TOIMINTOJEN INTEGROIMISEN SUJUVOITTAMINEN

YRITYSKAUPAN YHTEYDESSÄ -CASE TRÄIMPORT / NOVENBERG

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2025

Sari Vilen

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila

KTT Jussi Heikkilä

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Sari Vilen

Toimintojen integroimisen sujuvoittaminen yrityskaupan yhteydessä – Case Träimport / Novenberg

Tuotantotalouden diplomityö

2025

91 sivua, 20 kuvaa, 1 taulukko ja 3 liitettä

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila ja KTT Jussi Heikkilä

Avainsanat: Integraatio, yrityskauppa, organisaatiokulttuuri, muutoksen johtaminen

Yrityskauppoja tehdään strategisista, operatiivisista ja taloudellisista syistä, mutta niiden epäonnistumisprosentti on huomattavan korkea. Epäonnistumisen syinä ovat usein strateginen sopimattomuus, integraatio-ongelmat ja kulttuurierot.

Tämä tutkimus tarkastelee Oy Skandinaviska Träimport Ab:n ja Novenberg Oy:n yrityskaupan jälkeistä integraatiota keskittyen organisaatiokulttuuriin, viestintään ja muutosjohtamiseen. Tutkimuksessa arvioitiin myös yrityksen kulttuurin nykytilaa. Tutkimus toi esille useita integraatiohaasteita. Näihin kuuluvat puutteellinen viestintä, kulttuurierojen aiheuttamat konfliktit, epäselvät työnkuvat, sitoutumisen puute sekä johtamisen hajanaisuus. Lisäksi epäselvät tavoitteet, kuten missio ja visio, heikensivät yhteistä suuntaa.

Haasteiden ratkaisemiseksi ehdotettiin avoimen ja johdonmukaisen viestinnän kehittämistä, yhteisten arvojen määrittelyä ja kulttuurien vahvuuksien hyödyntämistä, selkeää johtajuutta ja realistista resurssien hallintaa sekä työntekijöiden osallistamista muutosten suunnitteluun ja toteutukseen.

Tutkimuksen perusteella laadittiin käytännön työkaluja integraation ja muutoksenhallinnan tueksi. Tulokset ja suositukset tarjoavat pohjan yritykselle integrointiprosessien kehittämiseksi ja riskien minimoimiseksi tulevaisuudessa. Tutkimuksen tavoite on auttaa konsernia luomaan lisäarvoa toteutuneelle yrityskaupalle, kun ongelmakohdat on identifioitu ja näihin voidaan pureutua.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Sari Vilen

Streamlining the Integration of Operations in the Context of a Business Acquisition – Case Träimport / Novenberg

Master's thesis

2025

91 pages, 20 figures, 1 table and 3 appendices

Examiners: Professor Tuomo Uotila. and D.Sc. (Econ.) Jussi Heikkilä

Keywords: Integration. Mergers & Acquisitions, Organizational Culture, Change Management

Mergers and acquisitions are carried out for strategic, operational, and financial reasons, but their failure rate is notably high. Common reasons for failure include strategic misalignment, integration challenges, and cultural differences.

This study examines the post-acquisition integration of Oy Skandinaviska Träimport Ab and Novenberg Oy, focusing on organizational culture, communication, and change management. The study also assessed the current state of the organizational culture. It revealed several integration challenges, including inadequate communication, conflicts caused by cultural differences, unclear job roles, lack of commitment, and fragmented leadership. Additionally, unclear goals, such as mission and vision, weakened the shared direction.

To address the challenges, it was proposed to develop open and consistent communication, define shared values and leverage cultural strengths, establish clear leadership and realistic resource management, and involve employees in the planning and implementation of changes.

Based on the findings, practical tools were developed to support integration and change management. The results and recommendations provide a foundation for the company to improve integration processes and minimize risks in the future. The aim for this research is to help the group to identify the problems and enable shareholders to create a value to existing acquisition and merger.

ALKUSANAT

”Ole muutos, jota etsit” -Mahatma Gandhi

Haluan kiittää diplomityön hyvästä aiheen valinnasta Oy Skandinaviska Träimport Ab:n toimitusjohtajaa Karl Lindströmiä. LUT-yliopistolta tahdon kiittää työn ohjaajaa professori Tuomo Uotilaa aiheen valinnan hionnasta ja arvokkaista vinkeistä työn loppuunsaattamiseksi. Suuri kiitos kuuluu myös kaikille Träimportin ja Novenbergin henkilökunnalle, jotka uhrasivat aikaansa ja hyvässä yhteistyössä saimme haastattelut ja tutkimusmateriaalin kasaan, te mahdollistitte tämän tutkimuksen teon.

Kiitän myös kaikkia opiskelutovereitani, erityisesti Heidi Nousiaista ja Saku Metsälampea, hyvästä sparrauksesta ja uskon luomisesta opintojen sekä ryhmätöiden aikana. Olette arvokkaita ihmisiä.

Kaikille läheisille ihmisille kiitos tuesta, kun minulta on jaksaminen meinannut loppua. Erityiskiitos Auterisen Matille, joka omilla toimillaan ja olosuhteiden muutoksella sai vauhditettua diplomityön aikataulua.

Espoo 9.1.2025

SYMBOLI- JA LYHENNELUETTELO

Lyhenteet

CVF	Competing Values Framework, Kilpailevien arvojen malli, jolla voidaan arvioida organisaatiokulttuurin nykytilaa
CRM	Customer Relationship Management, asiakkuudenhallinta
DD	Due Dilligence, huolellisuusvelvoite eli perusteellinen tarkastus, jonka avulla arvioidaan yrityksen taloudellinen, operatiivinen ja oikeudellinen tila. Sen avulla voidaan tunnistaa riskejä ja varmistetaan yrityskaupan yhteydessä, että olennaiset tiedot ovat saatavilla ennen kaupan solmimista.
DICE	DICE-indikaattori on työkalu, jota käytetään erityisesti projektinhallinnassa ja muutosjohtamisessa arvioimaan ja ennustamaan muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä (Duration, Integrity, Commitment, Effort)
ERP	Enterprise Resource Planning, toiminnanohjausjärjestelmä
HR	Human Resource, henkilöstöhallinto, henkilöstöresurssit- ja voimavarat
KPI	Key Performance Indicator, suorituskykymittari
LOC	Levers of Control, johtamisen viitekehys, jonka kehitti Robert Simons vuonna 1995.
M&A	Mergers & Acquisition, yrityskaupat (fuusiot ja yritysostot)
PAI	Post Acquisition Integration, kaupan vahvistamisen jälkeen tapahtuva yhdistyminen
OCAI	The Organizational Culture Assessment Instrument, organisaatiokulttuurin arviointiväline, jolla voidaan tutkia kulttuuria ja sen ulottuvuuksia, perustuu CVF- viitekehykseen

SWOT Strateginen suunnittelutyökalu jota käytetään arvioimaan yrityksen sisäsisiä ja ulkoisia tekijöitä: Vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities), ja uhat (Threats)

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

Symboli- ja lyhenneluettelo

1 Johdanto ... 10
1.1 Työn tausta ... 11
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus ... 11
1.3 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu ... 12
1.4 Tekoälyn käyttö ... 13
1.5 Raportin rakenne ... 13
2 Yrityskaupat ja integraatio ... 15
2.1 Haltuunotto ja integraatio ... 16
2.2 Integraatioon valmistautuminen ja suunnittelu ... 19
2.3 Viestinnän ja kommunikaation merkitys yrityskaupoissa ja integraatiossa ... 22
2.3.1 Viestinnän suunnittelu yrityskaupoissa ... 23
2.3.2 Viestinnän merkitys yrityskaupan julkistamisessa ... 23
2.3.3 Muutosviestintä ... 24
3 Strategia, visio ja muutosjohtaminen ... 26
3.1 Muutosvastarinnan hallinta ja muutosjohtaminen ... 28
3.2 Johdon ohjaus ja Levers of Control järjestelmä ... 31
3.2.1 Uskomusjärjestelmät ... 33
3.2.2 Rajoittavat ohjausjärjestelmät ... 33
3.2.3 Interaktiiviset ohjausjärjestelmät ... 33
3.2.4 Diagnostiset ohjausjärjestelmät ... 34
3.3 Suorituskyky ja sen mittaaminen ... 34
4 Organisaatiokulttuuri ... 35
4.1 Organisaatiokulttuurin käsitteestä ... 35
4.2 Kulttuurin ja inhimillisten tekijöiden merkitys yrityskaupassa ... 37
4.2.1 Kulttuurien integrointi ja muutos sekä henkinen tila yritysostoissa ... 38
4.2.2 Johtajuuden rooli kulttuurinmuutoksessa ja henkisen tilan hallinnassa ... 40

4.3 Organisaatiokulttuurin kytkeytyminen strategiaan ja suorituskykyyn 43
4.4 Kulttuurin nykytilan arviointi ja CVF- Viitekehys 46
5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä 49
6 Menetelmät ja aineisto 51
6.1 Tutkimuskysymykset 52
6.2 Tutkittava kohde ja taustat tutkimukselle 53
6.3 Träimportin toimitusjohtajan sekä Novenbergin osaomistajan haastattelut 57
6.4 Henkilökunnan haastattelut 59
6.4.1 Henkilökunnan ajatuksia yrityskaupoista 60
6.4.2 Viestintä 61
6.4.3 Missio, visio ja arvot 62
6.4.4 Johtaminen 62
6.4.5 Oma työ ja yrityskulttuuri 63
6.4.6 Muita esille nousseita asioita 64
6.4.7 Mitä henkilökunta muuttaisi, jos olisi valta tehdä muutoksia 65
6.5 OCAI-kysely ja analyysi 66
7 Kehitysehdotuksia 70
7.1 Kehitysehdotuksia ja työkaluja tilanteen parantamiseksi Träimport/Novenberg 70
7.2 Kehitysehdotuksia ja työkaluja uusia yrityskauppojen integrointeja varten 77
8 Johtopäätökset 81
9 Yhteenveto 84
Lähteet 88

Liitteet

Liite 1. Kysymykset Träimportin toimitusjohtajallejohtajalle ja Novenbergin osaomistajalle/maapäällikölle

Liite 2. Cameron & Quinn organisaatiokulttuurin kilpailevat arvot arviointilomake

Liite 3. Haastattelukysymykset henkilökunnalle

Kuvaluettelo

Kuva 1: Työn aikataulu, vaiheet ja eteneminen

Kuva 2: Yrityskauppaprosessi

Kuva 3: Viitekehys tehtävien ja inhimillisen integraation välisistä vaikutuksista integraation onnistumiseen

Kuva 4: Integraation lopputulokseen vaikuttavia asioita

Kuva 5: Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet

Kuva 6: Liiketoimintaosaamisen kokonaisuus

Kuva 7: Levers of Control -järjestelmä

Kuva 8: Organisaatioiden kulttuurin neljä tasoa

Kuva 9: Kulttuurien kantajien vaikutukset organisaation elämään

Kuva 10: Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät ja niiden keskinäiset vaikutukset organisaation eri tasoilla

Kuva 11: Organisaatiokulttuurin ja suorituskykymittareiden toisiaan vahvistavat vaikutukset

Kuva 12: Johtajuuden kilpailevat arvot, tehokkuus ja organisaatioteoria CVF- viitekehyksessä

Kuva 13: Teoreettinen viitekehys

Kuva 14: Konsernin rakenne

Kuva 15: Konsernin toimipisteet

Kuva 16: Suomen organisaatio Träimport ja Novenberg

Kuva 17: Haastatteluissa esiin tulleita epäkohtia

Kuva 18: OCAI-kulttuurin nykytilan arvioinnin tulokset

Kuva 19: Kulttuurin arviointi ja muutosprosessi

Kuva 20: Integraation ennakkosuunnittelu

Taulukot

Taulukko 1: Raportin rakenne

1 Johdanto

Yritysostoja tehdään erilaisista strategisista, operatiivisista ja taloudellisista syistä. Kilpailun koveneminen ja globalisaatio pakottaa yritykset kasvamaan ja kansainvälistymään sekä löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja hakemaan epäorgaanista kasvua. Yritysostoja on tehty aina, mutta ne ovat lisääntyneet viime vuosikymmenenä. Kirjallisuuden ja konsultointiyhtiöiden selvityksistä käy ilmi, että yrityskaupat useimmiten epäonnistuvat. Prosentit epäonnistumisesta vaihtelevat 50-90 %:n välillä, riippuen tutkimuksesta ja epäonnistumisen määritelmästä. (Hasset et al., 2011, s.7; Liimatainen & Lähteenmaa 2020, s. 19.)

Yksi tunnetuimmista tutkimuksista yrityskauppojen epäonnistumisesta on KPMG:n "Unlocking Shareholder Value: The Keys to Success" -tutkimus vuodelta 1999. KPMG analysoi yli 700 yrityskauppaa Pohjois-Amerikassa, Euroopassa ja Aasiassa. Tutkimuksen mukaan vain 17 % yrityskaupoista onnistui luomaan merkittävää lisäarvoa kaupan jälkeen. Keskeisimmiksi syiksi epäonnistumiselle raportti mainitsee heikon strategisen sopivuuden ja sen sekä vision johtaminen ja jalkauttaminen, integraatio-ongelmat, sen suunnittelemattomuus ja varsinkin kulttuurierot sekä järjestelmien yhdistäminen sekä liialliset odotukset synergiaeduista. (KPMG, 1999, s.8–10.) Virheet yrityskaupoissa voi tapahtua jo ennen varsinaista ostoa tai ostovaiheen jälkeen. Tässä työssä keskitytään jälkimmäiseen.

Jokainen yrityskauppa on erilainen ja ne vaihtelevat esimerkiksi liiketoiminnan laajuuden tai yrityksen koon mukaan ja syyt yritysostolle vaihtelevat ja myös kauppatavat sekä valuaatio vaihtelevat. Vaikka tutkimuksissa onkin löydetty syitä siihen miksi yrityskaupat useimmiten epäonnistuvat, on jokainen yrityskauppa kuitenkin yksilöllinen ja täten tutkimisen sekä perehtymisen arvoinen.

Tämän työn tarkoituksena on perehtyä erikoispuutavaran tukkuliikkeen yrityskauppaan ja sen integroinnin ongelmakohtien löytymiseen. Yrityskaupan onnistumisen kannalta integraatiovaihe on erittäin tärkeä. Integraatiolla tarkoitetaan tässä prosessia, jossa ostava ja ostettu yritys yhdistetään yrityskaupan vahvistamisen jälkeen. Tämä vaihe on ratkaiseva, sillä se määrittää, kuinka hyvin yritykset sulautuvat yhteen ja kuinka sujuvasti toiminta jatkuu yhdistymisen jälkeen. Integraation syvyys ja laajuus vaihtelee kauppakohtaisesti. Integraatiota ei voida toteuttaa ilman, että ensin tarkastellaan yrityskaupan strategisia tavoitteita ja

ostovaiheen integraatioon vaikuttavia tekijöitä. (Erkkilä 2001, s.15–16.) Shrivastavan (1986, s.65) mukaan epäonnistuneet integraatiot ovat syynä jopa kolmannekseen kaikista epäonnistuneista yrityskaupoista.

1.1 Työn tausta

Tämän työn tarkoituksena on tutkia Case tapausta, jossa Oy Skandinaviska Träimport AB hankki 60 % osake-enemmistön suomalaisesta Novenberg Oy:stä vuonna 2022. Emoyhtiö on ruotsalainen Holm Trävaror Ab. Yrityksessä on tehty useita yritysostoja niin Suomessa kuin Ruotsissakin, ja kaikki ei ole sujunut odotusten mukaan. Haasteita on epäilty olevan Träimportin toimitusjohtajan mukaan ainakin kommunikoinnissa ja henkilöstön sitouttamisessa sekä muutosjohtamisessa ja yritysten erilaisissa kulttuureissa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ovatko nämä ne kriittiset tekijät tässä yrityskaupassa ja löytyykö mahdollisesti muita tekijöitä. Omistajalla on tahtotila kasvaa ja halu investoida liiketoimintaan, uusia ostettavia yrityksiä etsitään aktiivisesti. Jo olemassa olevien yritysten toimintoja halutaan yhtenäistää ja sujuvoittaa yhteistyötä ja tästä syystä yhtiö haluaa tutkimuksen siitä missä asioissa on onnistuttu ja mitkä asiat ovat haasteiden taustalla jo tapahtuneen yrityskaupan jälkeen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Työn tavoitteena on tunnistaa ja analysoida tekijät, jotka vaikuttavat yrityskaupan jälkeiseen integraatioon ja sen onnistumiseen. Tutkimus keskittyy yrityskaupan vahvistamisen jälkeiseen integraatiovaiheeseen, mutta tarkastelussa huomioidaan myös ostovaihe ja suunnitteluvaihe, koska näillä on merkittävä vaikutus integraatioprosessin onnistumiseen. Ostovaiheen ja suunnittelun aikaisia tekijöitä käsitellään niiltä osin, kuin ne liittyvät olennaisesti integraation sujuvuuteen ja lopulliseen onnistumiseen. Työn tavoitteena on tunnistaa ja analysoida yrityskaupan jälkeisen yhteistyön ongelmakohdat tapausyrityksessä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitkä osa-alueet integraatiossa ovat onnistuneet ja mitkä kriittiset seikat ovat jääneet huomioimatta. Työn tavoitteena on yrityskaupan jälkeisen yhteistyön ongelmakohtien löytäminen yhteistyön sujuvoittamiseksi ja toimintojen yhtenäistämiseksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella yhtiölle laaditaan käsikirja toimintojen yhteensovittamisesta ja yrityskaupan integraatiovaiheen onnistumiseen vaikuttavista toimista ja huomioon otettavista asioista ja mahdolliset toimintamallit tulevaisuuden ja mahdollisten uusien yrityskauppojen varalle. Aihealueen laajuuden takia teoriaosuuden rajaukset tehtiin huolellisesti tutkimuksen alussa, jotta aihepiirin käsittely pysyisi selkeänä ja keskittyisi tutkimuksen kannalta olennaisiin teemoihin. Työssä käsitellään integraatiovaiheen riskejä painottaen organisaatiokulttuuria ja sivuten viestinnän ja johtamisen kysymyksiä.

1.3 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Tutkimusprosessi on jaettu tarkasti aikataulutettuihin vaiheisiin, jotta työskentely on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Alla olevassa kuvassa 1esitetään tutkimuksen vaiheet aikatauluineen:

Kuva 1. Työn aikataulu, vaiheet ja eteneminen

Tutkimusprosessi alkoi aiheen alustavalla määrittelyllä, jossa kartoitettiin kohdealue, asetettiin tavoitteet ja arvioitiin tutkimuksen tarpeellisuus. Tämän jälkeen perehdyttiin kirjallisuuteen yrityskauppoihin, integraatioprosessiin, organisaatiokulttuuriin ja strategiseen johtamiseen liittyen. Kirjallisuuskatsauksen perusteella valittiin tutkimuksen keskeiset teoriat ja viitekehys.

Träimportin toimitusjohtajan haastattelu tarjosi syventävää tietoa organisaation tarpeista ja integraation haasteista. Marraskuussa toteutettiin OCAI-kysely ja teemahaastattelut, jotka antoivat laadullista tietoa organisaatiokulttuurista ja integraatioprosessin ongelmista. Joulukuussa laadittiin teoriaviitekehys. Lopuksi analysoitiin tulokset ja kirjoitettiin raportti. Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu toteutettiin järjestelmällisesti, jotta kaikki olennaiset osa-alueet käsiteltiin kattavasti.

1.4 Tekoälyn käyttö

Tämän tutkimuksen toteuttamisessa hyödynnettiin Copilot-nimisen tekoälysovelluksen käyttöä. Sovellusta käytettiin joidenkin käsitteiden määrittelyssä ja terminologian selventämisessä. Haastatteluiden litteroinnin tuloksena saatujen dokumenttien analysoinnissa tekoälyä hyödynnettiin havaitsemaan haastatteluiden samankaltaisten asioiden sekä samojen termien löytämiseksi. Tämä vaihe tehtiin kuitenkin ensin tutkijan toimesta käsin ja Copilot-tekoälyä hyödynnettiin vain käsin tehdyn työn tulosten tarkastamiseen. Tekoälyn tuotoksia ei siis ole suoraan käytetty työssä, vaan sitä on lähinnä käytetty tulosten ja haastatteluiden analysoinnin helpottamiseksi ja tarkastamiseksi sekä käsitteiden ymmärtämisen nopeuttamiseksi ja joidenkin lauserakenteiden hiomiseksi ja synonyymien etsimiseksi.

1.5 Raportin rakenne

Raportin rakenne on kuvattu input -output kaaviona alla. Raportti koostuu kahdeksasta pääluvusta ja luvut jakautuvat kahteen osioon, teoriaviitekehykseen ja itse tutkimukseen ja tulosten analysointiin.

Input	Kappale	Output
Tutkimusaiheen ja tutkimusmenetelmien esittely	Luku 1: Johdanto	Perustelut tutkimukselle ja sen tavoitteille. Tutkimuskysymysten esittely ja rajaukset sekä tutkimusmenetelmät
Yrityskaupan vaiheiden esittely ja integraation tärkeys	Luku 2: Yrityskaupat ja integraatio	Ymmärrys integraatiosta ja yrityskaupoista kokonaisuutena ja mitä menee tutkimusten mukaan usein pieleen
Teoriaviitekehys strategian sekä vision, mission, arvojen ja muutosjohtamisen tärkeydestä	Luku 3: Strategia, visio ja muutosjohtaminen	Kertoo vision jalkauttamisen tärkeydestä ja miten muutosta voidaan johtaa yrityskauppatilanteessa ja integraatiossa
Teoriaa organisaatiokulttuurista ja sen merkityksestä integraatiossa ja yrityskaupassa	Luku 4: Organisaatiokulttuuri	Ymmärrys kulttuurien yhteentörmäyksestä muutostilanteessa ja miten yrityskulttuuria voi arvioida ja miten sen muutosta voidaan hallita
Teoriaosuuden yhteenveto	Luku 5: Teoreettinen viitekehys	Yhteenveto teoriaosuudesta ja sen kytkeytyminen tutkimukseen
Miten tutkimus tehtiin. Yrityskulttuurianalyysi ja haastattelut.	Luku 6: Tutkimus ja tulokset	Yrityskulttuurianalyysin tulokset ja haastatteluiden kokoaminen ja havainnot.
Teoria yhdistetään tutkimuksen tuloksiin.	Luku 7: Kehitysehdotukset	Konkreettisia ehdotuksia nykyisen tilanteen parantamiseksi sekä uusia yrityskauppoja ja niiden integrointia varten.
Koko tutkimuksen onnistumisen analysointi.	Luku 8: Johtopäätökset	Ymmärrys tutkimuksesta ja sen tuloksien hyödynnettävyydestä sekä jatkotutkimusehdotukset
Koko prosessi ja tutkimuksen rakenne ja tulokset	Luku 9: Tiivistelmä	Lyhyt kuvaus tutkimuksesta ja sen vaiheista sekä tuloksista

Taulukko 1. Raportin rakenne

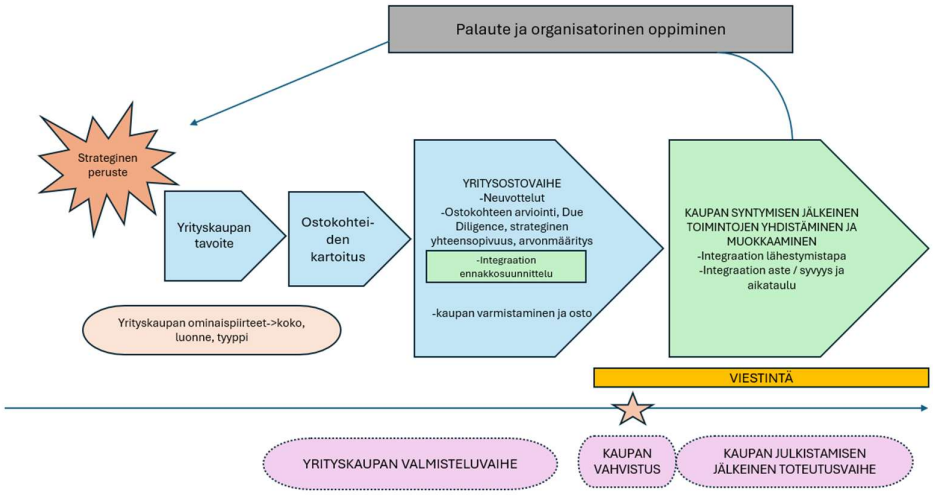
2 Yrityskaupat ja integraatio

Yrityskaupat ovat monille yrityksille tärkeä tapa kasvaa epäorgaanisesti, laajentaa toimintaansa ja saavuttaa kilpailuetua. Taustalta voi löytyä useita erilaisia strategisia perusteluja kaupalle. Tavoitteena voi olla erilaisten synergiaetujen saavuttaminen, uusien markkinoiden valloittaminen, kilpailuedun vahvistaminen tai kaupalla voidaan hankkia uusia tuotteita, palveluita tai osaamista. (Erkkilä 2001, s.21; Liimatainen & Lähteenmaa 2020, s.29-30; Teerikangas 2008, s.11-14.) Yrityskauppa on tapa yhdistää kaksi eri yritystä. Termillä yrityskauppa viitataan englanninkieliseen termiin M&A (Mergers & Acquisition: Fuusio & Yritysosto). Fuusio tarkoittaa sitä, että kaksi tai useampi yritys yhdistyy kokonaan uudeksi yhtiöksi. Yritysosto tarkoittaa sitä, että yritys ostaa toisen yrityksen kokonaan tai osittain. Yrityskaupat voivat vaihdella teknisesti ja juridisesti ja toteutustavaltaan huomattavasti, mutta itse integraatiovaiheeseen eli siihen kuinka yritykset yhdistetään käytännössä, ei kauppatapa juurikaan vaikuta, vaan prosessi on hyvin samankaltainen. (Erkkilä 2001, s.22; Teerikangas 2006, s.18–19; Immonen s.18–19.)

