Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

School of Business and Management
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Diplomityö
Samuel Enkvist

Ostettujen yritysten integraatio ostavaan organisaatioon – CASE Bravida Finland Oy

Työn 1. tarkastaja ja ohjaaja: Professori Timo Pihkala
Työn 2. tarkastaja: Tutkijatohtori Marita Rautiainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Samuel Enkvist
Työn nimi: Ostettujen yritysten integraatio ostavaan organisaatioon – CASE Bravida Finland Oy
Laitos: Tuotantotalous
Vuosi: 2018 **Paikka:** Espoo
Diplomityö, Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. 94 sivua, 14 kuvaa, 2 taulukkoa ja 3 liitettä. Tarkastajat: professori Timo Pihkala ja tutkijatohtori Marita Rautiainen
Hakusanat: yrityskauppa, yrityskaupan jälkeinen integraatio, muutoksen johtaminen, yrityskulttuuri
Tutkimuksen tavoitteena on tutkia yritysostojen integraatioprojektit ja tulosten perusteella antaa suuren talotekniikkakonsernin suomalaiselle tytäryhtiölle kehitysehdotuksia sen yritysostojen integraatiotyöhön. Lisäksi selvitetään mitkä ovat kyseisen yrityksen integraatioprojektien onnistumisen kannalta kriittiset tekijät. Jotta lukijalle syntyisi kokonaiskuvan ymmärrys, käydään teoriaosuudessa ensin läpi koko yrityskauppaprosessia. Sen jälkeen keskitytään yrityskauppojen integraatiovaiheeseen, ja viimeisenä teoriaosuudessa käydään johtamis- ja toimintajärjestelmiä läpi. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkielman empiirisen osan muodostaa kohdeyrityksen työntekijöiden ja johtajien teemahaastattelut. Analysointimenetelmänä toimii teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tutkimuksen tuloksena annetaan kohdeyritykselle kehitysehdotuksia, jotka liittyvät ostokohteen valintaan, integraation suunnitteluun ja johtamiseen, viestintään, resursointiin, integraation arviointiin sekä yrityskulttuurin implementointiin.

ABSTRACT

Author: Samuel Enkvist	
Subject: Post-acquisition integration – CASE Bravida Finland Oy	
Department: Industrial Engineering and Management	
Year: 2018	**Location:** Espoo
Master´s Thesis, Lappeenranta University of Technology. 94 pages, 14 figures, 2 tables and 3 appendices. Examiners: professor Timo Pihkala and post-doctoral researcher Marita Rautiainen	
Keywords: M&A, M&A integration, change management, company culture	
The purpose of the Master´s thesis is to examine M&A integration projects and, based on the results, give improvement suggestions to a large HVAC company´s Finnish subsidiary´s M&A integration work. Additionally, critical success factors are clarified for the M&A integrations in this company. The theoretical part contains the whole M&A process, the integration phase in particular and a review on management systems and how to implement them. The empirical section of the qualitative research case study method was implemented by interviewing key people and employees from the case company. The empirical material was analysed by means of content analysis. The findings in the research constitute improvement suggestions in the areas of selection of the company to acquire, planning and management of the integration, communication, resource allocation, evaluation of the integration and company culture implementation.	

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Tutkimuksen tausta 1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimuskysymykset 2
1.3 Kirjallisuuskartoitus 3
1.4 Tutkimuksen rakenne 4
2. Yrityskaupat 4
2.1 Yrityksen kasvu 4
2.2 Yrityskaupan vaiheet 5
2.2.1 Strategian valinta ja yritysoston suunnittelu 6
2.2.2 Yritysoston toimeenpano 9
2.2.3 Yritysoston integrointi ja arviointi 11
2.3 Yrityskulttuurin merkitys yrityskaupoissa 12
3 Yrityskaupan jälkeinen integraatioprojekti 14
3.1 Integraation laajuus 17
3.2 Integraation vaiheet 19
3.3 Integraatioprojektin suunnittelu 21
3.4 Ostokohteen integrointi 23
3.4.1 Muutoksen johtaminen 26
3.4.2 Viestintä ja muutosvastarinta 28
3.4.3 Johdon rooli muutoksessa 32
4. Johtamisjärjestelmät ja niiden implementointi 35
4.1 Mikä on johtamisjärjestelmä 35
4.2 Johtamisjärjestelmien tavoitteet ja merkitys organisaatiolle 37
4.3 Toimintajärjestelmät 38
4.4 Johtamisjärjestelmän implementointi 39
5. Tutkimuksen toteuttaminen 41
5.1 Laadullinen tutkimus 41
5.2 Case-tutkimus 42
5.3 Aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analysointi 44
5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 49
6 Tutkimuksen empiirinen osa 50
6.1 Tutkittava yritys Bravida Finland Oy 50
6.2 Ostetun yrityksen integrointi Bravida Finland Oy:n organisaatioon 50
6.2.1 Integraation suunnittelu 51

6.2.2 Integraation toteutus ja seuranta 62
6.2.3 Integraation arviointi 67
7 Ehdotukset Bravida Finland Oy:lle 70
8. Johtopäätökset 74
9. Yhteenveto 78
Lähteet 79
LIITTEET 87

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysostot, fuusiot ja erilaiset yritysjärjestelyt ovat kiinteä osa nykypäivän yritysten toimintaa. Tämän ansiosta monet yritykset joutuvat kokemaan organisaatioiden yhdistämiseen liittyviä haasteita. Vaikka yrityskauppoja toteutetaan näin laajasti maailmassa, yritysostoista epäonnistuvat kuitenkin lähteestä ja laskentatavasta riippuen 50–75 %. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on, että ainakin Bravida Finland Oy pääsisi näiden 25–50 %:n joukkoon, joilla yrityskaupat onnistuvat.

M&A (Mergers & Acquisitions) on hyvin laajasti käytetty termi niin kotimaisessa kuin ulkomaisessakin kirjallisuudessa yrityskaupoista puhuttaessa. Terminä se ei tee eroa fuusioilla ja yritysostoilla, vaan se on yleinen termi yrityskaupoille. Mergers –sanalla viitataan yleensä fuusioihin, joissa kaksi (mahdollisesti samankokoista ja yhtä vahvaa) yritystä yhdistävät voimansa perustamalla uuden yrityksen samalla kuin aikaisemmat yritykset lakkaavat olemasta. Olennaista fuusioissa on, että yhdistämällä voimavarojensa osapuolet pyrkivät rakentamaan täysin uutta yritystä, ja siten molemmat yritykset joutuvat muutoksen kohteiksi. (Teerikangas 2008, 18-19).

Acquisition – sana taas viittaa sellaisiin yrityskauppoihin, joissa on selkeästi ostava ja ostettu osapuoli. Näissä yrityskaupoissa ostava yritys integroi jossakin määrin ostetun yrityksen toiminnot omaan liiketoimintaansa. Riippuen ostavan yrityksen integrointistrategiasta, ostetun yrityksen liiketoiminta voi jäädä täysin itsenäiseksi, osittain itsenäiseksi tai tulla täysin yhteensulautetuksi ostavan yrityksen liiketoimintaan. Joskus ostava yritys voi myös muokata omat toiminnot ostetun yrityksen mukaisiksi, jolloin yritysostosta voikin käytännössä tulla fuusio. (Teerikangas 2008, 19). Kuitenkin ostava osapuoli yleensä käyttää suurempaa määräysvaltaa yhdistyneessä yrityksessä (Alaranta, 2008, 15).

Yritysostot ovat huomattavasti yleisempiä kuin fuusiot: määrällisesti vain noin yksi prosentti kaikista yrityskaupoista on fuusioita, vaikka fuusiot kuitenkin arvollisesti ovat merkittävässä asemassa. Fuusio-termiin voidaan kuitenkin törmätä useammin siksi, että termiä joskus voidaan käyttää harhaanjohtavasti, jotta ostetun yrityksen henkilöstö ei pelkäisi yksipuolista valtausta, vaikka siitä käytännössä olisikin kyse.

Varsinkin yrityskaupan integraatiovaihe on tunnistettu hyvin kriittiseksi vaiheeksi yrityskaupan onnistumisen kannalta (Haspeslagh & Jemison, 1991; Larsson & Finkelstein, 1999; McGrath, 2011). Integraatiovaihe on hyvin haastava organisaatiolle ja vaatii paljon ponnistusta niin yrityksen ylimmältä johdolta, integraation vastuuhenkilöiltä kuin koko henkilöstöltäkin. Shrivastavan (1986) mukaan huonosti toteutuneet integraatiot aiheuttavat jopa kolmanneksen kaikista epäonnistuneista yrityskaupoista. Koska organisaatioissa nykyään tapahtuu niin paljon muutoksia, muutosjohtamisen taitoa vaaditaan nykyään yhä enemmän yritysjohtajilta (Senior, 2002). Jotkut tutkijat jopa väittävät että muutoksen johtamisen taito on nykyjohtajan tärkein ominaisuus.

Tärkeä osa yritysoston integrointia on yrityskulttuurin ja johtamisjärjestelmän implementointi ostettuun yritykseen, joten käsittelen myös eri johtamis- ja toimintajärjestelmät erikseen omassa luvussaan. Johtamisjärjestelmiä löytyy monta eri tyyppiä ja monille eri käyttötarkoituksille, mutta yhteistä niillä kaikilla on, että niiden avulla yritetään luoda lisäarvoa organisaatiolle. Lisäarvon voi olla esimerkiksi toiminnan tehostaminen, asiakastyytyväisyyden lisääminen tai parempi riskienhallinta (ISO, 2017a).

Tässä tutkimuksessa käsitellään lähinnä yritysostot ja etenkin yritysostojen integraatioprojektit. Bravida konserni laajentui Suomeen vuonna 2015 ostamalla kaksi yritystä ja tavoitteena on olla koko pohjoismaiden johtava talotekniikkapalveluiden toimittaja. Aihe on ajankohtainen Bravida Finland Oy:lle, sillä yritys kasvaa voimakkaasti ja yritysostot ovat tärkeä osa kasvua.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimuskysymykset

Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia mikä olisi Bravida Finland Oy:lle paras tapa integroida ostetut yritykset omaan organisaatioon. Tutkimusongelma pohjautuu siihen, että Bravida Finland Oy on nuori organisaatio eivätkä kaikki toimintatavat ole jalostuneet vielä. Yritän siis laatia Bravidalle selkeän integrointimallin, jota yritys voi hyödyntää tulevissa yrityskaupoissaan. Jokainen yrityskauppa on ainutlaatuinen, mutta koska kaikki Bravida Finland Oy:n ostamat yritykset kuuluvat samaan kokoluokkaan ja toimivat samalla alalla, niin voidaan käyttää samaa mallia pohjana kaikille yrityskaupoille.

Tutkimusta ohjaavat tutkimuskysymykset ovat:

1. *Miten Bravida Finland Oy:n tulisi integroida ostetut yritykset omaan organisaatioonsa?*

2. *Mitkä tekijät ovat Bravida Finland Oy:lle kriittiset integraation onnistumisen kannalta?*

Tutkimuksessa tutkin vain yritysostot, ja painopiste on integraatiovaiheessa. Fuusiot sekä yrityskaupan syyt ja taustaa ei käsitellä ollenkaan empiriaosuudessa, vaan tutkittava alue alkaa kaupan julkistamisesta. Teoriaosuudessa kuitenkin selitän lyhyesti yritysoston ja fuusion erot sekä yrityskaupan syyt, jotta kokonaiskuva hahmottuisi lukijalle paremmin.

1.3 Kirjallisuuskartoitus

Yrityskauppoihin ja integraatioprojekteihin liittyvää kirjallisuutta löytyy runsaasti. Suomalaista kirjallisuutta aiheesta ovat kirjoittaneet esimerkiksi Erkkilä (2001), Katramo et. al. (2001) ja Teerikangas (2008). Englanniksi löytyvät esimerkiksi Erkkilä & Valpola (2005), Haspesagh & Jemison (1991) ja McGrath (2011). Suurin osa näistä kirjoista keskittyvät yrityskaupan integraatiovaiheeseen. Aihe on myös laajasti käsitelty erilaisissa tieteellisissä lehdissä ja artikkeleissa. Suomeksi artikkeleita ei löydy kovin paljon, mutta sen sijaan pro gradu – tutkielmia, diplomitöitä ja AMK-opinnäytetöitä löytyvät paljon. En ole kuitenkaan löytänyt tutkielmaa, jossa toimeksiantoyritykselle laadittaisiin yrityskauppojen integrointiohjeen.

Myös muutoksen johtaminen ja johtamisjärjestelmät ovat tärkeässä roolissa tutkielmassa. Harvaa aihetta on tutkittu yhtä paljon kuin muutoksen johtaminen. Varsinkin kansainvälistä kirjallisuutta löytyy todella paljon, ja myös Suomessakin sitä on tutkittu. Esimerkiksi Kotter (2012) on tunnettu muutoksen johtamisen tutkija. Johtamisjärjestelmiä on myös tutkittu paljon, ja varsinkin Kaplanin & Nortonin (2008) laatima johtamisjärjestelmämalli Balanced Scorecard on hyvin tuttu ja käytetty malli yritysmaailmassa. Johtamisjärjestelmien implementointeja on myös tutkittu kansainvälisesti paljon, mutta suomenkielisiä tutkimuksia vaikuttaa olevan aika vähän. Toki pro gradu –tutkielmia ja diplomitöitä on tehty aiheesta jonkin verran, myös suomen kielellä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu yhdeksästä luvusta. Ensimmäinen luku koostuu johdannosta. Toisessa luvussa tarkastellaan ensin yritysten kasvutavat ja yrityskaupat yleisellä tasolla, sitten pureudutaan syvemmälle yritysostoihin ja niiden eri vaiheisiin. Kolmannessa luvussa käsitellään ensin integraation suunnittelu, sitten sen toteuttaminen ja lopuksi muutoksen johtaminen, viestintä ja muutosvastarinta sekä johdon rooli muutoksessa. Neljännessä luvussa käydään läpi johtamis- ja toimintajärjestelmät ja niiden implementointia. Luvussa viisi käsitellään tutkimuksen metodologiaosuutta ja kuudennessa luvussa käydään empiriaosuutta läpi. Seitsemännessä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin. Lopuksi luvut kahdeksan ja yhdeksän muodostavat johtopäätökset ja yhteenveto.

2. Yrityskaupat

Tässä tutkielmassa käsitellään lähinnä yrityskaupan jälkeinen integraatioprosessi, mutta jotta lukijan kokonaiskuva yrityskaupoista hahmottuisi paremmin, käydään ensin läpi mitä on yrityskauppa ja mistä vaiheista se koostuu.

2.1 Yrityksen kasvu

Strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi yrityksillä on yleensä kolme tapaa kasvaa: orgaaninen kasvu, kasvu yrityskaupan avulla ja kasvu yhteistyöllä muiden yritysten kanssa. (Tenhunen & Werner 2000, 12). Orgaaninen kasvu eli omien prosessien kehittäminen, myynnin lisääminen ja resurssien lisääminen rekrytoimalla uusia työntekijöitä on suomalaisten pk-yritysten yleisin kasvumuoto. (Viitala & Jylhä 2014, 278). Sitä pidetään yrityksissä yleisesti myös turvallisimpana ja vähiten riskejä sisältävänä kasvun muotona. (Simons & Hyö-tyläinen 2009). Orgaanisen kasvun lisäksi hyvä kasvun tapa varsinkin nopeasti kasvaville yrityksille on yhteistyö muiden yritysten kanssa, esimerkiksi alihankkijoiden käyttö. (Viitala & Jylhä 2014, 278).

Yrityksille nopein tapa kasvaa tai päästä uusille markkinoille on yleensä yrityskauppa. Erityisesti suurille yrityksille tämä on yleinen kasvun muoto. (Viitala & Jylhä 2014, 278). Katramon et. al. (2011, 19) mukaan yrityskauppa on ostajalle strateginen toimenpide, jossa maksettava hinta on alhaisempi kuin kaupasta odotettava hyöty. Yrityskaupat sisältävät kuitenkin merkittävästi enemmän riskejä ostavalle yritykselle kuin esimerkiksi orgaaninen kasvu. (Viitala & Jylhä 2014, 278).

Yrityskauppoja on Immosen (2008) mukaan kolme eri tyyppiä:

1. omistuskauppa, jossa ostetaan kohdeyrityksen osakkeet tai osuudet
2. substanssikauppa, jossa ostetaan kohdeyrityksen liiketoiminta ja sitä palveleva omaisuus tai
3. fuusio, jossa kahden yrityksen liiketoiminnot yhdistyvät.

Englannin kielisessä kirjallisuudessa yrityskaupoista puhuttaessa käytetään yleensä käsitettä ”M&A” (mergers & acquisitions), jolla viitataan sekä yritysostoihin (acquisition) että fuusioihin (merger). (Teerikangas 2008, 18).

Fuusion ja yritysoston keskeinen ero on se, että fuusiossa kaksi yritystä yhdistävät liiketoimintonsa perustaakseen uuden yrityksen. Olennaista fuusiossa on se, että uusi yritys rakennetaan yhdistämällä molempien yritysten liiketoimintoja, jonka seurauksena molemmat yritykset joutuvat muutoksen kohteiksi. Käytännössä usein kuitenkin yksi osapuoli on fuusiotilanteessa vahvempi, jolloin heikompi osapuoli voi kokea itsensä vallatuksi. (Teerikangas 2008, 18–19).

Yritysostoissa taas on aina ostava ja ostettu osapuoli. Näissä yrityskaupoissa ostava yritys integroi jossakin määrin ostetun yrityksen toiminnot omaan liiketoimintaansa Riippuen ostavan yrityksen integrointistrategiasta, ostetun yrityksen liiketoiminta voi jäädä täysin itsenäiseksi, osittain itsenäiseksi tai tulla täysin yhteensulautetuksi ostavan yrityksen liiketoimintaan. Joskus ostava yritys voi myös muokata omat toiminnot ostetun yrityksen mukaisesti, jolloin yritysostosta voikin käytännössä tulla fuusio. (Teerikangas 2008, 19). Kuitenkin ostava osapuoli yleensä käyttää suurempaa määräysvaltaa yhdistyneessä yrityksessä (Alaranta, 2008, 15).

2.2 Yrityskaupan vaiheet

Yrityskaupan toteuttaminen on monimutkainen prosessi, joka vaatii etenkin ostajalta huolellista suunnittelutyötä. Suunnittelussa on otettava huomioon esimerkiksi synergiaan, investointien onnistumiseen, taloudelliseen asemaan ja kulttuuriongelmien ratkaisemiseen liittyvät tekijät. Kulttuuriongelmien ratkaisemisen tärkeys korostuu varsinkin integraatiovaiheessa, ja ne vaativat huomattavia panostuksia kummaltakin kaupan osapuolelta. (Katramo et. al. 2011, 39).

Aika →

Strategian valinta	Yritysoston suunnittelu	Yritysostoprosessin toimeenpano	Yritysoston integrointi	Yritysoston arviointi
- Yrityskaupan strategisten tavioitteiden vahvistaminen - ostokriteereiden valinta	- Tiimin valinta - ostokohteiden etsintä - alustavat synergia-arvioinnit ja arvonmääritykset - ostoprosessin suunnittelu	- Neuvottelujen avaaminen - esisopimus ja salassapitosopimus - due diligence - kauppasopimus - yritysoston rakenteen ja rahoituksen	- Välittämättömät haltuunototoimenpiteet - Integrointisuunnitelman läpivienti	- Yrityskaupan tavoitteiden toteutumisen arviointi - yritysostoprosessin arviointi - korjaavien toimenpiteiden suunnittelu

Kuvio 1. Yrityskauppaprosessin vaiheet Bäck et. al. (2009) mukaan.

Bäck et. al. (2011) mukaan yrityskauppa voidaan yleisesti jakaa viiteen vaiheeseen:

- Ostostrategian valinta
- Yritysoston suunnittelu
- Yritysostoprosessin toimeenpano
- Yritysoston integrointi
- Yritysoston arviointi

Nämä vaiheet on esitetty kuviossa 1 ja käydään niitä seuraavaksi tarkemmin läpi.

2.2.1 Strategian valinta ja yritysoston suunnittelu

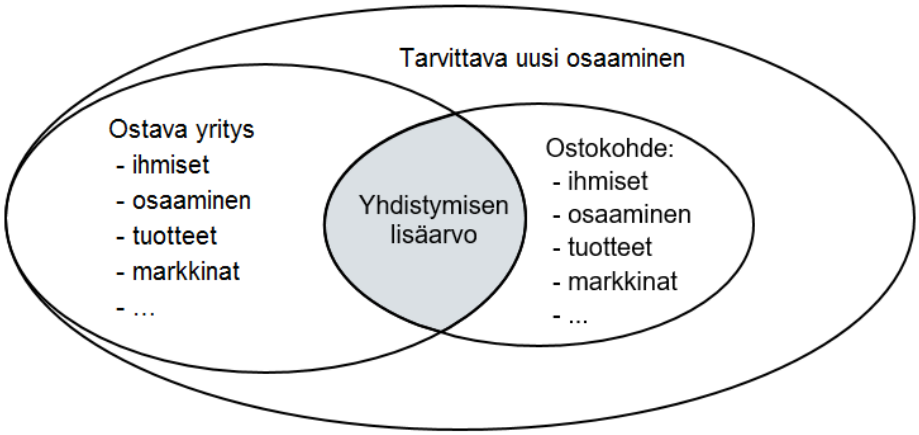
Hyvin laadittu ostostrategia on koko yrityskaupan ydin (Goedhart et. al. 2010, 2). Strategian avulla arvioidaan potentiaalisia ostokohteita, määritellään due diligencen avulla hankittava tieto ostokohteesta, integrointivaiheen viestintä ja integroinnin taso sekä integroitavien toimintojen tärkeysjärjestys. (Erkkilä, 2001). Matinlauri (Katramo et. al. 2011) mukaan strategia kertoo miten yritys aikoo päästä haluamaansa tavoitetilaan, ja sitä tulisi pystyä kuvaamaan vain muutamalla sanalla. Strategian valinta on Matinlaurin (Katramo et. al. 2011) mukaan ylimmän johdon vastuulla, ja heidän sitoutumisensa siihen on oltava näkyvää.

Yrityskauppa on ostajalle aina strateginen toimenpide, jolla pyritään saavuttamaan strateginen tavoite. Jotta tämä onnistuisi, ostavan yrityksen tulee huolellisesti etsiä ostokohteekseen sellaista yritystä, jota täyttää tietyt perusteet. Täydellistä ostokohdetta ei tuskin ikinä löydetä, minkä takia ostajayrityksen tulee miettiä mitkä perusteet ovat välttämättömiä ja riittäviä sekä mitkä ovat toivottavia ja vain lisähyötyä tuovia. Yrityksen strategisista tavoitteista riippumatta perusteina tulee aina olla ostokohteen toimiala, markkinaosuus ja koko. Muita perusteita ovat esimerkiksi saavutettavissa olevat synergiat, ostokohteen maantieteellinen toiminta-alue,

kannattavuus ja kasvupotentiaali, resurssit, kilpailun vähentäminen ja tekninen osaaminen. (Erkkilä, 2001; Katramo et. al., 2011; Tenhunen & Werner, 2000).

Ostotiimin valinnassa on ainakin otettava huomioon jäsenten prosessin ja neuvottelutekniikan hallinta, liiketoiminnallinen näkemys, osaamisen ja avainhenkilöiden pitäminen ostettavassa yrityksessä sekä integraation suunnittelu ja toteutus ja se voi koostua esimerkiksi liiketoimintayksikön/yrityksen vetäjästä, lakimiehestä, taloushallinnon edustajasta ja HR-edustajasta. (Erkkilä, 2001).

Erkkilän (2001) mukaan yrityskaupan suunnitteluun liittyy myös kauppakohtaisen vision ja tahtotilan määrittely, eli miltä yritysoston tuloksena syntynyt yritys tulisi näyttää 3-5 vuoden kuluttua, eli mikä on lopputulos. Lisäksi yritysjohdon tulisi miettiä mitä vision saavuttaminen edellyttää ja mitä näistä edellytyksistä ostavalla yrityksellä on jo olemassa. Kuviossa 2 on esitetty yrityksen visio omasta tilanteestaan 3-5 vuoden kuluttua yrityskaupasta.



Kuvio 2. Visio: yrityksen tilanne 3-5 vuoden kuluttua yrityskaupasta (Erkkilä, 2001).

Erkkilä (2001) on laatinut neljä kysymystä, joihin yrityksen pitäisi pystyä vastaamaan:

- Miten tämä yrityskauppa vahvistaa tai tukee (ydin-) osaamistamme?
- Mitä uutta se tuo osaamisellemme?
- Mitä uutta lisäarvoa voimme tuottaa asiakkaillemme yrityskaupan avulla?
- Tuoko se meille uusia menetelmiä?

Yritysoston suunnitteluvaiheessa yrityksen tulisi myös miettiä oman organisaationsa kyky ja resurssit integroitua ostetun yrityksen kanssa tai integroida ostettu yritys omaan toimintaan.

Jokaista yrityskaupan vaihetta tulisi etukäteen käydä läpi ja selvittää, mitä ominaisuuksia ja osaamista kussakin vaiheessa tarvitaan ja löytyykö yrityksestä jo tarvittava osaaminen ja oikeat henkilöt. (Erkkilä, 2001).

Erkkilän (2001) mukaan yrityskaupan tuottoon vaikuttavat positiiviset synergiaedut (+), negatiiviset synergiat (-), integraatiokustannukset (-) ja lisäarvontuotto (+). Yrityskauppoja perustellaan usein synergia-eduilla. Synergialla voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa: joko ”kahden yrityksen tai yksikön yhdistämisestä syntyvän päällekkäisen toiminnan poistamisesta saatavia säästöjä” tai ”miten ostajan ja ostetun yrityksen toiminnot täydentävät toisiaan”. (Erkkilä, 2001; Tenhunen & Werner, 2000).

Ostajalla tulee jo ennen projektin aloittamista olla käsitys yrityskaupasta saatavissa olevista synergioista sekä yrityskaupan jälkeisestä integraatioprosessista. Vain realistisilla synergioilla voidaan perustella maksettua kauppahintaa. Ylioptimistiset tai –pessimistiset synergia-laskelmat voivat aiheuttaa yritysoston epäonnistumisen. Tämän vuoksi on kvantitatiivisia analyyseja synergioiden taloudellisesta merkityksestä sekä niihin liittyvistä riskeistä ja mahdollisuuksista elintärkeää yritysoston onnistumisen kannalta. Jos myyjältä ei saada oikeaa ja luotettavaa tietoa, ostajan ei kannata jatkaa ostoprosessia. (Katramo et. al., 2011).

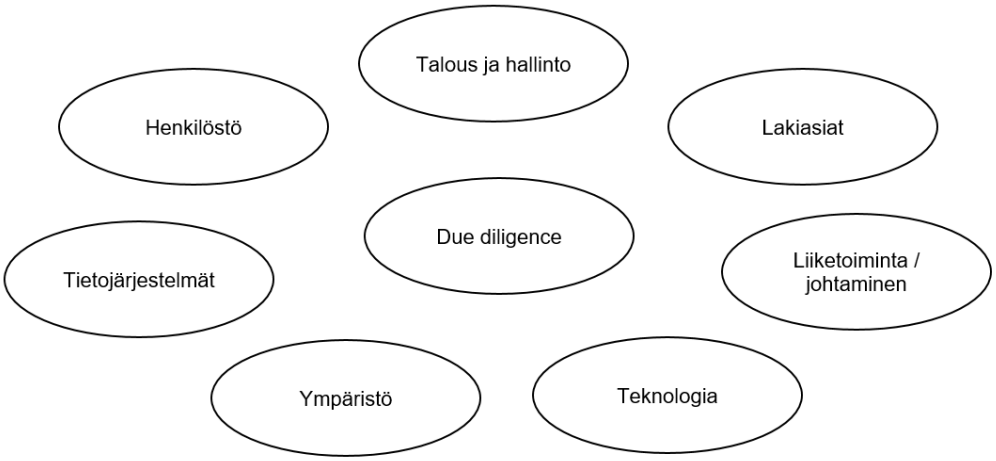
Kuten jo aikaisemmin on todettu, yritysjärjestelyn toteuttamiseen sisältyy aina merkittävä riski. Erkkilän (2001) mukaan riskeihin varautuminen voi olla vaikeaa, mutta niitä tulisi silti yrittää arvioida mahdollisimman realistisesti ja hyvin. Suurimpia riskejä ovat erot yritysten arvokäsitteissä, yrityskulttuureissa, johtamistavoissa ja puutteellisessa viestinnässä. Muita riskejä ovat esimerkiksi avainhenkilöiden menettäminen, puutteellinen suunnittelu ja toteutus sekä integraation pitkittyminen ja kustannusten kasvaminen. (Erkkilä, 2001; Katramo et. al. 2011).

Teerikankaan (2008) mukaan ostajayrityksen kannattaa kiinnittää huomiota varsinkin yritysten yhteensopivuuteen liittyviin riskeihin, kuten erot yritysten arvokäsitteissä ja yrityskulttuureissa. Vaikka kauppaan olisi selkeä strateginen syy, hyvin määritelty hinta ja kaupasta selkeitä synergioita saatavilla, yritysten väliset organisatoriset ja liiketoiminnalliset erot voivat aiheuttaa paljonkin haasteita integrointivaiheessa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yritysten välinen yhteensopivuusaste vaikuttaa yritysostojen onnistumiseen oston jälkeisinä vuosina. (Teerikangas, 2008).

2.2.2 Yritysoston toimeenpano

Yritysoston toimeenpanovaiheeseen liittyvät mm. neuvottelujen avaaminen, esisopimuksen ja salassapitosopimuksen laatiminen, due diligencen suorittaminen, kauppasopimuksen laatiminen sekä kaupan julkistaminen. (Bäck et. al., 2009; Erkkilä, 2001).

Due diligence tarkoittaa ostettavan yrityksen tarkistusta. Ostaja tarkastaa, vastaako ostokohteen sisältö ja kunto esitettyä ja sisältyykö kauppaan enemmän riskejä kuin on annettu ymmärtää. (Erkkilä, 2001; Katramo et. al, 2011; Tenhunen & Werner, 2000). On hyvä huomata, että due diligence ei ole sama asia kuin arvonmääritys. Kun due diligence tarkoituksena on ”tuoda merkittävät asiat päätöksentekijän tietoon siinä laajuudessa kuin kulloinkin nähdään tarpeelliseksi”, arvonmäärityksellä taas ”pyritään eri lähestymistapoja käyttäen muodostamaan kuva tietyn liiketoiminnallisen kokonaisuuden tulontuottokyvystä ja arvosta yrityskauppaa suunnittelevalle osapuolelle kulloisella harkintahetkellä”. (Bäck et. al. 2009).



Kuvio 3. Due diligencen osa-alueet (Erkkilä, 2001).

