järjestelmään siirtyminen kääntää muutoksen yrityksen organisaatiokulttuurin näkökulmasta voitoksi eikä tappioksi? Vastaus tähän piilee osittain tutkimuksen haastatteluvastauksissa, jotka tuovat hyvin esiin organisaatiokulttuurin kokemisen kahtalaisena. On toisaalta harmi, että vanhat tavat muuttuvat, mutta on myös hyvä, että toiminta tehostuu. Siten voi ajatella, että on oleellista olisi tässäkin tapauksessa tiedon jakaminen. Kun työntekijää jäytää harmi: "miksi muutos?"- on parasta vastata tähän huutoon jämerästi. Keskusjohtoisuuden tuomat hyödyt on tuotava esiin. Kustannushyötyjä, tehokkaampaa toimintaa, parempi yritys, parempi työympäristö ja niin edelleen. Aina tämäkään ei riitä, ja silloin syytä olisi etsiä jostain muualta, kuin tiedonkulusta. Erinäisissä integroitumisen osa-alueissa voidaan epäonnistua, ja tällainen tilanne johtaa usein organisaation sisäiseen muutosvastarintaan, eli inertiaan.

4.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta voi johtua joko muutoksen tuomista haasteista, tai sitten se voi olla olemassa sellaisenaan. Näistä ensin mainittuun yrityksellä on kuitenkin mahdollista vaikuttaa tiedottamalla muutoksen syistä ja seurauksista- nimenomaan positiivista vaikutuksista. Tämän tutkimuksen haastattelulla pyrittiin luomaan katsaus, onko muutosvastarintaa esiintynyt kohdeorganisaatiossa, ja jos on, mistä se on johtunut.

H1: ”Yleisesti koko henkilökunta on suhtautunut muutokseen positiivisella mielellä. Kenelläkään ei ole ollut negatiivista asennetta muutokseen ja kovasti ovat kaikki olleet innokkaita oppimaan uutta.”

Ensimmäisen haastateltavan vastauksesta voisi päätellä, että yritysostoon on suhtauduttu yleisesti ottaen positiivisella mielellä. Työntekijät ovat olleet innokkaita oppimaan uutta, mikä kertoo siitä, että kohdeorganisaatiossa on mahdollisesti jopa kaivattu muutosta tai uudistuksia. On kuitenkin huomionarvoista, että kaikkiin integraation osa-alueisiin kohdeorganisaatiossa ei olla oltu tyytyväisiä, kuten edellä todettiin toimitusaikojen sekä tietojärjestelmien suhteen. Onkin mielenkiintoista pohtia, kuinka suurelta osalta tällaiset seikat voivat olla muutosvastarintaa, eli inertiaa, ja kuinka paljon kyseessä on ns. ”oikeaa ongelmaa”, eli toiminnan häiriötä.

H2: ”Ilmapiiri muutosta kohtaa on ollut hyvä kaikkien osalta.”

Myös toinen haastateltava antaa positiivisen vastauksen. Muutosvastarinta on silti kaiken kaikkiaan arkaluontoinen asia. Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat keskijohdon edustajia. On epäselvää, kuinka paljon negatiivinen suhtautuminen muutosta kohtaan työntekijöissä tulee ilmi esimiesasemassa toimiville henkilöille. Toisaalta, mikään ei estä käymästä niinkään, että vastarintaa esiintyisi keskijohdossa itsessäkään. Tämä tutkimus ei kuitenkaan sellaista tuonut esiin.

Toisaalta, yrityksen organisaatiotyyppi dynaamisessa toimintaympäristössä toimivana byrokraattisena yrityksenä on sellainen, ettei ostavalla yrityksellä ole varaa riskeerata henkilöstön asennetta muutosta kohtaan, ilman että se näkyisi nopeasti yrityksen tuloksessa. Usein vastarinnalta välttyminen kertoo kuitenkin hyvin toteutetusta integraatiosta, ja niin vaikuttaisi olevan tämänkin integraation osalta. On todennäköistä, että integraation osa-alueilla onnistuminen on ollut syynä tähän. Muutosvastarinnan voi siten ajatella olevan peikko, joka voi syntyä, mikäli prosessia ei viedä läpi onnistuneesti. Muutosvastarinnasta ei voi nähdä olevan integraatiolle hyötyä, mutta siitä voi olla erityistä haittaa. Siksi sen olemassaolo on tärkeä muistaa integraation menestystekijöitä pohtiessa.