Yrityskauppa voidaan nähdä projektina, joka koostuu useammasta pienemmästä osaprojektista. Jos yrityksen strategian toteutukseen liittyy yrityskaupat ja niitä tehdään useita, muodostuu yrityskaupasta prosessi, jolloin yritys pyrkii kehittämään yrityskauppaosaamistaan. Yrityskauppa on monivaiheinen ja se voidaan jakaa päävaiheisiin, jotka sisältävät omia alavaiheitaan.

1. Strategiset perusteet, jolloin määritellään yrityskaupan tavoitteet ja syyt.
2. Mahdollisten ostokohteiden kartoittaminen ja alustava due diligence, joka auttaa ostajaa tekemään päätöksiä ja määrittämään kohteen todellisen arvon.
3. Yrityskauppavaihe, jolloin neuvotellaan kauppaehdoista ja toteutetaan kauppa.
4. Kaupan julkistaminen sekä integraatiovaihe, jossa ostettava yritys yhdistetään ostavaan organisaation halutulla tasolla. (Erkkilä 2001, s. 22–24.)

Yrityskauppaprosessi ja sen eri vaiheet on esitetty alla olevassa kuvassa 2.



Kuva 2. Yrityskauppaprosessi (mukaillen ja suomennettu: Hassett et al. 2011, s.90; Erkkilä 2001, s.24.)

2.1 Haltuunotto ja integraatio

Kun kauppakirja on tehty, alkaa kaupan täytäntöönpanon jälkeinen vaihe, integrointi, jolla tarkoitetaan ostajan ja ostetun yrityksen yhdistämistä. Jokainen yhdistämisvaihe on erilainen, sillä strategiset syyt kaupalle vaihtelevat. Integraatiovaihe on kriittinen vaihe lopputuloksen kannalta ja sen tarkoitus onkin taata yrityskaupan tavoitteiden saavuttaminen luomalla olosuhteet, joissa pystytään toimimaan mahdollisimman nopeasti normaalisti ja tuottamaan lisäarvoa toteutuneesta yrityskaupasta. Integroinnin tarkoitus on toimintamallien ja eri näkemysten yhteensovittaminen. Integraatio voi koskea eri osa-alueita tai koko liiketoimintaa. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, s. 387; Erkkilä 2001, s. 82–89; Teerikangas 2008, s.19; Katramo et al. 2011, s. 443; Tienari & Vaara 2004, s. 95.)

Omistuksen siirron jälkeen alkaa haltuunottovaihe, jossa uusi omistaja ryhtyy toteuttamaan toimenpiteitä kaupan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Haltuunotto ja integraatio sekoitetaan usein keskenään. Haltuunotto tarkoittaa ostetun yrityksen siirtämistä ostajan hallintaan, mikä edellyttää yleensä hallituksen ja johdon uudelleenjärjestelyjä strategisen komentoketjun varmistamiseksi. Ostettu yritys voi jatkaa toimintaansa lähes ennallaan, mutta

raportointi ostajalle lisääntyy. Muutokset eivät välttämättä näy ulospäin. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, s. 389–399.) Erkkilän (2001, s. 144) mukaan tutkimukset ja käytännön kokemus osoittavat, että ihmiset sietävät epävarmuutta noin 100 päivän ajan. Tänä aikana odotetaan, että toiminnan päälinjat on määritelty, organisaatiorakenteet selkeytetty sekä henkilöstömuutokset, toimenkuvat ja vastuut sovittu. Lisäksi operatiivisten tukitoimintojen tulisi olla käytössä. Nämä 100 päivää muodostavat johdon kriittisen ajan, jolloin heidän on onnistuttava sitouttamaan henkilöstö yrityskaupan tavoitteisiin, visioon ja strategiaan sekä näiden edellyttämiin toimenpiteisiin.

Integraatio tapahtuu yleensä haltuunoton jälkeen, jolloin ostava yritys yhdistää ostetun yrityksen omaan toimintaansa, muodostaen näin yhden yhtenäisen organisaation. Tämä prosessi kattaa resurssien, toimintojen, järjestelmien ja liiketoimintaprosessien yhdistämisen. Integraatio on monimutkainen ja haastava vaihe, jossa korostuvat johtamisen roolit ja yrityskulttuurien yhteensopivuus. Huolellinen suunnittelu voi vähentää riskejä ja ennakoimattomia haasteita (Liimatainen & Lähteenmaa, 2020, s.387–390.) Erkkilä (2001, s. 82–83) jakaakin integraation olennaisiin vaiheisiin, jotka ovat:

- Integraation toimenpiteiden ja toteutustavan ennakkosuunnittelu
- Kaupan julkistaminen ja viestintä
- Haltuunoton 100 ensimmäistä päivää
- Toimintojen varsinainen yhdistäminen
- Yrityskulttuurien yhdistäminen

Näiden vaiheiden kesto ja ajoitus ovat kauppakohtaisia ja riippuvat myös tavoitellusta tahtotilasta ja koko integraation suunnitellusta laajuudesta ja syvyydestä ja nämä taas ovat suhteessa strategiaan ja yrityskaupan odotuksiin. Kohdeyritys voi säilyttää itsenäisyytensä, eikä toimintoja yhdistetä. Osittaisessa integraatiossa yritykset sovittavat toimintojaan yhteen, mutta säilyttävät edelleen joitakin itsenäisiä toimintoja. Täydessä integraatiossa yritykset yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin niiden toiminnat sulautuvat yhteen muodostaen yhtenäisen organisaation. (Shrivastava 1986, s.73; Erkkilä 2001, s. 83; Savovic 2012, s. 197.) Erkkilän (2001, s. 150) mukaan kriittisimpiä toimenpiteitä haltuunoton aikana ovat vision ja strategisen suunnan ja arvojen määrittäminen, jotka ohjaavat toimintamalleja. Myös liiketoiminnan prosessien suunnittelu sekä operatiivisten tukitoimien (kuten taloushallinto ja IT) määrittely.

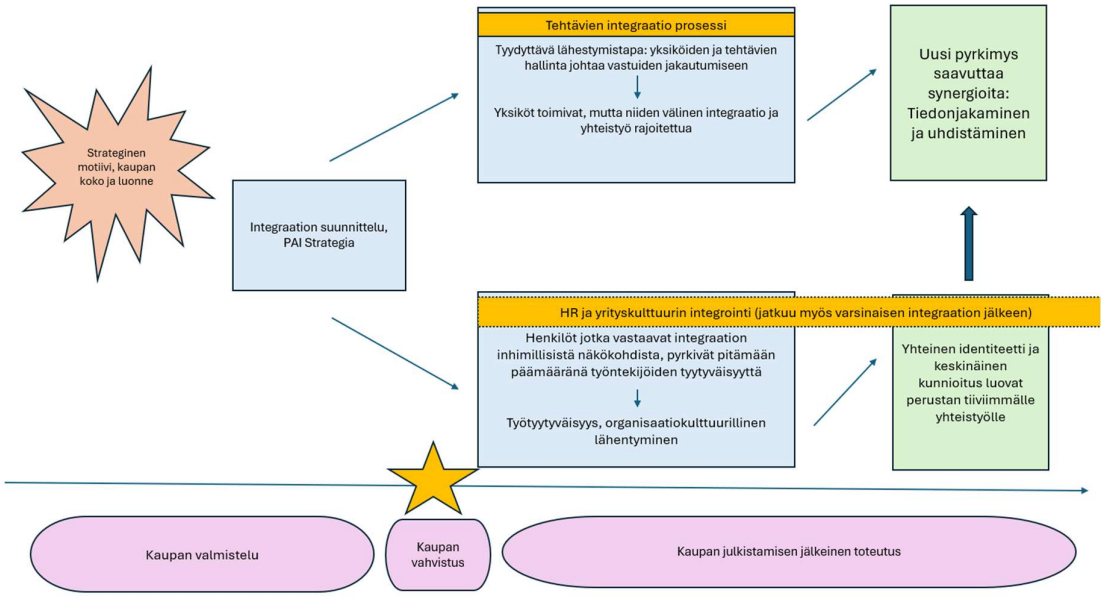
Haltuunoton jälkeinen integraatiovaihe kestää yleisimmän 1–2 vuotta, mutta voi viedä useitakin vuosia. (Shrivastava 1986, s. 74; Erkkilä 2001, s.25; Hassett et al. 2011, s.111). Yrityskaupan onnistumiseen vaikuttaa integraation onnistuminen ja sitä pidetään kriittisenä vaiheena (Birkinshaw et al. 2000, s. 419; Haspeslagh & Jemison 1989, s. 151; Larsson & Finkelstein 1999, s. 17). Kootut tulokset 600 yrityksestä ja 6000 strategisesta liittoutumasta 15 vuoden ajalta paljastivat, että integrointiprosessi vaikutti pääasiassa siihen, että yli 50 prosenttia strategisista liittoutumista epäonnistui (Harbison & Pekar 1999, s.1). Katramo et al. (2011, s. 445–446) mukaan integraatiolla voidaan nähdä neljä kompastuskohtaa, jotka ovat:

- Liiketoiminnan strategian luominen, eli yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden ja suunnitelmien määrittelyä. Integraation yhteydessä on tärkeää varmistaa, että uusi strategia tukee sekä vanhoja että uusia liiketoimintayksiköitä.
- Henkilöstöhallinto ja viestintä, joka kattaa henkilöstön johtamisen ja sisäisen viestinnän. Integraation aikana tulee pitää huoli, että henkilöstö on ajan tasalla muutoksista ja on myös varmistettava, että heillä on turvallinen ja motivoitunut olo muutokseen aikana.
- Muutosjohtaminen ja prosessi, jolla hallitaan organisaation muutoksia mahdollisimman sujuvasti ja ilman häiriöitä päivittäiselle toiminnalle.
- Liiketoimintaprosessien määrittely, integraation suunnittelu ja vastuun jako integraation toteutuksesta. On tärkeää, että kaikki tietävät roolinsa ja vastuunsa integraation aikana.

Liimataisen & Lähteenmaan (2020, s. 390–393) mukaan integraation suunnitelma jätetään usein kokonaan tekemättä tai tehdään huonosti, eikä mietitä vastuunjakoa tai miten integraatiota mitataan.

Integraatio usein jaetaan tehtävien ja toimintojen sekä inhimillisen pääoman integraatioon, jotkut jakavat integraation koviin ja pehmeisiin tekijöihin. Molempien tekijöiden integraation tulee onnistua. Toimintojen integraatio tarkoittaa enemmän rakenteellisia asioita kuten esimerkiksi taloushallintoa, IT:tä, strategista yhteensopivuutta, kun taas inhimillinen pääoma tarkoittaa henkilöstöä, motivaatiota, sitoutuneisuutta ja organisaatiokulttuuria. (Hassett et al. 2011, s.109–110; Shivarastra 1986, s.65–66; Birkinshaw et al. 2000, s.396.) Integraation onnistumisen ratkaisevana tekijänä nähdäänkin inhimillinen pääoma ja kulttuurierot ja niiden merkitystä integraation onnistumiselle on monessa yrityksessä aliarvioitu. (Liimatainen & Lähteenmaa 2011, s. 388; Erkkilä 2001, s.44; Birkinshaw et al. 2000, s. 419;

Haspeslagh & Jemison 1989, s. 151). Toimintojen ja inhimillisten tekijöiden linkittymistä toisiinsa on tutkinut Birkinshaw et al. Vuonna 2000. Inhimillisen pääoman integrointi on aikaa vievä prosessi, joka jatkuu vielä varsinaisen tehtävien ja toimintojen yhteensovittamisen jälkeenkin. Toiminnallisesti integraatiossa voidaan päästä tyydyttävään ratkaisuun, vaikka inhimillinen integraatio olisi vielä kesken. Jos kuitenkin tehtävien ja toimintojen integrointi on aloitettu ennen inhimillisen pääoman integraation aloittamista, voidaan päätyä ongelmiin luottamuksen ja motivaation suhteen. (Birkinshaw et Al. 2000, s.419.) Tämä linkki on havainnollistettu alla olevassa kuvassa 3.



Kuva 3. Viitekehys tehtävien ja inhimillisen integraation välisistä vaikutuksista integraation onnistumiseen (mukaillen ja suomennettu: Birkinshaw et al. 2000, s. 421; Hassett et al. 2011, s. 112).

2.2 Integraatioon valmistautuminen ja suunnittelu

Integraatioprosessi on usein monimutkaisempi kuin alun perin ajatellaan (Katramo et Al. 2011, s.441). Vaikka strategiset, taloudelliset ja juridiset seikat usein suunnitellaan huolellisesti, henkilöstöön ja toiminnan käytännön järjestelyihin liittyvät näkökohdat saattavat jäädä vähemmälle huomiolle (Appelbaum et al. 2000a, s. 649). Integraatio voi epäonnistua

monista syistä, kuten taloudellisista ongelmista, kulttuurieroista, puutteellisesta viestinnästä, huonosta johtamismallista tai epäselvistä tavoitteista (Erkkilä 2001, s.15; Katramo et al. 2011, s. 443.)

Organisaatiokulttuurien yhteensopimattomuus on yleinen syy epäonnistumiselle, koska kulttuuri määrittää, miten ihmiset työskentelevät ja vuorovaikuttavat. Suuret kulttuurierot voivat estää onnistuneen integraation, koska uuden yhteisen kulttuurin luominen on vaikeaa (Appelbaum et al. 2000a, s. 651.)

Kuten aiemmin on todettu, jokainen yrityskauppa on ainutlaatuinen, ja niin on myös integraatio. Siksi jokaiselle yrityskaupalle tulisi laatia oma integraatiosuunnitelma (Liimatainen & Lähteenmaa 2011, s. 400). Suunnitelma tarkoittaa useiden erilaisten vaihtoehtojen punnitsemista. Koska asioita ja tapahtumia on valtava määrä ja ne on toteutettava välittömästi yrityskaupan julkistamisen jälkeen, on ehdottoman tärkeää suunnitella toimet ja resurssit etukäteen.

Suomessa integraation ennakkosuunnittelua ei useimmiten tehdä tai se tehdään huonosti. (Erkkilä 2001, s. 85–86; Liimatainen & Lähteenmaa 2020, s. 390–393). Ennakkosuunnittelun puute on ollut yksi yrityskauppojen suurimmista kompastuskivistä (Epstein 2005, s. 40; Miller 2022, s. 51; Shrivastava 1986, s. 66). Integraation suunnittelu ja due diligence kulkevat usein rinnakkain jo ostovaiheessa, ja ennakkosuunnittelu voi tuoda esille asioita, jotka saattavat vaikuttaa sopimusneuvotteluihin tai kauppahintaan, kuten integraation kustannuslaskelmat ja IT-toimintojen investoinnit.

Huolellinen suunnittelu varmistaa sujuvan siirtymävaiheen, minimoi riskejä ja varmistaa tavoitteiden ja synergioiden saavuttamisen. Hyvällä suunnittelulla saadaan aikaan kustannussäästöjä, lisätään tehokkuutta ja vältetään yllätyksiä. Suunnittelulla ylläpidetään myös asiakastyytyväisyyttä ja varmistetaan, ettei häiriöitä synny asiakkaan suuntaan. Selkeä integraatiosuunnitelma ja avoin viestintä lisäävät myös henkilöstön sitoutumista ja luottamusta muutokseen.

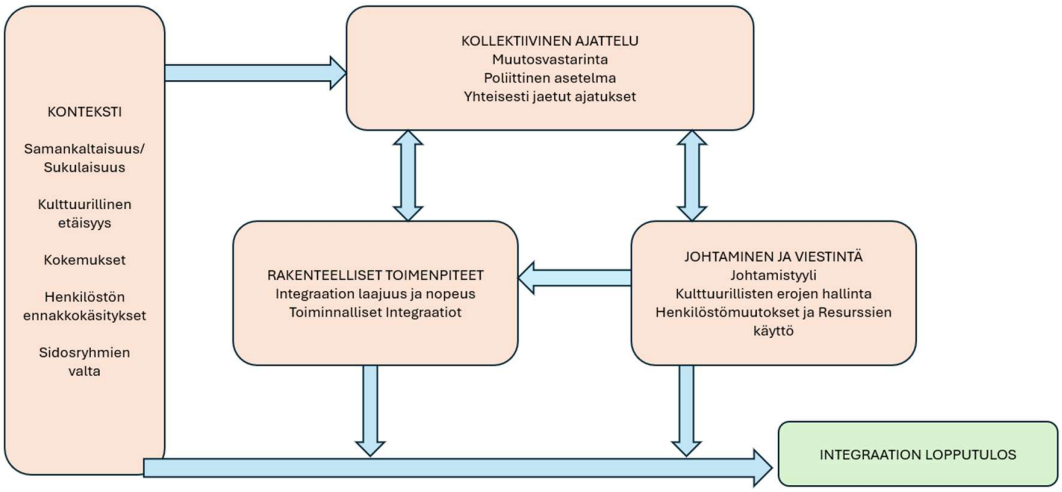
Onnistuneen integraation tekijöitä ovat muun muassa selkeä johtajuus, avoin kommunikointi, joustava kyky mukauttaa suunnitelmaa ja henkilöstön osallistaminen muutokseen. Keskeisiä osa-alueita, jotka suunnitelmassa tulee ottaa huomioon, ovat halutun tavoitetilan määrittely, organisaation roolien ja vastuiden määrittely, henkilöstön hallinta ja resurssien

määrittely, ajanhallinta, viestintäsuunnitelman laatiminen sekä prosessien ja järjestelmien yhdistäminen. Yrityskaupan luonne, laajuus ja strategia vaikuttavat keskeisiin osa-alueisiin (Erkkilä 2001, s. 84–118; Miller 2022, s. 54; Hasset et al. 2011, s. 109–129; Liimatainen & Lähteenmaa 2020, s. 390–407; Larsson & Finkelstein 1999, s. 17.)

Suurin osa yrityskauppojen integraatiotutkimuksista keskittyy tiettyihin osa-alueisiin, kuten integraation laajuuteen, johtamiseen, kulttuurisiin tekijöihin ja aiempiin kokemuksiin (Steigenberger, 2017).
Steigenberger (2017) esitti viitekehyksen integraatioprosessin haasteiden ymmärtämiseksi analysoimalla 480 tutkimusta vuosilta 1986–2016. Induktiivinen lähestymistapa toi esiin neljä keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat integraation lopputulokseen:

1. Konteksti: Integraation taustatekijät, kuten kulttuurinen etäisyys tai läheisyys, voivat joko vaikeuttaa tai edistää synergioiden saavuttamista. Esimerkiksi kulttuurien samankaltaisuus helpottaa usein kustannusten hallintaa ja yhteistyötä.
2. Rakenteelliset toimenpiteet: Johtajien tekemät päätökset prosesseista, rakenteista ja järjestelmistä asettavat integraation perustan. Nopeiden ja selkeiden toimenpiteiden toteuttaminen voi vähentää epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa ja tukea integraatiota.
3. Johtajuus ja viestintä: Hyvin toteutettu johtaminen ja viestintä voivat lieventää muutosvastarintaa sekä parantaa kontekstitekijöiden ja rakenteellisten ratkaisujen välistä harmoniaa.
4. Kollektiiviset mielipiteet ja neuvottelut: Työntekijöiden näkemykset ja organisaation sisäiset keskustelut muokkaavat sitä, miten integraatioprojektia voidaan edistää. Johdon toimenpiteet puolestaan vaikuttavat näihin mielipiteisiin ja neuvotteluihin.

Nämä neljä tekijää muodostavat toisiinsa kytkeytyvän ja jatkuvasti kehittyvän prosessin integraation aikana, kytkökset on esitelty alla olevassa kuvassa 4. (Steigenberger 2017, s. 412–420.)



Kuva 4. Integraation lopputulokseen vaikuttavia asioita (mukaillen ja suomennettu, Steigenberger 2017, s.413.)

2.3 Viestinnän ja kommunikaation merkitys yrityskaupoissa ja integraatiossa

Viestintä ja kommunikaatio muodostavat perustan vuorovaikutukselle ja organisoidulle toiminnalle yrityskaupoissa ja integraatiossa. Viestinnän keskeisenä tehtävänä on luoda yhteistä ymmärrystä ja kokonaiskuvaa, joka auttaa sekä organisaatiota että sidosryhmiä sopeutumaan muutoksiin. Viestintä voi ilmetä monissa eri muodoissa, kuten kielellisenä, sanattomana (ilmeet ja eleet) tai visuaalisena. Se voi tapahtua kasvokkain, kirjallisesti tai digitaalisten kanavien kautta. Joissakin tapauksissa viestintään liittyy myös lainsäädännöllisiä velvoitteita, esimerkiksi osakeyhtiö- ja arvopaperimarkkinalakien mukaisesti, jotka koskevat erityisesti ulkoista ja sidosryhmäviestintää. (Juholin 2017, s. 22–23, 40–41, 133; Immonen 2022, s. 54.)

Viestinnällä on merkittävä rooli yrityskauppojen arvonluonnissa. Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä voi estää ongelmien syntymisen ja lieventää niiden vaikutuksia integraatioprosessissa. Valitettavasti viestinnän merkitystä yritysjärjestelyissä aliarvioidaan usein, erityisesti integraatiovaiheessa. Viestinnän päätavoitteena on viestiä selkeästi, mitä muutoksia ollaan toteuttamassa ja miksi, sekä perustella muutosten syyt ja vaikutukset eri sidosryhmille. Tämä edistää luottamusta, vähentää epävarmuutta ja ylläpitää motivaatiota. Lisäksi

on tärkeää huomioida ostetun yrityksen henkilöstö, jotta tiedonpuute ei vaaranna heidän sitoutumistaan (Liimatainen & Lähteenmaa, 2020, s. 410–427.)

2.3.1 Viestinnän suunnittelu yrityskaupoissa

Viestinnän suunnittelu lähtee yrityskaupalle asetetuista tavoitteista ja tulevaisuuden visiosta. Yrityskaupan strategia tulisi kiteyttää muutamaan selkeään viestiin, jotka muodostavat integraatiovaiheen viestinnän perustan. Näiden viestien tulisi vastata kysymyksiin: *Miksi ostokohde valittiin? Millainen lisäarvo se tuo liiketoimintaan? Mitä tulevaisuus näyttää integraation jälkeen?* (Katramo et al., 2011, s. 446; Erkkilä, 2001, s. 109.)

Ennakkosuunnittelu on keskeistä integraation onnistumisessa. Viestinnän päälinjojen määrittely jo alkuvaiheessa auttaa vastaamaan eri sidosryhmien tiedontarpeisiin ja ehkäisee epäselvyyksiä prosessin edetessä. Suunnittelussa tulee huomioida sekä integraatioryhmän sisäinen viestintä että henkilöstölle suunnattu tiedottaminen. Näiden osa-alueiden onnistuminen on ratkaisevaa integraatioprosessin kannalta. (Erkkilä, 2001, s. 108–111; Katramo et al., 2001, s. 492.)

Ydinviestien tulee olla yhdenmukaisia kaikille sidosryhmille, mutta viestinnän sisältö on mukautettava kunkin ryhmän yksilöllisiin tarpeisiin prosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi henkilöstölle viestittäessä ajantasaisuus ja johdonmukaisuus rakentavat luottamusta ja lisäävät prosessin läpinäkyvyyttä. (Juholin 2006, s. 154; Erkkilä 2001, s. 107.)