Erkkilän (2001) mukaan due diligenceä voi olla hyvä jakaa osa-alueisiin, jotta kaikki tärkeät asiat tulevat huomioiduksi ja oikea resurssi voisi arvioida oikean osa-alueen. Due diligenceä tehtäessä on tärkeää muistaa tehdä arviointi uuden yhdistetyn yrityksen näkökulmasta. Se mikä myyjän strategian kannalta on tärkeää, ei välttämättä ole yhtä tärkeää tai arvokasta uuden yhdistetyn yrityksen strategian toteuttamiselle. Due diligencen osa-alueet Erkkilän mukaan ovat esitetty kuviossa 3.

Juridisessa due diligencessä selvitetään yrityksen sopimukset ja suulliset lupaukset. Integraation kannalta on tärkeää, että kaikki sopimukset ovat selvillä ja tallessa edustajanvaihtotilanteessa. Taloudellisessa due diligencessä käydään läpi yrityksen taloudelliset asiat, kuten liikevaihtolaskelmat ja katelaskelmat sekä selvitetään taloushallinnon resurssit, osaaminen, sisäiset säännöt. Ostokohteen kirjaus- ja raportointiperusteisiin perehtyminen on olennaista integraation kannalta, jotta ostajayritykselle saadaan nopeasti tietoa ostokohteen myynnin ja tuloksen kehityksestä. Ympäristön due diligencessä selvitetään paikalliset ympäristöasiat ja suoritetaan ympäristöanalyyseja. (Erkkilä, 2001).

Liiketoiminnallisen (Business) due diligencessä selvitetään miten ostokohde toteuttaisi ostajayrityksen strategiaa eli selvitetään ja tarkastetaan ostokohteen liiketoimintaa, toimintaympäristöä sekä strategiaa ja tulevaisuuden suunnitelmia. (Erkkilä, 2001; Katramo et. al., 2011). Tässä vaiheessa yritetään ensisijaisesti saada vastaus siihen, onko yrityskauppa taloudellisesti houkutteleva ja perusteltu sekä onko asetettujen tavoitteiden ja niiden myötä syntyvän lisäarvon saavuttaminen mahdollista (Katramo et. al., 2011). Keskeiset asiat ovat asiakassuhdetoiminnan, myynti- ja jakelutoiminnan, toimittajien ja alihankkijoiden arviointi sekä yrityskulttuurin ja johtamistapojen selvittäminen ja arviointi. (Erkkilä, 2001).

Tietojärjestelmien due diligencessä selvitetään mitä tietojärjestelmiä ostokohteessa käytetään, mitkä ovat liiketoiminnan kannalta kriittisten tietojärjestelmien riskit ja heikkoudet, IT-organisaation resurssit ja osaaminen sekä tietoturvaan liittyvät asiat. (Bäck et. al., 2009; Erkkilä, 2001). Erkkilän (2001) mukaan tietojärjestelmien due diligencen yhteenvetoon tulisi myös sisältyä alustava arvio integroinnin toteutuksesta ja aikataulusta sekä mahdollisista riskeistä ja auki olevista kysymyksistä.

Teknologian due diligencessä arvioidaan ja tarkastetaan ostokohteen tuotekehitystä, tuotantolaitoksia, tuotannon valmistusmenetelmiä ja prosesseja, koulutusohjelmia jne. Erilaisten patenttien, sertifikaattien ja lisenssien selvittäminen voi sisältyä tähän osa-alueeseen, mutta se voi myös kuulua juridisen due diligencen osa-alueeseen. (Erkkilä, 2001).

Henkilöstönäkökulma on usein merkittävä tekijä eri yrityskaupoissa (Bäck et. al. 2009). Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi, mutta usein myös suurin kustannuserä. (Erkkilä, 2001). Moni yrityskauppa epäonnistuu henkilöstöön liittyvien tekijöiden takia, esimerkiksi ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota henkilöstöön liittyviin riskeihin, avainhenkilöiden

sitouttamiseen tai henkilöstökäytäntöjen integrointiin kaupan jälkeen. (Bäck et. al. 2009). HR due diligencessä tulisi ainakin selvittää seuraavaa:

- organisaatiorakenne, johtoportaat ja raportointilinjat
- yrityksen arvot ja yrityskulttuuri
- johto ja avainhenkilöt
- johtamismenetelmät, esimerkiksi kehityskeskustelut ja koulutusohjelmat
- henkilöstön määrää jokaisessa toimipisteessä
- henkilöstön ikäjakauma, palkkataso, bonukset, vaihtuvuus, työsuhteiden kesto
- päällekkäisyyksiä ostajayrityksen organisaation ja ostokohteen organisaation välillä
- käytettävät työehtosopimukset ja palkat

Jos kauppa toteutuu, henkilöstöön liittyvät toimenpiteet ovat ensimmäiset toimet integraatiossa. Mitä kattavampaa tietoa due diligence vaiheessa on kerätty, sitä helpompaa on integraation suunnittelu ja toteuttaminen. (Bäck et. al., 2009; Erkkilä, 2001).

Due diligence -vaiheen jälkeen voidaan edetä lopullisiin sopimus- ja hintaneuvotteluihin osto-kohteesta (Erkkilä & Valpola 2005; Katramo et. al. 2011). Ostovaiheeseen liittyy myös integraation ennakkosuunnittelu ja valmistelu, joissa kaupan julkistamisen jälkeiselle ajalle laaditaan selkeä toimintasuunnitelma. Kaupan vahvistamisen jälkeen pyritään yritysten yhdistäminen aloittamaan välittömästi. (Katramo ym. 2011, 444.)

2.2.3 Yritysoston integrointi ja arviointi

Yritysoston integraatiovaihetta käsitellään luvussa 3. Monissa yrityksissä jatkuva kehittäminen ja oppiminen tapahtuvat systemaattisesti. Tästä ilmiöstä käytetään usein oppivan organisaation käsitettä, johon kuuluu tavoitteiden asettaminen sekä onnistumisen arviointi ja mittaaminen. Useita yritysostoja tehneet yritykset muodostavat pikkuhiljaa yritysostojen suunnittelusta ja toteuttamisesta osaamisprosessin. Nämä yritykset yleensä asettavat mitattavat tavoitteet koko yrityskaupalle, ostovaiheelle ja integraatio-vaiheelle. (Erkkilä 2001, 194-195; Valpola 2004, 209.) Suorituskyvyn mittaus ja seuranta onkin tärkeä asia integraation onnistumisen kannalta. Gates ja Veryn (2003) mukaan mittaamisen ja seurannan puute integraation aikana voi olla yksi syy yritysostojen korkeaan epäonnistumisasteeseen.

Yrityskaupan ja sen jälkeisen integraation onnistumista voidaan mitata usealla tavalla. Erkkilän (2001) mukaan onnistuneessa yrityskaupassa toteutuvat kaupalle ja integraatiolle asetetut tavoitteet, muun muassa seuraavat:

- ostajayrityksen strategisten tavoitteiden toteutuminen
- yhdistyneen yrityksen halutun lisäarvon tuottaminen
- yhdistettävien yritysten henkilöstöjen yhteistyön sujuminen
- myynnin ja tuloksen pysyminen kauppaa edeltävällä tasolla tai parantaminen
- normaaliin toimintaan siirtyminen tapahtuu mahdollisimman nopeasti
- yhdistetyn yrityksen henkilökunta kokee yrityskauppaa hyvänä asiana

Pörssiyhtiöiden osalta myös markkinat mittaavat kaupan onnistumista. Tällöin mittarina on yleensä yrityksen osakekurssi, joka kertoo siitä, uskovatko markkinat kaupan hyödyllisyyteen ja tuottavuuteen. (Erkkilä 2001, 192-193; Vaara 1992, 36). Vaaran (1992) mukaan yritysostojen onnistumista mitataan edellisen lisäksi usein myös taloudellisten tunnuslukujen perusteella sekä yritysjohdon subjektiivisten kokemusten ja arvioiden perusteella.

Valpolan (2004) mukaan yritysostoja ei tulisi arvioida vain taloudellisten lukujen pohjalta, vaan vielä tärkeämpää olisi miettiä strategisesta näkökulmasta: millä markkinoilla halutaan toimia, missä maantieteellisesti halutaan toimia ja mistä saadaan tarvittava osaaminen teknologian hyödyntämiseen. Valpola (2004) on myös sitä mieltä, että yritykset yleensä käyttävät arvioissaan liian lyhyttä aikajännettä, usein alle kolmea vuotta. Yrityskulttuurien ja toimintamallien yhdistäminen on vaativa ja aikaa vievä prosessi. Sopivampi aikajänne yritysostojen arviointiin olisi Valpolan (2004) mukaan kymmenen vuotta.

2.3 Yrityskulttuurin merkitys yrityskaupoissa

Jokaisella yrityksellä on erilainen historia, erilaiset arvot ja erilaiset johtamistavat. Yrityksiä ostetaan yhä enemmän henkilökuntansa tai osaamisensa takia. Yrityskauppaosapuolten väliset kulttuurierot ovat nousseet yhä useammin yrityskauppojen epäonnistumisen syyksi. Siksi ostavan yrityksen johdolle tulee koko ajan yhä tärkeämmäksi ymmärtää sekä oman että ostetun yrityksen osalta miten ja miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla yrityksessä, mitä he arvostavat, miten heitä johdetaan sekä miten kommunikointi tapahtuu. (Erkkilä 2001, 44).

Erkkilän (2001) mukaan yrityskulttuurin perustana ovat sosiologiset määritelmät. McGrathin (2011) mukaan yrityskulttuuriin liittyvät muun muassa arvot ja asenteet, organisaatiorakenne

ja organisatoriset säännöt, yrityspolitiikat, henkilöstön valinta, koulutus, johdon toimet, viestintä sekä juhlat ja muut tapahtumat. Erkkilä (2001) lisää näihin vielä pukeutumisen, yleisen ilmapiirin sekä tavat, joilla työtekijöitä kohdellaan ja asiakkaisiin suhtaudutaan. Yrityskulttuuri on siis yrityksen tapa toimia tai sen toimintaa ohjaava yhteinen käyttäytymismalli. Kuitenkin mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä enemmän sen sisällä on erilaisia eri maiden, divisioonien ja yksiköiden alakulttuureja. Ne voivat poiketa hyvinkin paljon yrityksen johdon kokemasta ja näkemästä kulttuurista. Eri kulttuureista puhuttaessa on tärkeä muistaa, ettei ole kyse oikeasta tai väärästä tavasta toimia, vaan erilaisista tavoista toimia. Se mikä meistä voi tuntua hyvinkin oudolta, on toisessa yrityksessä täysin normaalia ja päinvastoin. (Erkkilä 2001, 45-46, 49).

Yrityskaupassa ostetun yrityksen henkilöstö joutuu yllättäen toisen yrityksen palvelukseen. Uuden työnantajan arvot ja kulttuuri voivat poiketa suurestikin niistä arvoista ja kulttuurista, joihin on totuttu. Näiden kulttuurierojen tiedostaminen ja huomioiminen yrityskaupan integraatiovaiheessa on hyvin tärkeää, jotta saataisiin ostetun yrityksen henkilökunta sitoutumaan integraatioon. Yrityskauppojen integraatiovaiheessa yleensä molempien osapuolten yrityskulttuurit muuttuvat. Kuitenkin integraation taso, laajuus, ostetun yrityksen tuloksentekokyky sekä johtamistapa määräävät, muuttuvatko kulttuurit yhtä paljon vai tuleeko toisen osapuolen kulttuurista vallitseva. (Erkkilä 2001, 52).

Yhdistetyn yrityksen uutta visiota ja strategiaa laatiessa, ostavan yrityksen johdolla tulisi olla selkeä käsitys molempien osapuolten yrityskulttuureista, arvoista ja toimintamalleista. *”Jos visio uuden yhdistetyn yrityksen tulevaisuudesta ja sen toteuttamista edellyttävästä strategiasta ovat suuresti ristiriidassa jommankumman vallitsevan kulttuurin kanssa, on odotettavissa, että strategiaa toteuttavasta muutosprosessista tulee pitkä ja vaikea. Kulttuuri on aina voimakkaampi kuin muutos.”* Mitä aikaisemmassa vaiheessa ostavan yrityksen johto pystyy luomaan käsityksen ostokohteen yrityskulttuurista ja toimintatavoista, sitä paremmin se voi suunnitella integraatiorakennetta ja laatia alustavia organisaatiorakenteita. (Erkkilä 2001, 53-54).

McGrathin (2011) mukaan on olemassa kolme tapaa luoda yrityskaupan tuloksena syntyneelle uudelle yritykselle yrityskulttuuri. Joko ostajayrityksen tulisi implementoida oma yrityskulttuurinsa ostokohteeseen, sallia että yrityksessä vallitsee useita yrityskulttuureja tai luoda täysin uusi kulttuuri. Mikä näistä tavoista soveltuu parhaiten, riippuu Erkkilän (2001)

mukaan siitä, millaisella toimintamallilla, johtamistavalla ja arvoilla yritys menestyy parhaiten ja millaista toimintaa markkinat ja asiakkaat edellyttävät parhailta yrityksiltä. Lisäksi yrityskulttuurin määrittämisessä on myös otettava huomioon integraation taso, laajuus, yritysten taloudellinen tulos ennen kauppaa sekä ostavassa yrityksessä vallitsevan arvopohjan voimakkuus.

McGrathin (2011, 179) mukaan yrityskulttuurin implementoinnin tulisi koostua seuraavista vaiheista:

1. Nykyisen yrityskulttuurin ja oleellisten eroavaisuuksien tunnistaminen
2. Toivotun yrityskulttuurin määrittely ja sen saavuttamisen edellyttämien muutosten suunnittelu
3. Muutoksen toteuttaminen

Yrityskulttuuria jalkauttaessa on tärkeää, että yrityksen johto johtaa omalla esimerkillään. Jos yrityksessä puhutaan arvoista ja toimintatavoista, mutta käytännössä tehdään toisin, syntyy organisaatiossa epävarmuutta. Tällöin luottamus ja arvostus johtoa kohtaan heikkenevät, ja sitoutuminen muutokseen vähenee, mikä hidastaa uuden kulttuurin jalkauttamista. Kulttuuri, arvot ja toimintatavat ovat organisaatioissa ja yksilöissä syvällä. Kun ihmiset stressaantuvat tai väsyvät, he palaavat entiseen tuttuun tapaan toimia, mikä tekee kulttuurimuutoksesta hidasta. Kulttuurimuutoksen aikaansaaminen vaatii yritysjohdolta jatkuvaa läsnäoloa ja toistuvat perustelut siihen, miksi valitut arvot ja toimintatavat ovat vision ja strategian toteuttamisen kannalta tärkeitä. (Erkkilä 2001, 64).

3 Yrityskaupan jälkeinen integraatioprojekti

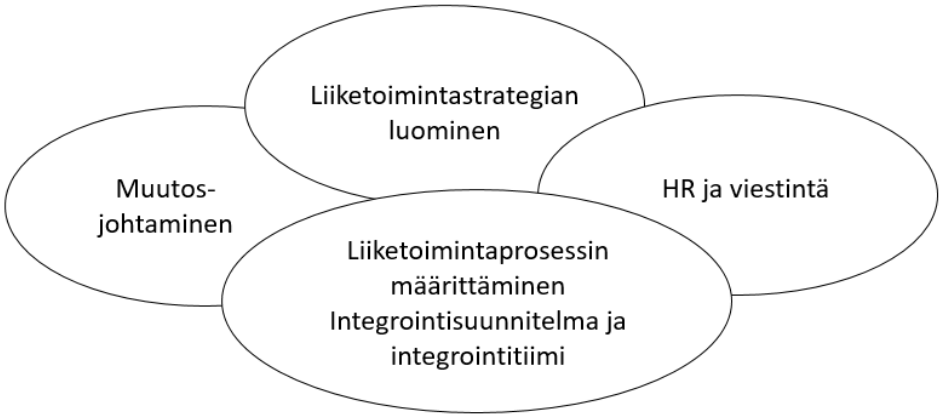
Integraatiolla tarkoitetaan yritysoston jälkeistä vaihetta, jossa ostetun yrityksen toiminnot integroidaan ostavan yrityksen liiketoimintaan (englanniksi post-aquistition integration phase) (Teerikangas 2008, 19; Katramo et. al. 2011, 443). Integraatiosta käytetään myös termiä ”haltuunotto”. Tämä vaihe voi Erkkilän (2001) mukaan kestää muutamasta kuukaudesta useaan vuoteen.

Yritysoston jälkeinen integraatioprojekti on kriittisen tärkeä vaihe yritysoston lisäarvon luomisen kannalta (Haspeslagh & Jemison, 1991; Larsson & Finkelstein, 1999; McGrath, 2011). Ostajan näkökulmasta integraatio on haastava vaihe sillä odotettu lisäarvo on saatava

synergioiden avulla toteutettua. Lisäksi arvon menetyksen välttämiseksi pitää samaan aikaan pystyä hallitsemaan integraation johtamiseen liittyviä haasteita. (Gates & Very, 2003).

Matinlaurin (Katramo et. al. 2011) mukaan integraation kulmakivet koostuvat niistä liiketoiminnan alueista, jotka ovat kriittisiä integraation toteuttamisen ja kokonaisuuden hallinnan kannalta. Pienissä integraatioprojekteissa voi olla kyse vain raportoinnin integroimisesta ostajayrityksen vastaavaan, kun taas suurissa integraatioprojekteissa voi olla kyse koko liiketoiminnan integroimisesta ostavaan yritykseen. (Katramo et. al., 2011).

Integraation kulmakivet tulisi Matinlaurin (Katramo et. al. 2011) mukaan olla määriteltynä jo ostoprosessin alussa. Integraation kulmakivet ovat esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Integraation kulmakivet (Katramo et. al. 2011, 446).

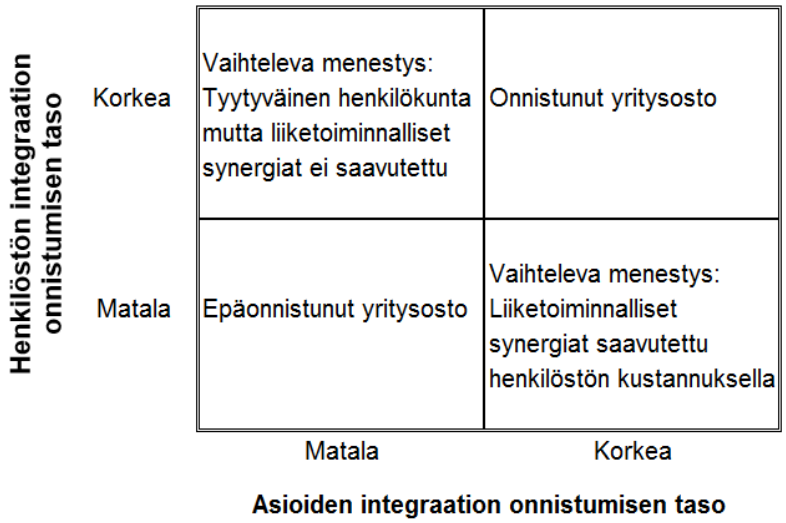
Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan tässä yhteydessä luvussa 2.2 käsiteltyä yrityskaupan strategiaa, johon pohjautuen kohde on valittu ja ostettu. Liiketoimintaprosessi tarkoittaa prosessia, johon ostettu yritys integroidaan tai joka luodaan integraation pohjaksi. Liiketoimintaprosessin kuvaus tulee Matinlaurin (Katramo et. al. 2011) mukaan löytyä kirjallisena dokumenttina jokaisesta integrointiprojektista, jotta integroitavan yrityksen henkilöstölle pystyttäisiin selkeästi ja yhteneväisesti kuvaamaan toimintaprosessi, johon heidän halutaan sitoutuvan. Liiketoimintaprosessin sisältö Matinlaurin tapaan on kuvattu kuviossa 5.

Yhteenveto				
1. Johtamis-/toimintajärjestelmä	2. Myynti ja markkinointi	3. Hankinnat, valmistus ja varastointi	4. Huolto	5. Tukitoiminnot
Liiketoimintaprosessin globaali kuvaus, esim laatukäsikirja				
Paikalliset ohjeet, esim kyseisen maan tai toimipisteen ohjeet				

Kuvio 5. Liiketoimintaprosessin sisältö (Katramo et. al. 2011, 447)

Integrointisuunnitelma on integraatioprojektin projektisuunnitelma, joka toimii integraation toteutumisen seurannan työkaluna. Siinä määritellään projektissa suoritettavat tehtävät ja yksityiskohdat sekä niiden aikataulu ja vastuuhenkilöt. Suunnitelmaan on myös hyvä eritellä projektin ohjausryhmä, raportointitapa sekä eri seurantapalaverien ajankohdat. (Katramo et. al. 2011, 448). Integraation suunnittelua käydään tarkemmin läpi luvussa 3.3. Loput integraation kulmakivet, muutosjohtaminen sekä henkilöstöhallinto ja viestintä, käsitellään luvuissa 3.4.1 ja 3.4.2.

Birkinshawin et. al. (2000) mukaan on tärkeää tasapainottaa henkilöstön ja asioiden integraatiota. Henkilöstön integraatiolla he tarkoittavat henkilöstön tyytyväisyyttä ja yhteisen identiteetin luomista. Asioiden integraatiolla taas tarkoitetaan, kuinka hyvin uudelle yritykselle pystytään integraation myötä tuottamaan lisäarvoa. Kuten on esitetty kuviossa 6, painottaminen vain henkilöstön integrointiin voi johtaa tyytyväisiin työntekijöihin mutta synergioiden menettämiseen. Keskittyminen vain asioiden integraatioon taas voi johtaa synergioiden löytämiseen mutta työntekijöiden motivaatiotason heikentymiseen tai jopa avainhenkilöiden menettämiseen. (Birkinshaw et. al. 2000, 399).



Kuvio 6. Asioiden ja henkilöstön integroinnin vaikutus yritysoston lopputulokseen (Birkinshaw et. al. 2000, 399).

Matinlaurin (Katramo et. al. 2011) mukaan integraatioprojekti on tyypiltään samanlainen kuin mikä tahansa projekti: sillä on alku ja loppu, lähtökohta ja tavoite ja se tarvitsee onnistuakseen edellä kuvatun projektisuunnitelman. Kuitenkin yritysostoista epäonnistuvat lähteestä ja laskentatavasta riippuen 50–75 prosenttia. Angwinin et. al. (2013) mukaan pääasiallinen syy yrityskaupan epäonnistumiseen on huonosti toteutettu tai puutteellinen integrointi. Integrointivaiheen huolellinen suunnittelu ja toteutus ovat siis varsin merkittävässä roolissa yrityskaupan onnistumisen kannalta.

3.1 Integraation laajuus

Matinlaurin (Katramo et. el., 2011) mukaan integroinnin laajuudella tarkoitetaan ostettavasta yrityksestä integroitavien osien, integroimattomien osien tai pois myytävien osien määrittämistä ja toteutusta niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Päätökseen integraation laajuudesta ja tarpeesta vaikuttavat ostajayrityksen strategiset tavoitteet, kaupan koko ja liiketoiminnan alueet sekä ostokohteen taloudellinen tulos ennen kauppaa. (Erkkilä 2001, Shrivastava 1986).

Integrointiprojektin ajallinen kesto ja vaativuus riippuvat integroitavien osien laajuudesta ja määrästä. Jos ostokohde ottaa käyttöön ostajayrityksen koko liiketoimintaprosessin, integrointiprojektista tulee aina vaativa ja koko henkilöstöä koskeva yrityksen koosta riippumatta. Matinlauri (Katramo et. al., 2011) myös muistuttaa, että integraatio kohdistuu

myös ostajayritykseen. Onnistuneessa integroinnissa molempien yritysten integroitavia toimintoja tarkastellaan. Hyviksi todettuja arvoa tuottavia toimintatapoja ei kannata muuttaa. (Katramo et. al. 2013, 456-457).

Shrivastavan (1986) mukaan integraatioprojektit voidaan jakaa kolmeen tasoon. Ensimmäisessä tasossa vain prosessit, kuten taloushallinto, yhdistyvät, jolloin ostokohteesta tulee yhtenäinen tulosyksikkö. Toisessa tasossa myös toiminnot ja palvelut yhdistetään. Kolmannessa ja haastavimmassa tasossa yritysten johtamistapoja ja yrityskulttuureja yhdistetään.

IMD:n (International Institute for Management Development) professori Peter Killing on tutkinut integraation laajuutta suhteessa ostokohteen toiminnan tärkeyteen ja sen ennen kauppaa tekemään tulokseen (Erkkilä, 2001). Killingin integraation malli on esitetty kuviossa 7.

Kuvio 7. Peter Killingin ostokohteen integraatiomalli (Erkkilä 2001, 99).

Erkkilän (2001) tulkinta kuvasta on seuraava: Jos ostokohteen merkitys ostajan liiketoiminnalle on suuri ja ostokohteen tulos ennen kauppaa oli hyvä, ostajayrityksen tulisi turvata osaamisen pysyminen yrityksessä menettämättä avainhenkilöitä ja yrittää saada oman yrityksen ja ostokohteen henkilöstöä arvostamaan toisiaan sekä etsimään ”best practices”. Lisäksi integrointivaiheessa tulisi etsiä mahdollisimman paljon toiminnallisia synergioita, jotta

molempien yritysten henkilöstöt kokisivat voittaneensa (”win-win –tilanne”). (Erkkilä 2001, 99-100).

Jos ostokohteen merkitys ostajayritykselle on suuri mutta sen tulos on heikko, ostajayrityksen tulisi tehdä integraatio nopeasti, uusi johtaja olisi nimettävä ja muut osaajat ja avainhenkilöt ostajayrityksestä olisi siirrettävä ostokohteelle viipymättä. Jos taas ostokohteen merkitys ostajayritykselle on vähäinen mutta sen tuloksentekokyky on hyvä, integraatiolla ei ole kiirettä. Tukitoiminnot, kuten taloushallinto, palkanlaskenta ja raportointi jne. tulisi kuitenkin integroida välittömästi, mutta entinen johto tulisi säilyä ennallaan ainakin joksikin aikaa johtamaan yritystä. (Erkkilä 2001, 100–101).

Jos ostokohteen merkitys ostajayritykselle on vähäinen eikä se tuota tulosta, yrityskauppaa ei suositella ollenkaan. Kuitenkin näitä tapahtuu, esimerkiksi jos ostajalla on runsaasti omaa pääomaa, jota on haluttu sijoittaa tai ostajayrityksen johto uskoo saavansa ostokohteen kannattavaksi. Koska kyse on kahdesta erilaisesta liiketoiminnasta, integraatiota ei aina edes pyritä toteuttamaan. Kahden erilaisen liiketoiminnan johtaminen on erittäin haastavaa ylimmälle johdolle ja omistajille, joten tällainen tilanne voi Erkkilän (2001) mukaan olla kannattavaa vain, jos ostajalla on runsaasti taloudellisia voimavaroja ja mahdollisuus rekrytoida riittävästi uutta johtamisosaamista. (Erkkilä 2001, 101).

Teerikankaan (2008) mukaan ostajayrityksen kannattaa pyrkiä tiedostamaan integraation laajuus ja syvyys mahdollisimman selkeästi ja pian kaupan julkistamisen jälkeen. Mitä nopeammin ja selkeämmin pystytään viestimään asiasta organisaatiolle, sitä paremmin vältytään väärinkäsityksiltä ja vääriltä odotuksilta, ja näin ollen turhasta muutosvastarinnasta. (Teerikangas, 2008).

3.2 Integraation vaiheet

Aivan kuten koko yrityskauppa voidaan nähdä tapahtumasarjojen ketjuna, koostuu integraatiovaihekin toisiaan seuraavista tapahtumista. Integraatiossa kuitenkin eri toimet tapahtuvat ainakin osittain samanaikaisesti tai ovat toisiinsa tiiviisti kytkeytyneitä. Karkeasti integraatioprojekti voidaan jakaa kahteen päävaiheeseen: suunnittelu- ja toteutusvaihe. (Stenvall & Virtanen 2007, 46; Erkkilä 2001, 82). McGrath (2011) on lisäksi pilkkonut toteutusvaiheen kolmeen alavaiheeseen:

- ensimmäinen päivä

- haltuunotto (ensimmäiset 100 päivää)
- pitkän tähtäimen integraatio eli toimintojen varsinainen yhdistäminen

Matinlauri (Katramo et. al. 2011) puolestaan on jakanut integraatioprojektia kuuteen vaiheeseen:

1. Esivalmistelut
2. Valmistelut
3. Välittömät tehtävät / aloitus
4. Liiketoimintaprosessi
5. Integroinnin suunnittelu
6. Integroinnin toteutus

Matinlaurin mallissa vaihe yksi tapahtuu ennen kaupan vahvistamista ja vaihe kaksi kaupan vahvistamisen jälkeen mutta ennen integraation käynnistämistä. Vaiheet 3-6 liittyvät kaupan julkistamisen jälkeiseen aikaan. (Katramo et. al. 2011, 454–455).
Myös kansainvälinen asianajotoimisto Baker McKenzie (2017) on laatinut oman 7-vaiheisen yritysoston integraatiomallinsa, joka koostuu seuraavista vaiheista:

- Keskeisten strategisten tavoitteiden tunnistaminen
- Tiedonkeruu
- Alustava analyysi ja kokonaissuunnitelman kehittäminen
- Kokonaissuunnitelman alustava arviointi
- Yksityiskohtaisten vaihelistojen kehittäminen
- Yksityiskohtaisten vaihelistojen arviointi ja hyväksyminen
- Vaiheiden toteuttaminen yksityiskohtaisten vaihelistojen mukaisesti

Erkkilän (2001) mukaan integraatioprojektin suunnittelussa on tärkeää kokonaisuuden hahmotteleminen sekä toimintojen yhdistämiseen liittyvien ja lisäarvoa tuottavien toimenpiteiden ennakoiva suunnittelu. Tämä tulisi aloittaa mahdollisimman aikaisin, mieluiten jo rinnakkain ostovaiheen kanssa. Toteutusvaiheella tarkoitetaan konkreettista tekemistä, joka alkaa kaupan vahvistamisesta. Toteutusvaihe sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden suorittamisen, uusien toimintamallien vakiinnuttamisen sekä arvioinnin ja seurannan (Stenvall & Virtanen 2007, 49).

3.3 Integraatioprojektin suunnittelu

Kuten on jo todettu, yrityskaupan tärkein osuus on integraatio, jossa myös kaupan arvo syntyy. Jotta integraatio onnistuisi mahdollisimman hyvin, sen hyvä suunnittelu on välttämätöntä (Epstein 2005, 40; Nogeste 2010, 115). Suunnittelutyö kannattaa aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, mieluiten jo ostovaiheen aikana, ja siihen tulisi varata riittävästi aikaa. Valitettavasti kuitenkin integraatioprojektien suunnittelutyöt alkavat usein vasta juuri ennen kaupan julkistamista tai jopa vasta kaupan vahvistuttua, jolloin riittävän huolellinen paneutuminen integraation suunnitteluun voi olla jopa mahdotonta. (Erkkilä, 2001; Haspeslagh & Jemison 1991, 106).