4.4 Viestintä

Ei ole varmasti epäselvää, että viestintä näyttelee erittäin tärkeää osaa useimmissa dynaamisissa yritystoiminnan vaiheissa. Integraatio yritystoston jälkeen kuuluu mitä ilmeisemmin tällaisiin tapauksiin. Viestintä on avainroolissa integraatioita toteuttavien toimien implementoinnissa. Muun muassa Birkinshaw, Bresman & Nobel (2010, 24) toteavat, että runsas viestintä auttaa huomattavasti yrityksen työntekijöitä sopeutumaan ja ”tykästymään” integraation aiheuttamiin muutoksiin sekä haasteisiin. Tutkimuksessa lähdettiin selvittämään, kuinka viestintä on ilmennyt kohdeorganisaatiossa ja millaisia vaikutuksia sillä on integraation toteuttamisessa ollut.

H1: ”Viestinnällä on ollut aika suuri merkitys, varsinkin tässä konkreettisessa muutoksessa kaupassa. Tieto siitä mitä minäkin päivänä/viikkona tapahtuu, miten käytännön asioita hoidetaan ongelmatilanteissa, mihin otan yhteyttä, kun tarvitsen apua. Juuri näissä asioissa on eniten ollut hyötyä, kun tieto kauppaan on tullut ajoissa.”

Ensimmäinen haastateltava korostaa viestinnän merkitystä yhteydessä juurikin jokapäiväiseen arjen toimintaan kaupassa. Arkirutiinit ovatkin tekijöitä, joiden kanssa työntekijät ovat päivittäin tekemisissä, joten niihin kohdistuvat muutokset ovat

työntekijöille suuria. Kohdeorganisaation myymälän johtaja arvioi, että viestinnällä on selkeää hyötyä, kun tieto muutoksista ja niiden vaikutuksista on tullut kauppaan ajoissa, jo ennen, kuin muutoksista on koitunut työntekijöille murheita.

Toinen haastateltava paljastaa kuitenkin haasteita, joita nimenomaan tuo viestinnän ajoittaminen on aiheuttanut. Viestintää olisi tarvittu integraation ensimmäisistä päivästä saakka enemmän, joka näkyi pienimuotoisina konflikteina integraation alkuvaiheessa. Tämä ostavan yrityksen olisi tullut ottaa paremmin huomioon.

H2: ”Viestinnällä on todella iso merkitys tällaisissa yrityskaupoissa. Tämä oli minun kohdalla jo toinen kerta ja nyt tuntuu, että viestintä on ollut todella huonoa. Tiedot tulee myöhässä, tai ei ollenkaan ja sitten meiltä tivataan, että miksi ette ole tehneet näitä asioita näin, kun ei ole kerrottu uutta toimintatapaa”

Parannettavaa löytyy siten myös viestinnän osalta, jonka myös Robson & Tourish (2005) muistuttavat olevan tärkeässä roolissa integraation tehokkaan toteutumisen kannalta. Mikäli kaupan johto toteaa viestinnän ”myöhästyneen”, on siinä todennäköisesti ollut parannettavaa. Tämä on asia, joka yrityksen tulisi jatkossa ottaa huomioon paremmin, mikäli vastaavia tilanteita tulee. Viestinnän merkityksen korostaminen heti integraation alkuvaiheista asti on tekijä, joka pitäisi olla tärkeänä osana strategista integraatioprosessia sen ensimmäisestä päivästä saakka.

H2: ”Nyt kun tätä muutosta on tehty vuosi ja se on jo valmistunut ja odotellaan kauppiaita, niin voisin sanoa, että viestintä alkaa hieman parantua.”