2.3.2 Viestinnän merkitys yrityskaupan julkistamisessa

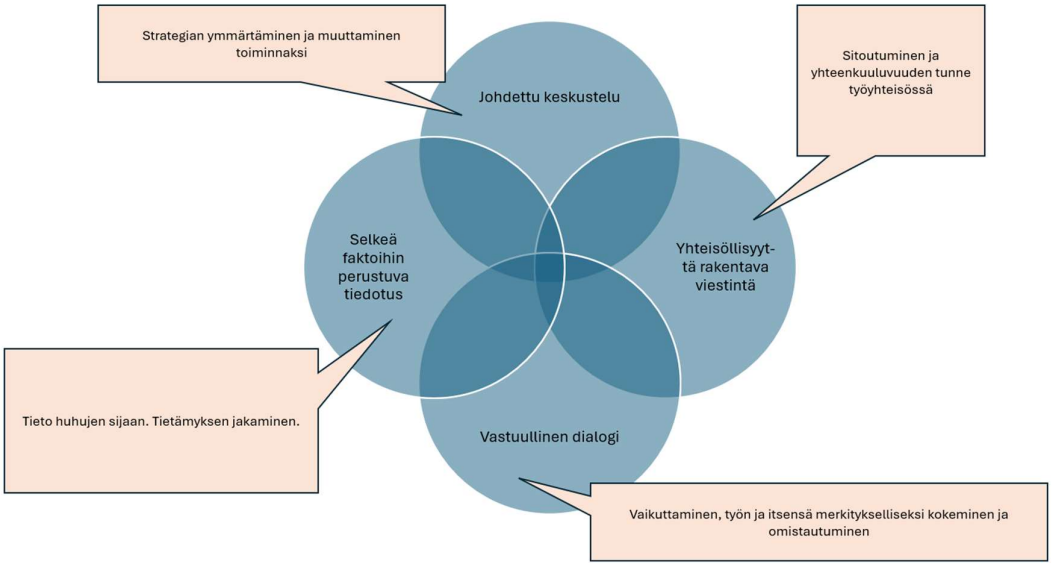
Yrityskaupan julkistaminen on usein ensimmäinen konkreettinen kontakti ostetun yrityksen henkilöstöön, ja se luo perustan integraatioprosessin onnistumiselle. Tässä vaiheessa viestinnän tulee olla nopeaa, selkeää ja konkreettista. Esimerkiksi yhteisen tiedotustilaisuuden järjestäminen heti julkistamisen jälkeen auttaa vähentämään epävarmuutta ja selventämään tulevaisuuden suunnitelmia. (Erkkilä 2001, s. 109 & 119.)

2.3.3 Muutosviestintä

Yrityskauppa tuo mukanaan merkittäviä muutoksia, jotka vaikuttavat molempiin osapuoliin. Hyvin hoidettu muutosviestintä voi nopeuttaa organisaatiomuutosten toteutumista, kun taas puutteellinen viestintä voi hidastaa tai jopa vaarantaa prosessin. Muutosviestintä heijastaa organisaation viestintäkulttuuria, joka puolestaan kertoo organisaation asenteista ja johtamistavasta. Jos viestintää ei pidetä tärkeänä, salaileva ilmapiiri voi lisätä epävarmuutta ja heikentää henkilöstön luottamusta. Avoin ja rehellinen viestintäkulttuuri taas rakentaa pohjaa luottamukselle ja yhteisymmärrykselle. Viestintä voi olla joko yksisuuntaista tai kaksisuuntaista. Yksisuuntainen viestintä on usein johdon ohjaamaa ja kontrolloitua, mutta se voi jäädä vajaaksi yhteisymmärryksen rakentamisessa. Kaksisuuntainen viestintä sen sijaan painottaa vuorovaikutusta, mikä auttaa henkilöstöä osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä vähentää epävarmuutta ja vastustusta, joka voi syntyä tiedon ja keskustelun puutteesta. (Juuti 2009, s. 104–107, 151–152; Juholin 2009, s. 59–60; Juholin 2017, s. 242–243; Davenport & Barrow 2009, s. 108–109.)

Onnistunut viestintä edellyttää huolellista suunnittelua sekä tarkoituksenmukaisten viestintäkanavien ja -järjestelmien käyttöä. Esimerkiksi intranet, sähköposti ja henkilökohtaiset keskustelut ovat tehokkaita työkaluja tiedon jakamisessa ja kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen mahdollistamisessa. Näiden avulla voidaan luoda rutiineja ja edistää yhteisöllisyyttä, joka on ratkaisevan tärkeää organisaation toiminnan kannalta. (Katramo et al., 2011, s. 490–491; Viitala 2006, s. 217–218.)

Johdon tulee varmistaa, että strategia ja visio viestitään selkeästi ja johdonmukaisesti. Mekaaninen tiedottaminen ei yksin riitä, vaan tarvitaan vuoropuhelua ja yhteistä ymmärrystä strategisista päätöksistä. Ennakoiva viestintä auttaa valmistautumaan kysymyksiin ja välttämään ristiriitaisia tulkintoja. Rehellisyys ja avoimuus ovat olennaisia, erityisesti silloin, kun kaikkia vastauksia ei ole vielä saatavilla. (Kaplan & Norton 2002, s. 239; Juholin 2009, s. 113–115.)



KUVA 5: Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet (mukaillen Juholin 2017, s.122)

Barrett (2002, s.220) määrittelee viisi tavoitetta tehokkaalle muutosviestinnälle suurten muutosten aikana:

1. Varmista, että viestit ovat selkeitä ja yhteneväisiä, jotta henkilöstö sisäistää yrityksen vision ja muutoksen merkityksen.
2. Kannusta ja motivoi työntekijöitä yrityksen uuden suunnan tukemisessa.
3. Kannusta työntekijöitä ponnistelemaan tavoitteiden eteen ja paranna näin suoritus-kykyä.
4. Katkaise siivet huhuilta ja väärinkäsityksiltä, nämä vähentävät tuottavuutta.
5. Strategisten tavoitteiden ja suunnan näyttäminen.

Barrettin (2002) muutosviestinnän tavoiteteoria käsittelee sitä, kuinka organisaatiot voivat viestiä tehokkaasti suurten muutosten yhteydessä. Mallissa painotetaan strategisen viestin-nän roolia muutosten läpiviemisessä sekä muutosvastarinnan hallinnassa.

3 Strategia, visio ja muutosjohtaminen

Strategos sana on Kreikkaa ja tarkoittaa sodan johtamisen taitoa, tästä on johdettu sana strategia. Strategista johtamista käsittelevä kirjallisuus esittää, että strategia antaa suuntaviivat kaikelle toiminnalle ja strategia osoittaa tulevan ja tavoitellun suunnan ja tilan (Esim. Chandler 1962; Porter 1980.) Strategian avulla yritys määrittelee toiminnan keskeiset suuntaviivat ja sopeutuu vallitseviin muutoksiin ja ympäristöön. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri muodostuu keskeisistä elementeistä, jotka yhdessä luovat perustan yrityksen toiminnalle ja kehitykselle. Näitä elementtejä ovat missio, visio, arvot ja strategia. Jokaisella näistä on oma roolinsa yrityksen suunnan määrittämisessä ja sen toiminnan rakentamisessa.

Missio eli elämäntehtävä vastaa kysymykseen: *"Miksi olemme olemassa?"* Se määrittelee yrityksen perimmäisen tarkoituksen ja antaa merkityksen sen päivittäiselle toiminnalle. Missio toimii ohjenuorana päätöksenteossa ja auttaa varmistamaan, että kaikki organisaation toimet tukevat sen olemassaolon ydintarkoitusta.

Visio kuvaa yrityksen pitkän aikavälin tavoitetilan, eli sen, millaiseksi yritys haluaa kehittyä tulevaisuudessa. Se toimii innostavana ja motivoivana voimana, joka kannustaa työntekijöitä ja sidosryhmiä pyrkimään kohti yhteistä päämäärää. Hyvin laadittu visio on selkeä, inspiroiva ja kunnianhimoinen, mutta samalla realistinen.

Arvot ovat yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavia periaatteita ja uskomuksia. Ne heijastuvat yrityksen kulttuuriin, työntekijöiden käyttäytymiseen sekä tapaan, jolla yritys toimii sidosryhmiä kohtaan. Arvot muodostavat perustan organisaation identiteetille ja maineelle sekä auttavat rakentamaan luottamusta niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

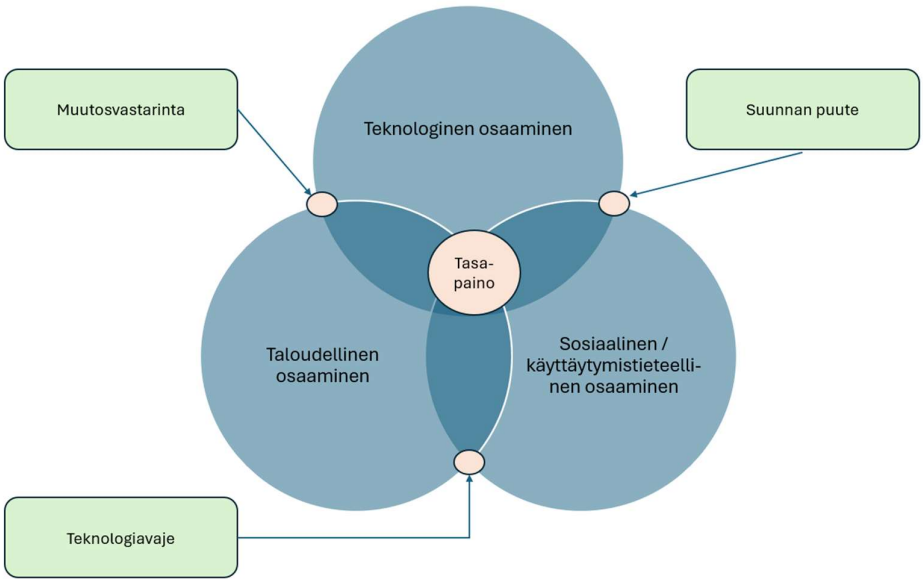
Strategia on käytännön suunnitelma, jossa esitetään, miten yritys saavuttaa visionsa ja toteuttaa missionsa. Se sisältää selkeät tavoitteet, prioriteetit ja toimenpiteet, joiden avulla organisaatio ohjaa resurssejaan tehokkaasti ja menestyy muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia ei ole staattinen, vaan sitä päivitetään jatkuvasti markkinoiden, kilpailutilanteen ja muiden ulkoisten sekä sisäisten tekijöiden muuttuessa.

Näiden elementtien yhteensovittaminen on tärkeää, jotta yritys voi toimia johdonmukaisesti ja tehokkaasti. Missio antaa merkityksen päivittäiselle toiminnalle, visio ohjaa pitkän aikavälin tavoiteasetantaa, arvot muovaavat organisaation toimintakulttuuria, ja strategia

määrittää konkreettiset askeleet, joilla tavoitteet saavutetaan. (Kamensky 2016, s. 18–19 & 55–89.)

Strategian johtaminen ja operatiivinen johtaminen eroavat toisistaan, mutta molemmat ovat elintärkeitä yrityksen menestykselle ja ne tulisi yhdistää saumattomasti. Visionäärinen strategia, joka ei ole yhteydessä operatiivisiin ja hallinnollisiin prosesseihin, jää helposti toteuttamatta. Toisaalta operatiivinen erinomaisuus voi vähentää kustannuksia ja parantaa tehokkuutta, mutta ilman strategista visiota ja ohjausta yritys ei voi saavuttaa kestävää menestystä pelkästään operatiivisilla parannuksilla. Yhdistämällä strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen yritys voi varmistaa, että pitkän aikavälin tavoitteet ja visiot toteutuvat käytännön tasolla. Tämä yhdistelmä mahdollistaa sen, että strategiset päätökset ohjaavat operatiivisia toimintoja, ja operatiiviset parannukset tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista. Näin yritys voi saavuttaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin menestystä. (Kaplan & Norton 2009, s. 15.)

Kamensky (2016, s.46–47) oivallisesti tiivistää, että yritys ja sen liiketoiminta ja kokonaistehokkuus on organisaation teknillis-taloudellis-sosiaalisten tekijöiden tulo. Tätä on selvennetty alla olevassa kuvassa 6. Jos käyttäytymistieteellinen osaaminen on heikkoa, ei yrityksellä ole muutoskykyä. Jos taas taloudellinen osaaminen on heikkoa, ei yrityksellä ole riittävän hyvää strategiaa. Kaikkien osa-alueiden tulisi olla tasapainossa.



Kuva 6: Liiketoimintaosaamisen kokonaisuus. (mukaillen Kamensky 2016, s. 47)

3.1 Muutosvastarinnan hallinta ja muutosjohtaminen

Integraatio ja muutos aiheuttaa aina epävarmuutta ja stressiä henkilöstössä. Stressiä aiheuttavat kontrollin menettämisen tunne ja epävarmuus tulevaisuudesta. (Appalbaum & al. 2000b, s.675.) Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosta ja voi hidastaa prosessia, mutta se voi myös estää huonojen päätösten toteutumisen Muutosvastarinta voi toimia sekä esteenä että mahdollisuutena edistää onnistumista. Valistuneet johtajat osaavat kääntää sen hyödyksi kannustamalla keskustelua ja osallistumista, kouluttamalla ja viestinnän avulla. (Buchanan & Huczynski 2019, s. 646; Erkkilä 2001, s.189.)

Vastarinnan määrään vaikuttavat muun muassa henkilöstön motivaatio, aiemmat muutoskokemukset ja yksilöiden ammatillinen osaaminen. Vaikka vastarinta on normaalia muutostilanteissa, sitä voi esiintyä yllättävän vähän haltuunoton aikana. Tämä johtuu siitä, että henkilöt eivät tunne toisiaan ja uutta johtoa arvioidaan ja pelätään. Vastarinnan puute voi johtaa harhaan, sillä se voi antaa yritysjohdolle väärän kuvan henkilöstön sopeutumisesta yrityskaupan muutoksiin. Sitoutuminen ja luottamuksen rakentaminen edellyttävät erilaisten näkemysten ja vastarinnan ilmenemistä. Vastarinta on olennainen osa muutosta, oppimista ja luottamuksen rakentamista. Näkymätön tai tiedostamaton vastarinta voi estää integraation toteutumisen. Vastarinta tarjoaa yritysjohdolle ja muutosprosessista vastaaville mahdollisuuden tarkentaa ja selventää muutoksen tavoitteita ja odotettuja tuloksia sekä vastata henkilöstön kysymyksiin. Mikäli muutoksia toteutetaan pakottamalla, ihmiset menettävät hallinnan tunteen työstään ja se lisää negatiivista suhtautumista omaan työhön ja aiheuttaa lisää stressiä. (Erkkilä 2001, s.188–189; Kotter & Schlesinger 2008, s. 130–136: Juuti & Virtanen 2009, s.137.)

Appelbaum et al. (2000a s.649) korostavat, että johtajien on kohdattava ihmisten tunteet ja autettava heitä näkemään muutoksen mahdollisuudet. Bansal (2015, s. 932) korostaa, että tunteiden ja asenteiden muokkaaminen on pitkäjänteinen prosessi, joka edellyttää aikaa. Johtajien ja esimiesten on myös voitettava oma vastarinta ja sitouduttava muutokseen (Schaffer 2010, s.90).

Yksi keino muutoksen onnistumisen seurantaan on luoda tavoitteille ja odotuksille sekä riskeille mittarit ja seuraa niiden toteutumista. Tällöin on helppo huomata ajoissa, jos jokin muutos ei etene riittävässä tahdissa ja asiaan voi puuttua ajoissa. Henkilökunnalle voi luoda

myös kannustimia mittaamisen kautta, tämä sitouttaa henkilökuntaa muutoksen läpiviemiseen.

Kotter (2012) on tuonut esiin kahdeksan keskeistä syytä, miksi organisaatiot ja johtajat epäonnistuvat muutosten toteuttamisessa:

1. Liiallinen tyytyväisyys nykytilanteeseen: Organisaatiot eivät tunnista tarpeeksi vahvasti muutoksen tarvetta.
2. Heikko yhteistyö muutosta johtavassa ryhmässä: Johtoryhmän yhteistyön ja sitoutumisen puute estää muutoksen etenemistä.
3. Vision merkityksen aliarviointi: Muutoksen tavoitteiden ja suunnan määrittely jää puutteelliseksi.
4. Tehoton vision viestintä: Vision jakaminen organisaatiossa epäonnistuu, mikä johtaa epäselvyyksiin ja vastarintaan.
5. Esteiden salliminen: Ongelmien ja vastustuksen annetaan estää uuden vision toteutuminen.
6. Välitavoitteiden puuttuminen: Pienten voittojen puute heikentää työntekijöiden motivaatiota ja uskoa muutoksen onnistumiseen.
7. Liian varhainen juhliminen: Muutoksen onnistumista juhlistetaan ennen kuin se on täysin juurtunut organisaation käytäntöihin.
8. Uudistuksen integroimatta jättäminen organisaatiokulttuuriin: Muutosten pysyväksi tekeminen jää kesken, jolloin saavutetut tulokset voivat rapautua.

Näiden tekijöiden vuoksi strategioiden toteutus jää usein vajaaksi, yrityskaupoissa ei saavuteta toivottuja synergioita, uudelleensuunnitteluhankkeet venyvät ja kallistuvat, kustannustenhallinta epäonnistuu, ja laatujärjestelmät eivät tuota odotettuja parannuksia.

Näiden ongelmien ratkaisemiseksi Kotter (2012) kehitti kahdeksan vaiheen muutosjohtamismallin, joka tarjoaa selkeän viitekehyksen muutoksen toteuttamiseen ja vakiinnuttamiseen. Muutoksen onnistunut toteutus edellyttää johdonmukaista etenemistä useiden vaiheiden kautta. Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää luoda ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä. Johtajien tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö ymmärtää selkeästi, miksi muutos on tarpeen ja mitä ongelmia sillä pyritään ratkaisemaan.

Seuraavaksi muodostetaan muutostyöryhmä, jonka vastuulla on muutoksen suunnittelu ja toteutus. Tämä ryhmä koostuu eri osa-alueiden asiantuntijoista ja avainhenkilöistä, jotka sitoutuvat muutoksen edistämiseen.

Kolmannessa vaiheessa määritellään selkeä strategia ja visio, jotka kuvaavat muutoksen tavoitteet ja suuntaviivat. Vision rinnalla asetetaan konkreettisia välitavoitteita, joiden saavuttamista seurataan ja arvioidaan.

Neljäs vaihe keskittyy tehokkaaseen viestintään. Muutoksen etenemisestä ja siihen liittyvistä odotuksista on tiedotettava selkeästi ja säännöllisesti. Viestintä auttaa vähentämään epävarmuutta ja rakentamaan luottamusta henkilöstön keskuudessa.

Viidennessä vaiheessa painotetaan henkilöstön osallistamista. Henkilöstön aktiivinen mukaanotto muutoksen eri vaiheissa parantaa sitoutumista ja lisää yhteisymmärrystä muutoksen tavoitteista.

Kuudes vaihe keskittyy lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamiseen. Pienten, mutta merkityksellisten voittojen esille tuominen ja niiden juhlistaminen kannustavat organisaatiota jatkamaan eteenpäin.

Seitsemännessä vaiheessa uudet toimintatavat juurrutetaan osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. Tämä edellyttää koulutusta, valmennusta, kannustimia sekä jatkuvaa seurantaa.

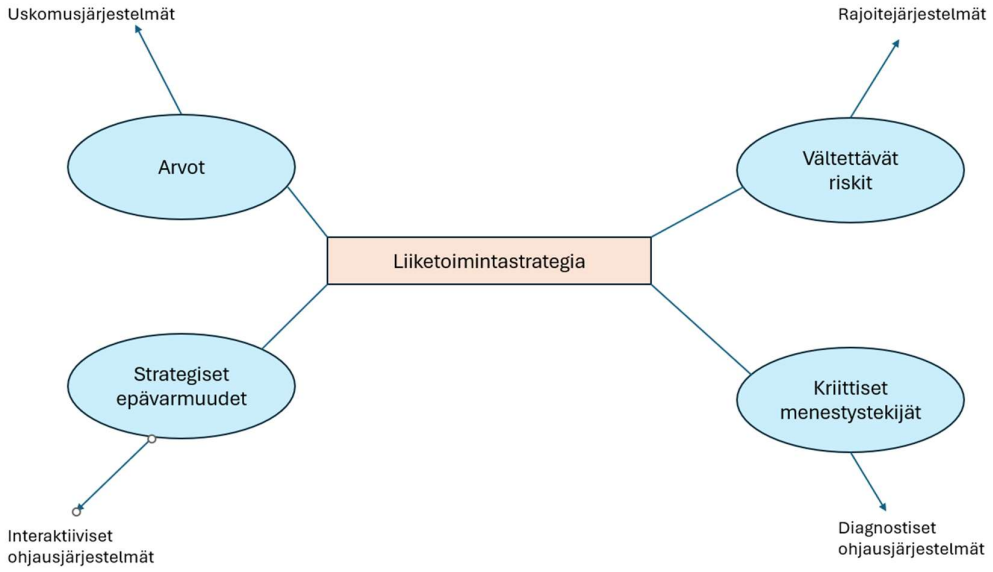
Viimeisenä vaiheena on muutosprosessin jälkikäteinen arviointi. Tässä vaiheessa analysoidaan lähtötilanne, saavutetut tulokset ja opit, joita voidaan hyödyntää tulevaisuuden projekteissa.

Muutoksen läpivieminen vaatii kaikkien vaiheiden systemaattista toteuttamista. Ensimmäiset neljä vaihetta auttavat organisaatiota luopumaan vanhoista toimintatavoista, seuraavat kolme vaihetta tukevat uusien käytäntöjen käyttöönottoa, ja viimeinen vaihe varmistaa muutosten juurtumisen organisaation kulttuuriin. Lisäksi Kotter (2012) painottaa johtajuuden merkitystä muutoksen jokaisessa vaiheessa, erityisesti ihmisten johtamisessa. (Kotter 2012, s.35–153.)

3.2 Johdon ohjaus ja Levers of Control järjestelmä

Yrityskauppoihin liittyy usein haasteita, ja johtamisen merkitys näissä tilanteissa voi olla ratkaiseva (Granlund, 2003, s. 212). Integraatioprosessin käynnistyminen ja eteneminen voivat viivästyä, jos prosessin tavoitteet eivät ole selkeästi määriteltyjä, mikä saattaa myös lisätä sen monimutkaisuutta. Epäselvät tavoitteet voivat johtua esimerkiksi siitä, että integraatioprosessin päämäärät ovat ristiriitaisia tai johdolla ei ole selkeää käsitystä halutusta lopputuloksesta. Tämä voi johtaa tahattomiin seurauksiin, kuten integraatioprosessin pitkittymiseen. Lisäksi tavoitteiden epäselvyys voi johtaa päätöksenteon sattumanvaraisuuteen tai yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuvaan päätöksentekoon. Erilaiset kommunikointityylit voivat hankaloittaa johdon päätöksentekoa ja ohjaustoimintaa (Granlund, 2003, s. 234–235).

Yrityskaupat tarkoittavat aina muutosta, jonka kautta uusi toiminta ja tavoitteet kehittyy. Muutos vaatii muutosjohtamista. Johtamisen työkaluja on kirjallisuudessa runsaasti, niin strategian suunnitteluun kuin sen jalkauttamiseenkin. Yksi niistä on Simonsin "Levers of Control" -järjestelmä. Se on johtamisen viitekehys, jonka kehitti Robert Simons vuonna 1995. Viitekehys ohjausjärjestelmineen on alla kuvassa 7. Se auttaa johtoa ohjaamaan ja kontrolloimaan organisaatiota tasapainoisesti strategian toteuttamisessa. Simonsin viitekehys auttaa yrityksiä hallitsemaan muutosta ja saavuttamaan strategiset tavoitteensa tasapainottamalla kontrollin ja innovoinnin. Simons (1995, s. 170) kuvailee johdon ohjausjärjestelmät muodollisiksi ja tietoon perustuviksi rutiineiksi sekä prosesseiksi, joita johto hyödyntää organisaation toimintatapojen säilyttämisessä tai muokkaamisessa. Tämä malli korostaa neljää tärkeää ohjausjärjestelmää, joita käytetään organisaation toiminnan ja strategian ohjaamiseen, samalla huomioiden sekä kontrollin, että innovaatioiden tarpeet. Simonsin malli yhdistää perinteisen kontrollin ja mahdollisuuksien luomisen strategian toteuttamisessa. (Simons 1995, s.13; Simons 2000, s.7–8.)



Kuva 7: Levers of Control -järjestelmä (Simons 1995 s. 7)

Uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, interaktiiviset ohjausjärjestelmät ja diagnostiset ohjausjärjestelmät ovat virallisia rutiineja, jotka ohjaavat toimintaa ja luovat perustan organisaation oppimiselle (Simons 1995, s. 7; Chenhall 2003, s. 150.)