Joskus integraation ennakkosuunnittelun siirtämistä lähemmäksi kaupan julkistamista perustellaan sillä, että muutenkin kiireellisiä henkilöstöresursseja ei haluta rasittaa suunnittelutyöllä, jos kauppa ei toteutuisikaan. Kuitenkin integraatioprojektiin valmistautuminen ja sen ennakkosuunnittelu ovat keskeisiä vaiheita koko yrityskaupan onnistumisen kannalta, joten ”turhaankin” tehty suunnittelutyö voi olla halvempi loppupeleissä kuin huonosti tehty tai tekemätön suunnitelma. Erkkilä (2001) myös muistuttaa, että vaikka kauppa peruuntuisikin, niin yritys on silti saanut paljon hyödyllisiä oppeja ja tietoa seuraavaa yrityskauppaa varten. (Erkkilä, 2001).

Integraation suunnittelun näkökulma on eri kuin ostovaiheen. Kun ostovaiheessa lähinnä pyritään selvittämään, kannattaako kauppa tehdä vai ei, niin integraation suunnittelussa keskitytään ostokohteen toimintojen menestyksekkääseen integrointiin ja lisäarvoa tuottavan toiminnan rakentamiseen. Lähtökohtana integraation suunnittelussa ovat ostavan yrityksen strategiset tavoitteet. Myös due diligence – materiaaleista löytyy paljon hyödyllistä tietoa ennakkosuunnitteluun. (Erkkilä, 2001).

Erkkilän (2001) mukaan integraatiosuunnitelmaan tulisi sisältyä seuraavat asiat:

- integraation tavoitteet
- integraation kustannusarvio
- integraation vastuut ja vastuuhenkilöt
- integraation sisältö ja aikataulu (mitä päätetään ennen ja jälkeen kaupan vahvistamista)
- Integraation johtamismalli – hajautettu vai keskitetty
- uuden yrityksen johtamismalli – entinen vai uusi johto
- uuden yrityksen nimi

- viestintä
- henkilöstön siirtoon/vähennykseen liittyvien asioiden valmistelu
- ensimmäisen sadan päivän toiminnan suunnittelu
    - integraation suunnittelun ja toteutuksen osallistujat
    - liiketoiminnalliset integraatiotiimit
    - asiakas- ja toimittajasuhteiden katkeamaton hoitaminen
    - yhdistetyn yrityksen tukitoimien suunnittelu, esimerkiksi raportointi ja IT

Lisäksi Baker MzKenzien (2017) mukaan integraatiosuunnitelmaan tulisi sisältyä henkilöstöresursseihin liittyvät kysymykset, yritys- ja verolainsäädäntöasiat sekä viranomaisten hyväksyntä- ja arkistointivaatimukset. Näiden lisäksi suunnitelmaan tulisi Capgeminin (2016) mukaan sisältyä myös integraation seurannan mittarit (KPI:t) valmiiksi määritettynä. Matinlaurin (Katramo et. al. (2011) mukaan integraatio-suunnitelma toimii työkaluna ja tarkastuslistana integraation toteutumisen seurantaan ja se tulisi olla valmiina ennen kuin integraatiota lähdetään toteuttamaan.

Matinlaurin (Katramo et. al. 2011) mukaan integraation ensisijaisena tavoitteena on yhdistettävien yritysten toimintojen yhdistäminen sovitussa laajuudessa. Erkkilän (2001) mukaan integraation tavoitteiden, toisin kuin koko yrityskaupan tavoitteiden, tulisi olla selkeät, konkreettiset ja mitattavat, jotta päätöksentekoa ja pakottaminen aikataulujen pitämiseen helpottuisi. Monet tavoitteet voivat tuntua jopa itsestään selviltä yleisellä tasolla, esimerkiksi ostokohteen liittäminen ostajan sähköpostijärjestelmään, mutta silti ne eivät aina toteudu toivotussa ajassa. Tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi, kaikille tavoitteille tulisi laatia mittarit ja vastuuhenkilöt sekä sopia tavoitteiden toteutuksen arvioinnista. (Erkkilä, 2001).

Teerikankaan (2008) mielestä ostavan yrityksen johto tulisi myös kartoittaa ja tiedostaa ostokohteen henkilöstön henkinen tila jo ennen yrityskauppaa. Henkilöstön henkinen tila vaikuttaa merkittävästi yritysoston onnistumiseen siten, että se vaikuttaa pitkällä tähtäimellä yritysoston integraation etenemisen helppouteen ja tahtiin sekä yritysoston taloudelliseen menestykseen. Teerikankaan (2008) mukaan ostokohteen henkilöstön henkinen tila ennen ostoa toimii indikaattorina tulevan muutosvastarinnan määrästä. Muutosvastarintaa käsitellään tarkemmin luvussa 3.4.2.

Integraation toteuttamiseen tarvitaan monen henkilön työpanosta. Tarvitaan integraation vetäjä, jolla on päävastuu integraatiosta, johtoryhmä, jolle integraation vetäjä raportoi sekä erilaisia integrointitiimejä omine tiiminvetäjineen. Integraation vetäjä, johtoryhmä ja integraatiotiimit tulisi olla määriteltynä ennen integraation aloittamista. (Katramo et. al. 2011, 459). Integraation eri tiimit ja roolit käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.4 Ostokohteen integrointi

Kuten on jo todettu, tuo yrityskauppa aina mukanaan muutoksen, ja muutokseen sopeutuminen vie aina aikaa. Erkkilän (2001) mukaan lähes aina jopa enemmän aikaa kuin alun perin oli suunniteltu. Ensimmäisen sadan päivän aikana, eli haltuunottovaiheessa, muutokseen osallistuu yleensä vain osa henkilöstöstä. Integraatio alkaa koskettamaan koko henkilöstöä yleensä vasta haltuunottovaiheen jälkeen. Tämä integraation vaihe kestää Erkkilän (2001) mukaan yleensä 9-15 kuukautta. Henkinen yhdistyminen voi kuitenkin, etenkin suurissa integraatioprojekteissa, kestää vuosia. (Erkkilä 2001, 180–181).

Sten (2011) lainaa Pro Gradussaan LaJouxia (1998): ”jos henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, integraatiovaiheen tärkein näkökulma on säilyttää avainhenkilöstö molemmasta yrityksestä ja sulauttaa ne yhteen kaikilla tasoilla – aina johtoryhmästä etulinjan myyntihenkilöstöön”. Napier (1989) jatkaa vielä, että yritysten koko henkilöstö on saatava integraatioprojektin taakse, jotta integrointi onnistuisi. Ihmisethän integraation kuitenkin suorittavat. (Napier 1989, 272).

Integroinnin toteutuksen kriittisiä tekijöitä ovat Erkkilän ja Valpolan (2005) mukaan integraation nopeus, kuri, ihmisistä huolehtiminen, asiakkaista, alihankkijoista ja toimittajista huolehtiminen sekä viestintä integraatioprojektin aikana. Integraation etenemisen nopeus ja tehtyjen päätösten määrä varsinkin ensimmäisten sadan päivän aikana ovat kriittisiä implementoinnin onnistumisen kannalta (Angwin, 2004; Capgemini, 2016; Erkkilä, 2001; McGrath, 2011). Nopeudella tarkoitetaan tässä yhteydessä integraation etenemistä tietyn ajanjakson aikana.

Integraation nopeudella on McGrathin (2011) mukaan merkitystä sen takia, että jos integraatioprojekti menee eteenpäin koko ajan, myös mukana olevat ihmiset haluavat edetä koko ajan. Kukaan ei halua olla jarruttava osapuoli. Integraation nopeus on tärkeää myös siksi, että mitä kauemmin jokin riski saa olla olemassa, niin sitä todennäköisemmin se toteutuu. Jos

integraatioprojekti menee koko ajan eteenpäin, se tarkoittaa että riskit joko realisoituvat, jolloin ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin, tai ne eliminoituvat. (McGrath, 2011).

Juuri ensimmäisten sadan päivän ajanjaksosta on Erkkilän (2001) mukaan tullut niin kriittinen vaihe, koska noin sata päivää on aika, jonka yrityksen työntekijät kestävät epävarmuutta. Feldman & Spratt (1999) jatkavat, että ensimmäisten sadan päivän aikana on ryhdyttävä kaikkiin kriittisiin toimenpiteisiin koska ihmisten innostus, asiakkaiden sietokyky sekä markkinoiden kärsivällisyys kestävät korkeintaan sata päivää. Sekä Angwin (2004) että Mcgrath (2011) lisäävät tähän vielä taloudellinen näkökulma väittäen, että aika on rahaa. Mitä nopeammin yritysoston jälkeinen integrointiprojekti on saatu loppuun, sitä nopeammin investointi maksaa itsensä takaisin, koska yrityskaupan tuomat hyödyt näkyvät yleensä vasta kun integraatio on viety maaliin.

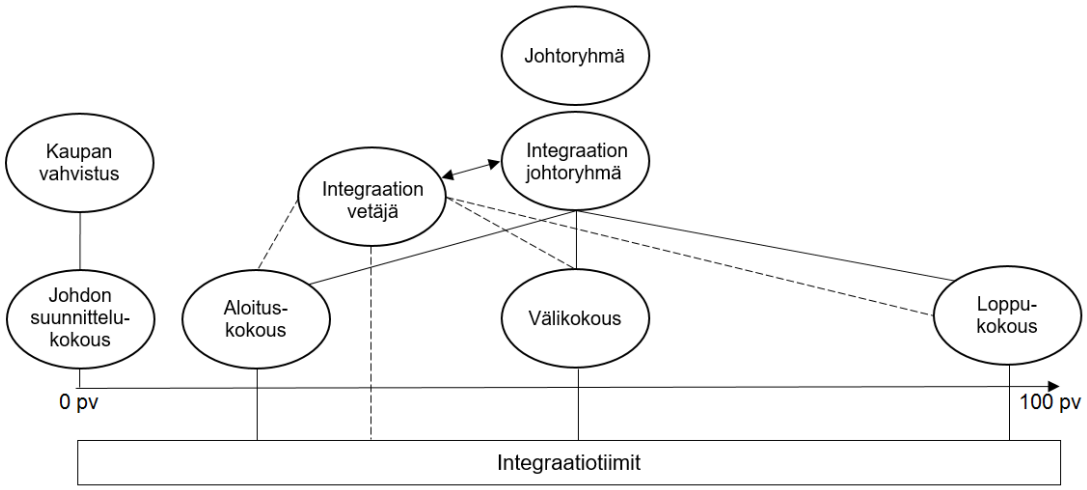
Erkkilän (2001) mukaan ensimmäisten sadan päivän aikana ostajayrityksen tulisi saada toiminnan päälinjat määriteltyä, organisaatiorakenteet määriteltyä, henkilöstömuutokset päätettyä ja pääosin toteutettuakin, toimenkuvat ja vastuut sovittua sekä operatiiviset tukijärjestelmät toimintaan. Konsultointiyhtiö Capgeminin (2016) mukaan haltuunottovaihe koostuu viidestä ydinalueesta, joista jokainen vaatii oman analysointi- ja implementointivaiheensa. Nämä alueet ovat organisatoriset uudelleenjärjestelyt, prosessien integrointi, tietojärjestelmien integrointi, synergioiden seuranta sekä tuotteiden ja asiakkaiden järjestelyt. (Capgemini, 2016). Prosessien integrointi, Bravidan tapauksessa toimintajärjestelmän integrointi, on niin suuri osa Bravidan identiteettiä, että toimintajärjestelmät ja niiden integrointia käsitellään erikseen luvussa 4.

Haltuunottovaiheessa yrityksen ylimmälle johdolle on tärkeää pystyä tasapainottamaan liiketoiminnan jatkuvuuden hoitaminen ja yritysten toimintojen yhdistäminen Kaupan julkistamisen jälkeen sekä ostavan että ostetun yritysten johto ja henkilökunta odottavat ohjeita siitä miten edetä. Erkkilä (2001) ehdottaa, että ylin johto välittömästi nimeäisi jokaiselle toimintayksikölle ainakin tilapäisen vetäjän, jotta organisaatio tietää, kuka vastaa toiminnasta ja liiketoiminnan jatkuvuus on turvattu.

Suurissa yrityskaupoissa yrityksen johto ei ehdi tehdä kaikkia haltuunottovaiheeseen kuuluvia tehtäviä, joten Erkkilän (2001) mukaan yrityksen kannattaa perustaa integraatiotiimit integraatioprojektin eri osa-alueita varten. Tiimejä voivat olla henkilöstöhallinnon tiimi,

tietojärjestelmistä vastaava tiimi, taloushallinnon tiimi sekä erilaiset liiketoiminnalliset tiimit, esimerkiksi asiakassuhteet ja myynti, markkinointi, ostotoiminta ja tuotekehitys. Suunnitteluvaiheessa on määritelty päätiimit ja niiden vetäjät, keskeiset tavoitteet sekä raportointimuoto. Tiimien projektikoordinaattorina toimii integrointiprojektin vetäjä, jonka tehtävänä on seurata, että tiimit pysyvät aikataulussa ja tekevät konkreettisia päätöksiä tai ehdotuksia. Integraatiotiimit voivat raportoida joko yrityksen johtoryhmälle suoraan tai integraatioprojektin johtoryhmälle, jos sellainen on perustettu. Pienemmissä yrityskaupoissa tiimit voivat raportoida suoraan yksikön tai funktion johtajalle. (Erkkilä, 2001).

Integraatiotiimien toiminta olisi Erkkilän (2001) mukaan hyvä aloittaa yhteisellä aloituskokouksella, johon on kutsuttu kaikkien tiimien vetäjät ja jäsenet. Kokouksessa yhdistetyn yrityksen johto esittää uuden yrityksen vision, integraation tason ja syyt sekä uuden yrityksen strategiset ja taloudelliset tavoitteet. Haltuunottovaiheen puolessa välissä olisi Erkkilän (2001) mukaan ainakin suuremmissa yrityskaupoissa hyvä koota integrointitiimit yhteen yhteiseen välikokoukseen. Tässä kokouksessa tarkastellaan miten tiimit ovat päässeet alkuun, rajataan ja fokusoidaan tavoitteita sekä jaetaan tietoa muiden tiimien toiminnasta. Haltuunottovaiheen lopussa pidetään loppukokous, johon kaikki tiimit osallistuvat. Tässä kokouksessa kaikki tiimit esittävät mitä he ovat saaneet aikaan sekä päätetään jatkotoimenpiteistä ja jatkoprojekteista. (Erkkilä, 2001). Kuviossa 8 on esitetty integraatiotiimien toiminta.



Kuvio 8. Integraatiotiimien toiminta (Erkkilä 2001, 158).

3.4.1 Muutoksen johtaminen

Asiakkaiden muuttuvat tarpeet, teknologian kehittyminen, yritysten yhdistymiset ja pirstoutumiset, liiketoimintojen käynnistämiset sekä lopettamiset johtavat siihen, että yritykset joutuvat jatkuvasti kehittämään ratkaisuja ongelmiin, opettelemaan uusia asioita, muuttamaan toimintatapoja ja luopumaan jostakin. Muutoksen johtaminen on systemaattista toimintaa jolla tavoiteltu muutos pyritään toteuttamaan. Se on vaativaa tilannejohtamista. (Viitala & Jylhä 2014, 254). Koska organisaatioissa nykyään tapahtuu niin paljon muutoksia, muutosjohtamisen taitoa vaaditaan nykyään yhä enemmän yritysjohtajilta (Senior, 2002). Graetz (2000) jopa väittää että muutoksien johtaminen on nykyjohtajan tärkein tehtävä.

Kotter (2012) on luetellut kahdeksan pääsyytä miksi organisaatiot ja johtajat epäonnistuvat muutoksiensa implementoinneissa:

- Sallitaan liikaa omahyväisyyttä
- Muutoksen johtoryhmän/ohjausryhmän yhteystyötä ei toimi riittävän hyvin
- Aliarvioidaan selkeän vision tärkeys
- Viestitään visio huonosti
- Annetaan ongelmien ja esteiden estää uusi visio
- Epäonnistutaan välitavoitteiden luomisessa ja saavuttamisessa
- Juhlitaan voittoa liian pian
- Ei pystytä juurruttamaan muutosta lopullisesti organisaatiokulttuuriin

Nämä ongelmat aiheuttavat Kotterin (2012) mukaan sen, että strategiat eivät implementoidu kunnolla, yrityskaupat eivät saavuta odotettuja synergioita, uudelleensuunnittelu kestää liian kauan ja maksaa liikaa, organisaation supistukset eivät saa kustannukset haltuun ja laatujärjestelmät eivät tuota toivottuja tuloksia. Välttyäkseen näiltä ongelmilta Kotter (2012) esittää kahdeksan vaiheen muutosjohtamismallinsa. Tämä malli on Salmisen (2000) mukaan eniten siteerattu muutosjohtamismalli muutosjohtamiskirjallisuudessa.

Mallin ensimmäisessä vaiheessa tulee ymmärtää muutoksen välttämättömyys. Johtajien tärkein tehtävä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen syyt ja perusteet. Toisessa vaiheessa johtaja perustaa muutostyöryhmän, joka toteuttaa toimenpiteitä ja ottaa vastuun muutoksen etenemisestä. Kolmannessa vaiheessa tulee laatia selkeä strategia ja visio, jossa on kuvattu tavoitteet ja päämäärät johon muutoksella pyritään, myös välitavoitteet tulee kuvata ja niitä seurata. Neljäs vaihe on selkeä viestintä koko muutoksen ajan. Viides vaihe on henkilöstön

osallistaminen muutoksen eri vaiheisiin niin paljon kuin mahdollista. Kuudes vaihe on lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen jossa välitavoitteiden saavuttamisesta tulee palkita ja ne on tehtävä näkyviksi, sekä kannustaa edistymiseen. Seitsemäs vaihe on uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen, niiden käyttöönoton tukeminen, valmentaminen, kannustaminen, palkinta ja valvonta. Kahdeksas vaihe on muutosprosessin jälkikäteinen tarkastelu, mitä oli ennen muutosta, mitä sillä saavutettiin ja mitä siitä opittiin. (Viitala & Jylhä 2014, 254-255).

Kotter (2012) sanoo että onnistunut muutoksen implementointi vaatii kaikkien vaiheiden läpikäynnin. Ensimmäisten neljän vaiheen avulla yritykset luopuvat vanhoista toimintatavoistaan, seuraavien kolmen vaiheen avulla otetaan uudet tavat ja käytännöt käyttöön ja viimeisessä vaiheessa juurrutetaan uudet käytännöt organisaatioon. Lisäksi Kotter (2012) korostaa johtajuuden, eli ihmisten johtamisen, tärkeyttä kaikissa vaiheissa.

Matinlauri (Katramo et. al. 2011) on Kotterin 8 vaiheisen mallin pohjalta laatinut kahdeksan vaiheisen sadan päivän muutosjohtamisen rungon yrityskauppojen integraatioprojekteille:

1. Kiireen tunteen luonti. Aloitetaan integrointiin liittyvät tehtävät heti kaupan julkistamisen ja varmistamisen jälkeen. Aloituksen lykkääminen voi aiheuttaa muutoksen viivästymisen tai pahimmillaan se voi jäädä kokonaan tapahtumatta.
2. Ohjausryhmän perustaminen. Yrityksen johto vastaa muutoksen toteuttamisesta ja heidän tulee näyttää sitoutumisensa muutokseen, jotta muutos onnistuisi. Ostavan yrityksen johto vastaa ohjausryhmän perustamisesta.
3. Vision ja strategian luominen. Ohjausryhmän ensimmäinen tehtävä on vision ja strategian luominen uudelle yritykselle. Nämä voivat olla samat kuin integraatiovaiheen visio ja strategia, joihin palataan, kun integraatioprojekti on saatu valmiiksi.
4. Muutosvision kommunikointi. Visio ja strategia ovat viestinnän kulmakivet, joita on viestittävä molemman yrityksen henkilöstölle monta kertaa. Tämä on tärkeää, jotta henkilöstö varmasti ymmärtää ja sisäistää ne.
5. Muutostoimenpiteiden varmistaminen. Sovitut muutokset on viestittävä koko organisaatiolle, jotta koko henkilöstö, myös keskijohto, sitoutuvat muutokseen ja uskovat muutoksen pysyvyyteen.
6. Pikavoittojen huomioiminen. Pikavoitoilla tarkoitetaan pieniä ja helposti toteuttavia toimenpiteitä tai muutoksia, joiden vaikutukset näkyvät henkilöstölle nopeasti. Nämä

voidaan nostaa esimerkiksi viestinnässä esille positiivisuuden luomiseksi, sillä suuret muutokset toimintatavoissa vievät pidemmän aikaa eivätkä niiden vaikutukset välttämättä näy kovin nopeasti.

7. Saavutusten varmistaminen ja lisävoittojen hakeminen. Kiireen tunne luodaan osittain sen takia, ettei muutosten jälkeen pysähdytä paikalleen, vaan jatketaan seuraaviin haasteisiin. Samalla varmistetaan edellisten muutosten pysyvyyttä.
8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen yrityskulttuuriin. (Katramo et. al. 2011, 485–486.)

3.4.2 Viestintä ja muutosvastarinta

Suunnitellun muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia sanotaan muutosvastarinnaksi. Sen ilmenemismuotoja ovat esimerkiksi korostunut itsesuojelu, aggressio, voimakas kritisointi, informaation torjunta ja välinpitämättömyys. Eniten vastustusta synnyttää tilanne, jossa ihmiset kokevat, etteivät voi vaikuttaa omaan tilanteeseensa mitenkään. Niinkään muutos ei ole yleinen vastustuksen syy, vaan sen vaikutus yhteisöön ja ihmisen omaan asemaan, eikä sen seurauksia haluta kaikilta osin hyväksyä. (Viitala & Jylhä 2014, 256)

Aalto EE:n professori Pekka Mattila (Seies, 2012) pitää muutosvastarintaa hyvänä asiana. Se tuo esiin asiat, jotka on jätetty liian vähälle tulkinnalle ja tulevat näin väärinymmärretyksi. Muutosvastarinta kertoo myös henkilöstön sitoutuneisuudesta, yritykseen sitoutuneet henkilöt tuovat oman mielipiteensä muutoksesta esille toisin kuin sitoutumattomat, jotka lähtevät puntaroimaan yrityksen vaihdon ja sen välillä, että rupeavatko silmätikuksi aukaisemalla suunsa muutoksesta. Sitoutuneille ihmisille mielipiteen sanominen on itsesuojelua muutoksesta aiheutuviin toimenpiteisiin, ja niiden vaikutukseen henkilön työssä. Jokaisen ihmisen vastuulla kuitenkin on tehdä palautteesta rakentavaa ja esimiehen vastuulla taas ottaa se vastaan ja käsitellä palaute. (Seies, 2012)

Myös Erämetsä (2003) on sitä mieltä, että terve muutosvastarinta on hyvä, hyödyllinen ja luonnollinen asia. Muutosvastarinnan avulla voidaan jarruttaa, testata ja hioa uudistuksia ja erilaisia teknologian ja tieteen innovaatioita ja keksintöjä. Lisäksi muutos ja johdon suunnitelmat tulevat testatuksi moneen kertaan. Muutosta voidaan ajatella prosessina, jossa muutosvastarinnan tehtävänä on jalostaa ja rikastaa prosessia, sekä tehdä siitä parempi ja oikeampaan osuva. Yritys ilman näennäistä muutosvastarintaa voi olla kuin pelossa elävä

lammasmainen näyttelijäkerho. Kaikki näyttää hyvältä, muutos etenee nopeasti paperilla, mutta todellisuudessa ei tapahdu mitään. Tämän tunnistamisessa voi johdolla kestää pitkään. (Erämetsä 2003, 98–99).

Muutosvastarinta ei kuitenkaan ole vain positiivinen asia. Jähmettyminen ja muutoskauhu voivat aiheuttaa koko organisaation lamautumisen ja alentaa sen suoritus- ja toimintakykyä selvästi alempaan tasoon kuin ennen muutosta. Johdon kannattaa pyrkiä siirtymään mahdollisimman nopeasti muutosvastarinnasta muutoksen hyväksymiseen ja muutoshalukkuuteen. Siirtymisprosessin ei kannata olla liian lyhyt, jolloin se ei ehtisi olla itseään muutosta jalostava voima, mutta ei myöskään liian hidas, koska silloin se voi syödä ihmisten usko muutokseen ja aiheuttaa taisteluväsymyksen. (Erämetsä 2003, 98–99). Kuviossa 9 näkyy Erämetsän positiivinen muutostunneprosessimalli.

Kuvio 9. Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100)

Erämetsän mukaan on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa muutosvastarinnan olemassaolo ja taso. Sen olemassaolo on lisäksi hyväksyttävä, minkä jälkeen se on käsiteltävä samanaikaisesti rationaalisesti ajatellen ja varsin tarkasti vastaperusteluita kuunnellen. Muutostunteet on hyväksyttävä ja niitä on kuunneltava ja ymmärrettävä. Niitä ei voida kieltää, mutta niihin voidaan vaikuttaa. Tämä on kuitenkin haastava työ, joka vaatii paljon dialogia yrityksessä, varsinkin muutoksen alkuvaiheessa. Tavoitteena tulee olla, että saadaan poistettua mahdollisimman paljon negatiivisia muutostunteita ja vastaavasti vahvistettua positiivisia tunteita koko matkan ajan. (Erämetsä 2003, 100–101).

Yleisimpiä tekijöitä muutosvastarinnan takana ovat tiedon puute muutoksesta, luottamuksen puute muutoksen ehdottajia kohtaan, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen, epäusko muutoksen onnistumiseen, pelot ja turvattomuuden tunne, haluttomuus oppia ja ponnistella uutta, ryhmän kielteinen asenne ja koettu uhka omaa asemaa kohtaan. (Viitala & Jylhä 2014, 256). Mattila näkee muutosvastarintaan kolme syytä. Hänen mukaansa ihminen hakee stabiilia tilaa, koska silloin olemme tehokkaimmillamme. Toisena syynä hän näkee analysoinnin, mitä on

tapahtunut ennen vastaavanlaisissa tilanteissa ja miten ihmiset ovat sen kokeneet. Kolmantena ovat muutoksen sivuvaikutukset, sen sosiaaliset seuraukset, kuten uusi esimies, uudet työpisteet ja työkaverit, sekä näistä tulevat ennakkoluulot. (Seies, 2012)

Menetelmiä muutosvastarinnan hallintaan ovat työntekijöiden tiedottaminen ja kouluttaminen muutokseen jo aikaisessa vaiheessa, henkilöstön osallistaminen, henkisen tuen ja koulutuksen antaminen henkilökunnalle, sekä neuvottelut, sopimus ja pakotus. Menetelmien käyttö riippuu vastarinnan voimakkuudesta ja vastarinnan syystä. Tiedotus ja koulutus etukäteen ovat yleisimpiä tapoja välttää vastarintaa. Ne auttavat ihmisiä näkemään muutoksen tarpeellisuuden ja logiikan. Tiedotus ja koulutus voivat olla kahdenkeskistä keskustelua, esitystä ryhmille, muistioita tai raportteja jaettavaksi henkilöstölle. (Kotter & Schlesinger 2008)

McGrathin (2011) mukaan yrityskaupan muutosviestintään tulisi sisältyä ainakin seuraavat asiat:

- Kaikki osapuolet ovat riittävästi syvästi tietoisia yrityskaupasta asianmukaisella aikataululla
- Kaikkien osapuolten tulee tietää minkä takia yritysosto tehdään, mitkä ovat sen tavoitteet sekä sen tuomat hyödyt
- Avainpäivämäärät
- Raportointi ja etenemisen seuranta, ongelmat ja riskit
- Kaikkia osapuolia tulee informoida seuraavista:
    - Mikä tulee tapahtumaan
    - Milloin se tulee tapahtumaan
    - Miten tapahtuu
    - Miksi se tapahtuu
- Organisaatiorakenneon viestittävä kaikille
- On varmistettava, että kaikki osapuolet tietävät mitä heiltä odotetaan:
    - Mikä heidän tulee tehdä
    - Miten se tulee tehdä
    - Niiden roolin tärkeys (arvo)
    - Minkälaiset palkkiot odottavat
- Tee kaikille osapuolelle mahdollisimman selväksi mitkä ovat heidän tulevaisuuden näkymät
- Mihin heidän pitää kiinnittää huomiota ja mistä heidän ei tarvitse välittää

Suuri haaste viestinnän kannalta voi olla johto itse. Siihen voi liittyä esimerkiksi ajankohtaisen viestinnän puute, epäjohdonmukainen viestintä (yksi johtaja sanoo jotakin, toinen johtaja sanoo jotakin muuta), epätarkka tai virheellinen viestintä. (McGrath 2011, 74).

Henkilöstön mukaan ottaminen muutokseen sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa on suositeltavaa. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että osallistamisella saadaan sitoutuneisuutta, ei pelkästään noudattamista. Joissakin tapauksissa henkilöstön osallistaminen on edellytys muutoksen onnistumiselle. Osallistamisella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Mikäli muutos tarvitsee tehdä ripeää vauhtia voi toisten mukaan ottaminen viedä valtavan määrän aikaa. Myös huonolla johtamisella voidaan päästä huonoihin tuloksiin. (Kotter & Schlesinger 2008).

Henkisen tuen ja muutokseen vaativien taitojen koulutus henkilökunnalle on tärkeää. Se voi olla myös vapaan antamista vaikean muutosjakson jälkeen, tai pelkästään henkilön kuuntelemista ja henkistä tukea. Nämä ovat kaikista auttavimpia keinoja kun vastustuksen takana piilee pelkoa ja ahdistusta. Negatiiviset puolet ovat, että tuki ja koulutus voivat olla aikaa ja rahaa vievää ja silti epäonnistua. Jos aikaa, rahaa ja kärsivällisyyttä ei ole, ei tuen ja koulutus-metodien käyttö ole kovinkaan käytännöllistä. (Kotter & Schlesinger 2008).

Neuvottelemalla ja sopimalla voidaan henkilöstölle tarjota kannustimia muutokseen. Se on sopivaa varsinkin silloin kun muutoksen tuloksena joku tulee häviämään ja hänen vastustuksensa muutokselle on päivänselvää. Neuvotellut sopimukset voivat olla helppo tapa välttää suurta vastustusta, mutta toisaalta ne voivat tulla myös kalliiksi. Siinä vaiheessa, kun johtajat tuovat tämän menetelmävaihtoehdon esille, he altistavat itsensä kiristykselle. (Kotter & Schlesinger 2008).

Manipulaatiossa henkilölle annetaan keskeinen ja avainrooli muutokseen. Joissain tapauksissa se saattaa olla halpa ja helppo tapa saavuttaa henkilön tai ryhmän tuki, ainakin halvempi kuin neuvottelut ja nopeampi kuin osallistaminen, toisaalta sillä on negatiiviset puolensa jos ihmiset tuntevat tulleensa huijatuksi. (Kotter & Schlesinger 2008).