Toinen haastateltavakin kuitenkin tuo esiin, että kohdeyrityksen viestintä on parantunut, kun integraatio on mennyt eteenpäin. Tästä voi päätellä, että kohdeorganisaatiossa on itsenäisesti ymmärretty, joko palautetta kuulemalla tai muuten, että viestinnässä on oltu parannettavaa ja siihen on reagoitu. Muutosjohtamista on siis toteutettu hyvin, sillä johto on pystynyt arvioimaan omaa toimintaansa.

4.5 Esimiehen läsnäolo

Tämän tutkimuksen viitekehyksen ohella on myös muita seikkoja, jotka vaikuttavat integraation onnistumiseen. Esimiehen läsnäolon voidaan empiirisesti todeta olevan eräs näistä seikoista. Esimiehen läsnäololla esimies näyttää olevansa asioissa mukana, vaikka ei operationaalisessa toiminnassa olisikaan muuten tekevä käsipari. Tällainen läsnäolo on myös strateginen valinta, joka kuuluu johdon muutosjohtamisen työkalujen pakkiin. Tällaisen läsnäolon keskijohto tuntee olevan tärkeää.

H1: ”Kyllä pääsääntöisesti esimies ollut paikalla, omien aikataulujensa salliessa. Ja muutoksessa konversiopäällikkö on ollut paikalla muutosviikon ja tukihenkilö seuraavan viikon auttamassa käytännön asioissa kaupan avauksen jälkeen. Varsinkin konversiopäällikön tuki ja paikalla olo on ollut korvaamatonta, hän on pystynyt heti reagoimaan ongelmiin ja neuvomaan käytännön asioissa.”

Esimiehen läsnäolon tärkeyden huomauttaa myös Viitala (2004, 99) sanomalla, että nykyisen kaltaisessa dynaamisessa maailmassa, jonka erikoispiirteisiin kuuluvat muuttuvat tilanteet (jollainen yritysoston jälkeinen integraatio mitä ilmeisemmin on) on hallittavissa vain, kun johtaja on tilanteessa läsnä ja osaa asettautua työntekijöiden asemaan. Tärkeää on myös nopea, tarkka ja tehokas viestintä.

On huomionarvoista, että tutkimuksen kohdeyritys on palkannut integraatiota varten erillisen konversiopäällikön, eli muutosjohtajan. Tämä kertoo panostuksesta integraation strategiseen puoleen. Konversiopäällikön korvaamaton tuki saakin paljon kiitosta tutkimuksen haastateltavilta. Lisäksi on todettava, että kohdeorganisaatio on myös käyttänyt erillistä tukihenkilöä, joka on ollut läsnä muutoksen tukena silloin, kun konversiopäällikkö on ollut muualla.

H2: ”Meidän lähin esimies on ollut hyvin läsnä ja auttanut todella hyvin aina kun on voinut. Ja jos ei ole voinut niin on osannut kertoa mistä saa apua. Se on todella tärkeää, että ylemmät esimiehet ovat läsnä tällaisissa muutoksissa.”

Esimiehen pelkän läsnäolon lisäksi tarvitaan laadukasta vuoropuhelua. Kohdeorganisaatiossa esimiehet ovat haastattelujen perusteella onnistuneet tässä hienosti. On kuitenkin huomioitava, että läsnäolo ja viestintä ovat samankaltaisia asioita, ja kuten aiemmin tuli todettua, integraation alkuvaiheessa viestinnässä oli ollut ongelmia. Nämä ongelmat olisivat siten luonnollisesti voineet ratketa, mikäli esimies olisi tuolloin ollut entistä enemmän läsnä vastailemassa ongelmatilanteisiin.