Diagnostiset ja rajoittavat järjestelmät keskittyvät kontrolloimaan ja pitämään toimintaa kurissa, kun taas interaktiiviset ja arvoperusteiset järjestelmät tukevat luovuutta, strategista ajattelua ja innovaatioita. Rajoittavat järjestelmät auttavat varmistamaan, että organisaatio noudattaa sääntöjä ja eettisiä normeja, kun taas interaktiiviset järjestelmät voivat kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja innovaatioita. Strategian hallinta onnistuu parhaiten, kun uskomusjärjestelmät, rajajärjestelmät, diagnostiset ohjausjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät yhdistetään kokonaisuudeksi. Näiden järjestelmien tehokkuus strategian hallinnassa perustuu niiden kykyyn täydentää toisiaan, kun niitä käytetään yhdessä. Organisaatiossa myönteiset ja kielteiset tapahtumat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, mikä synnyttää dynaamisen tasapainon innovoinnin ja ennakoitavien tavoitteiden saavuttamisen välillä. Tämä vuorovaikutus puolestaan edistää kannattavaa kasvua ja sen hallintaa (Simons 2000, s. 300–302.)

3.2.1 Uskomusjärjestelmät

Uskomusjärjestelmät eli arvopohjaiset ohjausjärjestelmät ovat organisaation perusarvoja, missiota ja visioita, jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Ne toimivat innostavina ja motivoivina tekijöinä ja auttavat myös muokkaamaan organisaation kulttuuria. Näiden järjestelmien avulla johto voi varmistaa, että työntekijöiden toiminta on linjassa yrityksen arvojen kanssa. Uskomusjärjestelmät auttavat luomaan yhtenäisen organisaatiokulttuurin, jossa työntekijät ymmärtävät ja jakavat yhteiset tavoitteet ja arvot. Yritykset voivat käyttää uskomusjärjestelmiä viestimällä selkeästi organisaation arvot, mission ja vision kaikille työntekijöille. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi sisäisissä koulutuksissa, viestintäkampanjoissa ja johtajien puheissa. (Simons 2000, s.300–302.)

3.2.2 Rajoittavat ohjausjärjestelmät

Rajoittavat ohjausjärjestelmät asettavat säännöt, rajat ja rajoitukset, joiden avulla varmistetaan, että työntekijöiden toiminta pysyy oikealla kurssilla. Näihin järjestelmiin kuuluu ohjeistuksia, eettisiä sääntöjä ja muita normeja, jotka estävät epätoivottua käyttäytymistä tai liiallisia riskejä. Tämä voi sisältää esimerkiksi taloudellisia rajoituksia, kuten budjettirajoja ja valtuutuksia toiminnalle. (Simons 2000, s.300–302.)

3.2.3 Interaktiiviset ohjausjärjestelmät

Johto voi käyttää interaktiivisia ohjausjärjestelmiä edistääkseen aktiivista vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi säännöllisten kokousten, työpajojen ja palautekeskustelujen kautta. Sen tavoitteena on tukea innovaatioita, jatkuvaa oppimista ja strategian kehittämistä. Johto on tiiviisti mukana seuraamassa ja kehittämässä organisaation toimintaa strategisesti tärkeissä asioissa. (Simons 2000, s.300–302.)

3.2.4 Diagnostiset ohjausjärjestelmät

Näiden järjestelmien avulla johto seuraa organisaation suorituskykyä ja varmistaa, että toiminta pysyy strategian ja tavoitteiden mukaisena. Diagnostiset järjestelmät käyttävät usein KPI (Key Performance Indicator) -mittareita, talousraportteja, budjetointia ja muita suorituskyvyn mittareita. Suorituskyvystä ja sen mittaamisesta on kerrottu lisää lyhyesti seuraavassa alaluvussa. Tämä on kontrollityökalu, joka keskittyy tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Diagnostiset järjestelmät tarjoavat johdolle tietoa, jonka perusteella voidaan tehdä mahdollisia korjaavia toimenpiteitä. (Simons 2000 s. 300–302.)

3.3 Suorituskyky ja sen mittaaminen

Suorituskyky ja sen mittaaminen ovat organisaation kehittämisen ytimessä ja osa organisaation oppimista ja muutoksen johtamista. Menestyvä ja kilpailukykyinen organisaatio rakentuu hyvinvoivan, osaavan ja motivoituneen henkilöstön varaan. Tämä edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden välillä, innovatiivisten toimintatapojen käyttöönottoa sekä systemaattisia panostuksia oppimiseen ja kehittämiseen. Suorituskyvyn mittaaminen on keskeinen työkalu organisaation vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamisessa sekä toimenpiteiden vaikutusten seurannassa. Mittareiden on tuettava organisaation strategisia tavoitteita ja annettava kokonaisvaltainen kuva toiminnasta. Taloudellisten mittareiden, kuten liikevaihdon ja kannattavuuden, rinnalle tarvitaan ei-taloudellisia mittareita, jotka kuvaavat esimerkiksi työntekijöiden motivaatiota, työhyvinvointia, osaamisen tasoa, asiakastyytyväisyyttä ja prosessien tehokkuutta, kuten toiminnan sujuvuutta ja innovaatioiden määrää. Mittaamisen tulee olla jatkuvaa ja systemaattista, jotta suorituskyvyn muutokset havaitaan ajoissa ja niihin voidaan reagoida nopeasti. Mittareiden määrittelyssä on tärkeää osallistaa työntekijöitä, sillä tämä lisää mittareiden merkityksellisyyttä, oikeudenmukaisuuden kokemusta ja niiden käytännön hyötyä organisaatiolle. (Ukko et al. 2007, s. 2–12.)

4 Organisaatiokulttuuri

”Organisaatiokulttuuri syö strategian aamupalaksi” -Peter Drucker

Kulttuuri on olennainen osa organisaation toimintaa, vaikuttaen kaikkiin vuorovaikutussuhteisiin ja niiden eri osa-alueisiin. Johtajien on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää organisaationsa kulttuuri, sillä se vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten työntekijät suhtautuvat tiedon jakamiseen ja toimintatapojen kyseenalaistamiseen (Henri 2006, s. 78–80, 97; Parjanen & Melkas 2008, s. 63). Tutkimukset osoittavat, että kulttuurilla on suora vaikutus organisaation innovatiivisuuteen, tehokkuuteen ja suorituskykyyn (Sackmann 2021, s. 120–122; Ukko et al. 2007, s. 13–14; Botelho 2020, s. 1375–1376.)

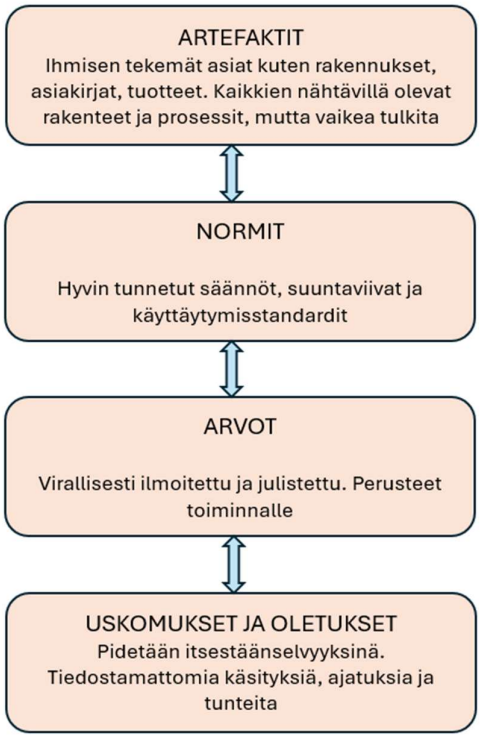
4.1 Organisaatiokulttuurin käsitteestä

Kulttuurin käsitteen tutkimus on saanut alkunsa antropologiasta ja sitä on tutkittu paljon myös sosiologiassa ja sosiaalipsykologiassa. Johtamisen ja organisaatioteorian aloille se löysi tiensä 1980-luvulla Yhdysvalloissa, kun pohjoisamerikkalainen teollisuus kohtasi kilpailijoita sekä idästä että lännestä. Kilpailun voittamiseksi ja erilaisten uudelleenjärjestelyhankkeiden onnistumiseksi alettiin etsiä keinoja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. (Sackmann 2021, s.17; Seeck 2008, s. 208.) Kulttuurin määritelmiä organisaatioteorioissa on useita erilaisia. Yksinkertaisimmillaan se on yhteiset arvot (Peters & Waterman, 1982 s.121). Yksi käytetyimmistä määritelmistä on Edgar H. Scheinin määritelmä. Scheinin mukaan kulttuurin määrittämisen vaarana on liika yksinkertaistaminen. Täytyy ymmärtää, että kulttuuri ilmenee monilla syvemmillä tasoilla. (Schein 1999 s.30.) Schein on määritellyt kulttuurin käsitteen *”itsestään selvien oletusten loppusummana, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan”* (Schein 1999, s.44).

Sackmann on erotellut kolme näkökulmaa johtamis- ja organisaatiokirjallisuuden tutkimuksista, jotka viittaavat kulttuurin käsitteeseen organisaatioympäristössä. Nämä ovat: kulttuuri

muuttujana, metaforana ja dynaamisena konstruktiona. Johtamiskirjallisuudessa vallitsevana näkökulmana on ollut näkemys kulttuurista muuttujana ja näkemyksen mukaan kulttuuri on konkreettinen ilmiö, jota voi johtaa, ohjata ja muokata tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä näkökulmaa ohjaa kiinnostus organisaatiokulttuurin näkyviin ilmentymiin ja toimintoihin ja miten näitä voidaan hallita. Organisaation osastojen ja hierarkiatasojen ylittävää ja yhdistävää ryhmätunnetta ja sisäistä integraatiota voi kehittää yhteisesti jaetut arvot ja normit. Jotta organisaatio pääsee tavoitteisiin, organisaation jäsenten on harjoitettava koordinointia ja sopeutumista ja tähän organisaatiokulttuuri tarjoaa yhteisen kielen. Muuttuvan kulttuurin tavoitteena on parantaa tehokkuutta ja suorituskykyä. Tälle muuttujanäkökulmalle vastakohtainen näkökulma on metaforanäkökulma, jonka mukaan kulttuuri koostuu ideaalisista näkökohdista, kuten kognitioista, perusoletuksista ja symboliikasta ja tarjoaa merkityksen organisaation jäsenille. Dynaamisen konstruktion näkökulma pyrkii yhdistämään sekä muuttuja että metafora näkökulmat. Tämän näkökulman mukaan kulttuuri on jotakin, joka syntyy organisaation jäsenten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa luodaan ja annetaan merkityksiä toiminnalle ja täten kulttuuri voi kehittyä ja muuttua. Näkökulman mukaan kulttuuri auttaa vähentämään monimutkaisuutta ja tarjoaa orientaatiota työelämässä. (Sackmann 2021, s. 19–22.)

Sackmannin mukaan dynaamisen rakenteen näkökulman mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu ryhmän jäsenten kollektiivisesti ylläpitämistä perususkomuksista, joita voi tietoisesti kehittää ja ylläpitää ja joka näkyy jäsenten toiminnassa ja artefakteissa (Sackmann 2021, s.23). Organisaatiokulttuurin neljä eri tasoa on esitelty alla kuvassa 8.



Kuva 8: Organisaatioiden kulttuurin neljä tasoa (mukaillen, suomennettu: Sackmann 2021, s. 34; Schein 1999, s.30).

4.2 Kulttuurin ja inhimillisten tekijöiden merkitys yrityskaupassa

Aina kun yritys ostaa toisen tai muodostetaan yhteisyritys, kulttuurit kohtaavat (Schein 1999, s. 189).

Koska kulttuuri on muotoutunut organisaation jäsenten pitkäaikaisen vuorovaikutuksen ja kollektiivisten oppimiskokemusten myötä, sillä on vahvat juuret organisaation historiassa. Tämä ainutlaatuinen historia on määrittänyt kulttuurille ominaisia piirteitä, jotka puolestaan vaikuttavat organisaation nykyisiin käytäntöihin ja ajattelutapoihin. Uusien tilanteiden ja muutosten edessä onkin tärkeää arvioida, ovatko nämä kulttuuriset erityispiirteet tarkoituksenmukaisia ja tukevia, neutraaleja vai kenties esteenä organisaation kyvylle mukautua ja menestyä muuttuvassa ympäristössä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi yritysostot, strategiset liittoumat ja johtajuuden vaihtuminen. (Sackmann 2021, s.134.) Teerikangas (2008, s.23) lisää kulttuuri tekijään ja organisatoriseen yhteensopivuuteen myös termin ”henkinen

tila", jolla hän tarkoittaa henkilöstön tunne- ja motivaatiotilaa, jolla uutinen yrityskaupasta otetaan vastaan ja miten ostajaehdokkaaseen ja yrityskauppaan suhtaudutaan.

Schein (1999 s.36) korostaa ettei ole olemassa väärää tai oikeaa kulttuuria, vaan hyvä kulttuuri riippuu organisaation suhteesta siihen mitä se yrittää tavoitella toiminnallaan. Yrityskulttuuri on olennainen tekijä, joka vaikuttaa organisaation kaikkiin toimintoihin ja ihmisiin, jotka työskentelevät sen sisällä. Kulttuuri muokkaa tapaa, jolla työntekijät kokevat työnsä, vaikuttaa organisaation rakenteeseen, johtamisprosesseihin ja työhyvinvointiin. Kulttuurin kehittäminen ja ylläpitäminen vaativat huolellista suunnittelua ja johtajien aktiivista roolia, sillä kulttuuri muodostaa pohjan kestävälle, menestyvälle organisaatiolle. Huolellisesti rakennettu ja positiivinen kulttuuri voi parantaa työntekijöiden sitoutumista, edistää innovaatiota ja luoda vahvemman yhteyden organisaation strategisiin tavoitteisiin. (Sackmann 2021, s.79–81.)

"*Yhtiöllä menee niin hyvin kuin sen työntekijöiden sisäisellä työasenteella"* (Amabile & Kramer 2011, s.11).

4.2.1 Kulttuurien integrointi ja muutos sekä henkinen tila yritysostoissa

Kaikki yritykset, jotka jollakin tasolla integroivat toimintoja, joutuvat myös yhteensovittamaan yrityskulttuureita. Tämä on usein myös vähätelty tekijä tai se jätetään kokonaan huomioimatta yrityskaupan yhteydessä. Uuden yrityksen arvot ja toimintakulttuuri voivat erota merkittävästi ostetun yrityksen vastaavista. Jos näitä kulttuurieroja ei tunnisteta ja oteta huomioon integraatioprosessissa, ostetun yrityksen henkilöstön sitouttaminen voi osoittautua haastavaksi. Tutkimukset viittaavat siihen, että suorituskyky on parempi, jos yrityskaupan yhteistyön tavoitteet ja suunta ovat selvät ja harkitut jo kauppaa edeltävässä vaiheessa (Trompenaars & Prud`homme van Reine 2004, s. 223; Erkkilä 2001, s.51; Sackmann 2021, s.152; Teerikangas 2008, s.73.)

Sackmannin mukaan onnistuneeseen kulttuurien integrointiin tarvitaan muun muassa selkeä visio ja johtamisvastuut, synergioiden hyödyntäminen, riskien rajoittaminen ja kulttuurierojen voittaminen sekä tehokas viestintä. (Sackmann, 2022, s. 152 & 202–205). Organisaation kasvu nostaa myös alakulttuurien syntymisen todennäköisyyttä. Yrityskulttuurin alakulttuurit ovat pienempiä ryhmiä tai yhteisöjä, jotka muodostuvat yrityksen sisällä ja heijastavat

emokulttuuria omalla tavallaan. Alakulttuurit syntyvät, kun henkilöt, joilla on jotain yhteistä, ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Yksilöt altistuvat näiden vuorovaikutussuhteiden kautta sosiaalistumisprosessille, jossa omaksutaan (toisinaan tiedostamattakin) yhteisössä vallitsevia arvoja ja taitoja. Nämä alakulttuurit voivat syntyä esimerkiksi eri osastojen, tiimien tai toimipisteiden ympärille ja niillä voi olla omia erityispiirteitä ja toimintatapoja. Jokin liiketoiminto tai asiakasryhmä voi luoda myös tarpeen alakulttuurille. Myös erillisillä tytäryhtiöillä voi usein olla erillinen alakulttuuri, edistämällä yhteistyötä, esimerkiksi koulutuksen ja tapahtumien muodossa, voidaan alakulttuurien välille luoda yhtenäisempi ja vahvempi yhteinen yrityskulttuuri. (Erkkilä 2001, s. 53–54; Sackmann 2021, s.25 & 66–71.)

Yrityskaupat aiheuttavat väistämättä muutoksia ostetun yrityksen henkilöstön henkisessä tilassa. Motivaation ja epävarmuuden tasot vaihtelevat koko prosessin ajan. Mitä epävarmempaa ja lannistuneempaa henkilöstö on, sitä heikommin he panostavat työhönsä. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on siten onnistuneen yrityskaupan avain, mikä tekee henkisen tilan hallinnasta keskeisen menestystekijän. Henkilöstön henkinen tila voi romahtaa huhujen ja epävarmuuden vuoksi. Tämän lievittämiseksi avoin viestintä muutoksen syistä ja tavoitteista on välttämätöntä. Johtajien tulee olla läsnä, osoittaa tukea ja vastata kysymyksiin ennakoiden mahdollisia pelkoja. Yrityskaupan jälkeen henkilöstön henkinen tila on erityisen herkkä. Nopea ja hallittu muutos, jossa integraatioprosessi on hyvin suunniteltu ja pohjautuu selkeisiin tavoitteisiin, auttaa vakauttamaan tilannetta. Jatkuva, avoin ja rehellinen viestintä vähentää huhuja ja epävarmuutta, kun taas yhteistyö, hyvä käytös ja toisten kunnioittaminen rakentavat luottamusta. Muutoksen suuruuden ja vaikutusten realistinen arviointi auttaa varautumaan mahdollisiin haasteisiin integraation aikana. henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon ja muutoksen suunnitteluun sekä koulutus ja tuki ovat avainasemassa henkisen tilan hallinnassa. Näiden toimien avulla henkilöstö tuntee itsensä merkitykselliseksi ja sitoutuneeksi, mikä lisää työmotivaatiota ja vähentää vastarintaa muutokselle. Kun henkilöstö tuntee olonsa turvalliseksi ja sitoutuneeksi, yrityskaupan onnistumisen todennäköisyys kasvaa merkittävästi. (Teerikangas 2008, s. 201–211.)

Usein ajatellaan, että yrityskaupassa yhdistetään molempien organisaatioiden kulttuureista parhaat piirteet, mutta käytännössä kulttuurien yhdistämiseen on kolme mahdollista mallia: kulttuurit voivat pysyä erillisinä, toinen kulttuuri voi hallita toista, tai kulttuurit voivat sulautua toisiinsa, mikä on usein tavoiteltu tilanne. Yleensä ostajan kulttuuri ottaa hallitsevan roolin (Schein, 2009, s. 22–25.) Eri kulttuurien rinnakkaiselo voi olla toimiva ratkaisu,

mikäli markkinoiden vaatimukset ja asiakkaiden luottamus edellyttävät tietynlaista jatkuvuutta. Tilanne kuitenkin muuttuu haastavaksi, jos yksi kulttuuri nousee selvästi hallitsevaksi, sillä tämä saattaa aiheuttaa epätasa-arvoa organisaation sisällä, mikä ei ole tavoiteltavaa. Kulttuurien yhdistäminen ei ole yksinkertaista, ja sen onnistuminen on vahvasti riippuvainen johdon kyvystä tunnistaa kulttuurien merkitys. Mikäli yhdistyvien yritysten kulttuurit ovat samankaltaisia, integraatio voi sujua ongelmitta. Sen sijaan, jos kulttuurit eroavat merkittävästi toisistaan, yhdistäminen voi olla lähes mahdotonta (Schraeder & Self, 2003, s. 515.) Chimielecki ja Sulkowski (2016, s. 55) ehdottavat, että kahden tasavertaisen yrityksen yhdistyessä parhaaksi ratkaisuksi on luoda kokonaan uusi kulttuuri.

Yrityksen nykyinen kulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka muutos otetaan vastaan. Jos kulttuuri pitää muutosta välttämättömänä pahana, muutos kohtaa suurta vastarintaa. Jos taas muutokset nähdään osana jatkuvaa elämää, niitä käsitellään avoimesti ja ratkaisukeskeisesti. Hierarkkisessa kulttuurissa muutos on helpompi hyväksyä, koska se tulee johdolta, kun taas yhteistyöhön perustuvassa kulttuurissa muutos vaatii kaikkien osapuolten osallistumista (Trompenaars & Prud'homme, 2004, s. 217–218). Schraeder ja Self (2003, s. 520) ehdottavat, että stressinhallintatyöpajat voivat auttaa lievittämään työntekijöiden stressiä kulttuurien yhdistämisen aikana. Yhteisten arvojen ja toimintatapojen luominen yhdistyneelle yritykselle muodostaa perustan sen toiminnalle. Organisaatiokulttuuri rakentuu käytännön toiminnan ja toistuvien vuorovaikutusten kautta. Muutoksen onnistuminen edellyttää johdon vahvaa sitoutumista, aktiivista toimintaa ja esimerkillistä johtamista. Arvojen ja toimintamallien jatkuva arviointi sekä niiden toteutumisen seuranta ovat osa jatkuvaa kehitystyötä, eivätkä rajoitu yksittäisiin hankkeisiin (Erkkilä, 2001, s. 63–64).

4.2.2 Johtajuuden rooli kulttuurinmuutoksessa ja henkisen tilan hallinnassa

Yrityskauppojen tuleva menestys riippuu useista tekijöistä, joihin niiden kulttuuri vaikuttaa. Näitä ovat kehitetty strategia, valittu organisaatiorakenne, mukaan lukien rakenteet ja prosessit, sekä käytetyt tai käyttöön otetut johtamisjärjestelmät ja -välineet. Yrityskauppojen yksi menestystekijä on myös johtajien asenteet. Yhteistyötä tulee rakentaa kunnioituksella,

luottamuksella ja avoimuudella, mutta kuitenkin päättäväisellä ja vaativalla asenteella. (Sackmann 2021, s. 143–147; Teerikangas 2008, s. 79–80.) Kulttuurin muutosta käsitteleviä neuvoja on runsaasti, mutta inhimilliset järjestelmät eivät toimi niin rationaalisesti kuin usein oletetaan. Organisaatiot noudattavat omia sääntöjään, mikä voi estää todellista muutosta. Uudelleenjärjestelyt voivat jäädä pinnallisiksi, ellei kulttuurin ydintä käsitellä. Onnistunut muutos vaatii syvällistä ymmärrystä organisaatiosta, johdonmukaista suunnittelua ja säännöllisiä arviointeja

Organisaation rakenne, prosessit ja työn suunnittelu heijastavat sen kulttuuria ja keskeisten päätöksentekijöiden arvoja. Suunnitteluprosessi on johtajien työkalu, ja sen valinta perustuu periaatteeseen, että rakenteet seuraavat prosesseja, jotka puolestaan seuraavat strategiaa. Organisaation strategian painopisteet voivat muuttaa kulttuurisia ilmenemismuotoja ajan myötä.

Kulttuurinmuutoksen onnistuminen edellyttää johdon sitoutumista, kulttuurisensitiivistä johtamista sekä muutosprosessin huolellista suunnittelua. Uskomuksia ja arvoja on hankala muuttaa sillä ne ovat muotoutuneet jopa vuosikymmenien kuluessa ja niiden muuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Prosessi sisältää kulttuurin arvioinnin, riskianalyysin ja muutosstrategian valinnan. Riskianalyysin avulla voidaan tunnistaa kulttuurimuutokseen liittyvät riskit ja määrittää muutoksen laajuus ja syvyys. Muutosstrategian onnistuminen riippuu myös käytettävissä olevasta ajasta ja siitä, kuinka hyvin uusi kulttuuri on yhteensopiva nykyisten toimintatapojen kanssa. Jos kulttuurin ydintä ei tunnisteta ja käsitellä, organisaation uudelleenjärjestelyt jäävät helposti pinnallisiksi, eikä todellista muutosta tapahdu (Sackmann, 2021, s. 86–87, 143–147 & 202–205; Kotter 1996, s.129–130.)

Yritysjohdon on päätettävä, miten tehokkaimmin hallita kulttuurien välistä yhteentörmäystä (Schein, 2010, s. 294). On olennaista, että johto kykenee tarkastelemaan omaa kulttuuriaan objektiivisesti tunnistaakseen sen vahvuudet ja alueet, jotka vaativat muutosta. Tämä auttaa rakentamaan pohjan onnistuneelle kulttuurimuutokselle (Schein, 1999, s. 130.)

Riippumatta siitä, kuinka tietoisia johtajat ovat olemassa olevasta kulttuurista ja kuinka tietoisesti he käsittelevät sitä, heidän rooliinsa liittyy neljä oleellisesti organisaatiokulttuurin linkittyvää tehtävää:

- He henkilöityvät kulttuuriin ja ilmentävät sitä.
- He ovat roolimalleja ja näyttävät esimerkkiä.