Suorassa ja epäsuorassa pakotuksessa johtajat pakottavat henkilöstön hyväksymään muutoksen erottamalla tai siirtämällä heidät toisiin tehtäviin. Tapauksissa, jossa muutosta tarvitaan

nopeasti ja muutos ei tule olemaan suotuisa henkilöstölle, voi pakotus jäädä ainoaksi keinoksi. (Kotter & Schlesinger 2008)

Viitalan & Jylhän (2014) mukaan kaikissa muutoksissa tietoa ei kuitenkaan voida jakaa täysin avoimesti ennen sen suunnittelua. Esimerkkeinä tästä ovat yrityskaupat, uudet innovaatio lanseeraukset markkinoille, ja liiketoiminnan siirtopäätökset. Tällöin johtajien tehtävänä on selittää työntekijöille miksi kyseisestä muutoksesta ei pystytty kertomaan etukäteen. Silti tulee pyrkiä osallistamaan mahdollisimman paljon henkilöstöä mukaan niihin toimenpiteisiin mihin se on mahdollisimman pian mahdollista. (Viitala & Jylhä 2014, 256).

Mitä syvemmin muutos koskettaa organisaatiokulttuuria, sitä tärkeämpää on keskustelu muutoksesta. Dialogin käyminen organisaatiossa on muutosjohtamisen kannalta johtajien tärkein tehtävä. Heidän tulee huomioida ja käyttää keskustelua, osaamisen vahvistamista ja yhteistyö toimintaa koko muutoksen suunnittelun ja toteutuksen ajan. Se, että joku päättää muutoksista kuulematta asianomaisia on tyypillisin muutosprojekteissa tapahtuva virhe. Muutoksen suunnitteleminen tarkasti etukäteen on lähes mahdotonta, se opitaan vasta matkalla. Myöskään inhimillinen toiminta ei ole johdettavissa konemaisesti. Monesti ongelmana ovat myös ihmisten epärealistiset odotukset muutoksen toteutumisesta ja tulosten saavuttamisesta. (Viitala & Jylhä. 2014, 255).

3.4.3 Johdon rooli muutoksessa

McGrathin (2011) mukaan organisaation tulee saada oikeat henkilöt oikeisiin positioihin ja liikkumaan oikeaan suuntaan. Liikkuakseen oikeaan suuntaan heidän pitää saada tietoa siitä, mikä on oikea suunta ja miten siihen päästään. Sydänmaanlakan (2000, 68) määritelmän mukaan muutosjohtamisen tehtävänä on luoda muutosvalmiutta sekä hallita ja johtaa muutosta.

Kouzes ja Posner (1987, 30) väittävät, että merkittävissä muutostilanteissa johtajuus on kyky saada muut ihmiset haluamaan taistella yhteisten pyrkimysten puolesta. Siksi johtajilla tulee olla osaamista muutosjohtamisen prosesseista, jotta he voivat menestyksekkäästi toimia muutoksen agentteina ja saada muut muutosprosessin osallistujat motivoitua seuraamaan johtajia muutokseen. (Van Knippenberg & Hogg, 2003).

Stenvall & Virtanen (2007) ovat laatineet muutosjohtajan tehtävälistan, joka muutosjohtaja tulisi muutosta suunniteltaessa käydä läpi: Ensin päätetään muutoksen tavoitteista, ja sen

jälkeen selvitetään riippuvuudet, eli ketkä henkilöt ovat keskeisiä muutoksen onnistumisen kannalta? Tämän jälkeen kysytään näiden avainhenkilöiden mielipiteet muutoksesta ja mitä mahdollisuuksia heillä on valtansa avulla myötävaikuttaa muutokseen. Sitten kartoitetaan vielä johdon vallankäytön mahdollisuudet ennen lopullisen strategian valintaa. (Stenvall & Virtanen, 2007).

Johtajien vaikutus muutokseen perustuu siihen mitä muut pitävät heitä (Kavanagh & Aschkanasy, 2006). Weberin (1978) mukaan johtajille tässä mielessä annetaan arvovaltaa, kun työntekijät uskovat heihin ja heidän tekoihin, sekä hyväksyvät heidän päätökset. Conger & Kanungo (1988) sekä Kotter (1988) lisäävät, että johtajien tulee ymmärtää johtamisen ja johtajuuden ero; johtaminen on suunnittelun, organisoinnin ja valvonnan prosessi ja johtajuus on henkilöstön motivoiminen muutokseen.

Stenvall & Virtanen (2007) ovat listanneet muutosjohtajan tehtävät ja kompetenssit seuraavasti:

- *Muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja.* Yrityksen johtamiseen kuuluu aina kokonaisvastuu toiminnasta. Yleisjohtajalta odotetaan kokonaisuuksien hallintaa ja monialaista joustavuutta. Muutoksen läpiviennissä ja luottamuksen rakentamisessa tarvitaan yleisjohtamisen taitoja ja osaamista. Yleisjohtajan tulisi lisäksi viestittää visiosta ja tavoitteista organisaatiolle sekä myös asettaa muutokselle realistiset tavoitteet.
- *Muutosjohtaja kykenee itsehillintään ja – hallintaan.* Tämä tarkoittaa, että muutosjohtaja pystyy suhtautumaan realistisesti ja objektiivisesti esiin tuleviin asioihin ja faktoihin. Myös avoin vuorovaikutus henkilöstön kanssa toimii paremmin, jos johtaja hallitsee omaa käyttäytymistään ja reaktioitaan.
- *Muutosjohtaja on läsnäoleva johtaja.* Läsnä olemiseen sisältyy tavoitteiden ja niiden toteutumisen kiinnostus. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa on keskeinen läsnäolon tunnusmerkki, joten muutosjohtajan tulee olla käytettävissä, kun henkilöstö haluaa keskustella muutoksesta tai tavoitteista. Muutostilanteessa läsnä olevan muutosjohtajan tärkeä tehtävä on auttaa henkilöstöä ratkaisemaan muutoksesta syntyviä ongelmia ja ristiriitoja.
- *Muutosjohtaja tarttuu nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin.* Muutoksen johtaminen on tilanteissa toimimista. Kyky toimia ja tehdä päätöksiä nopeasti voi olla ratkaiseva tekijä toiminnan onnistumisessa. Jokaisessa muutoksessa

ilmenee myös aina enemmän tai vähemmän ongelmatilanteita, joihin johtajan tulee suhtautua löytää ratkaisu. Osaavaan ongelmien hallintaan kuuluu avoimuus, rohkeus, ongelmiin puuttuminen ja ratkaisukeskeisyys.

- *Muutosjohtaja laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillään.* Muutosjohtajan omalla esimerkillä johtaminen sekä oma sitoutuminen muutokseen ovat keskeiset tekijät muutoksen onnistumisessa. Esimiehen oma sitoutuneisuus luo luottamusta. Omalla esimerkillä johtaminen antaa henkilöstölle mallin, jonka mukaisesti tulee toimia. Johtaja ei voi vaatia sellaista alaisiltaan, jota hän ei itse hyväksy tai johon hän ei itse ole sitoutunut.
- *Muutosjohtaja on valmentava ja mahdollistava johtaja.* Valmentava ja mahdollistava johtaja saa työntekijät luottamaan itseensä ja omiin kykyihinsä sekä motivoitumaan muutoksen läpivientiin. Johtajan ja henkilöstön välinen luottamus on tässä keskeisessä roolissa. (Stenvall & Virtanen, 2007).

Esimiehen rooli voidaan nähdä yksilön kannalta muutoksessa tärkeämpänä kuin ylemmän johdon, sillä esimies on läsnä arjen työssä ja näin ollen ohjaa muutosta arjessa (Erämetsä 2003, 122). Esimiehille ja keskijohdolle kuuluu viestiä kaikille muutokseen osallistujille muutoksen tärkeys, perustaa muutoksen ohjausryhmä, laatia muutoksen visio ja tavoite sekä myydä ne kaikille. He ovat myös tärkeässä asemassa siinä mielessä, että he edustavat samanaikaisesti sekä ylimmän johdon pyrkimyksiä ja omaa työyhteisöään. (Järvinen, 2001; Kotter 1996, 41).

On tärkeää, että esimiehet ensin ymmärtävät muutoksen ja käsittelevät omat muutostunteensa, ennen kuin he vievät hanketta eteenpäin. Jos he eivät pysty selkeästi ja uskottavasti kertomaan ja perustelemaan muutoksen taustaa, he eivät myöskään saa työntekijöiden luottamusta ja muutos lähtee hitaasti käyntiin. Joissakin tapauksissa ylin johto haluaa ensin varmistaa esimiesten sitoutuneisuuden muutokseen, ennen kuin he saavat viedä muutosta eteenpäin. Riskinä tässä on, että muutoksen liikkeellelähtö hidastuu ja luottamuksen puute syntyy organisaatiossa. (Järvinen, 2001).

Edelleen monella on vaikea ymmärtää, että yrityksissä ja yhteisöissä asiat tapahtuvat tai muuttuvat vain ihmisten välityksellä. Ihmisyksilöt ovat edelleen ratkaisijoita. Monessa yrityksessä ihmiset ovat jopa ainoat resurssit ja tuloksentekijät, mitä yrityksellä on. Yrityksen tulos tai tuloksettomuus riippuu siis vain yrityksen henkilöstöstä ja sen osaamisesta. (Erämetsä 2003, 86)

Erämetsän (2003) mukaan ”ihmisten johtamisen lähtökohtana on oma ihmiskäsitys”. Johtajille on tärkeää miettiä miten he näkevät muut ihmiset. Ovatko he vain johtajan omaa urakehitystä varten? Vai onko johtaja olemassa henkilöstön kehittymistä varten? Jälkimmäinen kysymys on valmentavan johtajuuden lähtökohta. Johtajalla tulee olla terve ihmiskäsitys ja hänen tulee johtaa henkilöstöään sen mukaisesti. (Erämetsä 2003, 87-88).

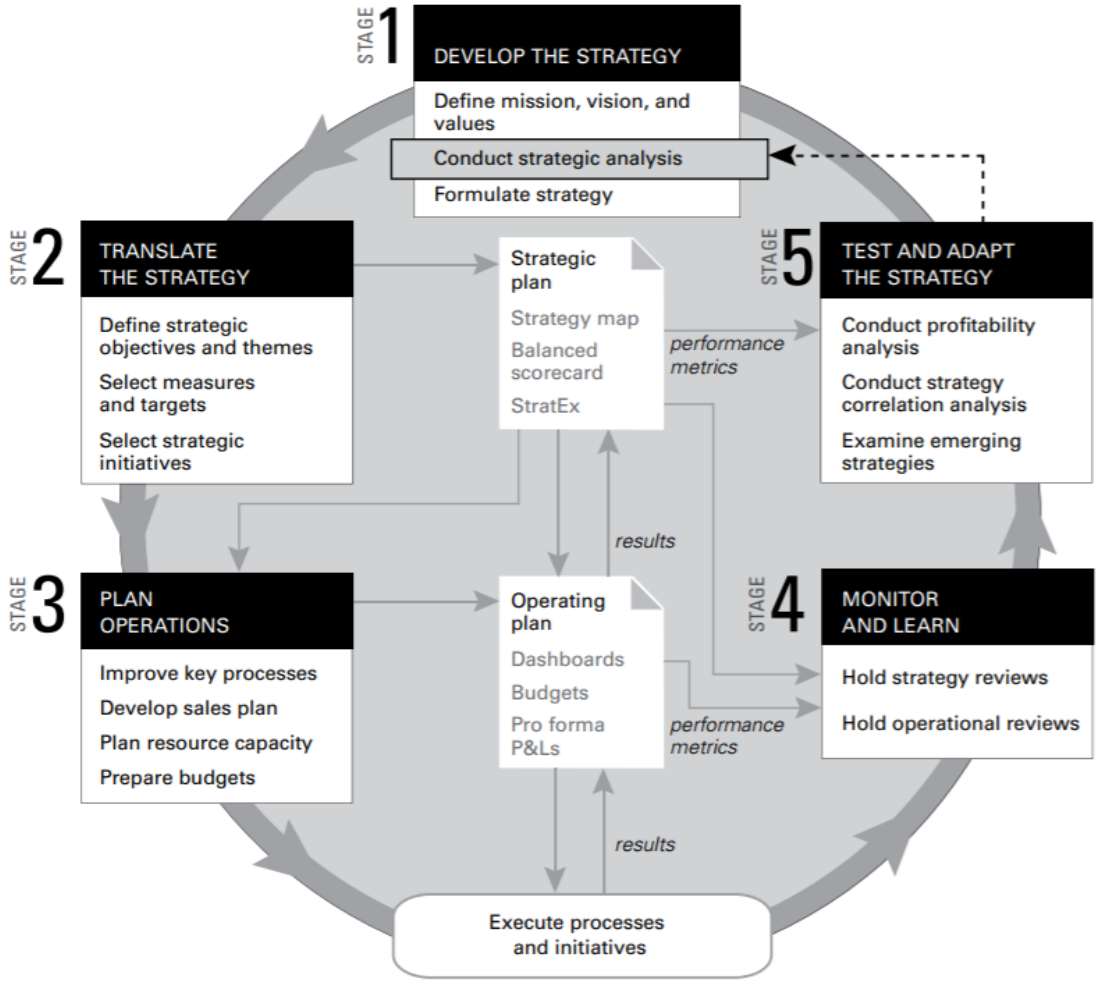
Esimiesten tulee osata asettautua yksilön tilanteeseen, jotta he osaavat johtaa ja myötäelää muutosta. Esimiehen on tällöin muistettava, että yleensä hän saa tietoa muutoksesta aikaisemmin kuin muu henkilöstö, ja hänellä on siten enemmän aikaa valmistautua ja suhtautua muutokseen. Tämä epäsuhta on myös huomioitava muutostilanteessa niin, ettei kiirehditä uuden oppimiseen ennen kuin työntekijätkin ovat ehtineet käsitellä muutosta ja poisoppia vanhasta. (Arikoski & Sallinen 2007, 83-84.)

4. Johtamisjärjestelmät ja niiden implementointi

4.1 Mikä on johtamisjärjestelmä

Yleensä yrityksen heikko suoriutuminen johtuu johtamisjärjestelmään liittyvistä ongelmista eikä johdon taitojen tai ponnistusten puuttumisesta (Kaplanin & Norton, 2008). Johtamisjärjestelmästä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä yrityksen tapa toimia, eli miten organisaatiossa tehdään eri asioita. Johtamisjärjestelmä kuvaa siis yrityksen toimintaa. (Niemi, 2008).

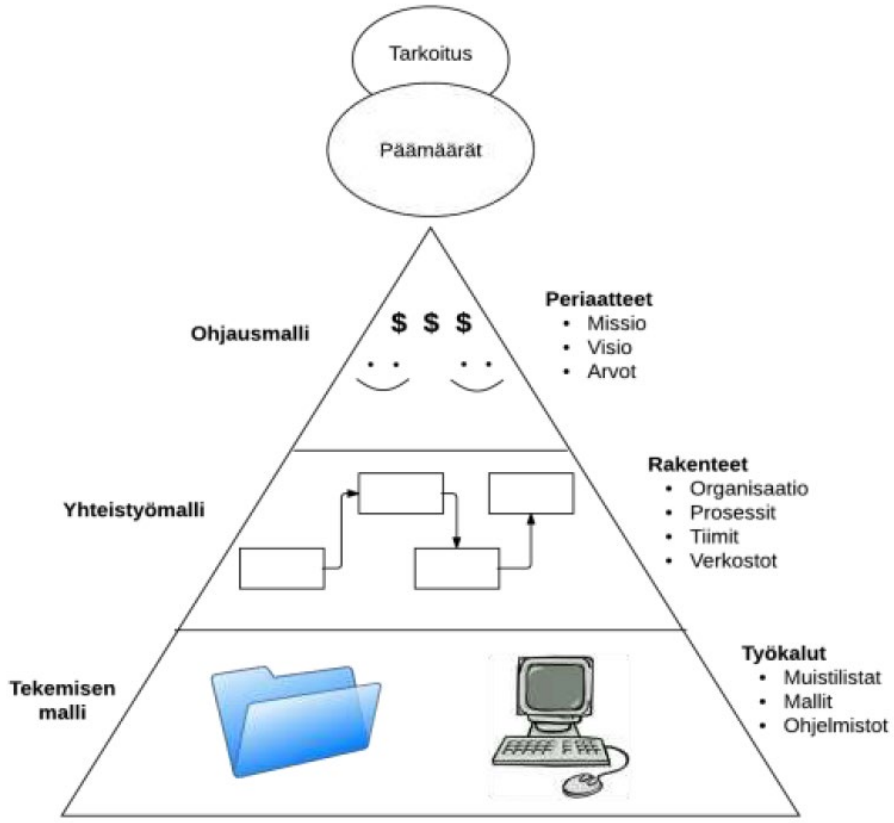
Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan Kaplanin & Nortonin (2008) mukaan integroitua joukkoa prosesseja ja välineitä, jotka yritykset käyttävät kehittäessään strategiaansa, muodostaessaan siitä operatiivisia toimenpiteitä, ja valvoessaan ja parantaessaan molempien edellä mainittujen tehokkuutta. Johtamisjärjestelmän tulee siis yhdistää strategian ja liiketoiminnot. Kaplanin & Nortonin johtamisjärjestelmämalli on esitetty kuvassa 10. Se on yrityksen johtamista ohjaava mekanismi, johon sisältyy sekä johtamisen ja johtajuuden osa-alueet (Laamanen & Tinnilä, 2009).



Kuva 10. Kaplan & Nortonin (2008) kehittämä "Closed loop"- johtamisjärjestelmämalli.

Perssonin (2007) mukaan johtamisjärjestelmä on järjestelmä yrityksen käytäntöjen ja tavoitteiden asettamista ja saavuttamista varten. Johtamisjärjestelmään kuuluvat muun muassa päätösvallan- ja vastuun määrittely ja jako, visio ja strategiaprosessi sekä tavoiteasetannan ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta (Viitala & Jylhä 2014, 268). Yleensä johtamisjärjestelmän toimivuus käytännössä ja sen mahdollinen kehittämistarve nähdään yrityksen suorituskyvyn ja tulosten kautta (Marciarello, 2009).

Yrityksen johtamisjärjestelmä voi olla yksinkertainen tai kompleksinen riippuen organisaation koosta ja tarpeista. Pienissä organisaatioissa johtamisjärjestelmävoi käytännössä olla johtajan vahva johtajuus, joka määrittelee jokaisen työntekijän vastuut ja velvoitteet organisaatiossa. Isossa organisaatiossa johtamisjärjestelmän voi olla laajaa dokumentointia ja sisäistä valvontaa sisältävä kompleksinen kokonaisuus. (ISO, 2017a).



Kuvio 11. Johtamisjärjestelmän rakenne (Laamanen, 2003).

Laamasen (2003) johtamisjärjestelmä koostuu rakenteeltaan kolmesta eri kerroksesta. Alimmassa kerroksessa on tekemisen malli, joka sisältää päivittäistä työtä koskevat työkalut. Keskimmäisessä kerroksessa on yhteistyömalli, johon sisältyvät yrityksen rakenteet, kuten organisaation, prosessit ja verkostot. Ylimmäisenä on ohjausmalli, joka sisältää yrityksen strategian kulmakivet missio, visiot ja arvot. Laamasen johtamisjärjestelmärakenne on visualisoituna kuviossa 11.

4.2 Johtamisjärjestelmien tavoitteet ja merkitys organisaatiolle

Johtamisjärjestelmällä voi olla eri tarkoituksia ja tehtäviä organisaatiosta riippuen. Resurssien tehokkaamman käytön, parantuneen taloudellisen tuloksen, paremman riskienhallinnan, ihmisten ja ympäristön suojelun sekä lisääntyneen kyvyn tuottaa johdonmukaisia ja parannettuja palveluita ja tuotteita. Tämä lisää asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokemaa arvoa. (ISO, 2017a).

Niemelän ym. (2008) mukaan johtamisjärjestelmien tavoitteena on parantaa yrityksen liiketoiminnan tehokkuutta usealla tavalla, esimerkiksi edistämällä organisaation suunnittelua,

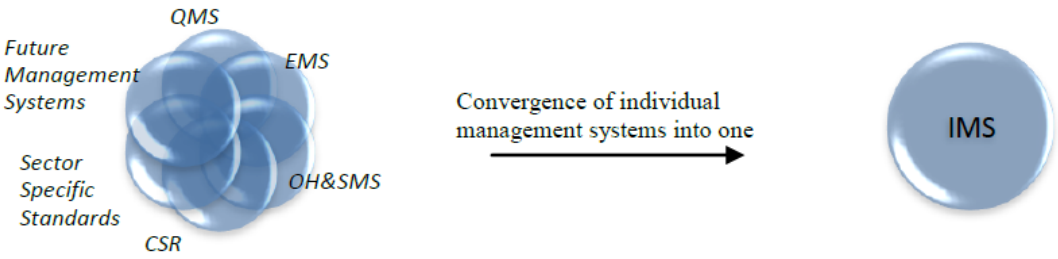
mittaamista ja liiketoimintaprosessien seurantaa. Tällä tavalla mahdollistetaan liiketoiminnan jatkuva parantaminen. Niemen (2008) mukaan johtamisjärjestelmän tärkein tehtävä on yrityksen strategian toteuttaminen. Strategia kertoo ja määrää yrityksen strategiset valinnat, päämäärät ja tavoitteet, kun taas johtamisjärjestelmä valvoo ja tarkistaa, että edellä mainitut tehdään oikealla tavalla.

Laamanen (2005, 43) on sitä mieltä, että yrityksen tavoitteet ja strategia toimivat johtamisjärjestelmän lähtökohtana ja että johtamisjärjestelmän tehtävänä on ”tukea ihmisiä työssään niin, että tarkoitus ja päämäärät tulevat käytännössä mahdollisiksi toteuttaa”. Niemi (2008) jatkaa samalla linjalla pitäen johtamisjärjestelmää toimivan yrityksen yhtenäisenä muistina. Yhteinen muisti tarkoittaa, että yrityksen henkilöstö pystyy hakemaan ja lukemaan organisaation toimintatavat, työohjeet ja dokumentit johtamisjärjestelmäsovelluksesta.

4.3 Toimintajärjestelmät

On myös olemassa useasta erityisjohtamisjärjestelmästä koostuvia kokonaisvaltaisia toimintajärjestelmiä, jotka voivat käsittää esimerkiksi laadun (ISO 9001), ympäristön (ISO 14001), tietotekniikan (esimerkiksi ISO 20000), työympäristön (ISO 45001) ja yhteiskuntavastuun (ISO 26000) osa-alueet. (ISO 2017b). Asifin et. al (2008) toimintajärjestelmärakenne on esitetty kuviossa 12. Syynä miksi yrityksiä haluavat käyttää useita johtamisjärjestelmiä voi Zeng et. al. (2011) mukaan olla se, että halutaan luoda kilpailuetua ja saavuttaa kestävää kehitystä. Kuitenkin usean johtamisjärjestelmän pyörittäminen rinnakkain voi käytännössä olla hankalaa organisaatiolle. Tämä voi johtaa sisäisen johtamisen monimutkaisuuteen, johtamisen tehokkuuden pienentymiseen ja johtamisen kustannusten kasvuun (Zeng et. al, 2007).

Selviytyäkseen näistä ongelmista organisaatiot integroivat näitä erityisjohtamisjärjestelmiä yhdeksi kokonaisvaltaiseksi toimintajärjestelmäksi, jota englanniksi kutsutaan Integrated Management System (IMS) (Zeng, et. al. 2011). Yleensä englanninkielisestä Integrated Management System – termistä puhuttaessa tarkoitetaan laatu-, ympäristö-, työympäristö- sekä yhteiskuntavastuujohtamisjärjestelmistä koostuvaa kokonaisvaltaista toimintajärjestelmää. (Asif et. al. 2008).



Kuvio 12. Toimintajärjestelmän rakenne (Asif et. al. 2008).

Muita hyötyjä kokonaisvaltaisesta toimintajärjestelmästä verrattuna irrallisiin samaan aikaan käytössä oleviin johtamisjärjestelmiin ovat mm. parempi asiakastyytyväisyys, dokumentaation päällekkäisyyksiltä välttyminen, yksinkertaistetut järjestelmät, ajansäästö, resurssien tehokkaampi käyttö ja parempi vastuiden määrittely. (Asif et. al. 2008).

4.4 Johtamisjärjestelmän implementointi

Toimintajärjestelmän implementointi on yksi monimutkaisimmista muutoksista, jonka organisaatio voi tehdä, koska se muuttaa koko työskentelykulttuuria ja sillä on suora vaikutus ihmisiin (Kanji & Barker, 1990). Glover (1993) väittää, että yritykset eivät usein ymmärrä innovaation ja organisaatiomuutosten monimutkaisuutta. Ainoa tapa varmistaa implementoinnin onnistuminen on laatia vankka ja kattava implementointisuunnitelma ennen implementoinnin aloittamista.

De Waal & Counet (2008) ovat listanneet mitkä heidän mielestään ovat implementointiprojektin kriittisimmät ongelmatekijät. Nostan tässä muutama esille.

1. Yrityksen johto ei priorisoi implementointia tarpeeksi.
2. Implementointi vaatii enemmän aikaa ja ponnistuksia kuin odotettua.
3. Implementoinnille ei ole varattu riittävästi resursseja ja kapasiteettia
4. Organisaatio on epävakaassa vaiheessa kun implementointi aloitetaan
5. Implementoinnilla ei ole selkeää tavoitetta
6. Yrityksen johto ei ole tarpeeksi sitoutunut

Kun yritys tekee päätöksen johtamisjärjestelmän implementoinnista, siihen tulee olla selkeä syy. Yrityksen ylin johto tekee päätöksen ja he myös keksivät perustelut sille. Perusteluiden ei tarvitse olla yksityiskohtaisin, esimerkiksi ”haluamme parantaa asiakastyytyväisyytemme” tai

”haluamme varmistaa kilpailukykymme myös tulevaisuudessa” ovat hyvät perustelut johtamisjärjestelmän implementointiin. (Lecklin, 2006). Yusofin & Aspinwallin (2000) mukaan hyvä implementointimalli tulee:

- olla systemaattinen ja helposti ymmärrettävissä
- olla rakenteeltaan yksinkertainen
- sisältää selkeät linkit eri elementtien ja vaiheiden välillä
- tarpeeksi yleinen sopiakseen erilaisiin yhteyksiin
- vastata kysymykseen miten eikä mikä
- olla implementoitavissa

Ohjeita ja malleja implementointiin löytyy paljon, mutta valitsin kaksi, jotka seuraavaksi käyn läpi. Ne ovat Lecklinin (2006) sekä Yusofin & Aspinwallin (2000) laatimat mallit johtamisjärjestelmien implementoinneista.

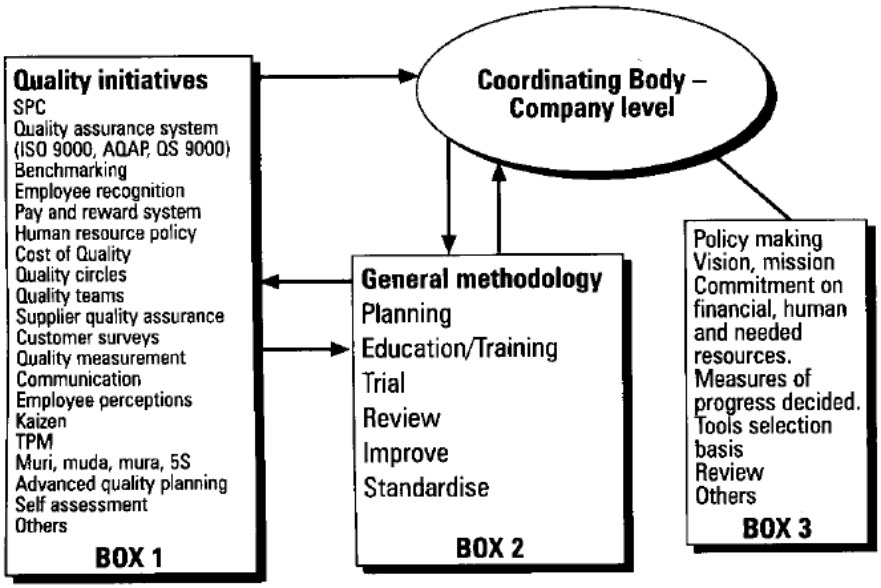
Lecklinin (2006) mallin ensimmäinen vaihe implementoinnissa on nykytilan kartoittaminen. Se tehdään organisaation tarkoituksen selkeyttämiseksi ja nykyisen markkina-aseman ymmärtämiseksi. Nykytilan kartoittamisessa voidaan esimerkiksi tarkastella asiakkaita, tuotteita, sidosryhmiä, toiminnan kuvausta, vahvuuksia ja heikkouksia, markkinaosuutta, kilpailijoita ja kilpailutilannetta sekä tulevaisuuden näkymiä. (Lecklin, 2006).

Nykytilan kartoittamisen jälkeen suunnitellaan miten implementointi tulee käytännössä tehdä. Suunnittelu alkaa strategisten välitavoitteiden ja päämäärien asettamisesta. Ylimmän johdon tulee nimittää projektipäällikkö implementointiprojektille, mutta lopullinen vastuu implementoinnista on kuitenkin ylimmällä johdolla. Projektipäällikkö tekee tämän jälkeen projektisuunnitelman, jota ylin johto hyväksyy. (Lecklin, 2006).

Kolmas vaihe on implementoinnin suorittaminen. Projektipäällikkö johtaa implementointiprojektia ja laatupäällikkö koordinoi käytännön järjestelyt. Isommissa organisaatioissa voidaan tarvita jopa erillinen osasto käytännön järjestelyjen koordinointiin, siinä tapauksessa laatupäällikkö toimii osaston johtajana. (Lecklin, 2006).

Yusofin & Aspinwallin (2000) malli ei ole yhtä suoraviivainen kuin Lecklinin (2006) malli. Se alkaa samalla tavalla, eli ensin tehdään analyysi nykytilanteesta ja laaditaan implementointisuunnitelma ja – strategia. Yusof & Aspinwall (2000) ovat myös sitä mieltä,

että implementointiprojekti tarvitsee jonkin ylimmän johdon tasoisen johtavan elementin, joka koordinoi ja tekee päätöksiä sekä suorittaa mittauksia implementoinnin aikana (Box 3 kuviossa 13). Toisin kuin Lecklin, Yusof & Aspinwall (2000) ehdottavat ettei koko johtamisjärjestelmää tulisi implementoida kerralla, vaan eri osuuksia tai kokonaisuuksia silloin kun niitä tarvitaan (Box 1 kuviossa 13). Kun valitaan jokin osuus implementoitavaksi, sen implementointi tapahtuu kuuden askeleen mallin kautta. Askeleet ovat suunnittelu, kouluttaminen, kokeilu muutamalla osastolla tai muutamassa koneessa, tehokkuuden tarkistaminen, parantaminen tarvittaessa ja juurruttaminen organisaatioon (Box 2 kuviossa 13). Yusofin & Aspinwallin (2000) malli on esitetty kuviossa 13.