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen viimeinen osio, muutosjohtaminen, on asia, jolla pyritään vaikuttamaan jokaiseen muuhun viitekehyksen osaan. Sen tehokas toteuttaminen voidaan nähdä liimana, jolla muut tekijät sidotaan yhteen, ja näin muodostetaan tiivis, tehokas ja selkeä integroituminen yritysoston jälkeen. Teoriaosiossa pohdittiin mitä muutosjohtaminen on, ja tämän tutkimuksen toisena alakysymyksenä kysyttiin, voiko muutosjohtamisella vastata integraation haasteisiin. Sirkin, Keenan & Jackson (2005, 111) tiivistävät muutosjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät neljään tärkeimpään seikkaan: muutosajan kesto, yhtenäisyys, sitoutuminen ja vaivannäkö. Mikäli tarkastelee näiden pohjalta tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tapahtunutta toimintaa, voi asiasta tehdä johtopäätöksiä. Muutos on kuitenkin vielä meneillään kohdeorganisaatiossa ja sen yhtenäisyys, sitoutuminen ja vaivannäkö ovat suhteellisia käsitteitä, joihin haastatteluvastauksilla ei suoraan pystytä luotettavasti vastaamaan, sen sijaan johtopäätöksiä voidaan tehdä muista teoreettisen viitekehyksen osa-alueista.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen viimeisessä kappaleessa on vastattu tutkimuskysymyksiin sekä tehty johtopäätökset. Lisäksi kappale esittelee myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita tätä tutkimusta tehdessä on herännyt.

5.1 Yhteenveto pääkysymyksestä

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena kuvata yritysoston jälkeiseen integraatioon liittyviä menestystekijöitä. Tavoitteen pohjalta oli muodostettu päätutkimuskysymys sekä kaksi tiiviisti aiheeseen liittyvää alakysymystä. Tutkimuksen pääkysymys oli *”Mitä menestystekijöitä yritysoston yhteydessä käytävässä integraatiossa on johtajan näkökulmasta?”*. Tämä tutkimus vahvistaa monien aikaisempien tutkimuksien näkökulmia, joiden mukaan integraation menestystekijät johtajan näkökulmasta alkavat siitä, että työntekijät on saatava ymmärtämään integraation syy, sekä sen vaikutukset työpaikan tapoihin, eli kulttuuriin. Tämä prosessin ymmärrys ja sitä edesauttavat toimenpiteet on siksi kirjattu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ensimmäisenä. Työntekijöitä on tiedotettava ja motivoitava riittävästi, jotta he ovat parhaalla mahdollisella tavalla valmiita toimimaan integraatiota toteuttavina henkilöinä.

Tämän jälkeen integraatiotoimenpiteet on johdettava tehokkaasti, käyttämällä apuna selkeää ja oikein ajoitettua viestintää. Viestintä on siksi viitekehysessä tärkeänä osana, mutta se ei ole irrallinen tekijä vaan kaikkiin muihin viitekehukseen osiin liittyvä toimeenpanija. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa viestintä oli koettu alussa heikoksi, mutta parantuneen loppua kohden, joka on parantanut integraation kulkua. Itse toimenpiteet vaihtelevat, sillä jokainen integraatio on omanlaisensa niin kokonsa tai tyyliensä mukaan. Koko integraatioprosessia toteuttaessa johdon on toteutettava taitavaa muutosjohtamista, jossa viestintä näyttää hyvin tärkeää roolia. Näitä muutosjohtamisen keinoja ovat muutokseen tähtäävä osallistava toiminta sekä työntekijöiden motivointi muutoksen suuntaan viestinnän keinoin. Lopuksi muutosjohtamisen seuraamiseksi

toimenpiteitä ja tuloksia on arvioitava niin työntekijä- kuin organisaatiotasolla. Johtajan läsnäolon merkitys oli kohdeorganisaatiossa todettu myös tärkeäksi. Johtajan on näytettävä esimerkkiä, että hän on myös itse täysillä mukana integraatiossa. Tästä syystä myös muutosjohtaminen on ansainnut paikkansa tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä, mutta viestinnän tapaan sekin sitoutuu konkreettisesti muihin osioihin.