- He osoittavat prioriteetteja, ja viestittävät käytöksellään ja puheellaan mikä on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää.
- He asettavat standardeja (Sackmann 2021, s. 260; Panda & Gupta 2001, s. 18–19.)

Kulttuurinmuutos edellyttää sekä asiantuntevaa johtajuutta että syvällistä ymmärrystä organisaation sisäisestä dynamiikasta (Hofstede & al., 2010, s. 374). Pelkkä ulkopuolisen asiantuntijan vetämä muutosprosessi voi epäonnistua, jos tämä ei onnistu motivoimaan henkilöstöä tehokkaasti tai ymmärtämään heidän tarpeitaan. Erilaiset vaiheet vaativat monipuolisia motivointitapoja, mikä voi olla erityisen haastavaa ulkopuoliselle toimijalle (Trompenaars & Prud'homme, 2004, s. 192.)

Johto voi tukea kulttuurimuutosta luomalla selkeän vision siitä, mitä halutaan saavuttaa. Tämä visio auttaa motivoimaan henkilöstöä ja tarjoamaan ohjaavan viitekehyksen, jonka avulla voidaan seurata edistymistä ja arvioida muutoksen vaikutuksia. Osallistamisen merkitys korostuu erityisesti, sillä se vähentää vastarintaa ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toisaalta osallistaminen voi olla aikaa vievää ja saattaa rajoittaa johdon suoraa kontrollia prosessista. Tästä syystä on tärkeää valita oikeat henkilöt ja prosessit osallistumiseen (Gibson & Barsade, 2003, s. 24–27.)

Kulttuurimuutoksen ensimmäinen askel on kyseenalaistaa vallitsevat oletukset, arvot ja toimintatavat (Schein, 1999, s. 131–134). Tämä "poisoppiminen" voi syntyä esimerkiksi tyytymättömyydestä nykytilanteeseen tai uteliaisuudesta uusia toimintatapoja kohtaan. Muutokset käynnistyvät aina jonkinlaisen olemassa olevan tilan kyseenalaistamisen kautta.

Uusien tapojen oppiminen edellyttää turvallisuuden tunteen luomista organisaatiossa. Schein (1999, s. 141–142) on määritellyt kahdeksan keskeistä askelta turvallisuuden tunteen vahvistamiseen:

1. Positiivinen visio: Rakennetaan uskoa siihen, että uusi toimintatapa hyödyttää sekä työntekijöitä että organisaatiota.

2. Koulutukset: Tarjotaan koulutuksia, jotka tukevat asenteiden muutosta ja tiimityötä.

3. Yksilön osallistuminen: Mahdollistetaan työntekijöiden osallistuminen omaan oppimisprosessiin.

4. Tiimikohtainen koulutus: Ryhmäkoulutukset vahvistavat yhteenkuuluvuutta ja tukevat yhteisten normien muodostumista.

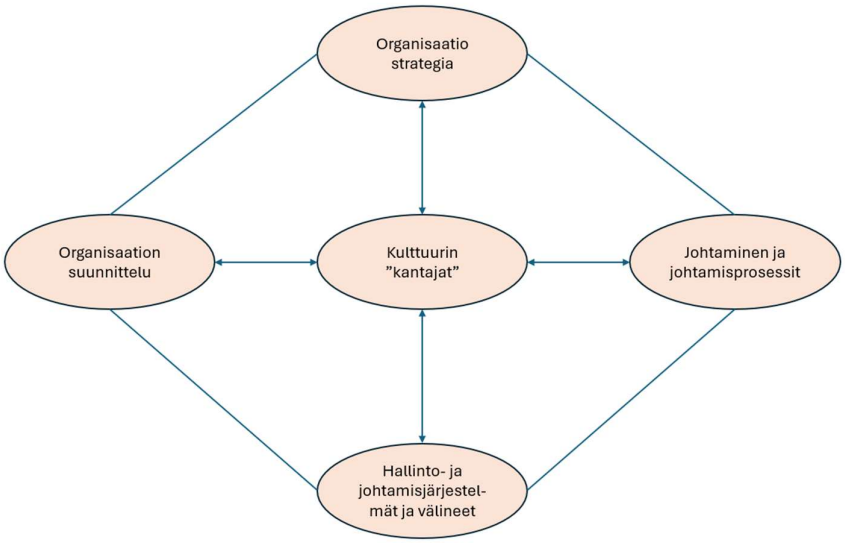
5. Harjoittelu ja palaute: Uusien taitojen oppiminen edellyttää harjoittelua ja rakentavaa palautetta.
6. Positiiviset esikuvat: Näytetään uusia toimintamalleja, joihin työntekijät voivat samaistua.
7. Tukiryhmät: Tarjotaan paikkoja, joissa voidaan käsitellä oppimisen haasteita ja jakaa kokemuksia.
8. Yhdenmukaiset järjestelmät: Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien ja rakenteiden tulee tukea uusia toimintatapoja.

Tämä oppimisprosessi, jota Schein (2009) kutsuu kognitiiviseksi uudelleenmäärittelyksi, voi tapahtua jäljittelemällä toisia tai kokeilemalla ja oppimalla virheiden kautta. On ratkaisevaa, että muutosjohtaja ymmärtää prosessin päämäärän, vaikka jokainen organisaation jäsen saattaakin saavuttaa sen eri tavoin. Uuden toimintatavan pysyväksi juurruttaminen organisaation kulttuuriin edellyttää, että se vastaa henkilöstön odotuksia ja sopii organisaation kokonaisuuteen. Näin kulttuurimuutoksesta tulee luonnollinen osa organisaation arkea ja toimintaa (Schein, 2009, s. 142–145.)

4.3 Organisaatiokulttuurin kytkeytyminen strategiaan ja suorituskykyyn

Organisaation strategia, tarkoitus, rakenne ja organisaation jäsenet toimivat kehysparametreina organisaatiokäytännöille eli tavoille työskennellä, oppia ja muuttua sekä olla vuorovaikutuksessa (Sackmann 2021, s.39).

Kulttuurin ”kantajat” ovat niitä, jotka käyttävät kulttuuria ja ovat vuorovaikutuksessa sen kanssa ja samalla luovat kulttuurillisia ilmenemismuotoja. Kun kulttuurin ilmenemismuodot ovat vakiintuneet, ne vuorostaan vaikuttavat kulttuurin kantajiin. Alla olevassa kuvassa 9 on esitetty miten ilmenemismuodot – strategia ja sen rakenne, johtamisjärjestelmät ja niihin liittyvät prosessit vaikuttavat organisaation jäseniin ja kulttuurin kantajiin.

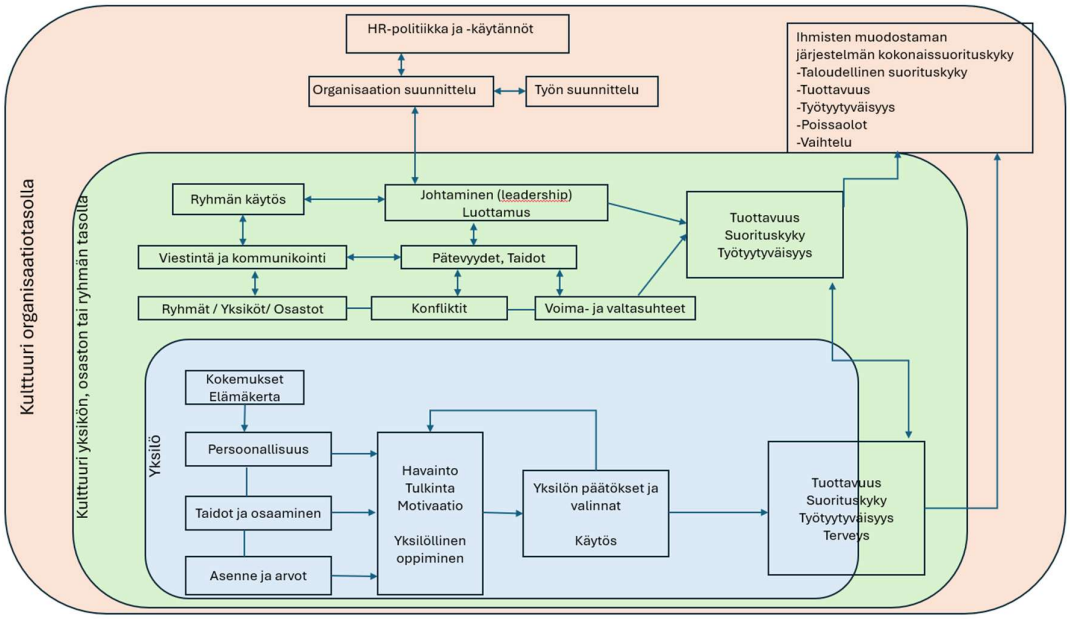


Kuva 9: Kulttuurien kantajien vaikutukset organisaation elämään (mukaillen ja suomennettu Sackmannia 2021, s. 81)

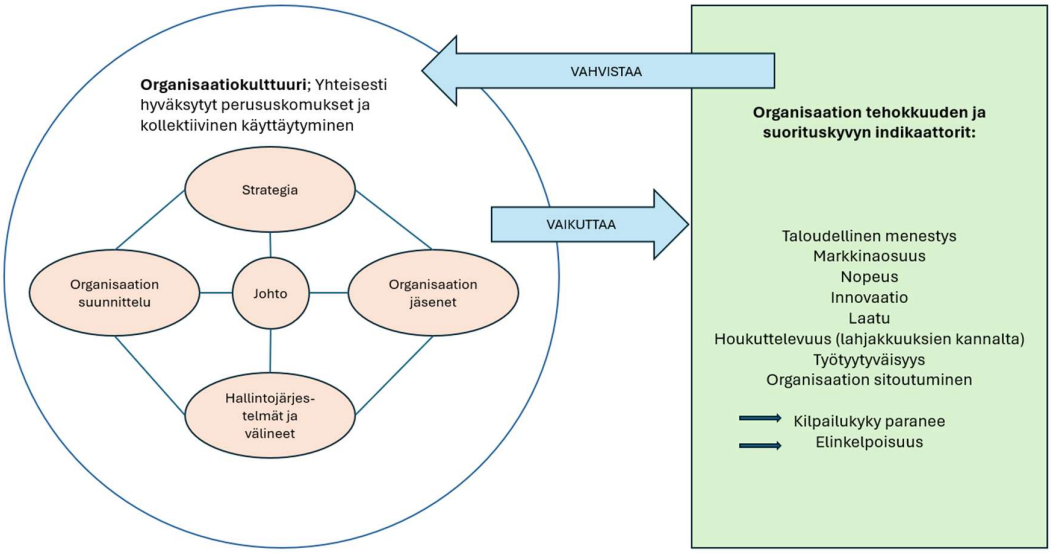
Organisaatiokulttuuri vaikuttaa strategian kehittämisprosessiin ja sen täytäntöönpanoon. Strategian kehittämiseen osallistuvat päätöksentekijät ovat organisaatiokulttuurin jäseniä, joten he vaikuttavat strategian kehittämisprosessiin kulttuurisilla uskomuksillaan ja kognitiivisilla ennakkoluuloillaan ja niihin liittyvillä rajoituksillaan. Organisaatioiden historiallisesta vaikutuksesta puhutaan myös polkuriippuvuutena (Sackmann 2021, s.81–83;)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös johtamisjärjestelmien ja -välineiden (esimerkiksi tieto- ja valvontajärjestelmät, viestintävälineet, henkilöstövoimavarojen johtamisjärjestelmät) valintaan ja käyttöönottoon ja olemassa olevat järjestelmät vaikuttavat organisaation jäsenten kollektiiviseen käyttäytymiseen. Näin ollen ne ylläpitävät organisaatiokulttuuria ja tarjoavat tehokkaaseen toimintaan tarvittavat standardit ja rutiinit. (Sackmann 2021, s. 91.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatiokulttuurin suorituskykyyn ja tehokkuuteen (Botelho 202, s.1375–1376). Organisaation kokonaissuorituskykyyn vaikuttaa sekä yksilöiden, ryhmien että liiketoimintayksiköiden saavuttamat tulokset ja näihin tuloksiin vaikuttaa erilaiset kulttuurilliset tekijät. Näin ollen suorituskykyyn voidaan vaikuttaa eri tasoilla. Alla olevassa kuvassa 10 on havainnollistettu suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä ja suhteita.



Kuva 10. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät ja niiden keskinäiset vaikutukset organisaation eri tasoilla (mukaillen ja suomennettu, Sackmann 2021, s.104)



Kuva 11. Organisaatiokulttuurin ja suorituskykymittareiden toisiaan vahvistavat vaikutukset (mukaillen ja suomennettu, Sackmann 2021, s.129)

4.4 Kulttuurin nykytilan arviointi ja CVF- Viitekehys

Organisaatiokulttuurin analysoinnissa voidaan hyödyntää kahta keskeistä lähestymistapaa: deduktiivista ja induktiivista. Deduktiivinen lähestymistapa perustuu olemassa oleviin teorioihin ja kulttuurimalleihin, joita käytetään arvioinnin perustana. Tällöin arvioinnin tekijä toimii ulkopuolisena tarkkailijana hyödyntäen standardoituja kyselylomakkeita ja tilastollisia menetelmiä. Tämä lähestymistapa mahdollistaa suurten otoskokojen tutkimisen ja tuottaa mitattavia tuloksia. Kuitenkin sen rajoitteena on keskittyminen ennalta määriteltyihin tekijöihin, jotka eivät välttämättä tavoita organisaation ainutlaatuista kulttuuria. Induktiivinen lähestymistapa keskittyy kulttuurin ymmärtämiseen organisaation sisältä käsin. Arvioija jättää ennakkokäsitykset syrjään ja on aktiivisesti vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa. Tämä menetelmä hyödyntää etnografisia tutkimusmenetelmiä ja osallistuvaa havainnointia, mikä mahdollistaa organisaatiokulttuurin erityispiirteiden ja syvempien merkitysten esiin tuomisen. Induktiivisen lähestymistavan haasteena on sen aikaa vievyys ja tutkijan henkilökohtainen sitoutumistarve. Yhdistämällä deduktiivinen ja induktiivinen lähestymistapa voidaan saavuttaa monipuolisempi ja kattavampi käsitys organisaatiokulttuurista. Tällainen lähestymistapa vähentää kummankin yksittäisen menetelmän rajoitteita ja mahdollistaa syvällisemmän arvioinnin, joka yhdistää mitattavat tulokset kulttuurin laadullisiin erityispiirteisiin. (Sackmann 2021, s. 178–179.)

Kulttuurin ja suorituskyvyn välistä suhdetta voidaan tutkia erilaisilla kyselylomakkeilla. Yleisimmin käytettyjä ovat Denison Organizational Culture Survey, DOCS, (Denison 1990), Organizational Culture Inventory, OCI (Cooke 1990) ja Competing Values Framework, CVF (Cameron & Quinn 1999). Tähän tutkimukseen valittiin CVF-kehys, joka mittaa neljää erilaista kulttuurityyppiä.

Yksi keino tarkastella kulttuurin nykytilaa on Cameron & Quinnin vuonna 1999 kehittämän kilpailevien arvojen viitekehyksen (CVF) mukaisesti. Viitekehys on yksinkertainen ja tarjoaa apuvälineen yrityksille tunnistaa oman kulttuurin vahvuuksia ja heikkouksia ja antaa suuntaa kehittämisalueista. Yrityskulttuurin nykytilan tunteminen on perusta, jos halutaan muutosta. Jos ei tiedetä missä ollaan nyt, ei voida päästä perille haluttuun tilaan.

Cameron ja Quinn kehittivät CVF-viitekehyksen (Competing Values Framework) avulla OCAI-työkalun, jolla voidaan analysoida sekä nykyistä että toivottua organisaatiokulttuuria.

Se mittaa neljää erilaista kulttuurityyppiä: Klaani-, hierarkia-, markkina- ja epämuodollinen kulttuuri.

Hierarkkinen kulttuuri painottaa vakautta, muodollisuutta ja ennakoitavuutta, ja siihen sisältyy selkeitä sääntöjä ja ohjeita. Tällaisessa organisaatiossa johtaminen on hyvin jäsenneltyä ja päätöksenteko on tarkasti määriteltyä ja hallittua. Organisaatiossa on selkeät hierarkkiset tasot, jotka määrittelevät vastuut ja valta-asemat. Toiminta on usein säädeltyä, tasapainoista ja ennakoitavissa, sillä se perustuu tarkasti määriteltyihin toimintatapoihin, jotka takaavat tasalaatuisen työn jäljen. Työntekijöillä ei yleensä ole paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työskentelytapoihin. Hierarkkisessa kulttuurissa organisaatio on muodollinen, mutta se on myös erittäin strukturoitu ja selkeästi organisoitu. Johtajilta odotetaan ennen kaikkea kykyä koordinoida ja varmistaa, että säännöistä ja ohjeista pidetään kiinni, mikä luo organisaatioon vakauden ja ennakoitavuuden (Cameron & Quinn 2006, 37–38.)

Markkinakulttuurissa organisaatio keskittyy ulkoisiin tekijöihin, kuten kilpailuun, asiakaskuntiin ja markkinarakojen löytämiseen, sen sijaan että se keskittyisi pelkästään sisäisiin prosesseihin. Tällaisen kulttuurin keskeisiä tavoitteita ovat tulos, kannattavuus ja kilpailukyvyn parantaminen. Markkinakulttuurissa organisaation arvot keskittyvät usein tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Perusoletuksena on, että ulkoinen ympäristö, kuten asiakkaat, on valikoiva ja vaativa, jolloin organisaation on jatkuvasti parannettava kilpailuasemiaan saavuttaakseen huipputuloksia ja suuria voittoja. Tällaisessa ympäristössä menestys mitataan markkinaosuuden ja kilpailuedun saavuttamisen perusteella. Markkinakulttuuriin sisältyy kovaa kilpailua ja selkeä painotus tulosten saavuttamiseen. Organisaation yhtenäisyys perustuu pitkälti tavoitteiden saavuttamiseen ja kilpailuun, jossa markkinajohtajuus on korkein arvostettu tavoite (Cameron & Quinn 2006, 39–40.)

Klaanikulttuurille on ominaista keskittyminen sisäisiin asioihin ja tiimityöhön sekä ajatus organisaatiosta "perheenä". Tässä kulttuurissa korostetaan vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, avoimuutta ja osallistamista. Organisaation tavoitteena on luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat kehittyä ja tuntea olonsa voimaantuneiksi. Klaanikulttuuriin kuuluvat yritykset kuuntelevat työntekijöidensä mielipiteitä ja arvostavat heidän kehitysehdotuksiaan. Tällaisessa organisaatiossa asiakkaita käsitellään kumppaneina, ja työntekijöiden hyvinvointiin ja heidän suoritustensa tukemiseen kiinnitetään erityistä huomiota. Johtajat toimivat enemmän valmentajina ja mentoreina, ja heidän roolinsa on tukea tiimejä ja edistää yhteistyötä.

Klaanikulttuurissa tärkeimmät arvot ovat tiimityö, osallistaminen ja yhteisymmärrys (Cameron & Quinn 2006, 41–43.)

Epämuodolliselle eli adhokratiakulttuurille on ominaista muutosvalmius, joustavuus ja innovatiivisuus. Tämä kulttuuri korostaa vapaata ja epämuodollista toimintaa, jossa projekteihin liittyvät rakenteet ja organisaatio voivat muuttua nopeasti tarpeen mukaan. Adhokraattinen organisaatio on dynaaminen ja yrittäjähenkinen, jossa työntekijöiltä odotetaan kykyä ottaa riskejä ja kokeilla uusia lähestymistapoja. Tällaisessa kulttuurissa johtajuus voi olla epäjohdonmukaista tai arvaamatonta, mutta se pyrkii edistämään luovuutta ja innovatiivisia visioita. Organisaatio arvostaa nopeaa kasvua, uusien resurssien hankkimista ja mahdollisuuksia kehittää tulevaisuuden ideoita. Adhokraattinen organisaatio on jatkuvassa muutoksessa, ja sen sisäinen rakenne perustuu kokeiluihin ja innovaatioihin. Hyvä johtaminen määritellään visionääriseksi ja inspiroivaksi, ja työntekijöiltä odotetaan aktiivista osallistumista muutokseen ja rohkeutta ottaa vastaan uusia haasteita (Cameron & Quinn 2006, 43–45.)

Kuva 12. Johtajuuden kilpailevat arvot, tehokkuus ja organisaatioteoria CVF- viitekehyksessä (mukaillen ja suomennettu, Cameron & Quinn, 2006, s.46.)

5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Yrityskauppojen onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua ja tehokasta toteutusta, jotta saavutetaan toivotut tulokset. Integraatioprosessin onnistuminen riippuu monista tekijöistä, kuten resurssien yhdistämisestä, toimintojen sujuvasta yhteensovittamisesta ja johdon kyvystä luoda selkeä ja jaettu visio.

Integraation suunnittelu on yrityskaupan ratkaiseva vaihe. Tässä kohtaa yritysten on tärkeää keskittyä tavoitteiden asettamiseen, riskien arviointiin ja realististen toimintasuunnitelmien laatimiseen. Tehokkaat strategiat, kuten due diligence -analyysi ja sidosryhmien sitouttaminen, voivat parantaa integraation valmistelun laatua.

Viestinnän merkitys yrityskauppojen yhteydessä on suuri. Oikein suunniteltu viestintästrategia, joka sisältää tavoitteet, kohderyhmät ja tiedonsiirron tavat, voi vähentää epävarmuutta ja rakentaa luottamusta. Tämä on erityisen tärkeää työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa. Selkeä ja oikea-aikainen viestintä helpottaa siirtymistä ja auttaa hallitsemaan muutoksia organisaation rakenteessa, prosesseissa ja kulttuurissa. Erityisesti muutoksista tiedottaminen on tärkeää henkilöstön vastustuksen vähentämisessä ja henkilöstön sitoutumisen parantamisessa.

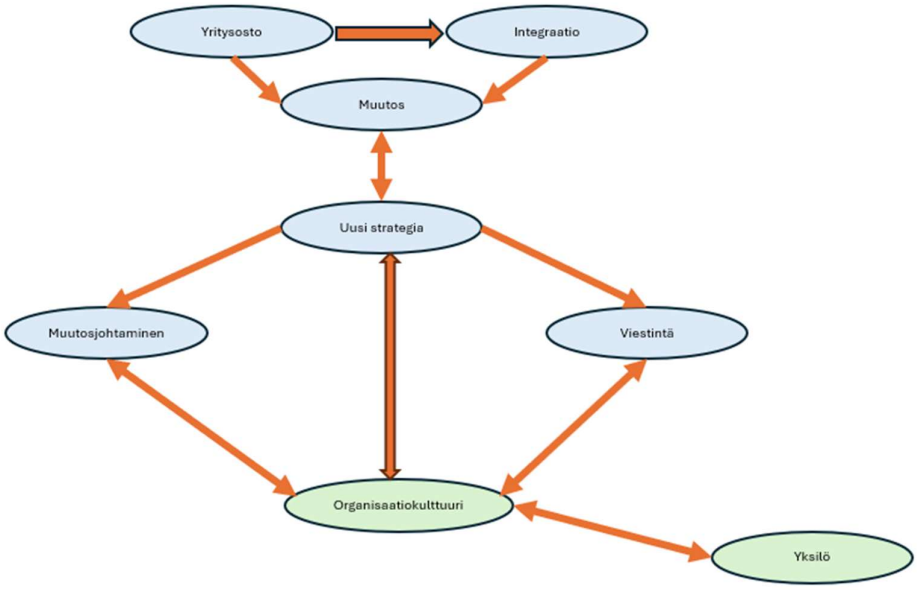
Muutosvastarinta on yksi yrityskauppojen isoimmista haasteista. Vastatakseen tästä yritykset voivat hyödyntää erilaisia muutosjohtamisen menetelmiä, kuten avointa viestintää, työntekijöiden osallistamista ja koulutusta. Niiden avulla voidaan rakentaa luottamusta ja auttaa henkilöstöä sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Johdon ohjausjärjestelmien tarkastelu puolestaan voi antaa näkökulmia siihen, miten yritykset voivat johtaa muutosta kohti strategisia tavoitteitaan.

Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys yritysostoissa, koska kulttuuri voi joko tukea tai heikentää liiketoiminnan tavoitteita. Kulttuuri-integraatio on usein yksi vaikeimmista osa-alueista yrityskauppojen integraatiossa. Onnistunut kulttuuriyhdistyminen vaatii suoraviivaisuutta, vuoropuhelua ja johdon aktiivista osallistumista. Esimerkiksi CVF-viitekehystä (Competing Values Framework) voidaan käyttää organisaatiokulttuurin nykytilan arviointiin, sen vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen sekä strategian toteuttamista tukevien muutosten kehittämiseen.