Kuvio 13. Yusofin & Aspinwallin (2000) malli johtamisjärjestelmän implementoinnista.

5. Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja tutkimusprosessin vaiheita sekä niihin liittyviä valintoja. Käydään ensin läpi tutkimuksessa käytetyt tutkimustyypit, sen jälkeen aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analysointi ja luvun lopussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään luonnollisissa ja

todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, et. al, 2007). Eskolan & Suorannan (1999) mukaan laadullisen tutkimuksen aineisto on ilmaisultaan tekstiä, joka voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Esimerkkejä tutkijasta riippuen syntyneestä aineistosta ovat haastattelut ja havainnot ja tutkijasta riippumatta syntynyttä aineistoa voivat olla esimerkiksi henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämänkerrat ja kirjeet sekä muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen aineisto tai äänimateriaali. Hirsjärven et. al. (2007) mukaan laadullisissa tutkimuksissa yleisesti pyritään pikemmin ”löytämään tai paljastamaan tosiasioita kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä”.

Yksi laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre on Hirsjärven et. al. (2007) mukaan induktiivisen analyysitavan käyttö. Anttilan (2014) mukaan tutkimuksen analyysitapa voi olla deduktiivista eli teorialähtöistä tai induktiivista eli aineistolähtöistä. Induktiivisessa analyysissä lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston perusteellinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi et. al. 2007, 164). Induktiivisessa analyysitavassa myös tutkijan aikaisemmat kokemukset ja tiedot voivat antaa tutkijalle ennakko-olettamukset ja esiymmärryksen tutkimuskohteesta. Näistä ennakko-olettamuksista täytyy kuitenkin olla valmis luopumaan, mikäli aineisto sitä vaatii. Deduktiivisessa analyysitavassa taas lähtökohtana ovat teoria tai malli, johon havainnot peilataan. (Anttila, 2014).

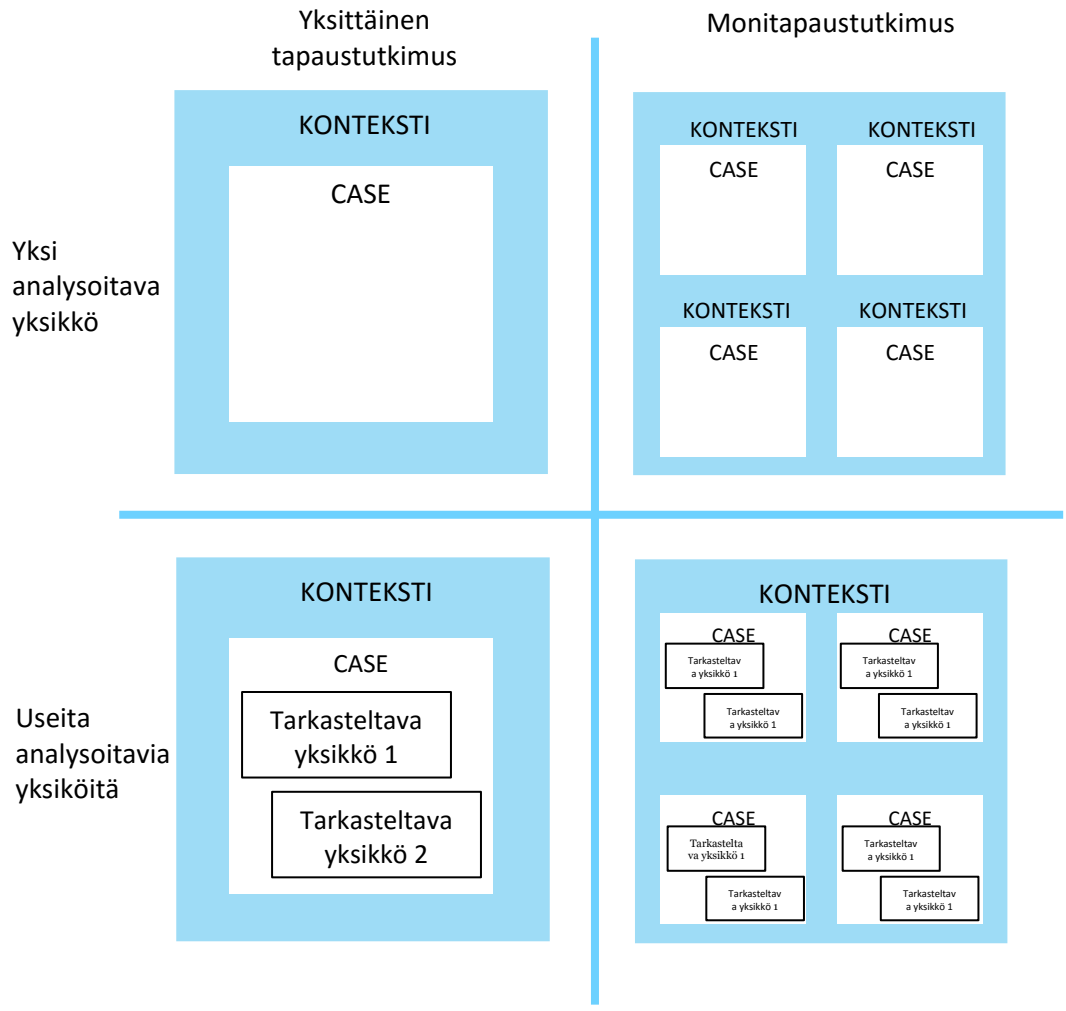
Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi kvalitatiivinen tutkimustapa sopii tutkimukseen määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta paremmin, koska tutkimuksessa keskitytään yhteen tapausyritykseen ja sen yksityiskohtaiseen analysointiin. Aineiston keruussa tieteellisenä kriteerinä ei ole hankitun aineiston määrä, vaan laatu. Tämä on kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä lähtökohtana ja sopii siksi tutkimuksen luonteeseen. (Eskola & Suoranta, 1999).

5.2 Case-tutkimus

Yin (2003) määrittelee tapaustutkimuksen eli case-tutkimuksen seuraavasti: Tapaustutkimuksen toteuttaminen tarkoittaa tämänhetkisen empiirisen tutkimuksen toteuttamista sen luonnollisessa kontekstissa käyttäen useita tietolähteitä. Yin (2014) jatkaa vielä, että tapaustutkimuksessa tutkitaan yleensä yksittäistä tapausta, tilannetta tai rajattua kokonaisuutta, esimerkiksi yritystä. Tutkittava kohde pyritään yleensä kuvaamaan ja selittämään miten- ja miksi –kysymysten avulla. Järvisen & Järvisen (2000) mukaan tapaustutkimuksen tiedonhankintatavat voivat olla kyselyt, haastattelut, havainnointi ja

arkistomateriaalin käyttö. Kerätty tieto voi näin ollen olla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Luonteeltaan tapaustutkimus voi olla kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. Tapaustutkimuksen avulla ei välttämättä löydetä mitään teoreettisesti uutta, mutta sen kuvaus voi sisältää uutta tietoa siitä millainen maailma on. (Järvinen & Järvinen 2000, 78).

Tapaustutkimus voi Yinin (2014) mukaan koostua yksittäisestä tapauksesta (single case) tai useammasta tapauksesta (multiple case) ja lisäksi nämä voivat sisältää yhden analyysiyksikön holistinen) tai useita analyysiyksiköitä (sulautettu). Yhteensä on Yinin mukaan olemassa neljä tapaustutkimuksen tyyppiä. Nämä on havainnollistettu kuviossa 14.



Kuvio 14. Tapaustutkimuksen tyypit (mukailtu Yin 2014, 50).

Järvisen & Järvisen (2000) mukaan yksittäinen tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi, kun tutkimuskohde on harvinainen ja vaikeasti lähestyttävä tapaus. Tutkittavien yksiköiden määrä (holistinen vs sulautettu tutkimusasetelma) riippuu siitä voiko holistisella tasolla saada

tapauksesta riittävästi tietoa vai onko tapaus pilkottava osiin. Useamman tapauksen tutkimusta taas voidaan käyttää, kun halutaan joko varmentaa edellisestä tapaustutkimuksesta saadut tulokset tai kun halutaan tuottaa vastakkaisia tuloksia mutta ennakoiduista syistä. (Järvinen & Järvinen 2000, 80). Tässä tutkimuksessa tutkin vain yhden tapauksen holistisella tutkimusasetelmalla, joten Yinin matriisissa (kuvio 1) se sijoittuisi vasempaan yläkulmaan.

Tapaustutkimuksen vaiheet ovat Kanasen (2013) mukaan:

1) Tutkimusongelma
2) Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset
3) Tutkimuskohteen valinta
4) Tiedonkeruu ja analyysimenetelmät
5) Tutkimuksen toteutus eli tiedonkeruu
6) Tutkimusaineiston tulkinta ja analyysi
7) Raportointi

Tämä tutkimus on intensiivinen tapaustutkimus, joka Cunninghamin (Järvinen & Järvinen, 2000) luokittelun mukaan kuuluisi narratiivimetodin alle. Intensiivisellä tapaustutkimuksella tavoitellaan henkilön, ryhmän tai organisaation tapahtumien ja käytäntöjen intensiivistä ymmärtämistä. Tuloksena voi syntyä ainutlaatuinen kuvaus tai tulkinta, joka voi toimia pohjana ilmiön teorialle. (Järvinen & Järvinen 2000, 78).

Cunninghamin (Järvinen & Järvinen, 2000) mukaan intensiivisiä metodeja on neljää tyyppiä: narratiivi-, taulukointi-, selittävä ja tulkitseva metodi. Narratiivimetodi perustuu Cunninghamin (Järvinen & Järvinen, 2000) mukaan yleensä yhteenvetoihon haastatteluista, kokouksista tai yksittäisistä dokumenteista. Näissä huomiota ei kohdisteta mihinkään erityiseen asiaan, vaan ne kuvataan yleisellä tasolla aineiston alustavan lajittelun tai luokittelun perusteella. Samaa kohdetta voidaan myös tarkastella eri näkökulmista, oleellista on miten tutkija tekee yhteenvedon saamistaan tuloksista (Järvinen & Järvinen 2000, 78–79).

5.3 Aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analysointi

Tutkimuksen pääsääntöinen aineistonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Hirsjärven et. al. (2013) haastattelumenetelmiä voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu ja avoin haastattelu eli strukturoimaton haastattelu.

Strukturoitu haastattelu tapahtuu Hirsjärven et. al. (2013) mukaan lomaketta apuna käyttäen. Lomakkeessa kysymykset ja väitteet ovat etukäteen määrättyjä. Avoimessa haastattelussa haastattelija selvittää haastateltavan tunteita, mielipiteitä ja ajatuksia keskustelun kuluessa. Aihe voi myös muuttua keskustelun aikana. Avoin haastattelu on haastavin haastattelun muoto edellä mainituista. (Hirsjärvi et. al. 2013, 208-209).

Teemahaastattelu on Kanasen (2013) mukaan yksi tapaustutkimuksen käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Kanasen (2013) mukaan teemahaastattelussa pyritään saamaan aikaan keskustelua. Hirsjärven et. al. (2013) mukaan teemahaastattelussa teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Kananen (2013) jatkaa, että teemat ovat keskustelun aiheita, joihin ei vastata lyhyesti. Tarkoituksena on, että keskustelun aikana syntyy uusia asioita tai kysymyksiä, joista keskustellaan. Teemahaastattelussa yleisin virhe on Kanasen (2013) mukaan valmiiden kysymysten lukkoon lyöminen ennen haastattelutilannetta. Haastatteluteemat pyritään Kanasen (2013) mukaan valitsemaan niin, että ne kattavat tutkittavan ilmiön mahdollisimman hyvin. Tämä tietysti edellyttää jonkinlaista näkemystä tai esitietoa tutkimuskohteesta.

Teemahaastattelu voidaan Kanasen (2013) mukaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelussa on nimensä mukaisesti yksi haastateltava. Ryhmähaastattelussa vastaavasti haastatellaan useita henkilöitä samaan aikaan. Ryhmähaastattelun etu on se, että tutkijan aika säästyy, kun saadaan usea havaintoyksikkö haastateltua kerralla. Toisaalta ryhmähaastattelu on Kanasen (2013) mukaan paljon haastavampi toteuttaa. Jokaisen osallistujan mielipiteet tulee huomioida tasapuolisesti, ja kaikille pitää antaa yhtäläisen mahdollisuuden osallistua tiedon tuottamiseen. Lisäksi yksilöhaastattelusta saadaan Kanasen (2013) mukaan tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. (Kananen 2013, 94).

Tämän tutkimuksen aineistoa kerättiin haastattelemalla kahdeksan henkilöä kaikista hierarkiatasoista Bravida-konsernissa. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne suoritettiin 11.9.2018 – 3.10.2018 välisenä aikana. Kaikki haastatellut henkilöt Bravida Finland Oy:n toimitusjohtajaa ja talousjohtajaa lukuun ottamatta olivat olleet yrityksen palveluksessa vähintään viisi vuotta. Näin saatiin näkemys sekä ajasta ennen yritysostoa että sen jälkeen. Valitsin haastattelukohteiksi myös konsernin kehitysjohtajan Ruotsista ja yhden markkinointi- ja viestintäjohtajan Norjasta, sillä he pystyivät antamaan erilaisen näkökulman

kuin suomalaiset. Lisäksi yritysostot Bravida Norjassa ovat perinteisesti onnistuneet paremmin kuin muualla konsernissa, joten halusin myös tietää mitä he tekevät siellä toisin kuin muualla konsernissa. Haastatteluteemat valitsin kerätyn teoriaviitekehyksen avulla siten, että ne kattavat aihealueen mahdollisimman hyvin. Ne ovat esitetty liitteissä 1 ja 2.

Haastattelut suoritettiin joko yrityksen tiloissa tai puhelinhaastatteluina ja kaikki haastateltavat suostuivat haastattelun nauhoittamiseen. Nauhoittamisen hyötyinä ovat luontevuus kommunikoinnissa sekä sujuvuus ja tärkeiden haastatteluun liittyvien vivahteiden säilyttäminen (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 92). Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin viikon sisällä haastatteluiden tekemisestä.

Litterointiin liittyy useita valintoja litteroinnin tasosta. Tässä tutkielmassa olin lähinnä kiinnostunut haasteltavien kertoman sisällöstä eli siitä mitä haastateltavat kertovat, enkä niinkään muodosta eli siitä miten haastateltavat kertovat kokemuksistaan. Tämän takia litteroin aineiston keskittymällä olennaisiin asioihin, enkä huomioinut puhtaaksikirjoittamisessa esimerkiksi puhetyylejä, äänipainoja tai täytesanoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Joillakin haastateltavilla oli myös hankalaa pysyä aiheessa. Näiden haastattelujen osalta jätin myös litteroimatta kaiken aiheen osalta epäolennaisen.

Litteroinnin jälkeen tekstimassat järjesteltiin teemojen mukaan, mikä helpotti kokonaisuuden hahmottamista ja analyysin tekemistä. Seuraavassa taulukossa on esitetty yhteenveto kaikista suorittamistani haastatteluista, niiden ajankohdista sekä kestoista.

Koodi	**Haastateltava**	**Paikka ja aika**	**Kesto, noin**
S1	Työntekijä 1	Pietarsaari, 11.9.2018	25 min
S2	Bravida Finland Oy:n toimitusjohtaja	Helsinki, 17.9.2018	20 min
S3	Entinen osakas, nyk. kehityspäällikkö	Helsinki, 18.9.2018	30 min
S4	Bravida Finland Oy:n talousjohtaja	Helsinki, 21.9.2018	50 min
S5	Entinen osakas, nyk. aluejohtaja	Helsinki, 24.9.2018	40 min
R1	Konsernin kehitysjohtaja, Ruotsi	Puhelinhaastattelu, 28.9.2018	1h 10min
S6	Työntekijä 2	Helsinki, 3.10.2018	20 min
N1	Johtaja, Bravida Norge	Puhelinhaastattelu, 3.10.2018	1h 15min

Taulukko 1. Yhteenveto haastateltavista.

Seuraavaksi esittelen lyhyesti haastatellut henkilöt ja kerron miksi valitsin juuri heidät haastattelujen kohteiksi. Jokaiseen haastatteluun viitataan yksinkertaisuuden vuoksi koodeilla

S1-S6 suomalaisille, R1 ruotsalaiselle ja N1 norjalaiselle. Tällä tavalla tulevat maakohtaiset erot selkeämmin esille analyysissä ja johtopäätöksissä.

S1: Tämä oli ensimmäinen haastatteluni ja haastateltava toimi asentajana sekä ennen yrityskauppaa että yrityskaupan jälkeen. Valitsin hänet haastateltavaksi koska hän on ollut pitkään yrityksessä töissä ja tietää mikä oli yrityksen tilanne ennen kauppaa. Hän oli myös mukana integrointiprosessissa, joten hän pystyi antamaan hyvän kokonaiskuvan yritysostosta työntekijän näkökulmasta. S1 oli osa Bravida Finland Oy:n kolmatta yrityskauppa. (S1).

S2: Bravida Finland Oy:n toimitusjohtaja, joka ehdottaa mahdolliset ostokohteet konsernin M&A ryhmälle, vastaa yrityskauppaprosessista ennen sopimuksen allekirjoittamista ja on myös vahvasti mukana kaupan jälkeisissä integraatioprojekteissa. Valitettavasti Bravida Finland Oy:n toimitusjohtaja vaihtui vain muutama kuukausi ennen haastattelua, joten hänellä ei ollut tietoa aikaisemmin tehdyistä kaupoista ja niiden taustasta. Sen sijaan hänellä on laaja kokemus yrityskauppojen toteuttamisesta muissa yrityksissä. (S2).

S3: Entinen osakas ja nykyinen kehityspäällikkö. Hän oli koko kauppaprosessissa vahvasti mukana kun Bravida osti hänen yrityksensä ja hän vastasi kaupassa myyjien puolesta integraation toteuttamisesta ostetussa yrityksessä. Tämä oli Bravida Finland Oy:n kolmas yrityskauppa. (S3).

S4: Bravida Finland Oy:n talousjohtaja. Hän kuuluu ”alkuperäisryhmään”, jonka Bravida-konserni palkkasi perustamaan ja kehittämään Bravidan toimintaa Suomeen vuonna 2015. Hän on ollut kaikissa Bravida Finland Oy:n yrityskaupoissa mukana ja on lisäksi toiminut niissä integraation vetäjänä. (S4).

S5: Entinen osakas, nykyinen aluejohtaja. Toimi osakkaan ja toimitusjohtajan roolissa myyjän puolesta kun Bravida teki toisen yritysostonsa vuonna 2015. Oli sen jälkeen mukana toteuttamassa yhtä yrityskauppaa ostajan näkökulmasta kun Bravida teki neljännen yritysostonsa alkuvuodesta 2018. (S5).

R1: Konsernin kehitysjohtaja. Hän johtaa konsernin liiketoimintakehitys- ja laadunvarmistustoimintaa ja valvoo ennen kaikkea yritysostojen integrointiprojektien onnistumista. Hän yleensä ei osallistu aktiivisesti yrityskauppoihin elleivät ne epäonnistu,

mutta toimii niissä valvojan roolissa ja ottaa aktiivisemman roolin jos ostokohde ei vastaa Bravidan ydinliiketoimintaa. Hän oli vahvasti mukana vuonna 2015 konsernin puolesta kun Bravidan toimintaa Suomessa käynnistettiin ostamalla kaksi yritystä. (R1).

S6: Toimihenkilö Etelä-Suomen alueella. Oli ostetussa yrityksessä 11 vuotta ennen yritysostoa ja on ollut Bravidan palveluksessa sen jälkeen. Hänen entinen työnantajansa oli Bravidan ensimmäinen ostokohde Suomessa. (S6). S6 pystyi kertomaan toimihenkilön näkökulmasta miten yritysosto onnistui.

N1: Yrityskaupoista sekä markkinoinnista ja viestinnästä vastaava johtaja Bravida Norjassa. Hän oli kyseisessä roolissa mukana jo vuonna 2009, kun Bravida aloitti voimakkaan kasvun Norjassa. Vuodesta 2009 Bravida on tehnyt 19 yrityskauppaa Norjassa ja N1 on ollut alusta loppuun mukana niissä kaikissa. Lisäksi hän on usein toiminut yrityskaupan jälkeisen integraatioprojektin vetäjänä. Hän ei liity Bravida Finland Oy:n toimintaan, mutta koska Bravidan yritysostot ovat perinteisesti onnistuneet hyvin Norjassa, halusin tietää mitä tehdään Norjassa toisin verrattuna muihin Bravida-maihin. (R1, N1).

Valitsin kerätyn aineiston analysointimenetelmäksi sisällönanalyysin. Tuomen & Sarajärven (2009) mukaan sisällönanalyysiä voidaan pitää väljänä teoreettisena viitekehyksenä, joka voidaan peilata erilaisiin teoreettisiin viitekehyksiin. Sisällönanalyysissä tulee keskittyä ennalta määritettyyn aihealueeseen. Tutkimusprosessin aikana tutkijalle voi tulla vastaan kiinnostavia asioita, jotka voivat johdattaa tutkijaa pois ennalta määritellyltä tieltä. Tällöin tutkijan tulee hyväksyä, että kaikkea mielenkiintoista ei voida tutkia. Tutkijan tulisi jatkuvasti peilata aineistoansa tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. Näin aiheessa pysyminen helpottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-92).

Hartleyn (2004) mukaan sisällönanalyysimenetelmän tarkoituksena on auttaa tutkimustulosten jäsentelyssä. Aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi teemoittamalla, taulukoimalla, luokittelemalla tai lähestymällä aineistoa kysymysten avulla. Näiden avulla pyritään löytämään yhteisiä piirteitä aineistosta. (Hartley, 2004). Tässä tutkimuksessa käytin lähinnä teemoittelua ja luokittelua aineiston analysoinnissa.

Aineiston analyysimuodot voidaan jakaa kolmeen muotoon: aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissa keskeistä on

nimensä mukaisesti se, että aineisto ohjaa analyysin tekoa. Aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorialla ei ole vaikutusta analyysiin tai sen lopputulokseen. Teorialähtöinen analyysi taas perustuu johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkittavaa ilmiötä määritellään jo tutkimuksen aloitusvaiheessa ennalta tunnettujen käsitteiden tai teorian mukaan, ja nämä muodostavat tutkimuksen kehyksen. Tätä käytetään yleensä, kun halutaan testata jokin aikaisempi tieto uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97).

Teoriaohjaava analyysi on näiden kahden edellisten analyysitapojen välimuoto. Aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysissä, mutta analyysin tarkoituksena ei ole olla teoriaa testaava, vaan ”paremminkin uusia ajatusuria aukova”. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikkaa on usein abduktiivista, mikä tarkoittaa, että tutkija käy analyysissa jatkuvasti keskustelua aineiston ja teorian välillä. Erottavana tekijänä näiden kolmen analyysitavan välillä on siis päättelyprosessin muoto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97, 99).

Teoriaohjaava analyysi sopi tämän tutkimuksen analysointimuodoksi parhaiten, koska tarkoituksena oli sekä aikaisemman tiedon että kerätyn aineiston perusteella vastata tutkimuskysymyksiin.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Yksi tieteellisen tiedon piirre on se, että se korjaa itse itseään, jolloin oikea tieto saa vahvistusta uudemmista tutkimustuloksista. Tunnusomaista tieteelle on myös se, että sen aineiston keräämisessä yleensä käytetään tunnettuja tiedonhankintamenetelmiä, jotka mahdollistavat uuden tiedon vertailua vanhempaan. Hyvän ja oikean tieteellisen tutkimuksen tapaan kaiken tiedon tulee olla hankittu objektiivisesti ja puolueettomasti omia subjektiivisia kannanottoja välttäen. (Metsämuuronen 2006, 17).

Kaksi yleistä mittaria tutkimuksen tieteellisyyden osoittamiseksi ovat tutkimuksen validius ja reliaabelius. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa Hirsjärven et. al. (2013) mukaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi siten, että kaksi toisistaan riippumatonta tutkijaa tutkivat samaa ilmiötä ja päätyvät samaan tulokseen tai, että sama henkilö eri tutkimuskerroilla päätyy samaan tulokseen. Tämän tutkimuksen reliaabelius varmistetaan valitsemalla haastateltavat henkilöt huolella heidän osaamisensa, kokemuksensa ja asemansa

perusteella yrityksessä. Lisäksi valitsin haastateltavat henkilöt yrityksen kaikista tasoista ja sekä ostavasta yrityksestä että ostokohteesta.

Hirsjärven et. al. (2013) mukaan tutkimuksen validius taas tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimuksessa haluttua asiaa. Täsmälliset tutkimustavoitteet on oltava selkeästi esillä, muuten on olemassa riski väärien asioiden tutkimiseen. Heikkilän (2010) mukaan validi tutkimus vaatii tarkoin määritellyt mitattavat käsitteet sekä muuttujat mittaustuloksien validiuden takaamiseksi. Tämä voidaan varmistaa etukäteen huolellisella tutkimuksen suunnittelulla ja hyvin harkitulla tiedonkeruulla. Tämän tutkimuksen validius varmistetaan tarkasti suunnitelluilla teemoilla, jotka kattavat koko tutkimusongelman. Lisäksi tutkimuksella on selkeät tavoitteet ja tutkimuskysymykset, joihin pyrin vastaamaan mahdollisimman tarkasti.

6 Tutkimuksen empiirinen osa

6.1 Tutkittava yritys Bravida Finland Oy

Kohdeyrityksenä tutkimuksessa toimii Ruotsalaisen talotekniikkakonsernin Bravida AB:n suomalainen tytäryhtiö Bravida Finland Oy. Bravida AB toimii kaikissa pohjoismaissa ja konsernin liikevaihto oli vuonna 2017 noin 1,7 miljardia euroa. Bravidan palveluihin kuuluvat kaikki talotekniikan osa-alueet: sähkö, lämpö, vesi, viemäröinti, ilmastointi, automaatio, sprinkleri, jäähdytys, kulunvalvonta ja kiinteistöjen tekninen huolto. Suomessa Bravidalla on lisäksi linjasaneeraustoimintaa pääkaupunkiseudulla.

Bravida laajentui Suomeen ostamalla kaksi suomalaista talotekniikkayritystä vuonna 2015, yhden talotekniikkayrityksen vuonna 2016 sekä yhden rakennusliikkeen ja yhden talotekniikkaorganisaation vuonna 2018. Konsernin tavoitteena on kasvaa 10% vuosittain. Tästä puolet tulee orgaanisesta kasvusta ja puolet yrityskaupoista.

Tutkimuksessa tarkastelin kaikkia Bravida Finland Oy:n tähän mennessä tekemiä yrityskauppoja. Saatujen tulosten sekä kerätyn teoriaviitekehyksen perusteella laadin ehdotuksen siitä, miten Bravidan yrityskaupat tulisi jatkossa toteuttaa.

6.2 Ostetun yrityksen integrointi Bravida Finland Oy:n organisaatioon

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluissa esille nousseet seikat, sekä peilataan niitä kerättyyn teoriaviitekehykseen. Näin pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka ovat:

”Miten Bravida Finland Oy tulisi integroida ostetut yrityksen omaan organisaatioonsa?” ja *”Mitkä tekijät ovat Bravida Finland Oy:lle kriittiset integraation onnistumisen kannalta?”*.

Olen käyttänyt Erkkilän (2001) yritysostointegraation vaihejakoa mukaillen. Alaluvut muodostavat integraation suunnittelun sekä integraation toteutuksen ja seurannan. Kolmantena alalukuna on integraation arviointi, sillä sekä Erkkilä (2001) että Valpola (2004) ovat sitä mieltä, että yritysosto ja sen integraatiovaihe tulisi arvioida. Myös H8 nosti integraation arvioinnin esille erityisen tärkeänä asiana yrityksen jatkuvan parantamisen osalta.

6.2.1 Integraation suunnittelu

Jotta yritysosto voisi onnistua, sillä pitää olla oikeat edellytykset siihen, ja näiden edellytysten luominen alkaa jo ennen kaupantekohetkeä. Esimerkiksi yritysoston strategialla ja ostokohteen valinnalla on suurta merkitystä siihen, miten integraatio onnistuu. Kaksi haastateltavaa nostivat juuri nämä seikat esille haastatteluissa. H8 nostaa ensin esille että *”kaikki alkaa hyvästä strategiasta ja selkeästä tavoiteasetannasta, eli mitä halutaan saavuttaa yritysostolla”* ja jatkaa sitten:

> *”Siis on todella suuri ero niillä yrityksillä, jotka ostetaan, ja suuri ero integraatioilla myös. Ennen kuin mennään siihen, mikä tapahtuu täydellisessä integraatiossa, haluan sanoa, että täydellinen yrityskauppa on, tai sanotaan niin, että ostettavat yritykset voivat olla todella hyviä yrityksiä, ne voivat olla vähän vähemmän hyviä ja jotkut voi olla suorastaan paska yrityksiä. On äärettömän suuri ero siinä, että onko ostokohde kultaa vai paskaa.” (N1).*

> *”Täydellisessä maailmassa olemme ostaneet yrityksen, joka haluaa työskennellä Bravidassa ja tätä on myyty heille jo varhaisessa vaiheessa, mieluiten jo ennen kauppasopimuksen allekirjoittamista. Olemme todella selkeitä siinä mitä Bravida on ja miten meillä toimitaan, ja ostokohde oikeasti haluaa tätä.” (R1).*

Teoriaosuudesta havaitaan, että aikaisemmat tutkimukset vahvistavat R1:n ja N1:n mielipiteitä. Goedhart et. al. (2010) toetavat, että hyvin laadittu ostostrategia on koko yrityskaupan ydin, ja Erkkilä (2001), Katramo et. al. (2011) sekä Tenhunen & Werner (2000) jatkavat, että yrityskaupan tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että ostava yritys huolellisesti valitsee ostokohteensa ennalta määrättyjen kriteereiden perusteella.

Useiden haastateltavien mielestä selkeiden tavoitteiden asettaminen ei ole Bravidalle ongelma. Kun soveltuva ostokohde on löydetty, laaditaan ensin kuvaus siitä, mitä yritysostolla halutaan saavuttaa, mitä synergioita ovat odotettavissa ja millaisia taloudellisia vaikutuksia odotetaan. Tämä kuvaus on koko yritysoston lähtökohta ja vasta kun se on tehty, esitetään ostokohde konsernijohdolle. Yleensä koko yritysoston kokonaisvaltaiset tavoitteet toimivat myös integraation päätason tavoitteina, ja sitten asetetaan näiden lisäksi integraation eri toiminnoille omia mitattavia tavoitteita.