Viestintä ja muutosjohtamisen toimet ovat tärkeässä osassa myös organisaatiokulttuuriin liittyvien haasteiden osalta. Organisaatiokulttuuri on yrityksen omaleimaisuuden ja identiteetin lähde ja siksi hyvin tärkeä. Integraatiossa sitä kuitenkin haastetaan muuttamaan muotoaan ja siksi on hyvin tärkeää, että johtamisessa onnistutaan, jotta kulttuuri saadaan säästettyä kuta kuinkin halutun kaltaisena. Tässä tutkimuksessa haasteet olivat lieviä, sillä kulttuurit olivat valmiiksi hyvin samankaltaisia. Yritys kuitenkin koki haasteita toimintatapojen muutoksen osalta, ja niistä yli pääseminen on kriittistä yrityksen menestyksen kannalta. Muutoin yrityksessä voi alkaa kyteä vastarintaa, joka on tuhoisaa työntekijöiden palveluhalun ja motivaation kannalta. Organisaatiokulttuureilla on siten nyt ja jatkossa tärkeä rooli integraatioiden menestymisen kannalta. Näin saadaan yritysoston jälkeisen integraation menestystekijöiden nyrkiksi prosessin ymmärrys, viestintä, organisaatiokulttuuri, muutosvastarinta ja muutosjohtaminen.

5.2 Yhteenveto alakysymyksistä

Ensimmäisenä alakysymyksenä oli *”Millaiset seikat luovat haasteita integraatioon?”*. Jokaiseen integraation menestystekijään liittyy myös haasteita. Siten juuri samainen menestystekijä voi pieleen mennessään johtaa integraation epäonnistumiseen. Näin voi olla, mikäli integraation prosessia saada tiedostettua työntekijöiden mielissä, organisaatiokulttuurit törmäävät liikaa toisiinsa, viestintä epäonnistuu tai johtajan toimet epäonnistuvat. Nämä haasteet voivat johtaa organisaatiomuutoksen- eli tässä tapauksessa integraation vastustamiseen. Toisaalta vastustusta syntyy myös itsestään, sillä integraatio tuo mukanaan epävarmuutta työntekijöiden arkeen. Tässä tutkimuksessa esiintyi yleisiä logistiikkaan ja toimintatapojen muutokseen liittyviä haasteita, sekä myös

viestinnän heikkouden mukanaan tuomia haasteita. Nämä haasteet on mahdollista tiivistää keskusjohtoistamisen haasteisiin, eli siihen, että kyseisiä myymälöitä koskevat päätökset tehdään kokonaan toisaalla. Sen sijaan, tämä tutkimus ei tuonut esiin organisaationalista inertiaa.

Toisena alakysymyksenä oli *”Miten organisaation tyyppi vaikuttaa integraatioon?”*. Tämän tutkimuksen teoriaosiossa oli esiteltynä Haspeslagh & Jemisonin (1991) malli, jossa jaotellaan organisaatioiden keskinäistä vaikutusta integraatioon. Yleisesti voidaan todeta, että tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on muodoltaan melko byrokraattinen johtuen siitä, että se operoi kohtuullisen yksinkertaisessa ympäristössä ja sen työnjaot on pitkälle ositetut. Tällainen organisaatiotyyppi vaikuttaa integraatioon siten, että se ei todennäköisesti tarvitse kovin suurta autonomiaa tehtävien yksinkertaisuuden vuoksi. Sen sijaan strateginen riippuvuussuhde on kohdeorganisaatiolle tärkeä, sillä se on riippuvainen ostavan yrityksen pääomasta, sekä tavarantoimituksesta. Näin ollen, Haspeslaghin ”Absorbition” eli sulautuminen on integraatioprosessimuoto, joka sopii kohdeorganisaation kaltaiselle organisaatiolle. Organisaation tyypillä on vaikutusta integraation kulkuun ja implemointistrategiaan, esimerkiksi juuri integraatioon käytetyn ajan ja integraatiotoimien volyymissä.