Integraatio on dynaaminen prosessi, jossa lähtötilanne ja johtamisen toimenpiteet vaikuttavat merkittävästi lopputulokseen. Ihmisten/ organisaatioiden välinen valta, kulttuurinen etäisyys sekä olosuhteet ennen kaupankäyntiä voivat joko helpottaa tai hankaloittaa integraatiota. Esimerkiksi kulttuurinen läheisyys ja aiempi yhteistyö voivat luoda vahvemman pohjan onnistuneelle integraatiolle.

Johtamisen toimenpiteet voidaan jakaa rakenteellisiin ja viestinnällisiin toimenpiteisiin. Rakenteelliset päätökset, kuten integraation nopeus ja syvyys, vaikuttavat synergioiden hyödyntämiseen. Johtajuus ja viestintä puolestaan tukevat muutosten hyväksyntää ja hillitsevät muutosvastarintaa, samalla parantaen rakenteellisten ratkaisujen tehokkuutta.

Henkilöstön kollektiiviset mielipiteet ja sisäiset neuvotteluprosessit vaikuttavat integraatiopäätöksiin. Esihenkilöiden päätökset ja työntekijöiden motivaatio osallistua integraatioon muodostavat vuorovaikutteisen prosessin, jossa kaikki osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Näin ollen integraatio etenee dynaamisesti, kunkin vaiheen rakenteellisten ja viestinnällisten toimenpiteiden sekä työntekijöiden reaktioiden kautta.



Kuva 13. Teoreettinen viitekehys

6 Menetelmät ja aineisto

Tämä tutkimus on tapaustutkimus (case-tutkimus), joka on tutkimusstrategia keskittyen syvällisesti yhteen tai muutamaan yksittäiseen tapaukseen. Menetelmä soveltuu erityisesti monimutkaisten ja moniulotteisten ilmiöiden tai prosessien tutkimiseen, joissa tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä ja kontekstin merkityksen ymmärtämistä.

Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistää erilaisia tutkimusmenetelmiä, mikä tekee siitä joustavan ja monipuolisen lähestymistavan. Käytettävät menetelmät voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä, ja aineistoa voidaan kerätä useista eri lähteistä, kuten haastatteluista, havainnoinnista, dokumenteista ja tilastoista. Tällainen monimenetelmäinen lähestymistapa mahdollistaa ilmiön tarkastelun useasta näkökulmasta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja syvyyttä.

Tässä tutkimuksessa käytettiin monimenetelmällistä laadullista tutkimusotetta. Keskeisin tiedonkeruumenetelmä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, jota täydensi strukturoitu OCAI-kyselylomake (Organizational Culture Assessment Instrument). OCAI-kysely on määrällinen menetelmä, joka mittaa organisaatiokulttuuria eri ulottuvuuksien kautta. OCAI-kysely auttaa arvioimaan kahden eri organisaation kulttuurien eroavaisuuksia. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin ja kyselyn tuloksista piirrettiin kuvaajat. OCAI-Analyysi ja haastattelut pyrittiin saamaan jokaiselta työntekijältä, sillä kyseessä on alle 20 henkilön yritys. (Cameron & Quinn 2006, s. 37–38.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on menetelmä, jossa haastattelija käyttää ennalta määriteltyjä teemoja ja kysymyksiä keskustelun ohjaamiseen, mutta jättää samalla tilaa vapaalle dialogille ja uusien, odottamattomien näkökulmien esille nousulle. Tämä tekee menetelmästä erityisen sopivan tapaustutkimukseen, sillä se mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen ja moniulotteisen ymmärtämisen. Haastattelut suoritettiinn kasvotusten, mikä lisää luottamuksellisen ilmapiirin syntymisen mahdollisuutta ja mahdollisesti parantaa aineiston laatua.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin temaattista analyysiä, joka on laadullinen menetelmä keskittyen toistuvien teemojen tai aiheiden tunnistamiseen ja tulkintaan. Temaattinen

analyysi on erityisen käyttökelpoinen tekstimuotoisen aineiston, kuten haastattelujen ja avointen kysymysten, analysoinnissa.

Temaattisen analyysin prosessi etenee yleensä seuraavasti:

1. Aineistoon perehtyminen: Aineisto käydään huolellisesti läpi, ja merkitykselliset kohdat tunnistetaan.
2. Teemojen tunnistaminen: Merkitykselliset kohdat ryhmitellään, ja niiden pohjalta etsitään toistuvia teemoja, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin.
3. Teemojen tarkentaminen ja nimeäminen: Teemat muotoillaan tarkemmin ja nimetään selkeästi, jotta ne heijastelisivat analyysin tuloksia.
4. Raportointi: Teemat esitellään ja tulkitaan tutkimuksen kontekstissa, jolloin niiden merkitys suhteessa tutkimusongelmaan avataan yksityiskohtaisesti.

Tämä lähestymistapa mahdollistaa yksityiskohtaisen ja systemaattisen analyysin, jossa yhdistyvät aineiston yksilölliset näkökulmat ja laajemmat teoreettiset kehykset. Näin tutkimus tuottaa syvällistä ymmärrystä ilmiöstä sekä käytännön että teoreettisessa mielessä. (Hirsjärvi et al. 2018, s. 123–165.)

6.1 Tutkimuskysymykset

Teoriaosuuden rajaukset tehtiin huolellisesti tutkimuksen alussa, jotta aihepiirin käsittely pysyisi selkeänä ja keskittyisi tutkimuksen kannalta olennaisiin teemoihin.
Tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitkä osa-alueet integraatiossa ovat onnistuneet ja mitkä kriittiset seikat ovat jääneet huomioimatta. Työn tavoitteena on yrityskaupan jälkeisen yhteistyön ongelmakohtien löytäminen yhteistyön sujuvoittamiseksi ja toimintojen yhtenäistämiseksi. Tavoitteena on tutkia, missä on onnistuttu ja mitä integraation kannalta oleellisia asioita ei ole huomioitu tarpeeksi. Tutkimuksen jälkeen yhtiö haluaa käsikirjan toimintojen yhteensovittamisesta ja yrityskaupan integraatiovaiheen onnistumiseen vaikuttavista toimista ja huomioon otettavista asioista ja mahdolliset toimintamallit tulevaisuuden ja mahdollisten uusien yrityskauppojen varalle. Tämän tutkimuksen ja sen tuloksien tarkoituksena on antaa pohja yhtiötason käsikirjan laatimiselle, jotta samoja virheitä ei jatkossa toisteta ja

niistä voidaan oppia tulevia yrityskauppoja varten sekä nykyisten yrityskauppojen integraation parantamiseksi.

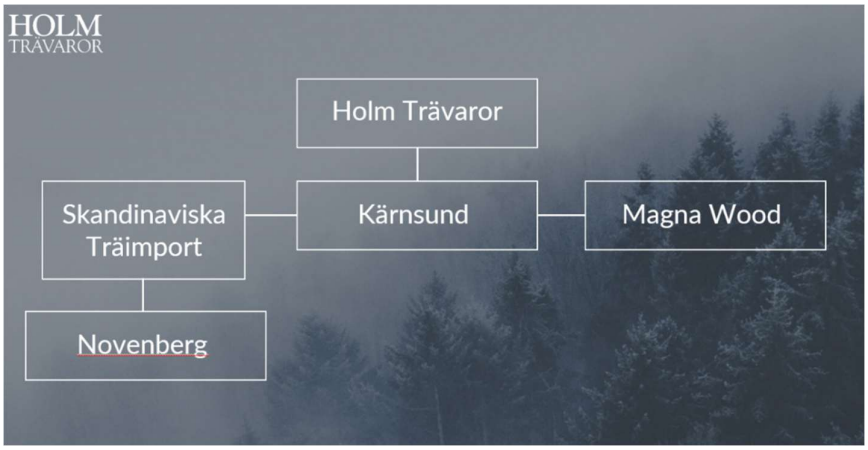
Työtä ohjasivat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. *Mitkä asiat vaikuttavat yrityskaupan jälkeisen integraation onnistumiseen?*
2. *Mitkä tekijät ovat olleet kriittisiä integraation onnistumiselle case yrityksessä?*
3. *Mitä keinoja tai työvälineitä voidaan hyödyntää integraation onnistumisessa?*

6.2 Tutkittava kohde ja taustat tutkimukselle

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia Case tapausta, jossa Oy Skandinaviska Träimport Ab-hankki 60 % osake-enemmistön suomalaisesta Novenberg Oy:stä vuonna 2022. Oy Skandinaviska Träimport Ab tuo maahan ja toimittaa erikoispuumateriaaleja puunjalostusteollisuuteen ja telakoille sekä rakennustarvikemyyntiin, niin valmiita lopputuotteita kuin raaka-ainettakin. Toimintaan kuuluu myös raaka-aineen jalostaminen lopputuotteeksi alihankkijoilla. Novenberg on suomalainen rakennus- ja designmateriaalien myyjä ja maahantuoja. Skandinaviska Träimport Ab perustettiin suomeen 1968 ja vuonna 2021 siitä tuli ruotsalaisen Holm Trävaror Ab:n konsernin tytäryhtiö. Tätä ennen Träimport oli ruotsalaisen Kärnsund Woodlink Ab:n suomalainen tytäryhtiö. Emoyhtiö on Holm Trävaror Ab johon kuuluu myös Kärnsund Woodlink Ab (vuodesta 2021) ja Magna Wood Ab (vuodesta 2022). Holm Trävaror on yksityinen perheyritys, joka on perustettu 1927. Yrityskaupan myötä Novenbergin tuotteiden varastointi, kirjanpito sekä laskujen käsittely ja taloushallinto siirtyi kokonaan Träimportille hoidettavaksi. Emoyhtiö on ruotsalainen Holm Trävaror Ab. Oy Skandinaviska Träimport Ab tuo maahan ja toimittaa erikoispuumateriaaleja puunjalostusteollisuuteen ja telakoille sekä rakennustarvike myyntiin, niin valmiita lopputuotteita kuin raaka-ainettakin. Toimintaan kuuluu myös raaka-aineen jalostaminen lopputuotteeksi alihankkijoilla. Novenberg on suomalainen rakennus- ja designmateriaalien myyjä ja maahantuoja. Skandinaviska Träimport perustettiin suomeen 1968 ja vuonna 2021 siitä tuli ruotsalaisen Holm Trävaror konsernin tytäryhtiö. Tätä ennen Träimport oli ruotsalaisen Kärnsund Woodlink Ab:n suomalainen tytäryhtiö. Emoyhtiö on Holm Trävaror Ab, johon kuuluu myös Kärnsund Woodlink Ab (vuodesta 2021) ja Magna Wood Ab (vuodesta 2022). Holm

Trävaror on yksityinen perheyritys, joka on perustettu 1927. Yrityksessä on tehty useita yritysostoja niin suomessa kuin ruotsissakin ja tietynlaisia haasteita on esiintynyt. Alla olevassa kuvassa 14 on kuvattu konsernin rakenne ja kuvassa 15 on kuvattu toimipisteet ja niiden sijainti



Kuva 14. Konsernin rakenne (mukaillen Holm Trävaror kotisivut/talon sisäiset yritysesittely diat)

Kuva 15. Konsernin toimipisteet (mukaillen Holm Trävaror kotisivut / talon sisäiset yritysesittelydiat)

Konsernissa on käynnissä kokonaisvaltainen muutos, jonka tavoitteena on toimintojen yhtenäistäminen ja integroiminen koko konsernin tasolla. Aiemmin emoyhtiöllä Ruotsissa,

Träimportilla ja Novenbergilla oli käytössään eri järjestelmät, mutta nyt siirrytään yhtenäisiin järjestelmiin, mikä tuo merkittäviä säästöjä ohjelmisto- ja lisenssikustannuksissa sekä ylläpidossa ja päivityksissä. Tämä muutos yhtenäistää myös organisaation toimintatavat ja -mallit sekä koko kulttuurin, mikä tehostaa toimintaa. Yhtenäiset toimintatavat helpottavat kokonaisuuden hallintaa ja markkinoiden seurantaa. Yhtiön strategiaan on kirjattu kulttuurien yhtenäistyminen ja liiketoiminnan kasvu markkinoilla. Uudeksi toiminnanohjausjärjestelmäksi (ERP) valittiin Visma Business, joka oli jo käytössä Holm Trävarorilla ja soveltuu hyvin puutavaraliikkeelle. Asiakkuuksien hallintaan valittiin Lime CRM, joka oli käytössä Kärnsundeilla ja Träimportilla ja josta oli jo positiivisia kokemuksia. Laskutusohjelmaksi valittiin Medius, jonka laskuautomaatio mahdollistaa ostolaskuprosessin automatisoinnin ja joka on integroitavissa Visma Business -järjestelmään.

Organisaation resurssien hallinta keskitetään yhteen järjestelmään, mikä tehostaa prosesseja ja vapauttaa resursseja kehitystyöhön. Saman järjestelmän sisällä voidaan hallita ja optimoida yrityksen päivittäisen liiketoiminnan eri osia, kuten tarjoukset, tilaukset, ostot, varastot, myynnit ja toimitukset. Tiedot kulkevat tilauksista asiakastoimituksiin asti yhdessä järjestelmässä, mikä tehostaa prosesseja ja säästää työntekijöiden aikaa. Useat tuotteet tulevat pitkien matkojen takaa, esimerkiksi Kaukoidästä, ja toimitusajat voivat olla pitkiä. Suomen ja Ruotsin välillä kulkee suuntakuormat kerran kuukaudessa, ja ostotoiminta on osittain keskitetty Ruotsiin. Yhtenäinen järjestelmä mahdollistaa ostojen hallinnan paremmin Suomen ja Ruotsin välillä. Keskitetty järjestelmä parantaa organisaation tiedonkeruuta, mikä vahvistaa päätöksentekokykyä. Tarkka ja laaja tietovarasto auttaa seuraamaan kokonaisuutta ja analysoimaan hallintoa ja toiminnallisia prosesseja tehokkaammin. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla organisaatiot voivat integroida hankitut yritykset osaksi omaa liiketoimintamalliaan ja kehittää sisäisten prosessien yhtenäisyyttä ja tehokkuutta.

Novenbergin varastonhallinta oli aiemmin Excel-pohjainen, mutta yhdistymisen myötä varastointi ja varastonhallinta siirtyivät Träimportille, mikä mahdollistaa yhtenäisen järjestelmän käytön. Dokumenttien yhtenäinen ulkonäkö viestii yhteisestä toiminnasta asiakkaille ja henkilökunnalle.

Toimitusketjun integraatio on keskeinen edellytys pitkäjänteiselle yhteistyölle eri toimijoiden välillä, ja toiminnanohjausjärjestelmä tukee tätä integraatiota. Järjestelmä mahdollistaa myös kiertävän inventaarion, johon on tarkoitus siirtyä myöhemmin. Medius on pilvipohjainen hankinta- ja laskuautomaatiojärjestelmä, joka mahdollistaa ostolaskuprosessin

automatisoinnin tekoälyn ja koneoppimisen avulla. Träimportin ja Novenbergin yhdistyessä taloushallinto keskitettiin Träimportille, ja Medius sekä Visma Business integroitiin, mikä tehosti prosesseja ja vapautti resursseja.

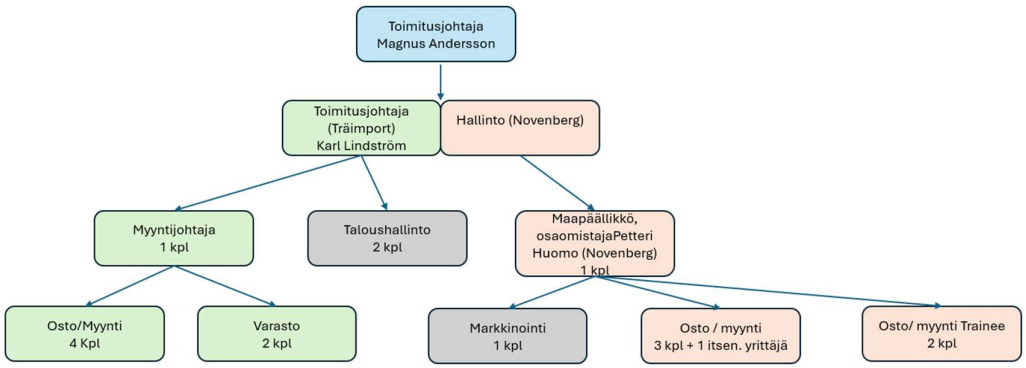
Asiakashallintaohjelma Lime CRM otettiin käyttöön, ja se integroitiin Visma Business -järjestelmään. Lime CRM on myös integroitu Outlook-sähköpostiin, mikä parantaa asiakastietojen hallintaa ja läpinäkyvyyttä. Järjestelmä kerää asiakastiedot keskitetysti pilvipohjaiseen ohjelmistoon, mikä vähentää osastojen välistä siiloutumista ja edistää yhteistyötä. Asiakasdata saadaan yhtenäistettyä, mikä auttaa hallitsemaan myyntiprosessia ja vähentää riippuvuutta yksittäisistä myyjistä.

Kolmen uuden järjestelmän tavoitteena on suorituskyvyn johtaminen ja ohjaaminen. Yhtenäiset järjestelmät helpottavat suorituskyvyn johtamista koko organisaation tasolla. Uudet järjestelmät mahdollistavat monipuolisempien mittareiden käytön, kuten asiakaskäyntien määrän ja uusasiakashankinnan, ja myös ei-taloudellisten mittareiden kautta tapahtuvan palkitsemisjärjestelmän kehittämisen.

Syksyllä 2024, tämän tutkimuksen teon aikaan, sekä Träimportin että Novenbergin henkilökunnalle järjestettiin Ruotsissa yhteinen tilaisuus. Tilaisuudessa toimitusjohtaja lanseerasi käsitteen: *”Yksi yritys - eri brändit” ”One Company-Different brands”.* Tilaisuudessa myös ryhmätöiden muodossa pohdittiin yrityksen arvoja ja mitä ne voisivat olla. Näitä lopullisia arvoja ei ole vielä julkistettu ja viestitty henkilökunnalle.

Tämä muutos ja yhteistyö yritysten ja henkilökunnan välillä ei kuitenkaan ole sujunut toivotulla tavalla. Tutkimus aloitettiinkin Träimportin toimitusjohtajan sekä Novenbergin osaomistajan haastatteluilla, jotta saatiin parempi kuva yrityskaupan taustoista, tavoitteista ja syistä miksi koetaan integraation epäonnistuneen.

Suomen organisaatiossa työskentelee Träimportilla yhdeksän ihmistä, joista taloushallinnon sekä varaston ihmiset tekevät työtä myös Novenbergille. Novenbergilla työskentelee kahdeksan ihmistä, yksi tekee itsenäisenä yrittäjänä myyntiä ja markkinointi tekee työtä myös Träimportille. Näiden lisäksi on Träimportin toimitusjohtaja, joka vastaa myös Novenbergin hallinnollisista asioista osittain. Organisaatio on kuvattu kuvassa 16 alla.



Kuva 16. Suomen organisaatio Träimport ja Novenberg

Nykyinen Holm Trävarorin toimitusjohtaja aloitti pestissään helmikuussa 2024, tätä ennen oli vt toimitusjohtaja helmikuu 2023 ja helmikuu 2024 välisen ajan. Häntä edeltänyt toimitusjohtaja oli työssään noin vuoden.

6.3 Träimportin toimitusjohtajan sekä Novenbergin osaomistajan haastattelut

Träimportin toimitusjohtajallejohtajalle ja Novenbergin osaomistajalle/maapäällikölle tehtiin vapaamuotoinen haastattelu. Kysymykset Liitteessä 1. Näistä vastauksista koottiin kokonaisvaltainen näkemys ja yhteenveto tilanteesta ja se antoi perusteet tutkimuksen tekemiselle ja huomion suuntaamiselle.

Novenbergin kohdalla syyt myynnille oli liiketoiminnan kasvattaminen ja liiketoimintaosaaminen, sekä puhtaasti taloudelliset syyt. Aikaisemmin Novenbergilla oli toinen osaomistaja, jonka kanssa yhteistyö ei sujunut odotetulla tavalla. Synergiaetuja ei ollut ja näkemyserot olivat liian suuret. Holmien omistajalla taas oli tahtotila kasvaa ja tavoite on, että yrityksen tulee olla alan (puutavaran tukkumyynnin) TOP3 liikevaihdon puolesta Ruotsissa ja voimakas halu investoida uuteen liiketoimintaan. Tälläkin hetkellä etsitään uusia yrityksiä ostettavaksi varsinkin maahantuonnin ja edustuksien osalta.

Integraatiota varten ei laadittu varsinaista suunnitelmaa. Yritykset nähdään erillisinä ja brändit jäävät erikseen elämään, mutta molempien yritysten tulee samaistua oman kulttuurin lisäksi myös konsernin kulttuuriin ja brändiin. Aluksi yritykset jatkoivatkin toimintaa täysin erillisinä, mutta Träimport ottaa haltuun / on jo osin ottanut Novenbergin it-asiat ja järjestelmät, varastoinnin, logistiikan ja taloushallinnon. Träimport osallistuu jatkossa myös Novenbergin tuotteiden myymiseen. Haasteita on ollut kommunikaatiossa ja sitouttamisessa. Viestintä on tapahtunut suullisesti ja siinä on vaarana, että vastaanottaja ymmärtää tai muistaa väärin. Sisäisiä tiedotteita ei juurikaan ole käytetty. Tietyt henkilöt ovat ylikuormittuneet, kun lisätehtäviä on tullut oman toimen oheen ja tilanne ei ole ollut riittävän selkeä, resurssien suunnittelu on ontunut. Myös henkilökunnan pelkotilat ovat olleet odotettua suuremmat ja näitä ei ole osattu käydä riittävällä tasolla läpi. Tekojen pitäisi myös näyttää mitä tapahtuu, teot ja puheet eivät ole kohdanneet.

Ylimmän johdon ja Novenbergin osaomistajan kanssa laadittiin osakassopimus ja siinä määriteltiin tapa toimia, henkilökunnan sitouttamiseen ei oikeastaan ollut mitään. Novenbergin puolella päivitettiin tavoitepalkkausjärjestelmä.

> *”Vähän ajelehtimista ollut, ja tuntuu siltä kuin kapteeni ja varakapteeni ohjaisivat venettä eri suuntaan. Myös laastarilla vaan paikattu asioita. Toki hyvää on se, että pienestä kioskista tulikin ketju, kuten R-kioski. Tavoiteasetanta ollut myös hukassa, se lamaannuttaa ihmisiä. Kommunikaatio Ruotsiin on ihan nolla, Träimportin suuntaan parempi. Ihmiset ovat avaintekijöitä ja osaamista ei ole nyt riittävästi hyödynnetty”*

Yrityskulttuurit nähdään erilaisina. Träimportilla on vahva sääntökulttuuri, mutta sitä halutaan viedä nyt enemmän ihmisjohtamiseen. Novenberg on vapaampi ja ”villimpi” ja ihmiset tekevät siellä mitä haluavat. Suomessa on kaksi täysin erilaista kulttuuria, joilla molemmilla on omat vahvuudet ja heikkoudet ja niistä tulisikin oppia ja sopeuttaa ne toimintaan. Holm taas on Träimportin toimitusjohtajan mukaan perinteinen ”isäntäkulttuuri”, jossa asiat henkilöityvät omistajaan ja hänen päätöksiinsä. Yrityskauppoja on toteutettu ”valloittamalla” eli uusien ostettujen yritysten on täytynyt omaksua Holmien kulttuuri ja toimintamallit täysin. Jälkikäteen on kuitenkin todettu, ettei tämä ole ollut oikea tapa toimia, sillä muun muassa avainhenkilöitä on menetetty. Nyt pyrkimys on kuitenkin henkilöstöjohtamisessa ja luottavassa ja osallistavassa kulttuurissa ja kaikilla yrityksillä sama suunta. Suomen ja ruotsin

välillä nähdään eroa hierarkkisuudessa. Suomessa se on läpinäkyvämpää, kun taas Ruotsissa salaisempaa. Käskyjen anto ja otto on Suomessa suorempaa ja Ruotsissa se johtaa keskusteluun, Ruotsissa ei sanota suoraan käskyjä, vaan hieman kiertäen. Suomessa voi esimerkiksi sanoa: ”lähetä nuo matkaan” kun ruotsissa tulee sanoa: ”voitko selvittää mitä nyt tulisi lähettää matkaan”.

Molempien haastateltavien mielestä integroinnissa eniten vaikuttavat asiat ovat tavoiteasetanta sekä kommunikaatio.

6.4 Henkilökunnan haastattelut

Haastattelupyyntöihin vastasivat kaikki työntekijät molemmista yrityksistä. Haastatteluja tehtiin yhteensä 17 kappaletta ja yhden haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista jopa hieman yli tuntiin. Novenbergilla haastateltiin 8 ja Träimportilla 9 henkilöä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelua ohjaavat pohjakysymykset ovat liitteessä 3. Haastattelut tehtiin kasvokkain luottamuksellisen tilanteen aikaansaamiseksi ja muutaman kohdalla videopuhelun välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstimuotoon. Litterointi tarkoittaa puhutun kielen kirjoittamista sanatarkasti. Vastauksista tehtiin myös taulukko, josta käy ilmi useimmiten esiintyneet ja mainitut asiat. Asioiden perään taulukkoon on merkitty, kuinka moni henkilö yhtiöittäin mainitsi asiasta. Luvut tarkoittavat haastateltavien määriä. Pääkohdat on esitelty alla olevassa kuvassa 17.