> *”Aina kun tehdään yritysostoja, niin tehdään myös ostolaskelman. Siinä asetetaan tavoitteita liikevaihdolle ja tulokselle 3-5 vuotta eteenpäin. Ja asetetaan tavoitteita myös odotettavissa oleville synergioille. Eli tässä on konkreettisia taloudellisia parametreja. Sitten synergiatavoitteita pilkotaan osatavoitteisiin osana integraatioprosessia. DD-vaiheessa kartoitetaan tarkasti todelliset synergiamahdollisuudet ja asetetaan niihin mitattavat tavoitteet, joten kun integraatioprojekti alkaa, meillä on jo selkeät tavoitteet tulevan kolmen vuoden liikevaihtokehitykselle, EBITAlle sekä millaiset synergiat halutaan saavuttaa ja milloin.” (N1).*

> *”Se lähtee oikeastaan jo siitä, kun konsernille esitetään yrityskauppaa ostettavaksi. Jo siinä vaiheessa pitää tehdä semmoinen A4, jossa esitetään mikä on ostettavan yrityksen liiketoiminta, miten se sopii Bravidan toimintaan, miten se alueellisesti sopii, ja sitten tullaan siihen että mitä synergiaetuja saavutetaan siitä. Esim. palkanlaskenta, taloustoiminnot, onko jotain sellaista mitä ei tarvita. Ja sitten tullaan siihen, että mitä on yrityksen liikevaihto ja kannattavuus eli käyttökate olleet viimeiset kolme vuotta ja miltä näyttää tulevaisuus. Sitten kaikkien näiden tietojen perusteella tehdään lopuksi suunnitelma siihen, että mitä tämän yrityksen kauppahinta olisi.” (S5).*

> *”Bravidassa integraatioiden päätason tavoitteita ovat olleet brändin integraatio, järjestelmien integraatio ja toimintamallien integraatio. Eli semmoisia isoja kokonaisuuksia, jotka samalla toimivat ns. avainkohtina integraation seurannassa.” (S4).*

Matinlaurin (Katramo et. al. 2011) mukaan integraation ensisijaisena tavoitteena on yhdistettävien yritysten toimintojen yhdistäminen sovitussa laajuudessa. Erkkilän (2001) mukaan integraation tavoitteiden, toisin kuin koko yrityskaupan tavoitteiden, tulisi olla selkeitä, konkreettisia ja mitattavia, jotta päätöksenteko ja aikataulussa pysyminen helpottuisi. Tavoitteita tulisi asettaa koko yrityskaupalle, ostovaiheelle ja integraatiovaiheelle. Jos mitattavia tavoitteita ei ole asetettu, yrityskaupan ja integraation seuranta on hankalampaa. Gates ja Veryn (2003) mukaan mittaamisen ja seurannan puute integraation aikana voi aiheuttaa koko yrityskaupan epäonnistumisen.

Bravidan tavoitteiden viestiminen ostetun yrityksen johdolle ei ole aina ollut itsestäänselvyys. Haastattelutilanteessa oli kulunut kolme vuotta S3:sen yrityskaupasta eikä hän vieläkään tiennyt mitkä olivat Bravidan asettamat tavoitteet integraatiolle:

> *”Sellaista ei tullut asetettua. Ei meillä ollut minkäänlaista budjettia. Meidän oma tavoitteena oli jatkaa liiketoimintaa normaalisti ja pitää taloudellinen kehitys samalla tasolla kuin ennen kauppaa.” (S3).*

Toinen tärkeä edellytys integraation onnistumiselle on integraation huolellinen ja riittävä suunnittelu. Kuitenkin yritykset usein käyttävät liian vähän aikaa ja resursseja integraation suunnittelutyöhön. Lisäksi suunnittelutyö alkaa usein liian myöhään. Bravidalla integraatioprojektien suunnittelu on aloitettu vähän eri yrityskaupan vaiheessa riippuen siitä, missä divisioonassa kauppa on tullut tehtyä ja kuka on sitä johtanut. Kuitenkin kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että integraation suunnittelu on tärkeä asia, ja että siihen tulisi varata riittävästä aikaa ja resursseja.

> *”Integraatiovaiheen suunnittelu alkaa yleensä, kun yrityskauppa on DD-vaiheessa, ja käytännössä sen tekee ostajayrityksen integraatio- tai talousvastaava sekä ostettavan yrityksen avainhenkilöt eli myyjät. Yleensä integraatiosuunnitelma koostuu kaupantekohetkellä toimenpidelistasta, aikataulusta ja vastuuhenkilöistä.” (S2).*

> *”Käsittääkseni juuri kukaan ei tee tätä suunnittelua ennen kuin sopimus on allekirjoitettu. Sitten voi tietysti olla eroavaisuuksia. Mielestäni tämän tulisi olla osana DD-vaihetta, eli mitenköhän tätä nyt tulisi integroida ja onko meillä siihen*

tarvittavat resurssit. Minun mielestä näitä juttuja tulisi miettiä aikaisemmin." (R1).

"Jo DD-vaiheessa teemme aikajanan, milloin integraation eri vaiheet tulee suorittaa. Myös kaupantekohetken viestintää suunnitellaan tarkasti jo ennen closingia. Mietimme myös yleisellä tasolla jo DD-vaiheessa vähän integraatiovaiheen organisointia. Ketkä ostetusta yrityksestä siihen osallistuvat, kuka voi olla integraation vetäjä ja kenellä on siihen resursseja, mutta yksityiskohtainen projektisuunnitelma tehdään vasta kaupantekohetken jälkeen." (N1).

Haastattelemani henkilöt olivat samaa mieltä siitä, että suunnitteluun pitää panostaa ja se tulisi aloittaa mahdollisimman aikaisin, mieluiten jo DD-vaiheessa (Due diligence – vaiheessa). Erkkilä (2001) ja Haspeslagh & Jemison (1991) vahvistavat tämän kirjoittaen, että integraation suunnittelutyön tulisi alkaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mieluiten jo ostovaiheen aikana. Suunnittelutyöhön tulisi myös varata riittävästi aikaa ja resursseja. Monesti kuitenkin integraatioiden suunnittelut alkavat vasta juuri ennen kaupantekohetkeä tai heti sen jälkeen. Tässä vaiheessa voi olla jopa mahdotonta tehdä riittävän hyvä suunnitelma. R1:n mukaan integraatioiden suunnittelutyöt alkavat liian myöhään Bravidalla, ja S1 jopa koki, ettei integraatiosuunnitelmaa olisi tehty ollenkaan.

"Ei, siinä ei ollut suunnitelmaa ollenkaan. Niin huonoa suunnitelmaa kukaan ei pysty tekemään. Kaikkihan yrittävät tehdä mahdollisimman hyvän suunnitelman, jos sellaista kerran lähdetään tekemään. Luulisi, että he myös olisivat halunneet että integraatio olisi mennyt mahdollisimman hyvin." (S1).

Mielenkiintoista on, että samalla kun S1:n mielestä suunnitelmaa ei ollut ollenkaan olemassa, S4 oli sitä mieltä, että integraatiosuunnitelma oli hyvin tehty. Kyseiset henkilöt osallistuivat samaan yrityskauppaan, toinen työntekijän roolissa ja toinen työnantajan roolissa.

"Siinä oli kyllä tosi hyvä suunnitelma kriittisten asioiden osalta, esimerkiksi tietojärjestelmät, fuusio ja kaupantekohetki. Siinä oli paljon suunnittelua ja monta kokousta, ehdottomasti. Ja siihen osallistuttiin edustajia sekä Bravidan puolesta että ostettavan yrityksen puolesta. Osallistujina oli Bravidan puolesta

> *talouspäällikkö, controllerit ja kirjanpitäjät. Meidän puolesta minä ja osastosihteerimme.” (S3).*

Vaikuttaa siltä, että S1 oikeastaan oli sitä mieltä, että integraation viestintä oli puutteellinen ja riittämätön. Lisäksi hän oli sitä mieltä, että myyvän yrityksen johto antoi väärän kuvan Bravidasta.

> *”Meillä oli aivan liian vähän informaatiota. Olisin halunnut, että johto olisi kannustanut ja kehunut tätä päätöstä, mutta sen sijaan kaikki olivat hiljaa ja jos heiltä jotain kysyttiin, niin vastaus oli aina että ”Ei Bravidalla ole mitään sellaista”. Tuntui vähän siltä, että he yrittivät mustamaalata Bravidaa, pystyäkseen olla tekemättä joitain asioita. Eihän Bravida olisi niitä kieltänyt, mutta niin meille silloin kerrottiin. Joten viestinnän tuli hoidettua tosi huonosti johdon puolesta.” (S1).*

Kysyttyäni viestinnästä ja viestintäsuunnitelmasta S3:ltä, hän kyllä myönsi että siinä oli puutteita. Hänen mielestään tässä olisi kehitettävää. Hän oli myös sitä mieltä, että Bravidan olisi pitänyt antaa selkeämmät ohjeet myyvän yrityksen johdolle ennen integraatiota ja integraation aikana.

> *”Viestinnässä olisi ollut selkeästi parannettavaa. Se ei ollut hyvä. En tiedä syytä, mutta oli ajanjakso, kun oli kaikki vähän sekavaa johtuen siihen, että ne oli ottanut meiltä pois kaikki johtamisen työkalut, mutta liiketoiminnan piti silti jatkua normaalisti. Näin jälkiviisaana se ei olisi saanut tapahtua näin, koska se tuhoaa enemmän kuin rakentaa. Nämä käytännön ja konkreettiset asiat olivat täysin sekaisin. Kaikilla yrityksillä on omat toimintatavat ja muistan sponsoroinnin yhtenä esimerkkinä tästä. Me olimme tehneet yhdellä tavalla aikaisemmin, ja nyt ei saatu tehdä niin enää, mutta me emme myöskään saatu mitään selkeää vastausta siihen, miten meidän pitäisi toimia jatkossa. Silloin oli raskas jakso meille, jotka olivat puun ja kuoren välissä. Tässä koin suuri puute, ja tänään kyllä johtaisin sitä toisella tavalla.” (S3).*

Huomasin, että tässä kyseisessä integraatiossa oli panostettu lähinnä kaupantekohetken viestintään, ja kaupantekohetken jälkeinen viestintä oli jäänyt puutteelliseksi. Tämä johti

ristiriitoihin työntekijöiden ja ostetun yrityksen johdon välillä ja epämääräiseen tietoon organisaatiossa. S1:n mukaan tämä oli myös osasyy siihen, että useat henkilöt irtisanoutuivat kyseisen kaupan integraatiovaiheen alussa.

Integraation suunnittelutyöhön on Bravida Finland Oy:llä osallistunut kyseisen alueen aluejohtaja, talousjohtaja, kunkin tukifunktion vetäjä sekä ostetun yrityksen edustaja. Integraatiosuunnitelma Bravida Finland Oy:llä koostuu tällä hetkellä käytännössä tarkastuslistasta, joka sisältää aikataulutetut toiminnot sekä toimintojen vastuuhenkilöt. Itse suunnittelutyö on käytännössä mennyt niin, että tarkastuslista on käyty läpi ja kaikkien tarkastuslistan kohtien soveltuvuus kyseiselle integraatioprojektille on tarkastettu.

Integraatiosuunnitelma ja koko projekti on jaettu ”work streameihin”, jotka ovat Johtaminen ja organisaatio, Talous, IT, Lakiasiat, HR, Prosessit ja johtamisjärjestelmä, Työturvallisuus ja ympäristö, Hankinnat, Tarjouslaskenta, Tilat sekä Viestintä. Jokaisella work streamilla on nimetty vetäjä. Sama henkilö voi vetää useita work streameja. Work streamien vetäjät ovat Bravida Finland Oy:llä yleensä olleet work streamejä vastaavien tukifunktioiden vetäjiä. Monesti work streamit myös koostuvat vain yhdestä henkilöstä.

> *”Integraatiotarkastuslistamme on aika laaja, ja siinä aikataulut ja vastuut spesifioidaan niiden kokonaisuuksien alla. Eli yleistarkastuslistan alla esimerkiksi IT:llä on vielä oma suunnitelmansa. Syynä tähän on se, että siinä on tosi paljon alakohtia, ja lisäksi konsernin IT vastaa IT-osuudesta. Siitä huolimatta on myös paljon asioita IT:n osalta joita tehdään täysin paikallisesti täälläkin.” (S4).*

> *”Se on periaatteessa jakaantunut tämmöisiin workstreameihin, jotka ovat esimerkiksi HR, talous, hankinta jne. Sitten sellaiset harmaat alueet, jotka muuten tippuisivat tuolien väliin, esimerkiksi yhtiöoikeudelliset asiat, tulevat yleensä talouden pöydälle. Mutta yleensä funktiovastuu, joka pätee muutenkin, pätee myös integraatiossa samalla tavalla.” (S4).*

Erkkilän (2001) mukaan integraatiosuunnitelmaan tulisi Bravidan tarkastuslistan sisällön lisäksi sisältyä myös integraation tavoitteet ja kustannusarvio, integraation johtamismalli ja uuden yrityksen johtamismalli sekä ensimmäisen sadan päivän toiminnan suunnittelu erikseen.

Lisäksi integraatiosuunnitelmaan tulisi sisältyä viestintäosuus. Bravidan tarkastuslista sisältää kolme viestintäkohtaa: informaatio työntekijöille, informaatio Bravidan intranetille ja informaatio ostetun yrityksen intranetille. Nämä ovat kuitenkin lähinnä tarkistuspisteluonteisia kohtia, eivätkä niinkään suunnitelmatyylisiä.

> *”Täytyy olla aikataulutettu toimenpidelista eli mitä viestitään ja milloin viestitään omalle organisaatiolle, mutta ennen kaikkea sille ostetulle yritykselle. Se voi olla vakioitu viesti, esimerkiksi kerran kuukaudessa, jossa kerrottaisiin miten xxx etenee. Tärkeimpänä näen, että kaikki Bravidan viestit kulkisivat heti kaupantekohetken jälkeen myös ostetulle yritykselle.” (S2).*

S2 oli sitä mieltä, että erillinen viestintäsuunnitelma myös kaupantekohetken jälkeiselle ajalle pitäisi olla tehtynä. S4 oli tästä samaa mieltä, ja ehdotti, että laatisin tutkimuksen yhteydessä tällaisen kaupantekohetken jälkeisen ajan viestintäsuunnitelman. N1 totesi, että integraatioprojekteissa viestintää on usein liian vähän, mutta harvoin liikaa. N1 näki viestintäsuunnitelman todella tärkeänä osana integraatiosuunnitelmaa.

Matinlaurin (2011) mukaan visio, strategia, muutostoimenpiteet sekä pikavoitot on jatkuvasti viestittävä koko organisaatiolle. Tämä on tärkeää, jotta koko henkilöstö, myös keskijohto, ymmärtävät ja sitoutuvat muutokseen. McGrathin (2011) mukaan kaikkien osapuolten tulisi tietää ainakin mikä tulee tapahtumaan, milloin se tapahtuu, miten se tapahtuu ja miksi se tapahtuu. Lisäksi kaikkien tulisi tietää mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat heidän tulevaisuuden näkymät. Erkkilän (2001) mukaan viestinnän suunnittelun tulisi olla kiinteä osa integraation suunnittelua ja siinä tulisi huomioida viestin tavoitteet, kohderyhmä, sisältö, ajoitus, kommunikointitapa- ja väline, vastuut, toteutussuunnitelma ja – aikataulu sekä kustannusarvio. Bravida Norjassa käytetään vastaavantyyppistä tarkastuslistaa integraatiosuunnitelmana. Myös Norjassa projektit ovat jaettu work streameihin. Yksi oleellinen ero tässä on kuitenkin se, että Norjassa ostetun yrityksen hallinto- ja tukifunktiot otetaan aktiivisemmin mukaan integraatiotyöhön kuin Suomessa. Norjassa on myös enemmän henkilöstöresursseja käytettävissä integraatioprojekteissa, mikä helpottaa integraatiotyötä.

> *”Ja silloin perustetaan PMO:n (Project Management Office), jossa projektipäällikkö ja mahdolliset tukiresurssit työskentelevät. PMO:n alle tulevat eri work streamit, jotka jakavat projektin osaprojekteihin. Work streameja ovat*

> *esimerkiksi viestintä ja markkinointi, talous, lakiasiat, HR, tuotantoprosessit ja johtamisjärjestelmä jne. Usein integraation projektipäällikkö saa myös vetää jotkut näistä work streameista. Esimerkiksi kun minä toimin projektipäällikkönä, niin vedän yleensä myös lakiasioiden ja viestinnän work streamit. Work streamin vetäjällä on sitten yleensä yksi tai kaksi resurssia joko Bravidasta tai ostetusta yrityksestä, jotka auttavat projektissa. Tällä tavalla osallistamme myös ostetun yrityksen hallinto- ja tukifunktiot integraatioprojektiin. Meillä osallistuvat aina sekä Bravidan henkilökunta että ostetun yrityksen henkilökunta integraatioprojektiin." (N1).*

Integraatioprojektin vetäjä on myös ollut selkeämmin määritelty norjalaisissa integraatioissa kuin suomalaisissa. Lisäksi Norjassa perustetaan aina integraation johtoryhmä, jolle integraation vetäjä raportoi. Sellaista johtamismallia ei ole vielä Suomessa harjoiteltu. Matinlaurin (2011) mukaan muutoksen johtaminen on yksi integraatioprojektin neljästä kulmakivestä, jotka pitäisi olla määritettynä jo ostoprosessin alussa, ja jotka ovat ehdottomat edellytykset integraation onnistumiselle. Integraation vetäjä, johtoryhmä sekä integraatiotiimit tulee olla määritettynä ennen integraation aloittamista. Haastatteluissa kävi ilmi, etteivät kaikki haastateltavat olleet samaa mieltä siitä kuka tähän mennessä on ollut ja kenen pitäisi olla integraation projektipäällikkö. Yksi haastateltava koki, ettei integraatiossa ollut selkeää johtajaa ollenkaan.

> *"Selkeää johtajaa ei kyllä ollut. Se on myös yksi parannusehdotuksistani. Joillakin osa-alueilla oli selkeät vastuuhenkilöt, esimerkiksi taloudella, mutta sellaisilla alueilla, joiden kanssa ei ollut niin kiirettä, niin niissä ei ollut selkeää vetäjää. Minä hoidin käytännönasiat myyjän puolesta, kuten autojen teippauksen järjestämisen ja uudet työvaatteet, mutta Bravidan puolesta ei kyllä ollut selkeää johtajaa. Minun mielestäni pitäisi olla erillinen nimetty integraatiovastaava" (S3).*

Useat haastateltavat olivat samaa mieltä S3:sen kanssa siitä, että Bravidalla tulisi olla erillinen nimetty resurssi kaikissa integraatioprojekteissa, joka toimisi integraation vetäjänä. Tilanne koetaan niin, ettei ole aikaa hoitaa integraatiota kunnolla oman työn ohessa. Yksi haastateltava kertoi, että asiasta on puhuttu, mutta päätöstä ei ole tehty. Tämä henkilö oli sitä mieltä, että erillinen integraatiovastaava olisi tarpeen, mutta ei kokopäiväisenä resurssina.

Bravida Finland Oy:ssä työskentelevät haastateltavat eivät olleet samaa mieltä siitä, kuka on tähän mennessä toiminut integraatioiden vetäjänä. Jotkut haastateltavat olivat sitä mieltä, että integraation vastuu kuuluu talousjohtajalle. Yksi haastateltava oli sitä mieltä että vetovastuu kuuluu kyseisen alueen aluejohtajalle, mutta talousjohtaja on sen käytännössä hoitanut ja jotkut haastateltavat eivät tienneet ollenkaan kuka on ollut integraation projektipäällikkö.

Konsernin kehitysjohtajan mukaan vastuu kuuluu aluejohtajalle, mutta projektipäälliköksi voidaan nimetä toinen henkilö. Norjan edustaja yhtyi tähän, ja kertoi että näin toimitaan Norjassa. Siellä integraation projektipäällikkö on yleensä N1 itse tai kyseisen alueen aluejohtaja. Kaikki suomalaiset johtajat sekä konsernin kehitysjohtaja olivat sitä mieltä, että integraation johtamiseen pitäisi investoida enemmän aikaa ja resursseja.

> *”Tähän asti talousjohtaja on toiminut integraation vetäjänä. Ennen sopimuksen allekirjoittamista divisioonajohtaja vastaa yrityskauppaprosessista, mutta heti kun päästään integraatioon, niin talousjohtaja jatkaa yrityskaupan vetäjänä. Tämä johtuu siitä, että talouspuoli on suurin osa integraatiosta.” (S5).*
>
> *”Integraation omistaa aina linjajohto, eli divisioonajohtaja ja aluejohtaja. Ehkä käytännössä koordinaatio on kuitenkin ollut talousjohtajalla.” (S4).*
>
> *”No jos otetaan normaalikokoinen yrityskauppa, niin aluejohtaja on sen vastuuhenkilö. Normaalikokoisesta yrityskaupasta on kyse esimerkiksi, kun ostettu yritys muodostaa uuden yksikön nykyiselle alueelle. Tällöin aluejohtaja vastaa integraatiosta, ja saa silloin tukea erilaisilta resursseilta kuten IT:ltä ja muilta tukifunktioilta.” (R1).*
>
> *”Organisoimme integraatioprojektit niin, että meillä on yksi tai kaksi ohjausryhmää sekä projektipäällikkö joka voi olla sisäinen tai ulkoinen resurssi. Pyritään siihen että hän aina olisi sisäinen resurssi ja useimmiten näin myös käy. Myös muut projektiosallistujat ovat useimmiten omasta organisaatiosta. Lopullinen vastuu integraatioprojektista on kyseisen alueen aluejohtajalla vaikka projektipäällikkövirka olisikin ulkoistettu jollekin toiselle henkilölle.” (N1).*

Useat haastateltavat kokivat integraatioiden suurimmaksi haasteeksi yrityskulttuurien yhdistämisen. Kuitenkin Bravida Finland Oy:llä käytetään tähän vähän aikaa ja resursseja. Neljässä ensimmäisessä integraatiossa yrityskulttuurien yhdistäminen ei ollut käytännössä ollenkaan huomioituna integraatiosuunnitelmassa.

> *”Yrityskaupan hyöty tulee yleensä vasta yrityskaupan jälkeen, kun näemme miten hyvin ostettu yritys toimii Bravidassa. Integraatio on tietenkin yksi tärkeä asia. Jos se onnistuu, on oletettavaa että se ostettu yritys toimii paremmin sitten uudessa ympäristössä ja se johtaa sitten parempaan tuottoonkin. Eli kyllä se tärkeä on ja kokemukseni mukaan siihen satsataan liian vähän. Hallinnolliseen eli järjestelmäpuoleen yleensä löytyvät suunnitelmat siihen, että miten ne tehdään, miten ne yhdistetään, kuka tekee ja mitä tekee. Sitten tämä kulttuuripuoli, ja sen varmistaminen että se ostettu yritys ja sen ihmiset pikkuhiljaa muuttuvat bravidalaiseksi, se puoli on yleensä aika vähissä. Ehkä johtuen siitä ettei ole resursseja fyysisesti muualla ainakin aluksi. Ja sitten se on tietenkin hyvin paljon siitä kiinni että miten ostetun yrityksen avainhenkilöt käyttäytyvät siellä organisaation edessä.” (S2).*

> *”Se, mikä nykyään on meillä vaikeinta integraatioprojekteissa, on yrityskulttuurin rakentaminen ostetussa yrityksessä. Siis se, että saadaan ihmiset sitoutumaan ja haluamaan tätä. Tietysti tämmöiset projekti ovat raskaita. Yritysostotilanne on yksi suurimmista muutoksista mitä tapahtuu ihmisen elämässä. Pelätään työpaikan menettämistä, ja monia kyllä irtisanotaankin yrityskaupan myötä. Oras-kaupassa hallintopuolen henkilökunnan määrä vähennettiin 45:stä henkilöstä 12:een henkilöön. Vaikeinta on työskentely ihmisten kanssa ja saada heidät antamaan 100 % myös näin haastavassa tilanteessa. Yrityskulttuuri ostetussa yrityksessä on aina heidän omasta mielestä paras kulttuuri. Se voi olla huono kulttuuri, joka on vaikea mukauttaa bravidalaiseksi. Silloin on hankalaa muuttaa näitä arvoja ja toimintatapoja bravidalaisiksi, mutta se on myös tärkein juttu koko integraatiossa.” (N1).*

Suomessa on johtamiselle oma work stream, mutta siinä käsitellään lähinnä organisatoriset muutokset, vastuut yrityskaupan jälkeen sekä johdon kokouskäytännöt. R1 oli sitä mieltä, että yrityskaupoissa pitäisi olla oma work stream myös johtajuudelle ja yrityskulttuurin

jalkauttamiselle. Tässä work streamissa suunniteltaisiin mitä johdon ja integraation vetäjän tulee tehdä sekä miten heidän tulee käyttäytyä, jotta saataisiin Bravidan yrityskulttuuri implementoitua ostokohteeseen mahdollisimman tehokkaasti.

> ”*Vaikein osuus tässä on yrityskulttuurin implementointi, ja miten sen kanssa työskennellään. Mielestäni työskentelemme paljon konkreettisten asioiden kanssa, kuten liiketoiminta- ja tietojärjestelmät sekä miten ja milloin me saadaan ne käyttöön, hankintojen keskittäminen yhteen järjestelmään jne. Vaikeinta tässä kuitenkin on se kulttuuri- ja johtamispuoli, mutta siihen ei välttämättä perusteta work streamiä ollenkaan.” (R1).*

Erkkilän (2001) mukaan ostavan yrityksen johdon tulisi jo ennen kaupantekohetkeä kartoittaa ostokohteen yrityskulttuuria ja toimintatapoja sekä selvittää oman yrityksen ja ostokohteen yrityskulttuurien väliset erot. S2 myös nosti juuri tämän esille, ja oli sitä mieltä, että Bravidan tulisi jatkossa miettiä ja selvittää kulttuurierot paremmin.

> *”Se täytyy sanoa Bravidan yritysostoista, että kulttuurit näissä yrityksissä ovat huomattavan erilaisia kaikissa. Jatkossa kannattaisi kyllä miettiä, että kannattaako ainakin alkuun ostaa niin erikulttuurisia yrityksiä kuin meillä nyt nämä neljä yritystä on. Niiden yrityskulttuurit poikkeavat enemmän kuin keskimäärin toisistaan.” (S2).*

McGrathin (2011) mukaan ostajayrityksen tulisi joko implementoida oma yrityskulttuurinsa ostokohteeseen, sallia että yrityksessä vallitsee useita yrityskulttuureja tai luoda täysin uusi kulttuuri. Bravida on aina implementoinut oman toimintatapansa ja yrityskulttuurinsa ostokohteisiin, koska se on havaittu hyvin toimivaksi. Tästä huolimatta Bravida pyrkii jatkuvasti parantamaan toimintatapansa pärjätäkseen kilpailussa. McGrath (2011) jatkaa vielä, että yrityskulttuurin implementoinnin tulisi tapahtua kolmessa vaiheessa: ensin kartoitetaan nykyiset yrityskulttuurit ja niiden eroavaisuudet. Sitten määritellään tavoiteltu kulttuuri sekä suunnitellaan sen saavuttamisen edellyttämät muutokset. Lopuksi toteutetaan edellä mainitut muutokset.

Toimintajärjestelmän ja toimintaprosessien implementointi ovat suuri osa yrityskulttuurin implementointia. Bravidan kahdessa ensimmäisessä yrityskaupassa toimintajärjestelmän

implementointia ei ollut lainkaan mukana integraatiossa. Yksi syy siihen oli se, että Bravida oli vasta tullut Suomeen toteuttamalla edellä mainitut kaupat, joten valmista organisaatiota, johon integroitua, ei ollut olemassa. Kuitenkin useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että konsernin toimintajärjestelmää olisi pitänyt alkaa implementoimaan saman tien. Vältettävissä olevaa muutosvastarintaa ilmeni sen takia, että toimintajärjestelmän implementointi käynnistettiin vasta 2,5 vuotta ensimmäisten yritysostojen jälkeen. Tästä eteenpäin toimintajärjestelmän implementointi tulisi aloittaa välittömästi kaupan vahvistamisen jälkeen.

> *”Ottaisin BravidaBASia (Bravidan toimintajärjestelmä) nopeammin käyttöön. Oli hirveä vastarinta ja kaikille tuli paha mieli kun nyt piti lähteä jotain muuttamaan. Menetimme ihan hirveästi aikaa siinä, että emme ottaneet toimintajärjestelmää heti käyttöön. Koska se johti just sitten semmoiseen epämääräisyyteen suuntaan ja toiseen. Osa porukasta kärsi siitä ettei oikein tiedetty mihin ollaan menossa. Jotkut käyttivät tätä epätietoisuutta härskisti hyväkseen. Se näkyy edelleen, että jotkut tekevät jotkut asiat ihan miten tahansa. Tämä hidasti hirveästi pääsemistä siihen, jota pitäisi johtaa tämän kokoista yritystä. Eli heti kun talousjärjestelmäongelmat oli selvitetty, olisi pitänyt lähteä viemään BravidaBASia eteenpäin. Tästä eteenpäin johtamisjärjestelmä tulisi olla osa roll-outia. Homman nimi tässä on se, että menetetään se momentumi, eli kun on se into päästä ostajan systeemeihin. Tämä into menee jossain vaiheessa ohi, ja sen jälkeen on paljon vaikeampaa saada muutosta aikaan.” (S4).*

Konsultointiyhtiö Capgeminin (2016) mukaan haltuunottovaihe, eli ensimmäiset sata päivää, koostuvat viidestä ydinalueesta, joista toimintaprosessien integrointi on yksi osa-alue. S2, R1 ja N1 korostivat sitä, kuinka tärkeää ostetun yrityksen johdon sitoutuminen kulttuurimuutokseen on. Heidän mielestä Bravida tulisi jo DD-vaiheessa käydä tulevien myyjien kanssa läpi, mitä kulttuurimuutos käytännössä ostetulle yritykselle tarkoittaa, ja mitä Bravida tulee integraatioprojektin aikana heiltä odottamaan. Tällä tavalla ostetun yrityksen johto voisi henkisesti valmistautua kulttuurimuutokseen jo etukäteen, minkä seurauksena sen aikaan saaminen olisi huomattavasti helpompaa.

6.2.2 Integraation toteutus ja seuranta

Integraation toteutus alkaa Bravida Finland Oy:llä yleensä aloituskokouksella tai ns. ”kick-off –kokouksella”, jossa käydään toiminnot, vastuut ja aikataulu läpi. Kaikki haastateltavat olivat

sitä mieltä, että aloituskokous, johon kaikki projektiosallistujat osallistuvat, pitäisi aina pitää. Kuitenkin Bravida Finland Oy:n viidennessä yrityskaupassa ei pidetty virallista aloituskokousta, vaan todettiin vaan sopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä, että integraatio alkaa saman tien. Kun integraatio oikeasti alkoi, ei kaikkia toimintoja ollut vielä aikataulutettu. Vastuuhenkilöt work streameille olivat kuitenkin päätetty jo siinä vaiheessa. Bravida Norjassa pidetään aina integraation aloituskokous. Lisäksi pidetään siellä myös erilliset aloituskokoukset integraation eri vaiheille.