Kolmantena alakysymyksenä oli *”Miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa integraation onnistumiseen?”*. Muutosjohtamisen toimenpiteet tähtäävät yksinomaan muutoksen toteuttamiseen organisaatiossa. Näitä toimenpiteitä ovat osallistaminen muutokseen, tehokas viestintä muutoksen tavoitteista sekä johdon skannaus tavoitteiden toteutumisesta. Haastateltavat kehuivat esimiehiä siitä, että nämä ovat olleet hyvin läsnä integraatiotoimenpiteiden toteutuksessa. Näin voi todeta, että johto on ollut mukana seuraamassa integraation kulkua, ja näin päässyt läheltä arvioimaan ja kommentoimaan muutoksen kulkua, ja on siten päässyt vaikuttamaan myönteisesti integraation onnistumiseen. Lisäksi vaikuttamista voidaan tehdä yksinkertaisilla johdon toimilla, joissa painotetaan viestinnän avulla sitä, minkä takia tietty muutos on hyvästä kaikkien kannalta organisaatiossa, eli ohjailemalla työntekijöiden ajatusmallia. Tässä asiassa

kohdeorganisaatio ei onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla, sillä haastateltava toi esiin sen, että vanhat toimintatavat tuntuivat edelleen vaikeilta unohtaa.

5.3 Johtopäätökset

Teoriaosiossa todettiin, että integraatioprosessit ovat aina yksilöllisiä. Näin on myös tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä. Ostetussa yrityksessä henkilöstö on pääosin pysynyt samana, joten muutoksessa ei ole kyse niinkään henkilöstövoimavaroista. Kyse on ollut enemmän kilpailutilanteesta ja jo olemassa olevasta infrastruktuurista, eli tässä tapauksessa kaupoista. Toki tässä vaiheessa on vielä mahdotonta sanoa, aiotaanko henkilöstöä mahdollisesti vähentää myöhemmin. Mikäli kyseessä on strateginen toimintatapa, henkilöstön arviointivaihe, olisi arvioitavissa tämän muodostavan lyhyellä aikavälillä yritykselle tappiota, kuten teoriaosiossa puhuttiin. Kohdeyrityksen toimintastrategiaa ei kuitenkaan voida varmuudella tietää.

Teoriaosassa kerrottiin, kuinka Quah & Young (2015) pohtivat vaiheittaista integraatioprosessia. Malli alkaa prosessin valmisteluvaiheella puoli vuotta ennen integraatiotoimenpiteiden alkua. Tässä vaiheessa olisi tarkoitus, että integroituvien yritysten johto kommunikoi keskenään integraation tavoitteet ja toimenpiteet näiden saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että johdon välinen viestintä oli integraation alkuvaiheessa vielä puutteellista, joka aiheutti stressiä ja hankalia tilanteita kohdeyrityksessä. Tästä löytyi parannettavaa strategiseen valmisteluun.

Organisaatiokulttuurilla on todettu olevan suuri merkitys yrityksen menestykseen, sillä se on yrityksen omaleimaisuuden perusta. Siten on mahdollista arvioida, että yritystoston jälkeisessä integraatiossa organisaatiokulttuurien törmääminen tulisi esiin. Myös tämä tutkimus nosti tällaista törmäystä esiin. Haastateltavat totesivat vanhojen toimintatapojen olevan edelleen hyvässä muistissa ja niiden unohtaminen on työntekijöistä vaikeaa. Lisäksi integraatio on haastanut kohdeyritystä logistisesti niin tilan puutteen osalta, kuin tilausjärjestelmien hankaluutena. Teoriaosiossa totesimme, että parhaiten integraatio

onnistuu sellaisissa tilanteissa, joissa ostavan yrityksen toimintatavat ovat jo lähtökohtaisesti mahdollisimman lähellä ostettavan yrityksen tapoja. Kohdeorganisaatiossa tilanne on juurikin tällainen. Kaupan alan yritykset ovat alun perin toimineet samalla toimialalla vähittäistavaroiden myynnin parissa.