	Novenberg	Träimport
En tiedä mitkä yrityksen arvot, missio ja visio ovat	Kaikki	Kaikki
Viestintä ei toimi	7	6
Suunnitelmallisuus puuttuu / asiat tapahtuvat viime tipassa	6	6
Johtaminen ei ole johdonmukaista	6	6
Kontrolli puuttuu	6	6
Eriarvoisuus	5	6
Salamyhkäistä ja epäselvää toimintaa	4	5
Yhteinen linja on hukassa	3	5
Yrityskumppanuus oikeanlainen yhdistelmä	5	
Yrityskumppanuus vääränlainen yhdistelmä		4
Luottamus puuttuu	3	3

Kuva 17. Haastatteluissa esiin tulleita asioita

6.4.1 Henkilökunnan ajatuksia yrityskaupoista

Tutkimuksessa tutkittiin Träimportin ja Novenbergin välistä yrityskauppaa, mutta sivuttiin jo aiempaa kauppaa, jossa Holm Trävaror osti Träimportin, sillä nämä kaupat ovat tapahtuneet lyhyen ajanjakson aikana ja saattaa vaikuttaa henkilökunnan asenteisiin. Tästä yrityskaupasta henkilökunnan ajatukset olivat melko yhteneväiset. Henkilökunta kokee, että tämän kaupan myötä perheenomainen yrityskulttuuri muuttui etäisemmäksi ja avoimuus työyhteisöstä katosi. Uudistuksia luvattiin yrityskaupan myötä, mutta niitä ei ole tullut ja johtaminen meni huonompaan suuntaan. Myös viestintä meni sanahelinäksi. Tämä on luonut epätietoisuutta.

Novenbergilla selkeä enemmistö näki yritykset hyvänä yhdistelmänä luoda tulevaisuuden liiketoimintaa.

> *”Kombo on potentiaalinen, erilaiset resurssit nyt, lisää henkilökuntaa erilaisella osaamistaustalla ja Lahdessa varasto on plussaa, täydentää toiminnallisesti ja logistisesti toisiaan hyvin”*

Träimportilla yrityskauppaa epäiltiin enemmän. Osa henkilökunnasta näki osittain yhtäläisyyksiä ja mahdollisuutta yhteistyölle, mutta samaan aikaan kritisoitiin ostoa. Epäiltiin ettei se tuota lisäarvoa Träimportille ja lähtökohdat nähtiin erilaisena.

> *”Jos tämä meinataan saada toimimaan, niin tarvitaan enemmän yhteistyötä ja synergiaa. Työtaakkaa on meille päin laitettu ihan liikaa. Heillä ei ollut mitään järjestelmiä ja nyt he kokevat meidän järjestelmämme hankaliksi. Toki me voitaisiin ottaa heiltä kyllä ripaus sitä innovatiivisuutta ja uuden kehittämistä. Laiha sopu on parempi kuin lihava riita.”*

6.4.2 Viestintä

Viestinnän taso määriteltiin heikoksi. Tietoa pitää itse kysyä, sitä ei jaeta riittävästi ja usein se tulee aivan liian myöhäisessä vaiheessa. Palaverivastuut ja muut käytännöt ovat sekavia. Useampi myös mainitsi, että kun jaetaan tietoa, siihen suhtautuminen ja kuunteleminen on usein välinpitämätöntä. Useampi molemmissa yrityksissä mainitsi, ettei talousasioista tiedoteta. Myös systemaattisuus palaverien suhteen puuttuu. Palaverien ja systemaattisuuden lisäksi kaivattiin uusia tiedotuskanavia, ehdotettiin konsernin sisäistä intranettiä tai uutiskirjettä.

> *”Ei ole juuri mitään informaatiota. Jos jotain päätetään Holmeilla tai Träimportilla, niin ei siitä tietoa meille tule. Asioista tiedotetaan jälkijunassa”*
>
> *”Suomen ja Ruotsin välillä viestintä on yhden ihmisen varassa olevia suusanallisia terveisiä”*
>
> *”Yhteistyötä ei saada aikaan sillä, että kaikki touhuaa omiaan ja panttaa tietoa, ajetaanko tällä omaa vai firman etua?”*
>
> *”Yksi puhuu yhdelle ja toinen toiselle ja kaikki ei tiedä kaikkea. Tiedottaminen ei tapahdu samanaikaisesti. Salailun tunnelma ja luottamuspula?”*

Viestintä ei toimi kummassakaan yksikössä sisäisesti, ei yksiköiden välillä, eikä emoyhtiön suuntaan. Asiakkaiden suuntaan viestintää pidettiin myös heikkona, tulisi käydä enemmän messuilla ja jakaa asiakkaillekin tiedotteita ja uutiskirjeitä.

6.4.3 Missio, visio ja arvot

Haastatteluissa tuli ilmi, että kukaan kummastakaan yrityksestä ei tiedä mitä nämä ovat.

> *”Missä ne ovat ja mitä? Voisiko joku kertoa? Onkohan epätasa-arvo yksi meidän arvoista?”*
>
> *”Huhuja on, että näidenkin suhteen verkkoja vesillä, konkretiaa ei ole ja tämä lisää kyllä epätietoisuutta. Mikä on tahtotila ja millä keinoin?”*
>
> *”Kovasti näistä Ruotsissa puhuttiin, mutta jääkö vain puheen asteelle? Kommunikointi ei voi olla arvo, jos kommunikointi puuttuu. Suunta puuttuu kokonaan”*

Liki kaikki mainitsivat haastatteluissa Ruotsin matkan, jossa arvoja oli ryhmätöiden muodossa käsitelty, mutta samaan aikaan oli epäilys, että ne jäävät puheeksi. Ja arvojen perään kyseltiin. Näitä ei ole vielä lyöty lukkoon, eikä viestitty henkilökunnalle. Yrityksen tavoitetila on epäselvä ja visiota ei ole jalkautettu henkilökunnalle.

6.4.4 Johtaminen

Käytännön asioiden johtamista pidettiin heikohkona, johtajia on ollut liikaa ja vaihtuvuus ollut liian suurta ja tämä on aiheuttanut epätietoisuutta. Osa epäili, onko Suomen yrityksiä johdettu lainkaan, vai onko Suomi jäänyt hieman unohduksiin ja vain sammuteltu tulipaloja. Johtamiseen kaivattiin pitkän tähtäimen suunnitelmallisuutta. Johtajien (toimitusjohtajien) vaihtuvuus aiheutti myös hämmennystä ja epäilystä asioiden pitkäjänteisestä johtamisesta. Puheet ja teot eivät ole aina kohdanneet ja se on jättänyt epäilevän ja ihmettelevän tunnelman. Osalla oli tunne, että johto ei luota alaisiin ja avoimuus puuttuu ja asioita salataan liikaa. Johtamista pidettiin myös epäjohdonmukaisena, eri johtajilta tai esimiehiltä voi tulla asioihin erilaiset ja toisistaan poikkeavat vastaukset. Suurempaa kuvaa ja tavoitetilaa ei ole kerrottu, kaivattiin tietoa siitä, mihin tulisi yhteisesti paneutua ja miten resurssit jaetaan.

> *”Tarvitaan yksi hyvä johtaja, joka saa lintuparven auraksi”*
>
> *”Johtaminen on nyt hallitsematon kaaos, hätäilevää ja lyhytnäköistä”*
>
> *”Luottamus pitää ansaita myös alhaalta ylöspäin. Selkeä kontrolli, töiden ja vastuunjako uupuu”*

”Toivoisin lisää ohjaamista siihen suuntaan kuin halutaan työntekijöiden mennä, nyt sinkoillaan sinne ja tänne. Minä en ainakaan oikein tiedä mitä tulee tehdä tai saa tehdä, haluan selkeät raamit”

”Täällä valitaan rusinat pullasta, auktoriteetti puuttuu”

”Onko johtajien pelikentät selvillä? Pelaako ne koripalloa vai jalkapalloa? Tietääkö ne itsekään?”

6.4.5 Oma työ ja yrityskulttuuri

Epäilystä herätti toimenkuvat. Suurimmalla osalla on vielä edellisen omistajan ajalta olevat työsopimukset ja toimenkuvat Träimportilla. Työnkuvat ovat muuttuneet ja tehtäviä on tullut lisää ja niistä on viestitty heikosti, eikä aina oikein hahmoteta missä se oma rooli on. Osa taas kertoo, ettei työnkuva ole muuttunut lainkaan. Osalla on aiheuttanut hankaluuksia järjestelmien muutokset ja uuden opetteleminen, eikä niistä ole saanut riittävän kattavaa kuvaa tai koulutusta. Järjestelmien haasteita kritisoitiin, ne ovat aiheuttaneet hämmennystä ja niitä ei monen mielestä ole hoidettu kunnolla. Monen mielestä liikaa työllistetty tiettyjä ihmisiä, olisi ollut parempi, jos olisi palkattu täysin ulkopuolinen asiantunteva toiminnanohjausarkkitehti suunnittelemaan ja johtamaan järjestelmämuutos. Järjestelmän muutos on kestänyt liian pitkään ja yksi jopa mainitsi, että tuntuu siltä, että se on nykyään varsinainen liiketoiminta myynnin sijaan. Osa Träimportilla näki kuitenkin järjestelmän vaihdoksen positiivisena ja hyvänä asiana, sillä sitä kautta näkee hyvin myös Ruotsin varastovalikoiman ja se tuo helpotusta myyntiin. Novenbergilla taas ihmetellään miksi ei he eivät saa nähdä kuin omat varastosaldot. Moni kaipasi lisää osallistamista niin järjestelmien kehittämisen suhteen kuin muihinkin toimintoihin. Asiat ja niiden kehittäminen ja eteenpäin vieminen ja monet työtehtävät ovat liikaa yhden ihmisen takana. Asioista ei päätetä riittävästi yhdessä. Järjestelmien haasteellisuuden lisäksi nähtiin haasteita prosessien kulussa. Kuka vastaa mistäkin ja miten asiat toimivat ja etenee, miten tavara saadaan liikkeelle. Havaittiin myös, että yrityksessä on paljon työtä, joka ei varsinaisesti kuulu kenenkään toimenkuvaan.

”Olotila oman työn suhteen on vähän varpaillaan olemista. Työt seuraavat nykyään kotiin asti, ennen eivät seuranneet. Epätietoisuus ahdistaa ja syö motivaatiota.”

”Työn määrä on lisääntynyt ja tullut ihan erilaisia tehtäviä, alkuperäisestä työnkuvasta poikkeavat tehtävät.”

Yrityskulttuureissa nähtiin yhteentörmäys ja epätasa-arvoa niin yritysten välillä kuin henkilökunnankin välillä. Nähtiin myös tietynlaista paikoilleen jämähtäneisyyttä, vaikka toivottiinkin että joustamalla asiat saataisiin toimimaan. Kulttuuriin kaivattiin avoimuutta, luottamusta, suunnitelmallisuutta ja vuorovaikutusta.

”Mission jalkautus ontuu. Yksi ihminen koittaa pitää potilaan hengissä.”

”Parempi kulttuuri syntyy yhteisen tekemisen kautta. Tiedon panttaus pitää lopettaa ja markkinatilannekatsauksia tulisi järjestää.”

”Aloitetaanko siitä, että opetellaan tuntemaan työkaverit.”

”Ei meillä ole mitään kulttuuria, kaikki on hähmäistä. Vastuu ja vapaus tulisi olla balanssissa, kaipaan tietoa mitä saa tehdä ja mitä ei.”

”Kommunikaatio! Epämiellyttävä totuus on parempi kuin epätietoisuus. Yhteen hiileen puhallus ja kompromissit voisi olla avain. Solmut on avattava ja katsottava millaista osaamista talossa on. Työnantajalta on raamit toiminnalle tultava. Jos hommaa ei saada pelittämään, niin sitten on varmaan tehtävä henkilöstömuutoksia. Meiltä muuten puuttuu HR kokonaan. Asioita viestitään eri tavalla, toisille informoidaan ja toisten kanssa neuvotellaan. Muutosvastarintakin on tietyillä ihmisillä liian kova, pitää kehittyä ja oppia uutta, jos aikoo pärjätä kilpailussa. Meidän pitäisi olla kiinnostava myös uusille kyvyille, nyt poljetaan 80-luvun tyyliin. Jos muutokset ei kohta puhalla, niin pahoin pelkään, että porukka lähtee kohta pois talosta.”

”Kommunikaatio, tiedon ja taidon jakaminen, avuliaisuus, näitä me tarvitaan.”

”Selkeät visiot ja ideat ja niiden kautta joukkuepeli, niin voidaan saada toimiva ratkaisu. Yhteisöllisyys.”

6.4.6 Muita esille nousseita asioita

Aikataulutus ja resurssien epätasainen käyttö sai haastatteluissa paljon huomiota. Aikataulut ovat olleet usein liian myöhässä ja asiat ovat tapahtuneet yht’äkkiä. Monet asiat ovat lykkääntyneet tai peruuntuneet kokonaan, ja näistä ei sitten ole tiedotettu riittävästi. Toisiin

asioihin taas tartuttu aivan liian myöhään tai tehty hieman väärässä järjestyksessä. Useassa yhteydessä mainittiin resurssien epätasa-arvoinen käyttö ja työsopimuksien vanhat toimenkuvat. Asioita on ilmassa liikaa, eikä niitä saateta päätökseen. Monella on odottava tunnelma.

> *”Nähtiinköhän me Novenbergiläiset ensimmäisen kerran vasta joskus vuosi yrityskaupan jälkeen”*
>
> *”Ihmisiä on pompoteltu miten sattuu”*

Taloon on myös tullut yrityskauppojen jälkeen uusia työntekijöitä. Heidän mielestään töihin tulo oli hieman sekavaa, eikä oikein ollut tiedossa kuka vastaa mistäkin ja keneltä asioita tulee kysyä. Perehdytyksestä ei myöskään tuntunut olevan suunnitelmaa. Alussa oli myös hyvin epäselvää työtehtävistä, mitä tulisi tehdä ja miksi on taloon palkattu.

Positiivisia asioita tuli esille hyvin heikosti. Näitä haastattelun aikana pyydettiin erikseen mainitsemaan, mutta niitä oli henkilökunnan vaikea saada puettua sanoiksi. Tärkein positiivinen asia oli resurssien lisääntyminen ja uudet työtoverit sekä nähtiin myös hyviä mahdollisuuksia yhteistyölle, mutta konkreettisia ideoita ja näkemyksiä siitä miten yhteistyötä hyödynnettäisiin, ei tullut esille lainkaan. Haastattelussa puhuttiin joidenkin kanssa yksilönvastuusta muutostilanteessa ja yksi kuvasi tilannetta näin:

> *”Vähän kuin pyörisi liikenneympyrässä, ei oikein yksilönä hahmota mistä liittymästä poistuisi, kun ei ole kerrottu mihin pitäisi mennä. Tuleeko valittua väärä liittymä?”*

6.4.7 Mitä henkilökunta muuttaisi, jos olisi valta tehdä muutoksia

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli löytää se kaikkein tärkeysjärjestys, mitä asiaa kukakin painottaisi eniten. Useampi henkilö ehdotti yhtä vahvaa yhteistä johtajaa, joka ottaisi johtajuuden sydämen asiana ja olisi läsnä. Toiseksi eniten muutettaisiin viestintäkulttuuria vuorovaikutteisempaan suuntaan ja palaverikäytänteitä ehdotettiin muutettavaksi siten, että ne olisivat kiinteitä ja sovituista ajankohdista ja aiheista pidetään kiinni. Viestintäkanavia ehdotettiin mietittäväksi, ehdotettiin myös epämuodollisempaa intranettiä, jossa tiedotetaan mitä missäkin yksikössä tapahtuu ja siellä voisi olla myös henkilöesittelyitä. Palavereita

halutaan myös yritysten välille, jotta tiedetään riittävästi mitä toisaalla tapahtuu. Resurssien jako ja hallinta sekä innostaminen tai jopa tiettyjen henkilöiden irtisanominen oli yleisin vastaus. Toimenkuvia selkeyttäisi useampi, selkeät tehtävänjaot ja vastuut jotta kaikki saadaan samaan veneeseen. Vision ja tavoitetilan viestimistä ja jalkauttamista ehdotti useampi. Yksi haluaisi piirtää uhkakuvat ja tehdä SWOT-analyysin sekä pistäisi pääpainon logistiikan ja myynnin sovittamiseksi niin, että molemmat yritykset voivat kasvattaa myyntiä ja voisi mahdollisesti hyödyntää yhteisostoja. Osa vaihtaisi uuden toiminnanohjausjärjestelmän.

SWOT-analyysi on strateginen työkalu, jota käytetään arvioimaan yrityksen tai projektin sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. SWOT-analyysilla arvioidaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia organisaation tilanteesta. Vahvuudet ovat sisäisiä kilpailuetuja, kuten osaaminen, resurssit tai brändi, joihin voidaan nojata. Heikkoudet ovat puolestaan sisäisiä haasteita, kuten resurssipula tai kehitystä vaativat prosessit, joita tulee parantaa. Mahdollisuudet ovat ulkoisia tekijöitä, kuten markkinoiden kasvu tai teknologiset innovaatiot, joita kannattaa hyödyntää. Uhat taas ovat ulkoisia riskejä, kuten kilpailu tai taloussuhdanteet, joihin tulee varautua. SWOT auttaa muodostamaan kokonaiskuvan tilanteesta, suunnittelemaan strategioita ja maksimoimaan vahvuuksien ja mahdollisuuksien hyödyntämisen, samalla minimoiden heikkouksien ja uhkien vaikutukset. (Kamensky 2016, s. 197–200.)

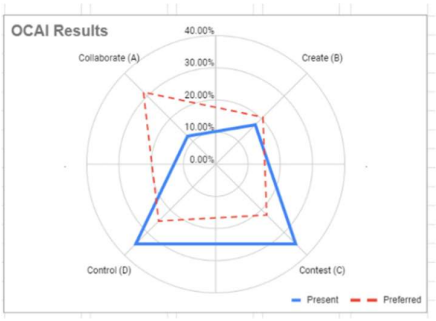
6.5 OCAI-kysely ja analyysi

Sekä Träimportin että Novenbergin henkilökunnalle tehtiin OCAI-kysely yrityskulttuurin osalta. Kysely ja viitekehys on esitelty luvussa 4.4. Kyselyllä oli tarkoitus saada vahvistusta Träimportin toimitusjohtajan näkemykselle kulttuurien eroavaisuudesta ja arvoista. Kysely lähetettiin kaikille työntekijöille sekä Träimportilla ja Novenbergilla. Träimportilta vastaus saatiin kuudelta ja Novenbergilta kaikilta kahdeksalta työntekijältä. Cameronin & Quinnin valmis organisaatiokulttuurikysely on suomennettu ja löytyy Liitteestä 2. Tuloksista piirrettiin kuvaajat valmista excell taulukkoa hyödyntäen, jotka esitelty alla. Koska organisaatio on pieni ja henkilöt helposti tunnistettavissa, ja tulokset luvattiin julkaista nimettömänä, on henkilöt nimetty Träimportin osalta T + numero ja Novenbergin osalta N + numero. Jokainen kuva kertoo yhden työntekijän näkemyksen kulttuurista. Sinisellä on kuvattu nykyinen vallitseva kulttuuri ja punainen katkoviiva kertoo toivotusta kulttuurin tilasta. Ylhäällä

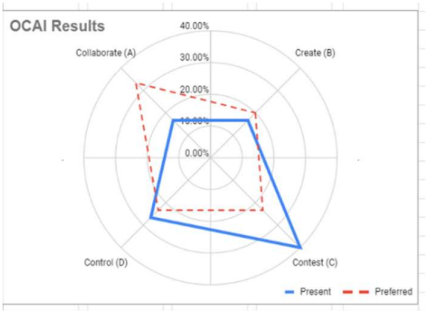
vasemmalla on klaanikulttuuria painottava kulttuuri, ylhäällä oikealla epämuodollinen adhokratia kulttuuri, alhaalla oikealla markkinakulttuuri ja vasemmalla alhaalla hierarkiakulttuuri. Kulttuurit on selitetty teorialuvussa 4.4 tarkemmin.

Träimportin henkilökunnan näkemykset yrityskulttuurista:

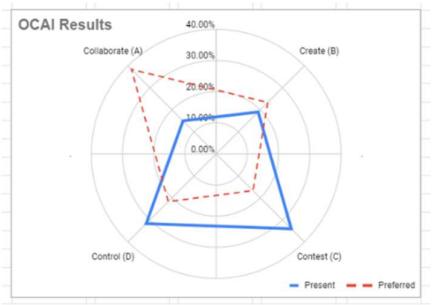
T1



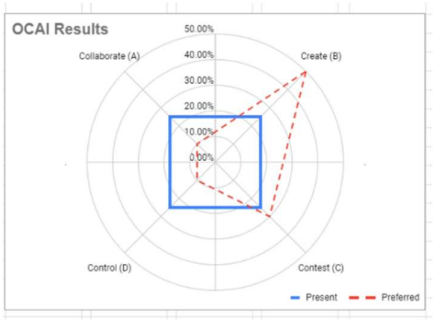
T2



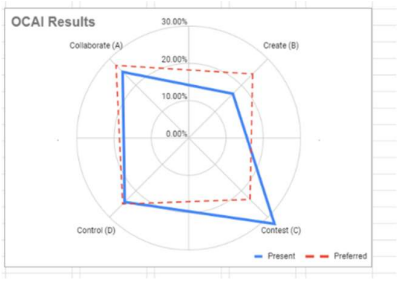
T3



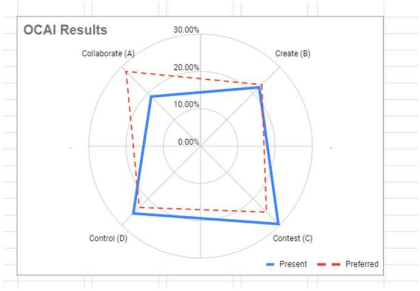
T4



T5

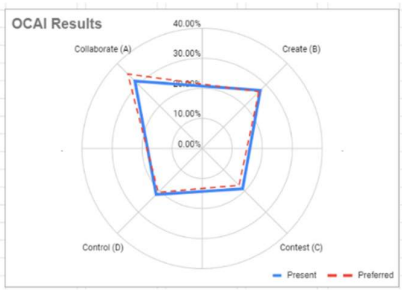


T6

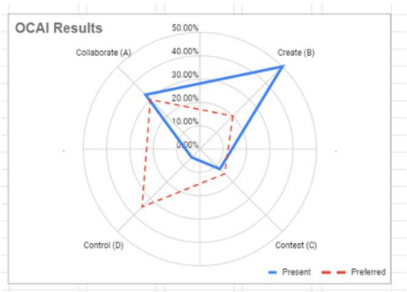


Novenbergin henkilökunnan näkemykset yrityskulttuurista:

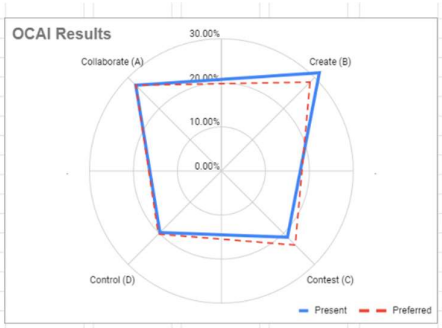
N1



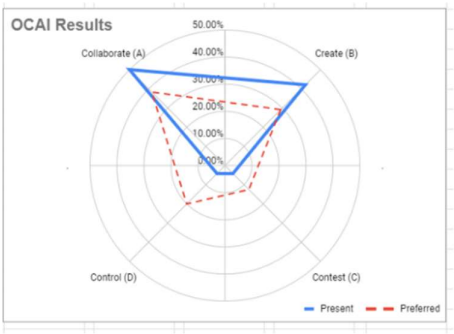
N2



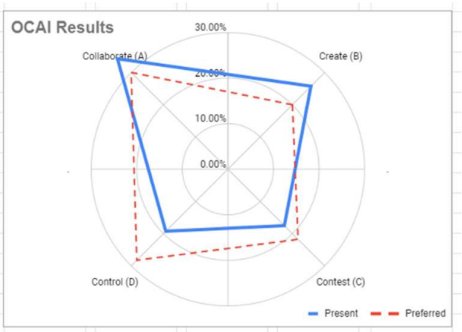
N3



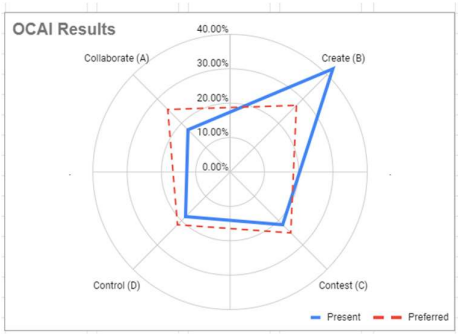
N4



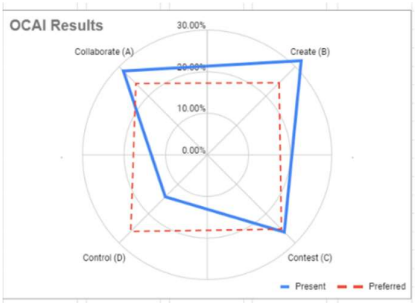
N5



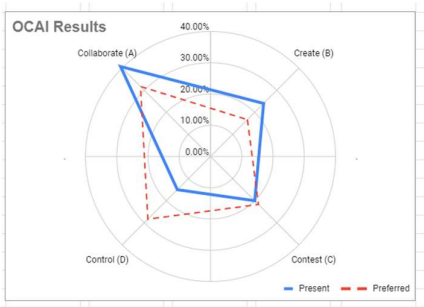
N6



N7



N8



Kuva 18. OCAI-kulttuurin nykytilan arvioinnin tulokset

Tuloksista voidaan havaita, että yrityskulttuurit ovat erilaiset ja toivottu suuntakin on erilainen. Kummassakaan yrityksessä ei olla tyytyväisiä nykytilaan, vaan halutaan voimakasta muutosta ja täysin vastakkaisiin suuntiin.