> *”Meillä pidetään aina aloituskokous ennen integraatioprojektin käynnistämistä. Lisäksi meillä on säännölliset raportointikokoukset konsernijohdon kanssa. Meillä on erillinen aloituskokous kun käynnistetään järjestelmien integraatio, ja sitten kun siirrytään toiminnalliselle integraatiolle, niin voi olla että tehdään joitakin muutoksia integraatiotiimeissä, ja silloin pidetään uusi aloituskokous sen vaiheen käynnistämisen yhteydessä.” (N1).*

Erkkilä (2001) pitää integraation aloituskokousta hyvänä asiana, ja hänen mielestä siinä tulisi käydä läpi uuden yrityksen visio, integraation taso ja syyt sekä uuden yrityksen strategiset ja taloudelliset tavoitteet. Aloituskokoukseen tulisi osallistua integraation vetäjän lisäksi kaikkien integraatiotiimien, Bravidan tapauksessa work streamien, vetäjät ja jäsenet.

Integraation toteutus Bravida Finland Oy:llä tarkoittaa käytännössä integraatiotarkastuslistan toteuttamista. Missä järjestyksessä eri toiminnot suoritetaan, riippuu kaupan koosta ja kauppasopimuksesta. Kuitenkin on joitakin toimintoja, jotka aina suoritetaan tietyssä järjestyksessä. Kaupantekohetken viestintä on aina tarkasti suunniteltu, ja se tapahtuu samalla periaatteella joka yrityskaupassa. Uuden organisaation määrittäminen, brändin, hyväksymisrajojen ja Bravida eettisten toimintaperiaatteiden sekä muiden politiikoiden jalkauttaminen ostettuun yritykseen tapahtuu Bravida Finland Oy:llä välittömästi kaupantekohetken jälkeen. Bravida Norjassa tekniseksi- tai tietojärjestelmien integraatioksi kutsuttu integraatio aloitetaan aina mahdollisimman pian. Bravida Finland Oy:llä tämä yleensä tarkoittaa kolme kuukautta kaupan vahvistamisen jälkeen. Virallinen fuusio, jolloin ostettu yritys lakkaa toimimasta ja siitä tulee osa Bravida Finland Oy:tä, tapahtuu yleensä 6-8 kuukautta kaupan vahvistamisen jälkeen.

Bravida Norjassa integraatioprojektit jaetaan kolmeen vaiheeseen: tekninen integraatio, toiminnallinen integraatio ja juridinen integraatio. Tekninen integraatio tarkoittaa, kuten jo mainittiin, tietojärjestelmien integraatiota. Toiminnallinen integraatio tarkoittaa ostetun yrityksen organisaation sijoittaminen Bravidan organisaatioon, ja tämä tapahtuu Norjassa yleensä noin kuusi kuukautta kaupantekohetken jälkeen. Juridista integraatiota kutsutaan Bravida Finland Oy:ssä fuusioksi. Fuusio tapahtuu Norjassa kaupasta riippuen 8kk – 3 vuotta kaupan vahvistamisen jälkeen.

> *”Meillä on kolme integraatiovaihetta: tekninen integraatio, joka tarkoittaa että ostettu yritys ottaa käyttöön Bravida tietojärjestelmät, kuten Agresson, Braviksen ja Handymanin. Tämä tehdään mahdollisimman pian closingin jälkeen, yleensä 3-6 kuukauden sisällä. Sillä on tosi hankalaa saavuttaa mitään synergioita ja ottaa yritystä haltuun, ellemme saa tietojärjestelmiämme käyttöön ja sitä kautta pystymme seuraamaan taloudellisia lukuja ja laskelmia. Tämän jälkeen suoritetaan toiminnallinen integraatio, joka yleensä tapahtuu noin kuusi kuukautta kaupan vahvistamisen jälkeen. Tämä tarkoittaa, että jos me ostamme yrityksen paikkakunnasta, missä meillä jo on liiketoimintaa, niin haluamme integroida yrityksen meidän paikalliseen organisaatioon, ja ne saavat paikallisen aluejohtajan esimieheksi. Sitten viimeinen vaihe on muodollinen integraatio, jossa ostettu yritys juridisesti fuusioidaan Bravida Norjaan. Suunnittelemme aina aikajanat näille eri integraation vaiheille ennen sopimuksen allekirjoittamista.” (N1).*

Integraation toteutuksesta puhuttaessa N1 nosti erityisesti esille viestinnän tärkeyden ja tavan viestiä. Hänen mielestään viestintäsuunnitelmaa vielä tärkeämpää on se, miten suunniteltua viestintää toteutetaan.

> *”Integraatioprojektin tärkeimmät toiminnot löytyvät tarkastuslistasta, mutta se tarkastuslista on aika tekninen. Tarkastuslistaa tärkeämpää on se, mitä tapahtuu kokouksissa: miten niitä johdetaan, millaista informaatiota niissä vaihdetaan, miten ostetun yrityksen resurssit osallistetaan integraatioprojektiin, ja ennen kaikkea mitä ja miten integraatioprojektissa kommunikoidaan. Tarkastuslistassa voi esimerkiksi lukea, että tiedotetaan Bravidan ja ostetun yrityksen intrasivuissa*

> *jostakin asiasta, mutta miten me sen oikeasti teemme ja mitä intrasivuihin kirjoitetaan, se on tärkeää.” (N1).*

Bravida Finland Oy:llä integraatioiden viestintä tapahtuu niin, että kaupan vahvistamisen yhteydessä Bravidan toimitusjohtaja ja kyseisen alueen aluejohtaja käyvät paikan päällä ostetun yrityksen tiloissa pitämässä yleisen osastokokouksen, jossa esitellään Bravidaa ja kerrotaan yleisellä tasolla, mitä yrityskauppa tulee tarkoittamaan ostetulle yritykselle. Pari kuukautta kaupan vahvistamisen jälkeen lähetetään ostetun yrityksen henkilökunnalle Tervetuloa taloon –kirje kaikille kotiin. Muuten ostetun yrityksen henkilökuntaan kohdistuva viestintä tapahtuu ostetun yrityksen johdon kautta.

Bravida Norjassa käytetään myös edellä mainittuja viestintäkeinoja, mutta niiden lisäksi Bravida Norja myös lähettää joka viikko joko infokirjeen, sähköpostin, tekstiviestin tai lyhyen infovideon ostetun yrityksen henkilökunnalle. Siinä kerrotaan lyhyesti mitä on tapahtunut kuluneen viikon aikana sekä mitä tulee tapahtumaan integraation osalta tulevana viikkona. N1 mukaan viestintää ostetun yrityksen henkilökunnalle on riittävästi vasta kun se on *”melkein propagandaa”*.

> *”Integraation aikainen viestintä on todella tärkeää. Oras-kaupassa esimerkiksi lähetimme tietoa joka perjantai koko henkilökunnalle siitä, mitä integraatiossa tapahtui. Tämän lisäksi käytimme myös videoita, koska aina löytyy sellaisia, jotka eivät lue tai käytä sähköpostia. Lähetimme lyhyet yhden tai kahden minuutin pituiset videopätkät, joissa divisioonajohtajamme kertoi mitä oli tapahtunut integraatiossa ja mitä oli seuraavaksi tulossa. Näiden kanavien lisäksi käytimme Oras kaupassa myös ostetun yrityksen intranet-sivuja. Eli oikean tiedon antaminen on todella tärkeää. Viestintää ei saa olla liian vähän eikä liikaa, mutta sen pitäisi olla melkein propagandaa ennen kuin sitä on riittävästi.” (N1).*

Sekä N1 että R1 kuitenkin ovat samaa mieltä Bravida Finland Oy:n johdon kanssa siitä, että ostetun yrityksen johdon pitäisi olla ostetun yrityksen henkilökunnan ensisijainen viestintäkanava. R1:n mielestä yrityskauppahintaan tulisi sisältyä yritystoiminnan lisäksi myös työntekijöiden sitoutumisen.

> *”Parastahan olisi jos ostetun yrityksen johto toimisi Bravidan johdon tuella ostetun yrityksen ensisijaisena viestintäkanavana, koska ostetun yrityksen johdostahan tulee normaalisti pikkuhiljaa Bravida johtoa ja useimmiten kulttuurillinen vastustus tai muutosvastarinta on nimenomaan johdossa. Helposti käy niin, että ostetun yrityksen johto kertoo omalle organisaatiolleen, että tämä on niin sitä Bravidaa, ja jos minä saisin päättää, niin homma olisi kyllä toisin.. On kuitenkin niin, että he ovat myyneet yrityksensä meille, ja silloin heille kuuluu myös saada työntekijänsä sitoutumaan. He tietenkin tarvitsevat tukea Bravidalta, mutta aloitteen täytyy tulla heiltä.” (R1).*

N1 oli täysin samaa mieltä siitä, että näin asian pitäisi toimia, mutta ollaan kuitenkin sekä Bravida Norjassa että Bravida Finland Oy:llä huomattu, että ostetun yrityksen johto ei aina toimi oman organisaationsa edessä täysin niin kuin Bravida haluaisi. Tästä syystä Bravida Norja myös ohittaa ostetun yrityksen johtoa lähettämällä informaatiota suoraan ostetun yrityksen työntekijöille.

> *”Ehdottomasti! Meidän kokemuksen mukaan ostetun yrityksen johto ei välttämättä ole 100% mukana, ja sen takia lähetämme Norjassa informaatiota myös suoraan ostetun yrityksen työntekijöille.” (N1).*

Integraation seuranta Bravida Finland Oy:llä tapahtuu niin, että pidetään kerran viikossa palaveri, jossa käydään lyhyesti läpi mitä on kuluneen viikon aikana integraatiossa tapahtunut ja onko ns. ”red flageja” eli myöhässä olevia toimintoja. Asialistana palaverissa toimii integraation tarkastuslista. Näin pystytään reagoimaan poikkeamiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Viikoittaiseen palaveriin osallistuvat kaikkien work streamien vetäjät, divisioonajohtaja, kyseisen alueen aluejohtaja sekä ostetun yrityksen edustajat. Lisäksi raportoidaan myös Bravidan pääkonttorille ostetun yrityksen taloudellisen tuloksen kehitys sekä integraation kulut, ja ovatko kulut vastanneet integrointisuunnitelmaa. Lisäksi raportoidaan pääkonttorille myös synergioiden toteutumisesta ja integraation etenemisestä. Integraation seuranta ja raportointi tapahtuvat samalla tavalla Suomessa ja Norjassa.

> *”Integraation seurannan osalta meillä on ollut tärkeintä viikkopalaverin pitäminen, missä on sitten käyty läpi integraation etenemistä. Eli meillä on verkkoasemalla integraatiosuunnitelmamme, ja jokaisen work streamin*

vastuuhenkilö käy sitten päivittämässä omat asiansa, esimerkiksi onko toiminto aloitettu, in progress, valmis vai myöhässä. Eli status näillä neljällä vaihtoehdolla. Jokainen päivittää omaa osuutensa integraatiosuunnitelmaan, että miten se etenee. (S4).

6.2.3 Integraation arviointi

Bravida Finland Oy:llä varsinkin ensimmäiset kolme integraatioprojektia olivat haastavia. Kahdessa ensimmäisessä integraatioprojektissa, jotka lisäksi tapahtuivat samaan aikaan, ei ollut olemassa valmista organisaatiota, johon integroitua. Kolmannessa kaupassa organisaatio oli edelleen nuori ja yhteistä toimintajärjestelmää ja -prosessia ei ollut vielä olemassa. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että integraatioiden loppukokoukset pitäisi aina pitää, mutta silti niitä ei ole vielä Bravida Finland Oy:llä pidetty.

”Ei meillä oikeastaan ole ollut tämmöisiä loppukokouksia. Kick-off on aina ollut aika selkeä, ja IT:n kanssa on myös pidetty erillinen kick-off, mutta semmoisia erillisiä loppupalavereita ei ole tullut pidettyä. Sitten pitää miettiä että milloin projekti muuttuu prosessiksi. Voisi kuitenkin alkaa pitämään.” (S4).

”Yksi hyvä mittari on mielestäni tulevaisuudessa että pidettäisiin vuoden tai puolentoista jälkeen myyjien kanssa palautekeskustelu, jossa käytäisiin läpi miten he ovat viihtyneet ja kuinka motivoituneita he ovat. Se voisi olla ihan tarpeen ja se olisi hyvä olla vakiokohtana integraatiosuunnitelmassakin, jotta se ei unohdu, ja tämä voisi olla sellainen puolen päivän kokous.” (S2).

Norjassa integraatioprojektien loppukokoukset pidetään aina integraatioprojektin lopussa. Ensin pidetään aina seuranta- ja arviointikokous vuosi kaupan vahvistamisen jälkeen ja sitten lopullinen arviointi earn out-vaiheen päätyttyä. Suurissa yrityskaupoissa pidetään lisäksi erilliset arviointipalaverit joka integraatiovaiheen jälkeen, esimerkiksi kun tekninen integraatio on suoritettu loppuun.

”Suoritamme aina joka integraation jälkeen arvioinnin integraatiosta, esimerkiksi nyt viimeksi Oras-kaupassa, kun olimme saaneet sen teknisen integraation valmiiksi, niin lähetimme palautekyselyn kaikille integraatioprojektiin osallistujille. Lisäksi lähetimme myös koko Oraksen

> *organisaatiolle erillisen, hieman suppeamman kyselyn. Eli suoritamme aina arvioinnin integraatiosta, kun integraatioprojekti on valmis." (N1).*

Erkkilän (2001) ja Valpolan (2004) mukaan integraatioprojektin arviointi on tärkeä yrityksen jatkuvan kehittämisen ja oppimisen kannalta. Yrityskaupan ja sen jälkeisen integraatioprojektin onnistumista voidaan mitata monella tavalla. Erkkilän (2001) mukaan onnistunut yrityskauppa tai integraatioprojekti tarkoittaa, että sille asetetut tavoitteet ovat täyttyneet. Lisäksi onnistunut integraatioprojekti edellyttää, että molempien yritysten henkilöstöjen yhteistyö sujuu ja he kokevat yrityskaupan hyvänä asiana.

Kysyin kaikilta haastateltavilta N1:tä lukuun ottamatta miten he kokevat tilanteen tällä hetkellä, kolme vuotta ensimmäisen kaupan jälkeen. Jotkut olivat sitä mieltä, että tilanne on aika hyvä integraation osalta, ja jotkut olivat sitä mieltä, että integraatio ei ole ihan valmis vielä. S1, S3, S5 ja S8 olivat sitä mieltä, että olemme Bravida Finland Oy:llä kolmen ensimmäisten integraatioiden kannalta maalissa. S2 ei halunnut ottaa kantaa, kun hän oli haastattelutilanteessa ollut Bravidalla vain muutaman kuukauden. S4 ja R1 nostivat ongelmat johtamiskulttuurin kanssa yhtenä esimerkkinä siitä, jossa vielä on parantamisen varaa. S4 ei kuitenkaan ollut ihan varma, onko tämä johtamis- vai integraatio-ongelma.

> *"Meillä on edelleen tämä johtamisongelma, että joidenkin mielestä on ihan ok jättää tekemättä se mikä pitäisi tehdä. Esimerkiksi sanotaan ensin, että kaikkien pitää laskuttaa, sitten kukaan ei laskuta, mutta siitä ei seuraa mitään. Se on niin kuin ihan ok. Jos mietimme siltä kannalta integraatiota, niin sitten emme ole vielä siinä, mutta sitten voidaan tietysti miettiä että onko edellä mainitussa. esimerkissä kyse johtamis- vai integraatio-ongelmasta. Mielestäni se on kuitenkin ehkä enemmän johtamisongelma nyt kolme vuotta kauppojen jälkeen." (S4).*

R1 oli sitä mieltä, että konkreettisten asioiden osalta, kuten brändi ja tietojärjestelmät, on integraatio kyllä valmis, mutta Bravida-kulttuurin jalkauttaminen Suomeen on vielä vaiheessa.

> *"Sanoisin, että olemme aika kaukana siitä missä haluaisimme olla. Tavoitteena nyt kolme vuotta myöhemmin olisi, että johdossa olisi selkeää Bravidakulttuuria, mutta siinä emme vielä ole. Joillakin tasoilla olemme maalissa, esimerkiksi*

> *tietojärjestelmät ovat käytössä ja toimintajärjestelmä löytyy intrasta, mutta divisioonajohtaja ja jotkut muutkin johtajat ovat vaihtuneet, ja minun tulkinnan mukaan se stabiili Bravida-ydin eli yrityskulttuuri ja turvallisuuden tunne edelleen puuttuvat. Nyt ei ole tietenkään ihan oikeudenmukaista verrata Norjaan, Syd-divisioonaan tai Tanskaan, missä jo olemme Bravidaa, ja kaikilla on selvää mitä tehdään ja miten toimitaan. Tietysti löytyy paikallisia poikkeamia mutta pääviivat niissä divisioonissa ovat kaikilla samat. Tätä koen että Suomesta hieman puuttuu edelleen." (R1).*

Kysyin haastateltavilta myös, mitä he haluaisivat tehdä toisin tänään. Työntekijöiden edustajat, S1 ja S8, nostivat heti esille viestintäpuolen, että sitä Bravidan tulisi selkeästi parantaa. Pitäisi saada enemmän ja selkeämpää tietoa useammin, ja myös integraation aikainen muutosjohtaminen tulisi olla selkeämpää.

> *"Silloin kun olimme Leppävaaran toimistolla, emme oikeastaan saaneet mitään tietoa mistään. Se meni kyllä tosi huonosti. Jos halusimme saada tietoa jostakin, meidän piti soittaa ja kysyä, mutta he eivät automaattisesti kertoneet meille mitään. Tämä aiheutti paljon turhaa huhujen leviämistä. Kun annoimme tästä palautetta, saimme vaan kommentin, että soittakaa jos teillä on kysyttävää". (S8).*

Johtajien vastaukset kysymykseen taas erosivat jonkun verran toisistaan. S3 olisi perustanut integraatioryhmän, joka olisi koostunut kahdesta henkilöstä Bravidalta ja yhdestä henkilöstä ostetusta yrityksestä, ja tämä ryhmä olisi koko ajan ollut fyysisesti paikalla ostetun yrityksen tiloissa ja vastannut kysymyksiin, seurannut integraation etenemistä. S2 ja S5 nostivat esille ostokohteiden valikoinnin ja yrityskulttuurien yhteensopivuuden.

> *"Jos itse tulisin uuteen maahan, niin ostaisin sellaisen platform-yrityksen, joka olisi riittävän hyvä, ja jolla olisi riittävän hyvät järjestelmät valmiiksi. Tämä tarkoittaa sitten sitä, että he ovat tottuneet tekemään jonkun tietyn järjestelmän mukaan. Ja sitten ostaisin pienempiä yrityksiä siihen kylkeen. Täällä on nyt vähän ostettu eri alueilta eri yrityksiä, joissa täysin eri kulttuuri, mikä aiheuttaa että niiden yhdistäminen ei ole kovin yksinkertaista." (S2).*

S4 ja R1 korostivat toimintajärjestelmän aikaisempaa implementointia. R1 oli myös sitä mieltä kolmeen ensimmäiseen kauppaan liittyen, että ostettujen yritysten olisi pitänyt pysyä integraatiovaiheen seurannan alla kauemmin. Nyt integraatioprojektit hänen mielestään jäivät kesken. Hän myös koki, että konsernijohdon Ruotsissa olisi pitänyt tukea Suomen organisaatiota enemmän alussa.

> *”Uskon, että lähdettiin liikkeelle ihan oikeaan suuntaan, mutta mielestäni tätä PMO:ta ei olisi saatu lopettaa jo puoli vuotta aloituksen jälkeen. Myös toimintajärjestelmän implementoinnin olisi pitänyt alkaa heti, ei 2,5 vuotta ensimmäisen kaupan jälkeen. Uskon että konsernijohto hieman aliarvioi Bravida Finlandin lanseerauksen, ja sen takia ei myöskään antanut riittävästi tukea sitä tarvitseville. Sitä yritettiin hoitaa normaalina integraationa, mikä kyllä toimii olemassa olevassa toiminnassa, esimerkiksi kun Norja osti Oraksen. Mutta silloin oli jo olemassa porukkaa, jotka tiesivät miten Bravidalla toimitaan ja työskennellään, oli jo olemassa paikalliset kouluttajat ja edustajat, oli jo olemassa kulttuuri johon ostettu yritys integroitiin. Tätä puolta mielestäni konsernijohto aliarvioi, ja luultiin vain, että kyllä he jotenkin siitä selviävät.” (R1)*

7 Ehdotukset Bravida Finland Oy:lle

Haastatteluista ja teoriasta käyvät ilmi, että Bravida Finland Oy tekee monta asiaa hyvin integraatioissa. Esimerkiksi kaupantekohetken viestintä on aina ollut tarkasti suunniteltu jo etukäteen ja integraation seuranta on viimeisissä kaupoissa toiminut hyvin. Kuitenkin löytyy myös haastattelujen ja teoriaviitekehyksen perusteella alueita, joissa olisi parantamisen varaa. Tässä luvussa käydään läpi kehitysehdotuksiani Bravida Finland Oy:lle. Ehdotukset perustuvat joko haastatteluaineistoon, teoriaviitekehykseen tai niiden yhdistelmään.

Haastatteluissa havaittiin aika nopeasti mitkä ovat haastateltavien mielestä integraation onnistumisen kannalta kriittisimmät tekijät. Kaikki alkaa oikean ostokohteen valinnasta. Jos ostettava yritys on tappiollinen tai sen yrityskulttuuri poikkeaa huomattavasti ostajayrityksen kulttuurista, se voi huomattavasti vaikeuttaa yritysten yhdistymistä. Integraation suunnittelu on yksi kriittinen tekijä, johon usein satsataan liian vähän aikaa ja resursseja. Haastateltavien mielestä muut kriittiset tekijät ovat muutoksen johtaminen ja viestintä sekä yrityskulttuurin

integraatio. Lisäksi Erkkilän ja Valpolan (2005) mukaan integraation toteutuksen kriittisiä tekijöitä ovat integraation nopeus sekä henkilöstöstä ja muista sidosryhmistä huolehtiminen.

Tulevaisuudessa Bravida Finland Oy tulisi aina ennen ostopäätöksen tekoa varmistaa osana DD-vaihetta, että ostettava yritys on ostokohteena soveltuva kannattavuutensa lisäksi myös yrityskulttuurinsa osalta. Ostetun yrityksen yrityskulttuuri ei saisi poiketa liikaa Bravidan yrityskulttuurista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että Bravida Finland Oy:n johdon tulisi jo DD vaiheessa selvittää sekä oman että ostetun yrityksen osalta, miten ja miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla yrityksessä, mitä he arvostavat, miten heitä johdetaan sekä miten kommunikointi tapahtuu. Edellä mainitut asiat sekä Bravidan visio ja sen toteuttamista edellyttämä strategia eivät saisi poiketa liikaa ostettavan yrityksen kulttuurista. (Erkkilä, 2001). Näin luotaisiin oikeat edellytykset integraation onnistumiselle jo ennen integraation alkamista.

Bravida Finland Oy tulisi aloittaa integraation suunnittelu jo DD-vaiheessa. Erkkilän (2001) mukaan suunnittelutyö tulisi alkaa jo ostovaiheen aikana, ja N1:n mukaan Bravida Norjassa aikataulutetaan integraation eri vaiheita sekä mietitään integraatioprojektin osallistujia ja vastuuhenkilöitä sekä integraatioprojektin projektipäällikköä jo DD-vaiheessa. Ehdotan, että Bravida Finland Oy tulevaisuudessa tekisi, kuten S2 haastattelussa kertoi, että kaupantekohetkellä olisi aina toimenpidelista, aikataulut ja vastuuhenkilöt jo päätettynä. Tällä hetkellä integraatiosuunnitelma Bravida Finland Oy:llä koostuu yleisestä tarkastuslistasta sekä erillisestä suunnitelmasta IT work streamille. Erkkilän (2001) mukaan integraatiosuunnitelmaan tulisi lisäksi sisältyä integraation tavoitteet ja kustannusarvio, integraation johtamismalli, viestintäsuunnitelma sekä asiakas- ja toimittajasuhteiden katkeamaton hoitaminen. Ehdotan, että myös edellä mainitut asiat lisättäisiin Bravida Finland Oy:n integraatiosuunnitelmaan, ja erilliseen viestintäsuunnitelmaan tulisi erityisesti panostaa. Matinlaurin (2011) mukaan integraatiosuunnitelma tulisi olla kokonaan valmis ennen kuin sitä lähdetään toteuttamaan. Ehdotan myös tätä Bravida Finland Oy:lle.

Integraatioprojektien johtamiseen tulisi panostaa enemmän. Kaikille pitää aina olla selvää miten vastuut on jaettu projektissa sekä kuka on integraatioprojektin projektipäällikkö. Moni haastateltava halusi, että Bravida Finland Oy palkkaisi erillisen M&A päällikön johtamaan integraatioprojekteja, koska moni heistä koki, että tällä hetkellä kenelläkään ei ole tarpeeksi aikaa hoitaa yritysostojen integraatioita. Tällä hetkellä yrityskaupat eivät tule niin tiheästi, että välttämättä tarvittaisiin kokopäiväistä resurssia tähän, mutta ehdottaisin, että Bravida Finland

Oy nimeäisi puolipäiväisen resurssin toimimaan ”M&A päällikkönä” yrityksessä. Hän voisi, kuten N1 on Norjassa, olla mukana koko yrityskauppaprosessissa alusta loppuun.

Useat haastateltavat halusivat myös, että joku Bravidan edustaja olisi fyysisesti paikalla ostetun yrityksen tiloissa integraatioprojektin aikana, joten ehdottaisin, että edellä mainittu M&A päällikkö olisi ainakin päivän viikossa ostetun yrityksen tiloissa ensimmäisten kuuden kuukauden aikana. Sekä Matinlaurin (2011) että N1:n mukaan integraatioprojektissa tulisi aina olla nimetty johtoryhmä, johon integraation vetäjä raportoi. Ehdotan, että myös Bravida Finland Oy ainakin merkittävissä yrityskaupoissaan perustaisi integraation johtoryhmän. Johtoryhmä voisi Bravida Norjan tapaan koostua divisioonajohtajasta, talousjohtajasta, aluejohtajasta ja integraation vetäjästä. Jos on kyse suuresta tai merkittävästä yrityskaupasta, myös konsernin M&A ryhmä tulisi olla edustettuna. Liitteessä kolme on esitetty ehdotus integraation organisaatiokaaviolle.

Bravida Finland Oy:n johto tulisi myös varmistaa, että ostetun yrityksen johto on sitoutunut yrityskaupan aiheuttamiin muutoksiin. Jotkut haastateltavat kokivat, että ostetun yrityksen johdon viesti ei aina ollut samaa kuin Bravidan. R1 halusi, että Bravida jo neuvotteluvaiheessa tarkasti kävisi tulevien myyjien kanssa läpi, mitä muutoksia yrityskauppa tuo tullessaan ostetulle yritykselle. Jos ostetun yrityksen johto jo neuvotteluvaiheessa sitoutuisi tuleviin muutoksiin, integraatiovaihe helpottuisi huomattavasti.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että integraatioissa tulisi pitää selkeät aloitus- ja loppukokoukset. Erkkiläkin (2001) on tästä samaa mieltä. Kuitenkaan Bravida Finland Oy:llä ei ole aina pidetty aloituskokousta, ja loppukokousta ei ole koskaan pidetty vielä. Ehdottaisin Bravida Finland Oy:llä että tulevissa yrityskaupoissa pidettäisiin aina integraatioiden aloitus- ja loppukokoukset. Aloituskokous pidettäisiin mahdollisimman pian kaupan vahvistamisen jälkeen, kuitenkin ennen integraation aloittamista. Ehdotan että pidetään ensimmäinen arviointikokous vuosi kaupan vahvistamisen jälkeen sekä lopullinen päätöskokous earn out-jakson jälkeen, tyypillisesti kolme vuotta kaupan vahvistamisen jälkeen. Alku- ja loppukokoukset voisivat olla aikataulutettua integraatiosuunnitelmaan.

Varsinkin ostetussa yrityksessä toimineet haastateltavat olivat sitä mieltä että integraation aikainen viestintä ostetun yrityksen henkilöstölle on ollut liian puutteellinen. McGrathin (2011) mukaan kaikkien integraatioprojektin osapuolten tulisi koko ajan tietää mitä integraatiossa

tulee tapahtumaan, milloin se tapahtuu, miten se tapahtuu ja miksi se tapahtuu. Lisäksi kaikkien tulisi koko ajan tietää mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat heidän tulevaisuuden näkymät. Bravida Norjassa lähetetään joka viikko informaatiokirje ostetun yrityksen henkilöstölle.

Bravida Finland Oy:n resurssit eivät tällä hetkellä välttämättä riitä siihen. Mielestäni on mahdollista täyttää McGrathin määrittämä minimiviestintätasoa myös hieman harvemmalla viestintätiheydellä. Ehdottaisin että Bravida Finland Oy tulevissa yrityskaupoissaan vähintään kerran kuukaudessa lähettäisi informaatiota suoraan ostokohteen henkilöstölle. Isoissa tai merkittävissä yrityskaupoissa tiheys voisi olla kerran viikossa tai joka toinen viikko. Millaista informaatiota viestitään, viestintäkanava sekä vastuuhenkilö tulisivat olla määritettynä viestintäsuunnitelmaan. Viestit olisivat kuitenkin samantyyppisiä kuten Bravida Norjassa, eli niissä kerrottaisiin yleisellä tasolla mikä viime viestin jälkeen on tapahtunut sekä mikä seuraavaksi tulee tapahtumaan, ja onko joitakin virstainpylväitä saavutettu. Matinlaurin (2011) mukaan viestinnässä tulisi huomioida pikavoittoja, jotta saadaan ylläpidettyä henkilöstön korkea motivaatiotaso mahdollisimman hyvin.

Myös yrityskulttuurin implementointiin tulisi usean haastateltavan mielestä panostaa enemmän. Yrityskulttuurin implementointi liittyy vahvasti kaikkiin edellä mainittuihin ehdotuksiin. Kaikki alkaa siitä, että valitaan yrityskulttuuriltaan soveltuva ostokohde. Ehdottaisin, että sen jälkeen suunnitellaan osana integraatiosuunnitelmaa myös yrityskulttuurin implementointia. McGrathin (2011) mukaan yrityskulttuurin implementointi tapahtuu niin, että ensin kartoitetaan nykyiset yrityskulttuurit ja niiden eroavaisuudet. Sitten määritellään tavoitettu kulttuuri sekä suunnitellaan sen saavuttamisen edellyttämät muutokset. Lopuksi toteutetaan em. muutokset. Yrityskulttuuri koostuu niin monesta osa-alueesta, että en näe miten se voisi olla oma work streami. Sen sijaan ehdottaisin että yrityskulttuurin implementointia siirrettäisiin askel ylöspäin integraatiosuunnitelmassa, jotta kaikki work streamit tulisivat sen alle. Yrityskulttuurin implementoinnin suunnittelu tehtäisiin kuten McGrath ehdottaa, mutta sen implementoinnin edellyttämät toimenpiteet suoritettaisiin kunkin osa-alueen work streamissä. Yhteenvedon kehitysehdotuksista on esitetty taulukossa 2.