Organisaation tyypillä nähdään myös olevan vaikutusta integraatioon. Haspeslagh & Jemison (1991) esittelivät integraatioon tähtäävän mallin, jossa vaaka-akselilla oli yritysten keskinäinen strateginen riippuvuus ja pystyakselilla yritysten autonomian tarve. Birkinshaw:n, Bresmanin & Nobelin (2010, 24) mallit integraatiotyyppien jaottelusta ”Low Road” ja ”High Road” malleihin on samansuuntainen jaottelumuoto. Myös Mintzberg (1979) on tehnyt organisaatiotyyppien välistä jaottelua sen rakenteen mukaan. Malleista Haspeslaghin Absorbition sekä Birkinshaw:n ”Low Road” eli nopea sopeuttaminen vaikuttavat sopivimmilta. Kohdeorganisaatiota voi tulkita Mintzbergin organisaatiotyypeistä byrokraattiseksi, mikä tukee Haspeslaghin sekä Birkinshaw:n mallien tulosten antia.

Hyvän ilmapiirin tärkeys tuotiin myös esiin aiemmin. Muutosvastarinta voi kuitenkin nousta häiritseväksi tekijäksi. Tässä tutkimuksessa sellaista ei kuitenkaan löytynyt, joten ostavan yrityksen voidaan todeta onnistuneen muutokseen motivoinnissa, ja tarpeellisen muutokseen liittyvän tiedon jakamisessa. Teoriaosassa tuotiin esiin myös mielenkiintoinen näkemys eräästä muutosvastarinnan ennaltaehkäisykeinosta, vaihtoehtoisesta kerronnasta, jonka tarkoituksena on muuttaa integraatiokieltä helposti lähestyttävämpään muotoon (Näslund & Perner 2012, 109, Milojevic & Izgarjan 2014). Kohdeorganisaatiossa tämä ei kuitenkaan ole noussut tarpeelliseksi, sillä muutokset ovat olleet maltillisia. Lisäksi ilmapiirin positiivisuuteen on todennäköisesti vaikuttanut se, että ostava organisaatio on suomalaisten silmissä varsin tuttu ja hyvämaineinen yritys. Siten voisi ajatella yrityksen maineella olevan myös tiettyä vaikutusta integraation onnistumiseen, jota olisi kiinnostavaa tutkia jatkossa tarkemmin.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus on rajannut ulos yrityksen maine- ja imagotekijät. Lisäksi tässä tutkimuksessa ei ole nostettu esiin yritysten brändien vaikutuksia. Näiden tekijöiden jatkotutkiminen saattaisi olla hyödyllistä ja kiintoisaa. Myös organisaatiotyyppien vaikutuksista integraatioon olisi mahdollisista tehdä omaa tutkimusta huomattavasti syvemmälle kuin mitä tässä tutkimuksessa on sivuttu. Toisaalta mukaan tarkasteluun voi ottaa myös yrityssulautumiset ja esimerkiksi voimavarojen jakamisen painotuksiin liittyvät ongelmat. Mielenkiintoinen tutkimus voisi myös olla sellainen, jossa keskitytään yksinomaan omaleimaisten organisaatiokulttuurien integroimisen vaikutuksista koko yrityksen kilpailuetuun.

LÄHDELUETTELO

Agarwal R., Anand J., Bercowitz J. & Croson R. (2012). Spillovers across organizational architectures: The role of prior resource allocation and communication in post-acquisition coordination outcomes. *Strategic Management Journal* 33, 6, 710-733.

Birkinshaw J., Brenson H. & Nobel R. (2010) Knowledge Transfer in International Acquisitions: A Retroperspective. *Journal of International Business Studies* 41, 1, 21-26.

Caiazza R., Volpe T. (2015) M&A Process: A Literature Review and Research Agenda. *Business Process Management Journal* 21, 1, 205-220.

Capron L., Dussuage P. & Mitchell W. (1998). Resource redeployment following horizontal mergers and acquisitions in Europe and North America, 1988-1992. *Strategic Management Journal*, 19, 7, 631-661

Castro-Casal C., Neira-Fontela E. & Perez-Alvarez M. D. Human resources retention and knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Journal of Management and Organization* 19, 2, 188-209

Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37, 5, 1429–1443.

Datta, D. K. (1991). Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration. *Strategic Management Journal*, 12, 281–297.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Harkness J. (2000) Measuring the effectiveness of change – The role of internal communication in change management. *Journal of Change Management* 1, 1, 66-73.