Nro	Ehdotus	Vastuuhenkilö(t)
1	Bravidan ja ostokohteen yrityskulttuurien yhteensopivuutta tulisi aina jatkossa tarkastaa jo DD-vaiheessa.	DD:n suorittajat sekä divisioonajohtaja
2	Integraation suunnittelutyö tulisi aina aloittaa jo kaupan DD-vaiheessa.	Divisioonajohtaja, aluejohtaja ja integraation projektipäällikkö.
3	Erillisen viestintäsuunnitelman sekä integraation tavoitteiden, kustannusarvion ja johtamismallin lisääminen integraatiosuunnitelmaan. Lisäksi integraatiosuunnitelmassa tulisi olla kuvattuna miten asiakas- ja toimittajasuhteet hoidetaan katkeamattomasti integraation aikana. Integraatiosuunnitelman tulisi olla kokonaan valmis ennen kuin integraatioprojektia käynnistetään.	Integraation projektipäällikkö, aluejohtaja sekä viestintävastaava.
4	Erillisen M&A päällikön palkkaaminen ja selkeämpää johtamista integraatioprojekteissa.	Divisioonan johtoryhmä
5	Bravidan tulisi jatkossa jo neuvotteluvaiheessa varmistaa, että ostetun yrityksen johto on ymmärtänyt yrityskaupan aiheuttamat muutokset ostettavalle yritykselle ja sitoutuu niihin.	Divisioonajohtaja ja aluejohtaja
6	Tulevissa integraatioprojekteissa tulisi aina pitää selkeät aloitus- ja loppukokoukset. Loppukokouksia voisi olla jopa kaksi: ensimmäinen vuosi kaupan vahvistamisen jälkeen ja toinen earn-out -jakson jälkeen.	Integraation projektipäällikkö
7	Integraatioprojekteissa tulisi ainakin kerran kuussa lähettää jotakin informaatiota ostetun yrityksen henkilökunnalle. Suurissa tai merkittävissä yrityskaupoissa tiheys voisi olla kerran tai kaksi kertaa viikossa. Kaikkien integraation osapuolten tulisi koko ajan tietää mitä integraatiossa tulee tapahtumaan, milloin se tapahtuu, miten se tapahtuu ja miksi se tapahtuu.	Integraation projektipäällikkö, viestintävastaava
8	Yrityskulttuurin implementointi tulisi suunnitella osana integraatiosuunnitelmaa. Yrityskulttuurin implementointia siirrettäisiin work streamien yläpuolelle integraatiosuunnitelmassa ja sen edellyttämät toimenpiteet suoritettaisiin olemassa olevissa work streameissä.	Integraation projektipäällikkö, aluejohtaja ja divisioonajohtaja.

Taulukko 2. Yhteenveto kehitysehdotuksista.

8. Johtopäätökset

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli teoriaviitekehyksen ja kerätyn empiirisen aineiston avulla laatia yritysostojen integraatiomallin Bravida Finland Oy:lle. Tutkielman tutkimuskysymykset olivat *”Miten Bravida Finland Oy tulisi integroida ostetut yrityksen omaan organisaatioonsa?”* ja *”Mitkä tekijät ovat Bravida Finland Oy:lle kriittiset integraation onnistumisen kannalta?”.* Tutkimuskysymyksiin vastattiin luvussa 7.1. Vastasin ensin toiseen kysymykseen, jonka jälkeen vastasin ensimmäiseen kysymykseen esittämällä

kehitysehdotuksia Bravida Finland Oy:n nykyiseen integraatiomalliin. Kehitysehdotukset perustuivat joko haastateltavien kehitysehdotuksiin, teoriaviitekehykseen tai näiden yhdistelmään.

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostui yrityskauppoja, yrityskauppojen jälkeistä integraatioprojektia sekä johtamisjärjestelmiä käsittelevästä tieteellisestä kirjallisuudesta. Yrityskauppojen integraatioprojekteja on tutkittu paljon aikaisemmin, ja malleja löytyi useita. Aikaisemmat tutkimukset kuitenkin käsittelevät yrityskauppojen integraatioprojekteja yleisellä tasolla. Tässä tutkimuksessa yritin laatia Bravida Finland Oy:lle räätälöidyn integraatiomallin, joka toimisi heille heidän liiketoimintaa ja resursseja huomioon ottaen.

Lähtökohtana tutkimuksessa oli selvittää Bravida Finland Oy:n nykyinen integraatiomalli, ja sen jälkeen peilata sitä Bravida Norjan malliin sekä kerättyyn teoriaviitekehykseen. Saatujen tulosten avulla vastasin tutkimuskysymyksiin. Peilasin Bravida Finland Oy:n mallia Bravida Norjan malliin siksi, että Bravida Norjassa integraatioprojektit ovat perinteisesti onnistuneet hyvin. Siellä on tehty onnistuneesti 19 yrityskauppaa vuodesta 2009 lähtien. Huomasin aika nopeasti että molempien yritysten integraatiomallien päälinjat ovat samat, kuitenkin Bravida Norja näytti olevan toiminnassaan hieman lähempänä teoriaviitekehystä kuin Bravida Finland Oy. Täytyy kuitenkin muistaa, että Bravida Norjalla on tätä kirjoittaessa reilu 3000 työntekijää ja Bravida Finland Oy:llä reilu 650 työntekijää, joten Bravida Norjalla on myös enemmän resursseja käytettävissä integraatioprojekteissaan, mikä saattaa vaikuttaa integraatioiden tulokseen.

Epsteinin (2005) ja Nogesten (2010) mukaan yrityskaupan arvo syntyy integraatiovaiheessa. Tämä oli myös yksi syy siihen, miksi keskityin nimenomaan yrityskauppojen integraatiovaiheeseen. Integraation onnistumisen edellytykset luodaan jo ennen integraatiota. Siihen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen ostostrategia, ostokohteen valinta sekä yrityksen strategiset tavoitteet. (Erkkilä, 2001; Goedhart et. al. 2010; Katramo et. al., 2011; Tenhunen & Werner, 2000). Bravida Norjassa ostokohteet ovat valittu huolellisesti jo pitkään, ja Bravida Finland Oy:lläkin on tehty ostokohteiden valikointia aikaisemminkin. Kuitenkin kaksi haastateltavaa olivat sitä mieltä, että tähän voisi panostaa enemmän ja yksi jo ostetuista yrityksistä olisi ollut parempi jättää ostamatta.

Integraation hyvä suunnittelu on Epsteinin (2005) ja Nogesten (2010) mukaan välttämätöntä, jotta integraatioprojekti onnistuisi. Kuitenkin suunnittelutyö alkaa usein liian myöhään eikä siihen satsata tarpeeksi resursseja. Erkkilän (2001) mukaan syy tähän voi olla, että muutenkin kiireellisiä henkilöstöresursseja ei haluta rasittaa suunnittelutyöllä, jos kauppa ei toteutuisikaan. Bravida Norjassa suunnittelutyö alkaa jo kaupan DD-vaiheessa, ja silloin se koostuu eri integraatiovaiheiden aikatauluttamisesta sekä vastuuhenkilöiden ja eri resurssien nimeämisestä. Yksityiskohtainen integraatiosuunnitelma laaditaan Bravida Norjassa vasta kaupan vahvistamisen jälkeen.

Bravida Finland Oy:llä suunnittelutyö koostuu valmiin tarkastuslistan läpikäymisestä, jolloin katsotaan, soveltuvatko listan kaikki kohdat kyseiselle kaupalle. Sen jälkeen aikataulutetaan listan toiminnot. Tätä on tähän mennessä tullut tehtyä heti kaupan vahvistamisen jälkeen. Mielenkiintoista tässä oli se, että joidenkin haastateltavien mielestä Bravida Finland Oy:n integraatiosuunnitelma yhdessä kaupassa oli oikein hyvä, kun taas toinen haastateltava oli sitä mieltä, ettei kyseisessä kaupassa voinut olla integraatiosuunnitelmaa olemassa ollenkaan. Huomasin, että syynä tähän ristiriitaan oli puutteellinen viestintä ja informaatiovaihdanta. Erkkilän ja Valpolan (2005) mukaan integraation aikainen viestintä sekä ihmisistä huolehtiminen ovatkin kriittisiä integraation onnistumisen kannalta.

Integraation toteutusvaiheessa korostuu Erkkilän (2001) ja Feldman & Sprattin (1999) mukaan ensimmäisten sadan päivän aikana tehtävät toimenpiteet. Sekä Bravida Finland Oy:llä että Bravida Norjassa pyritään saamaan mahdollisimman paljon toimenpiteitä tehtyä mahdollisimman pian kaupan vahvistamisen jälkeen. Ensimmäisten sadan päivän aikana tapahtuvat toimenpiteet ovat Erkkilän (2001) mukaan tärkeitä siksi, että juuri noin sata päivää on aika, jonka yrityksen työntekijät kestävät epävarmuutta. Lisäksi Feldmanin & Sprattin (1999) mukaan ensimmäisten sadan päivän aikana on ryhdyttävä kaikkiin kriittisiin toimenpiteisiin, koska ihmisten innostus, asiakkaiden sietokyky sekä markkinoiden kärsivällisyys kestävät korkeintaan sata päivää.

Yksi ehdottomasti kriittisimmistä tekijöistä integraation toteutuksessa vaikuttaa olevan eri osapuolten välinen viestintä. Kotterin (2012) mukaan muutoksen läpiviemisen kahdeksasta epäonnistumisen pääsyistä kaksi liittyvät viestintään. Matinlaurin (2011) ja McGrathin (2011) mukaan selkeä ja riittävä viestintä on ehdoton integraation onnistumisen edellytys. Yksi Bravida Finland Oy:n ja Bravida Norjan integraatiomallien välinen oleellinen ero on juuri

ostetun yrityksen henkilöstöön kohdistuvassa viestinnässä. Bravida Norja lähettää integraation aikana säännöllisesti informaatiota suoraan ostetun yrityksen henkilöstölle, kun taas Bravida Finland on tähän mennessä pitkälti luottanut siihen että ostetun yrityksen johtajat välittävät riittävän määrän informaatiota omille alaisilleen. Tämä johti muun muassa siihen, että S1 koki integraatiosuunnitelman puuttuvan kokonaan ja S8:n mielestä integraation aikaista viestintää oli liian vähän ja puutteellista. Kaupat, joihin S1 ja S8 osallistuivat, eivät myöskään haastateltavien mukaan onnistuneet kovin hyvin. Suuri osa henkilöstöstä irtisanoutuivat integraation aikana Bravidalta ja toisen kaupan taloudelliset tavoitteet ovat edelleen saavuttamatta.

Yrityskulttuurin implementointi ostettuun yritykseen puolestaan vaikuttaa olevan yksi vaikeimmista osuuksista Bravidan yrityskauppojen integraatioprojekteissa. Erkkilän (2001) mukaan yrityskaupan molempien osapuolten yrityskulttuurit tulisi olla linjassa uuden yhdistetyn yrityksen vision ja strategian kanssa. Muuten muutosprosessista tulee pitkä ja vaikea. Yrityskulttuurin implementoinnissa korostuu yritysjohdon jatkuva läsnäolo sekä omalla esimerkillään johtamista. Sekä Bravida Finland Oy:ssä että Bravida Norjassa nähdään yrityskulttuurin implementointi integraation haastavimpina osuuksina. Bravida Finland Oy:ssä yrityskulttuurin implementointi on edelleen hieman kesken kaikkien yrityskauppojen osalta. Tosin siihen satsataan enemmän nykyisin kuin ensimmäisissä yrityskaupoissa. Bravida Norjassa on tietty prosessi olemassa yrityskulttuurin implementointia varten, mutta silti se nähdään sielläkin haastavana prosessina. Kaikki haastatellut Bravidan johtajat olivat samaa mieltä Erkkilän (2001) kanssa siitä, että yrityskulttuuria implementoitaessa yritysjohto on avainasemassa implementoinnin onnistumisen kannalta.

Integraation arviointi vaikuttaa olevan tärkeää organisaation jatkuvan oppimisen kannalta. Erkkilän (2001) ja Valpolan (2004) mukaan oppivan organisaation yksi piirre on tavoitteiden asettaminen sekä onnistumisen arviointi ja mittaaminen. Gatesin & Veryn (2003) mukaan mittaamisen ja seurannan puuttuminen voi olla yksi syy yritysostojen korkeaan epäonnistumisasteeseen. Tässäkin nähtiin eroa Bravida Finland Oy:n ja Bravida Norjan välillä. Bravida Norja pitää aina selkeät alku- ja loppukokoukset integraatioprojekteista, kun taas Bravida Finland Oy yleensä on pitänyt alkukokouksen, muttei vielä koskaan loppukokousta.

9. Yhteenveto

Tämä tutkimus tehtiin Bravida AB:n suomalaiselle tytäryhtiölle Bravida Finland Oy. Yritys toimii talotekniikka-alalla ja on tällä hetkellä voimakkaassa kasvuvaiheessa. Puolet kasvusta on orgaanista kasvua ja puolet kasvusta tulee yritysostoista. Tutkimuksen tavoitteena oli nykytilanteen kartoittamisesta, Bravida Norjan toimintamallin kartoittamisesta sekä aihealueen kirjallisuudesta saatavan tiedon avulla antaa Bravida Finland Oy:n johdolle ehdotuksen, miten yrityskauppojen integraatioprojektit voitaisiin jatkossa toteuttaa.

Yrityskaupan integraatio on yrityskaupan onnistumisen kannalta kriittisin vaihe yrityskauppaprosessissa, koska yrityskaupan antama lisäarvo ja synergiaedut saavutetaan vasta integraation jälkeen. Integraatiovaihe on myös yksi yrityskaupan haastavimmista vaiheista, ja yrityskauppoja epäonnistuvat lähteestä ja laskentatavasta riippuen 50–75%. Shrivastavan (1986) mukaan huonosti toteutetut integraatiot aiheuttavat jopa kolmanneksen kaikista epäonnistuneista yrityskaupoista.

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostui yrityskauppoja, yrityskauppojen jälkeistä integraatioprojektia sekä johtamisjärjestelmiä käsittelevästä aikaisemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla henkilöitä Bravida Finland Oy:n organisaation kaikista tasoista, sekä myös edustajia konsernijohdosta ja Bravida Norjasta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla, ja analyysimetodiksi valittiin sisällönanalyysi.

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. *Miten Bravida Finland Oy tulisi integroida ostetut yrityksen omaan organisaatioonsa?*
2. *Mitkä tekijät ovat Bravida Finland Oy:lle kriittiset integraation onnistumisen kannalta?*

Integraation onnistumisen kannalta kriittisiä tekijöitä vaikuttaa olevan oikean ostokohteen valinta, muutoksen johtaminen ja viestintä, yrityskulttuurin integraatio, integraation nopeus sekä henkilöstöstä ja muista sidosryhmistä huolehtiminen. Ensimmäiseen kysymykseen vastattiin antamalla kehitysehdotuksia Bravida Finland Oy:n nykyiseen integraatioprojektien toimintamalliin. Kehitysehdotukset kattavat integraatioprojektin kaikki vaiheet ja liittyvät ostokohteen valintaan, integraation suunnitteluun ja johtamiseen, viestintään, resursointiin, integraation arviointiin sekä yrityskulttuurin implementointiin.

Lähteet

Alaranta, M. 2008. “This has been quite some chos”. Integrating information systems after a merger – a case study. Turun kauppakorkeakoulu väitöskirja. Turku A-1.

Angwin, D., Gomes, E., Tarba, S. & Weber, Y. 2013. Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. Thunderbird International Business Review. Vol. 55. No. 1.

Angwin, D. 2004. Speed in M&A integration: the first 100 days, European Management Journal, 22 (4): 418-430.

Anttila, P. 2014. Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta. Metodix. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.8.2018]. Saatavilla: https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#7.2%20Deduktiivinen%20p%C3%A4%C3%A4ttely

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos.

Asif, M., Asif, M., de Bruijn, E. J., & Fisscher, O. A. M. 2008. Corporate Motivation for Integrated Management System Implementation, Why do Firms Engage in Integration of Management Systems: A Literature Review & Research Agenda. 1-21. *16th Annual High Technology Small Firms Conference, HTSF 2008, Enschede, Netherlands.*

Baker McKenzie. 2017. Post-Acquisition Integration: Developing and Implementing a Plan. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.7.2018]. Saatavilla: https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2017/05/bk_global_postacquisitionhandbook_2017.pdf

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. Blackwell publishers Ltd, Oxford, UK.*

Bäck, J., Karsio, T., Markula, E-M. & Palmu, M. 2009. Due diligence onnistuneen yrityskaupan edellytys. Otavan Kirjapaino Oy. ISBN: 978-952-218-169-5.

Capgemini Consulting. 2016. The first 100 days. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 6.8.2018]. Saatavilla: https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/the-first-100-days.pdf

Conger, J. A. and R. N. Kanungo (1988). 'The empowerment process: Integrating theory and practice', Academy of Management Review, 13, pp. 471–182. Teoksessa: Kavanagh, M. & Aschkanasy, N. 2006. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. British Journal of Management.

de Waal, A. & Counet, H. 2008. Lessons learned from performance management systems implementations. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 58. No 4.

Epstein, M. 2005. Determinants and evaluation of merger success. Business Horizons 48.

Erkkilä, K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet: Integraatio yrityskaupassa. Helsinki: Wsoy. ISBN: 951-0-25942-X.

Erkkilä, K. & Valpola, A. 2005. M&A Coach: Value from integration. The Federation of Finnish Industries. ISBN: 978-952-238-073-9.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. ISBN 978-951-768-504-7.

Feldman, M. & Spratt, M. 1999. Five Frogs on a Log. PriceWaterhouseCoopers. Harper Business. ISBN 9780887309816.

Gates, S. & Very, P. 2003. Measuring Performance during M&A Integration. Long Range Planning 36.

Glover, J. 1993. Achieving the organizational change necessary for successful TQM. International Journal of Quality and Reliability Management.

Goedhart, M., Koller, T., & Wessels, D. 2010. McKinsey on Finance. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.7.2018]. Saatavilla: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/Private%20Equity/PDFs/777221_The_Five_Types_of_Successful_Acquisitions.ashx

Graetz, F. 2000. Strategic change leadership, Management Decision, 38(8), pp. 550–562.

Hartley, J. (2004): Case Study Research. Teoksessa: Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research. Cassell, C. ja Symon, G. (toim.). Sage Publications. Lontoo, Thousand Oaks, New Delhi.

Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. Managing acquisitions: creating value through corporate renewal. New York: The Free Press.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. ISBN:

Immonen, R. 2008. Yritysjärjestelyt. 4. uudistettu painos. Helsinki Talentum.

International Organization for Standardization ISO. 2017a. Management system standards. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.1.2018]. Saatavilla: https://www.iso.org/management-system-standards.html

International Organization for Standardization ISO. 2017b. Management system standards list. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.1.2018]. Saatavilla: https://www.iso.org/management-system-standards-list.html

Järvinen, Pekka 2001: Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, A. & Järvinen, P. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja. ISBN: 951-97113-8-4.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu julkaisuja. ISBN: 978-951-830-256-1.

Kanji, B. & Barker, R. 1990. Implementation of total quality management. *Total Quality Management.*

Kaplan, R, S & Norton, D, P. 2008. Mastering the management system. Harvard Business Review.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. WSOYpro. ISBN: 978-951-0-36591-5.

Kirjonen, A. 2015. Yksilön muutosvalmius ja esimiestyön rooli muutoksessa. Opinnäytetyö. Lahden Ammattikorkeakoulu.

Kotter, J. P. 1988. The leadership factor. Free Press, New York. Teoksessa: Kavanagh, M. & Aschkanasy, N. 2006. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. British Journal of Management.

Kotter, John P 1996: Muutos vaatii johtajuutta. Tillman, Maarit (suom.). Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kotter, J., & Schlesinger, L. 2008. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review.

Kotter, J. P. 2012. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kouzes, J. & Pozner B. 1987. The leadership challenge. Jossey-Bass, San Francisco, CA. Teoksessa: Kavanagh, M. & Aschkanasy, N. 2006. The Impact of Leadership and Change

Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. British Journal of Management.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki. Suomen Laatukeskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and concepts in business process management. Espoo. Teknologiateollisuus Oy/Teknologiainfo Teknova Oy.

LaJoux, A. 1998. The art of M&A integration, a guide to merging resources, processes and responsibilities. New York. McGraw-Hill.

Larsson, R. & Finkelstein, S. 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. Organization Science vol. 10, Iss.1, 1–26.

Marciarello, J. 2009. Marketing and Innovation in the Drucker Management System. Journal of the Academy of Marketing Science.

McGrath, M. 2011. Practical M&A execution and integration: a step by step guide to successful strategy, risk and integration management. Wiley Corporate. ISBN: 9781119977742.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Morris, J. J. 2011. Measuring the impact of Enterprice Resourcin planning (ERP) systems on shareholder value. The Review of Business Information Systems.

Napier, N. 1989. Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology. Journal of Management Studies. 26:3.

Nazemi, E., Tarokh, M. & Djavanshir, G. 2012. ERP: a literature survey. International Journal of Advanced Manufacturing Technology.

Niemelä, M., Pirker, A., & Westerlund J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Helsinki.

Niemi, H. 2008. Toimintajärjestelmän toteuttaminen ISO 9000- standardi huomioiden. Kurssimateriaali. Vantaa, Suomen laatukeskus Oy. Teoksessa: Aspinen, T. 2009. Toimintajärjestelmän toteuttamissovellus ja menetelmä. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Nogeste, K. 2010. Understanding mergers and acquisitions (M&As) from a program management perspective. International Journal of Managing Projects in Business, 3(1), 111–138.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. ISBN: 978-952-261-337-0.

Persson G. 2007. Att integrera ledningssystem – bygga ett verksamhetssystem. SIS Förlag AB. ISBN 978-91-7162-724-7

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.10.2018]. http://www.fsd.uta.fi/ menetelmaopetus.

Salminen, A. 2000. Implementing Organizational and Operational Change – Critical Success Factors of Change Management. Acta Polytecnica Scandinavica. Industrial Management and Business Administration Series, No 7. Espoo. Finnish academies of Technology.

Seies, E-R. 2012. Muutosvastarinta - se on iloinen asia. Talouselämä 23.3.2012. Teoksessa: Muutoksen esimiestyö - Case: Ground Customer Service. Opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu.

Senior, B. 2002. Organisational Change, 2nd edn. London: Prentice Hall.

Shrivastava, P. 1986. Postmerger Integration, Journal of Business Strategy, Vol. 7. Iss. 1, 65 – 76.

Simons, M. & Hyötyläinen, R. 2009. Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sten, T. 2011. Integraation mittaaminen ja seuranta M&A operaatioissa. Pro Gradu –tutkielma. Laskentatoimen koulutusohjelma. Tampereen Yliopisto.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN: 978-951-37-4861-6.

Sydänmaanlakka, Olavi 2006: Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtai- seen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy. Teoksessa: Jousimäki, R. 2010. Esimiehet muutosprosessin avainhenkilöinä. Opinäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen: Kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Helsinki: WsoyPro. ISBN: 978-951-0-32892-7.

Tenhunen, L. & Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN: 951-885-130-1.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN:

Vaara, E. 1992. Mergers and Acquisitions Between Finland and Sweden 1981- 1991: An Analysis of Success in Four Cases. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, D- 164. Helsinki. ISBN 951-702-128-3.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY. ISBN: 951-0-27094-6.

Van Knippenberg, D. & Hogg M. 2003. A social identity model of leadership effectiveness in organizations. Teoksessa: Kavanagh, M. & Aschkanasy, N. 2006. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. British Journal of Management.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-6359-6.

Weber, M. (1978). Economy and Society. University of California, Berkeley, CA. Teoksessa: Kavanagh, M. & Aschkanasy, N. 2006. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. British Journal of Management.

Yin, R. 2003. Case Study Research. Design and Methods. Thousands Oaks. CA: Sage Publishing.

Yin, R. 2014. Case Study Research. Design and Methods. Thousands Oaks. CA: Sage Publishing.

Yusof, S. & Aspinwall, E. 2000. A conceptual framework for TQM implementation for SMEs, The TQM Magazine, Vol. 12 Issue: 1

Zeng, S., Shi, J. & Lou, G. 2007. A synergetic model for implementing an integrated management system: An empirical study in China. Journal of Cleaner Production.

Zeng, S., Xie, X., Tam, C. & Shen, L. 2011. An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS). *Total Quality Management & Busines Excellence.*

LIITTEET

Liite 1. Työntekijöiden haastattelurunko.

Integraation toteuttaminen
-Miten ja missä vaiheessa saitte tiedon yrityskaupasta?
-Minkälaisia tunteita yrityskauppa sinussa herätti?
-Mitä integraatiossa tapahtui?
-Miten se tapahtui? Miten se näkyi työntekijöille?
-Miten muutosprosessi mielestäsi hallittiin? Oliko se hyvin suunniteltu? Näkyikö integraatiossa selvä ”punainen lanka”?
-Muutosjohtaminen
-Viestintä – millaista tietoa saitte? Milloin ja keneltä? Huhuja?

Integraation arviointi
-Mitä haluaisit tehdä toisin tänään?
-Miten koet tilanteen nyt, kaksi vuotta yrityskaupan jälkeen?

Liite 2. Haastatteluteemat, ostetun yrityksen johto sekä Bravida johto.

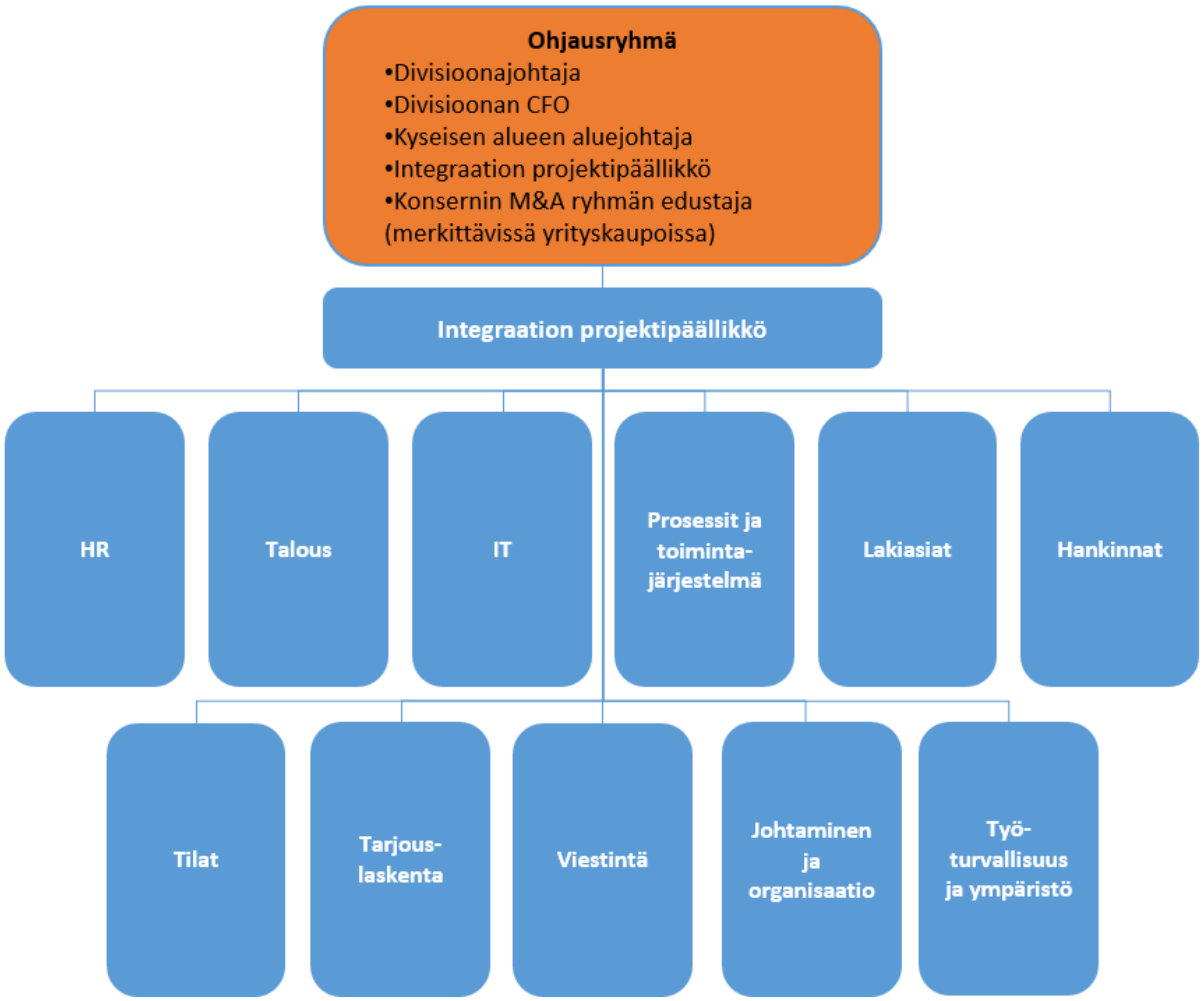
Tausta
-Asema integraatiossa?
-Aiempi kokemus yritysostoista?

Integraation suunnittelu
-Mitkä olivat integraation tavoitteet?
-Miten integraatiot tähän mennessä on tullut suunniteltua?
-Kuka/ketkä ovat integraation suunnitellut?
-Missä integraation vaiheessa on suunnittelutyö tullut tehtyä?
-Integraation vetäjä ja tiimit?

Integraation toteutus
-Mitä integraatioissa on tapahtunut?
-Missä järjestyksessä nämä asiat ovat tapahtuneet?
-Viestintä, viestintäsuunnitelma, viestintävastaava?
-Muutoksen johtaminen?
-Millaiset integraatiotiimit ovat olleet käytössä?

Integraation seuranta
-Miten seurataan integraatioiden etenemistä? Mittareita?

Integraation arviointi
-Mitkä ovat olleet suurimmat ongelmat integraatioissa?
-Onko pidetty integraatioiden alku- ja loppukokoukset?
-Miten koet tilanteen nyt, kaksi vuotta yrityskaupan jälkeen? Ovatko tavoitteet toteutuneet? Miksi / miksi eivät?
-Mitä tekisit toisin tänään?

Täydellinen integraatio sinun mielestäsi
-Mikä olisi mielestäsi paras tapa integroida ostettu yritys?
-Mikä olet oppinut aikaisemmista yrityskaupoista?

Liite 3. Integraatioprojektin organisaatiokaavio