Haspeslagh P. C., Jemison D. B. (1991) *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York, Free Press cop.

Häkkinen L., Nummela N., Taalas S., (2010) Motives and boundary conditions of mergers and acquisitions in media: a Nordic perspective. In: Olof Hultén, Sune Tjernström and Stefan Melesko (ed.), *Media mergers and the defence of pluralism* (pp. 21-40). Göteborg, Nordicom.

Jaura M., Michailova S. (2014) Cognition and knowledge sharing in post-acquisition integration: insights from Indian IT acquiring firms. *Journal of Asia Business Studies* 8, 2, 146-167.

Jordao R. V. D., Souza A. A. & Avelar E. A. (2014) Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research* 67,4, 542-549.

Milojevic I. & Izgarjan A. (2014) Creating alternative futures through storytelling: A case study from Serbia. *Futures* 57, 51-61.

Näslund L. & Perner F. (2012) The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia. *Human Relations* 65, 1, 89-110.

Pickering M. E. (2017) Post-acquisition integration processes in publicly owned professional service companies: Senior professional behaviour and company performance. *Journal of Organizational Behaviour*.

Qing L. (2014) Is the speed of post-acquisition integration manageable? Case study:

post-acquisition integration of HSBC with the Mercantile Bank, 1959 – 84. *Business History* 56, 8, 1262-1280.

Quah P., Young S. (2005) Post-Acquisition Management: A Phases Approach for Cross Border M&As. *European Management Journal* 23, 1, 65-75.

Quinn D., Hargie O. (2004) Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications: An International Journal* 2004, 9, 2, 146-158

Raineri A. B. (2011) Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research* 64, 3, 266-272.

Robson P., Tourish D. (2005) Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 3, 213–222

Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*. 3. painos, San Francisco, Jossey-Bass.

Schraeder, M., & Self, D.R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*, 41, 511–522

Shanley M.T., Correa M.E., 1992. Agreement Between Top Management Teams and Expectations for Post Acquisition Performance. *Strategic Management Journal*, 13, 4 245-266

Sirkin, H., Keenan, P. & Jackson, A. (2005) The Hard Side of Change Management. *Harvard Business Review* 83, 10, 108-118.

Stanleigh M. (2013) Leading Change. *The Journal for Quality and Participation*, 36, 2, 39-40

Valackiene A. & Susniene D. (2013) Significance of Corporate Communication in Change Management: Theoretical and Practical Perspective. 317-324.

Valtiokonttori (2017) Miten kohtaan muutoksen aiheuttamia reaktioita? [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.4.2017] Saatavilla: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Miten_kohtaan_muutoksen_aiheuttamia_reak\(45118\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Miten_kohtaan_muutoksen_aiheuttamia_reak(45118))

Vancea M. (2011) Challenges and Stakes of The Post-Acquisition Integration Process. *Series Oeconomica* 13, 1, 167-180.

Viitala, R. (2004) Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Zorn, T. E., Page, D. J. & Cheney, G. (2000) Nuts About Change: Multiple Perspectives on Change Oriented Communication in a Public-Sector Organization. *Management Communication Quarterly*, 13, 515–566.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Minkälaiset asiat ovat yritysoston jälkimainingeissa koituneet haastaviksi myymälänne osalta? Miksi?

Onko vanhan organisaation aikaisen organisaatiokulttuurin (tavat toimia) muuttaminen uuden firman alaisuuteen ollut haasteellista? Millä tavalla?

Onko työntekijöissä ollut havaittavissa muutoksen vastustamista? Minkälainen ilmapiiri muutosta kohtaan on yleisesti ollut? Miksi?

Kuinka suuri merkitys viestinnällä on muutoksen läpiviemiseksi ollut? Millä tavalla?

Onko muutosta läpivievä esimies (ylimmät esimiehet) ollut riittävästi läsnä? Kuinka suuri merkitys sillä on ollut?

Tiivistäen, minkälaiset asiat kauppojen integroinnissa ovat ilmenneet kaikista haastavimmiksi?