Novenbergillä on epämuodollinen ja luova kulttuuri, josta kontrolli puuttuu. Träimportilla taas hyvinkin kilpaileva ja markkinavetoinen kulttuuri ja toiveena klaanimaisempi sekä sisäistä yhteistyötä painottava.

Poikkeuksiakin löytyy tuloksista. Träimportilla T4 kertoi haastattelussa, ettei pysty hahmottamaan nykyistä kulttuuria sen epäselvyyksien vuoksi. Hän myös toivoo hyvin itsenäistä ja luovempaa kulttuuria ja sopisikin paremmin Novenbergin nykyiseen kulttuuriin. T5 taas toivoi lisää luovuutta, mutta haastattelussa totesimme, että tämä johtuu hänen työtehtävistään ja toiveissa oli myös yhteistyötä enemmän painottava kulttuuri.

Novenbergilla oltiin selvästi tyytyväisempiä kulttuurin tilaan. Toki, pitää ottaa huomioon myös, että kaksi työntekijöistä on aloittanut työt vasta hieman yli kuukausi ennen testin tekemistä, eivätkä välttämättä ole ehtineet tehdä riittävän tarkkaa arviota kulttuurista. Novenberg on yksityisyrittäjän perustama ja luksustuotteisiin panostava yritys, jossa korostuu yrittäjyysmäisyys ja innovatiiviset ja joustavat ratkaisut. Riskinä luovilla ja epämuodollisilla kulttuureilla on jatkuva kaaos. (Cameron & Quinn 2006, s.108). Teknologiaa ei ole hyödynnetty riittävästi aiemmin ja arjen ”epämieluisat” hoidettavat asiat jäävät tekemättä, kun kukaan ei halua ottaa niistä vastuuta. Tiimi on ollut itseohjautuva ja selkeitä vastuita tai edes titteleitä ei ole ollut. Asiat, kuten toiminnanohjausjärjestelmän käyttö, on kuitenkin

opeteltava ja hoidettava. Nyt vastauksista ilmeneekin, että varsinkin näihin epämieluisiin tehtäviin kaivataan selkeää vastuun- ja työnjakoa.

Träimportilla on pitkä historia ja sen aikana opittu tulosorientoitunut kulttuuri. Perinteisesti myyjän työtä on seurattu vain rahallisilla suorituskykymittareilla, kuten myyntibudjetin täyttyminen. Taloudellinen tehokkuus on korostunut. Myyjien välillä on ollut sisäistä kilpailua siitä, kuka on paras ja pääsee parhaaseen tulokseen. Riskinä tällaisella kulttuurilla on itsekeskeinen organisaatio (Cameron & Quinn 2006, s.108). Tulokset vahvistavat Träimportin toimitusjohtajan ja Novenbergin osaomistajan näkemyksiä haastatteluissa. Träimportin toimitusjohtajan mukaan Träimportilla vallitsevaa ”sääntökulttuuria” ollaan viemässä ihmisläheisempään johtamiseen. Träimportin työntekijöiden toiveet klaanimaisemmasta yrityskulttuurista tukee hyvin tätä tahtotilaa.

7 Kehitysehdotuksia

Haastattelujen, kulttuurin nykytilan arvioinnin ja teoriaosuuden pohjalta on laadittu emoyhtiölle kahdenlaiset kehitysehdotukset. Ensin pitää ratkaista Träimportin ja Novenbergin tämänhetkinen tilanne yhteistyötä ja liiketoimintaa parantavaksi ja lisäarvoa tuottavaksi ja toiseksi on laadittu kehitysehdotuksia jatkossa toteutettavia yrityskauppoja sekä niiden integraatiota varten, jotta samoilta virheiltä voidaan välttyä ja jotta tulevat yrityskauppojen integraatiot sujuisivat jouhevammin.

7.1 Kehitysehdotuksia ja työkaluja tilanteen parantamiseksi Träimport/Novenberg

Yrityskauppojen jälkeinen tilanne on tuonut mukanaan haasteita henkilöstön johtamiseen, viestintään ja yrityskulttuurin yhtenäistämiseen. Keskeistä on selkeiden tavoitteiden, arvojen ja toimintamallien viestiminen sekä johdon ja henkilöstön välisen luottamuksen palauttaminen. Lisäksi tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä yritysten välisen yhteistyön ja synergioiden hyödyntämiseksi. Yrityksen missio, visio ja arvot tulisi selkiyttää ja jalkauttaa henkilökunnalle. Tämä tavoitetilan ja siitä viestimisen puute oli luvun 6.3.3 haastatteluiden mukaan

epäselvää kaikille työntekijöille. On tärkeää, että missio, visio ja arvot viestitään konkreettisesti koko organisaation tasolle esimerkiksi intranetin, uutiskirjeiden, palaverien tai koulutustilaisuuksien avulla. Selkeä tiekartan laatiminen siitä miten missiota, visiota ja arvoja sekä niiden mukaisia tavoitteita edistetään käytännössä. Tavoitteiden toteutumista tulee seurata ja tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. Näiden elementtien yhteensovittaminen on tärkeää, jotta yritys voi toimia johdonmukaisesti ja tehokkaasti. Missio antaa merkityksen päivittäiselle toiminnalle, visio ohjaa pitkän aikavälin tavoiteasetantaa, arvot muovaavat organisaation toimintakulttuuria, ja strategia määrittää konkreettiset askeleet, joilla tavoitteet saavutetaan. Tämä sitouttaa henkilöstöä toimimaan samojen tavoitteiden eteen. Henkilöstön toimintaa strategiaa ja visiota toteuttavaksi voi kehittää erilaisten suorituskykymittareiden avulla, jotka on esitelty luvussa 3.3 (Kamensky 2016, s. 18–19 & 55–89.)

Viestintäkanavia tulisi kehittää, kuten henkilökuntakin haastatteluissa luvussa 6.3.7 ehdottaa. Esimerkiksi viikoittainen uutiskirje, jossa jaetaan tietoa päätöksistä ja projektien etenemisestä parantaa tiedonkulkua ja vähentää epäselvyyksiä. Palaverikäytänteiden uudistaminen aikatauluttamalla yksiköiden sisäiset ja yksiköiden väliset palaverit auttavat varmistamaan tiedottamisen ajantasaisuuden. On huolehdi myös siitä, että tiedottaminen on yhdenmukaista ja samanaikaista ja että henkilökunnalle jätetään aikaa esittää kysymyksiä epäselvyyksien selvittämiseen. Päätöksissä tulee olla avoimia ja ne tulee perustella hyvin, tämä lisää viestinnän luottamusta. Ydinviestien tulee olla yhdenmukaisia kaikille sidosryhmille, mutta viestinnän sisältö on mukautettava kunkin ryhmän yksilöllisiin tarpeisiin prosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi henkilöstölle viestittäessä ajantasaisuus ja johdonmukaisuus rakentavat luottamusta ja lisäävät prosessin läpinäkyvyyttä. (Juholin, 2006, s. 154; Erkkilä, 2001, s. 107.) Tässä kannattaa myös hyödyntää Barrettin (2002) muutosviestinnän tavoiteteoriaa, joka on esitelty luvussa 2.2.3

Sekä mission, vision ja arvojen jalkauttamisessa ja viestinnän toteutuksessa tarvitaan johtajaa, joka toimii selkeänä viestinviejänä yrityksen sisällä, ja joka varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet yhteiset tavoitteet. Tavoitteena on johdonmukaisuus ja luottamuksen vahvistaminen. Johtajuuden katsottiin osin olevan epäjohdonmukaista. Toiselta johtajalta saa eri vastauksen kuin toiselta, joten yhdenmukaisuus on myös tärkeää luottamuksen rakentamiseksi. Tässä varmasti on haasteita, johtuen siitä, että Novenbergilla on kaksi omistajaa. Holm Trävaror / Träimport omistaa 60 % Novenbergista ja yrityksen alkuperäinen perustaja omistaa 40 %, jolloin saattaa muodostua eriäviä näkemyksiä asioista ja ristiriitaista viestintää. Jos

päätökset ovat ristiriidassa oman tahtotilan kanssa, on päätöksen viestintätapaan henkilökunnalle kiinnitettävä huomiota. Päätös on pyrittävä viestimään positiivisesti, vaikka se ei olisi itselle mieluinen päätös. Viestintätapa saattaa vaikuttaa henkilökunnan asenteisiin.

Henkilöstön työsopimukset ja toimenkuvat tulisi päivittää ja kiinnittää huomio epätasa-arvoiseen kuormittamiseen. Useampi haastateltavista mainitsi (luku 6.3.6) resurssien epätasaisen käytön. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä keinoja työtehtävien ja tavoitteiden asettamisen läpikäyntiin. Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden saada kokonaiskuva jokaisen työntekijän roolista ja se antaa myös työntekijälle mahdollisuuden tulla kuulluksi. Keskusteluissa voidaan varmistaa, että organisaation strategiset tavoitteet ovat työntekijöiden tiedossa ja että heidän henkilökohtaiset tavoitteensa tukevat näitä. Kehityskeskustelut lisäävät työntekijöiden tunnetta siitä, että heidän panoksensa on tärkeää, mikä parantaa sitoutumista. Keskusteluissa voidaan saada myös tietoa henkilökunnan mielialasta ja ne antavat mahdollisuuden havaita ja käsitellä ongelmia ennen niiden eskaloitumista, kuten työhyvinvointiin tai yhteistyöhön liittyviä haasteita (Ukko et al. 2007, s. 28–29.)

Prosessien ymmärryksessä oli vaikeuksia useammalla. Tähän voisi toimia prosessien dokumentointi ja näiden jakaminen koko henkilökunnalle, jolloin läpinäkyvyys lisääntyy ja tämä helpottaa myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Aikatauluja ja projektien hallintaa tulisi seurata ja mitata, jotta tavoitteiden ajallaan saavuttaminen voidaan varmistaa. Yhteisistä toimintatavoista tulee sopia ja huolehtia että kaikki ovat tietoisia prioriteeteistaan, jolloin epäselvyydet vähenevät ja tehokkuus paranee.

Työntekijät kritisoivat myös uusia järjestelmiä, jotka ovat yksi näkyvimmistä muutoksista. Osalla oli motivaatio ongelmia uuden oppimisen kanssa. Järjestelmien yhteneväisyyden tärkeyttä ei ole riittävän tehokkaasti viestitty ja koulutus järjestelmien käyttöön on ollut hajanaista. Myös kritiikkiä sai osallistamisen puute. Järjestelmien muutos, arkkitehtuurin suunnittelu ja tuotekoodaukset toiminnanohjausjärjestelmään ovat olleet liikaa yhden tai kahden ihmisen takana. Rose Hollisterin ja Michael D. Watkinsin artikkelissa "Too Many Projects" käsitellään organisaatioiden yleistä ongelmaa, jossa käynnissä on liikaa projekteja, mikä johtaa ylikuormitukseen ja heikentää tuottavuutta, sitoutumista, suorituskykyä ja henkilöstön pysyvyyttä. Projektikuormituksen hallinta on monimutkainen mutta välttämätön osa organisaation tehokasta toimintaa. Projektien määrän kasvaessa ja resurssien ollessa rajallisia, on tärkeää ottaa käyttöön systemaattinen prosessi, joka auttaa tunnistamaan, priorisoimaan ja hallitsemaan projekteja siten, että ne tukevat parhaiten organisaation strategisia tavoitteita.

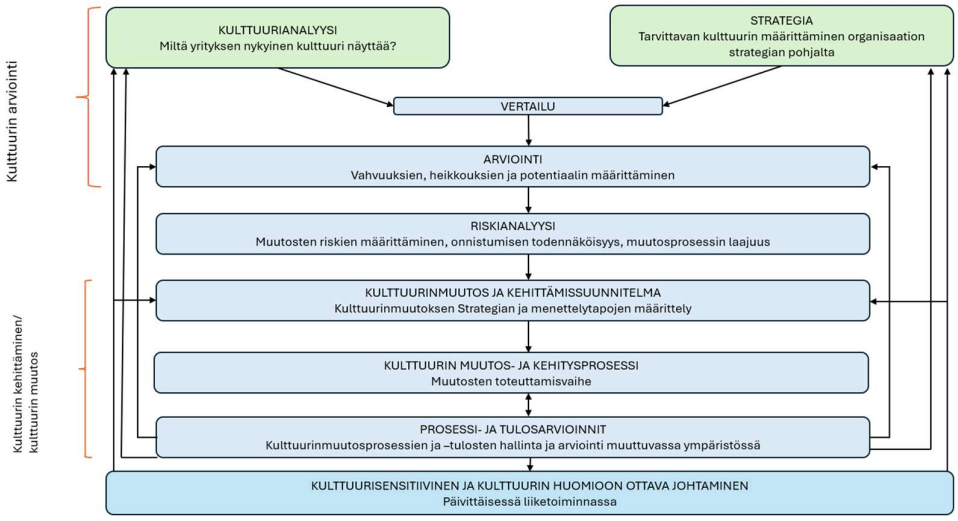
Ensimmäinen askel projektikuormituksen hallinnassa on selvittää, kuinka monta projektia on käynnissä ja missä vaiheessa ne ovat. Tämä vaihe on tärkeä, sillä ilman kokonaiskuvaa käynnissä olevista aloitteista voi olla mahdotonta ymmärtää resurssien todellista kuormitusta tai arvioida projektien keskinäisiä vaikutuksia. Tämän jälkeen jokainen projekti tulee arvioida yksityiskohtaisesti. Arvioinnissa otetaan huomioon projektin liiketoimintatarve, budjetti, käytettävissä olevat henkilöstöresurssit sekä odotetut liiketoimintavaikutukset. Tämä analyysi luo perustan informoiduille päätöksille siitä, mitkä projektit ovat organisaation kannalta kaikkein merkittävimpiä. Kun projektien nykytila ja arvo on selvitetty, on aika asettaa selkeät prioriteetit. Johdon on tehtävä yhteistyötä ja päätettävä, mitkä projektit tuovat eniten lisäarvoa organisaatiolle. Priorisointi ei ole aina helppoa, sillä se saattaa edellyttää joidenkin projektien keskeyttämistä tai lykkäämistä. Tämän vuoksi on tärkeää, että jokaisella projektilla on selkeä "päättymislauseke" eli määritelty lopetuspiste. Tämä auttaa varmistamaan, että projektit eivät jää roikkumaan tai vie resursseja yli niiden hyötyarvon. Yksi kriittinen osa projektikuormituksen hallintaa on selkeä ja avoin viestintä. On tärkeää korostaa, että projektin lopettaminen ei ole merkki epäonnistumisesta, vaan osa vastuullista ja tavoitteellista johtamista. Tämä auttaa organisaatiota omaksumaan kulttuurin, jossa resurssit kohdennetaan järkevästi ja jossa epärealistisia odotuksia vältetään. (Matta, N., & Ashkenas, R., 2003, s. 109–114.)

On hyvin todennäköistä, että projektisuunnittelussa ei aina tunnisteta etukäteen kaikkia toimintoja ja suunnitelmaan jää aukkoja. Kokonaisuus on usein sarja miniprojekteja. Suuremmat projektit kannattaa usein jakaa pienempiin miniprojekteihin, joita on helpompi hallita. Miniprojekteissa saattaa huomata riskejä tai epäonnistumisen kohtia nopeammin kuin suuremmissa projekteissa. Pienissäkin osaprojekteissa on hyvä kuulla myös tiimien ylittäviä rajoja. Miniprojektit ovat hyviä, jos tahdotaan päästä nopeisiin ratkaisuihin. Nopeisiin tuloksiin tähtäävät projektit usein myös haastavat johtajat luopumaan liiallisesta kontrollista. Tällöin myös tiiminjäsenet saavat lisää valtaa ja vastuuta, jolloin tiimi on innovatiivisempi. Johtajat voivat luoda jatkuvan oppimisprosessin, jossa haastetaan toiminnan lähellä olevat ihmiset tuottamaan tuloksia ja vapautetaan organisaation kollektiivinen tietämys ja luovuus saavutusten tavoitteluun. Arvioi miniprojektien suorituskykyä ja hyödyllisyyttä jatkuvasti. Tarvittaessa tee muutoksia tai lopeta miniprojekteja, jotka eivät tuota toivottuja tuloksia. Kun miniprojekti lopetetaan, viesti syyt selkeästi ja ammattimaisesti (Hollister, R., & Watkins, M. D., 2018 s. 64–71.)

Yrityskulttuurien huomioiminen on keskeinen osa organisaatiomuutosta, sillä kulttuurit voivat olla hyvin erilaisia ja vaikuttaa suoraan henkilöstön hyvinvointiin ja liiketoiminnan sujuvuuteen. Kulttuurimuutos voi olla evolutionaarinen, asteittainen prosessi tai revolutionaarinen, välittömiä ja merkittäviä toimia edellyttävä muutos (Sackmann 2021, s.205). Casetapauksessa muutos on revolutionaarinen, sillä organisaation päivittäisten toimintojen suorittaminen on kriisissä, henkilöstö voi huonosti, ja työntekijät harkitsevat lähtemistä kilpailijoiden palvelukseen (Mehiläisen tekemä työhyvinvointitutkimus yritykselle ja sen tulokset, kevät 2024). Tilanteen vakauttaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta voidaan estää avainhenkilöiden menetykset, luoda pohja liiketoiminnan kehittämiselle ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista uuteen organisaatioon.

Yrityskulttuurien integroinnissa ja kehittämisessä tavoitteena on yhdistää molempien organisaatioiden parhaat puolet ja luoda yhteinen kulttuuri, joka tukee strategisia tavoitteita. Tämä on kuitenkin haastavaa, sillä organisaatiot toimivat usein omien sääntöjensä mukaisesti, mikä voi estää todellista muutosta. Pinnalliset uudelleenjärjestelyt eivät riitä, vaan tarvitaan syvällistä ymmärrystä molempien organisaatioiden kulttuurista ja niiden vaikutuksesta toimintaan. Onnistunut kulttuurimuutos edellyttää johdonmukaista suunnittelua, selkeitä tavoitteita ja säännöllisiä arviointeja.

Muutosprosessin onnistuminen lähtee kulttuurin arvioinnista ja riskianalyysistä, joiden pohjalta laaditaan muutosstrategia. Riskianalyysi auttaa tunnistamaan mahdolliset esteet ja määrittämään muutoksen laajuuden ja syvyyden. Muutoksen onnistuminen riippuu erityisesti johtajien kyvystä ymmärtää kulttuurisia eroja ja harjoittaa kulttuurisensitiivistä johtamista. Aikataulu ja strategian valinta tulee sopeuttaa kulttuurien yhteensopivuuteen ja liiketoiminnan tarpeisiin. Kuvassa 19 alla on kuvattu kulttuurin arviointi ja muutosprosessi eri vaiheineen (Sackmann 2021, s. 202–205.)



Kuva 19. Kulttuurin arviointi ja muutosprosessi (mukaillen ja suomennettu, Sackmann 2021, s. 204)

Vaikka organisaatiot voivat säilyttää omat erityispiirteensä, on tärkeää kehittää yhteinen "one company" -kulttuuri, joka tuo yhteen eri näkökulmat ja mahdollistaa saumattoman yhteistyön. Tästä onkin Holm Trävarorin uuden toimitusjohtajan myötä jo viestittykin henkilökunnalle, osalla vain vielä haastatteluissa nousi epäilys asian konkretiaksi muuttamista kohtaan. Alakulttuurit voivat edelleen olla osa organisaatiota, mutta yhteinen kulttuuri on keskeinen sujuvien toimintojen varmistamisessa. Tässä piilee myös mahdollisuus oppia toinen toisiltaan ja hyödyntää synergioita, jotka molempien kulttuurien erilaisuus tarjoaa. Jos organisaatiokulttuurin on siirryttävä yksilötyöstä tiimipohjaisempaan työskentelyyn, organisaation suunnittelun on kehityttävä kohti tiimipohjaisia järjestelmiä. Yksilöiden on muutettava työkäyttäytymistään ja muututtava tiimipelaajiksi. Jotta tiimityö toteutuisi, johtajien on delegoitava työtä tiimeille eikä yksilöille ja tarjota ryhmille tarvittavat resurssit. Lisäksi palkitsemisjärjestelmään on sisällytettävä tiimipohjainen osa. Muuten ihmiset palaavat takaisin yksilöllisiin työtapoihinsa (Sackmann 2021, s.213–215.)

Ensimmäinen askel onnistuneeseen muutokseen on molempien kulttuurien vahvuuksien ja heikkouksien perusteellinen arviointi suhteessa yrityksen visioon ja strategiaan. Samalla tulee selkeyttää henkilöstön vastuut ja työtehtävät, jotta epävarmuus vähenee. Visio ja strategia on viestittävä selkeästi koko organisaatiolle. Haastattelut ovat paljastaneet, että monet

työntekijät eivät tiedä yrityksen visiota, missiota tai arvoja. Mikäli arvoja ei ole määritelty, yhteinen työpaja tai ryhmätyöt, joissa henkilöstö osallistuu arvojen luomiseen, voivat vahvistaa sitoutumista. Jos arvot ovat jo olemassa, niiden selkeä ja jatkuva viestiminen on olennaista, sillä arvot luovat pohjan organisaation identiteetille.

Organisaation jäsenet vaikuttavat suorituskykyyn heidän samaistuessaan organisaatioon ja ollessaan avoimia uusille ideoille ja käytännöille. Organisaation rakenteet, prosessit ja työn suunnittelu heijastavat kulttuuria ja keskeisten päätöksentekijöiden arvoja. Rakenteiden suunnittelu tulisi pohjautua strategiaan, ja sen tulee tukea prosesseja, jotka edistävät yhteistä kulttuuria (Sackmann 2021, s.86–87.)

Henkilöstöjohtamisen käytännöillä on keskeinen rooli kulttuurimuutoksen ja innovaatiokyvykkyyden tukemisessa. Tiimityön lisääminen niin organisaatioiden sisällä kuin niiden välillä on tärkeää. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi siten, että toisen organisaation edustaja osallistuu säännöllisesti toisen organisaation kokouksiin tai yhteisiin projekteihin. Yhteiset tapahtumat, kuten messut, voivat myös lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun osallistutaan yhtenäisenä tiiminä kahden erillisen sijaan.

Organisaatiokulttuuri on strategian toteutumisen ja kestävän kilpailuedun perusta. Se vaikuttaa suoraan organisaation suorituskykyyn ja innovaatiopotentiaalin hyödyntämiseen. Integraatio ei ole pelkästään rakenteiden tai prosessien yhdistämistä, vaan vaatii yhteisen kulttuurin rakentamista, joka mahdollistaa organisaation pitkäjänteisen menestyksen (Botelho 2020, s. 1375–1376.)

Näiden ehdotusten pohjalta yritys voi suunnitella kulttuurienmuutos strategiansa siten, että kulttuurien integraatio tapahtuu molempien osapuolten vahvuuksia arvostaen ja viestintää parantaen.

Uusien tapojen oppiminen edellyttää turvallisuuden tunteen luomista organisaatiossa. Schein (1999, s. 141–142) on määritellyt kahdeksan keskeistä askelta turvallisuuden tunteen vahvistamiseen. Nämä askeleet on esitelty luvussa 4.2.2 ja näitä voi hyödyntää turvallisuuden tunteen lisäämiseen. Tämä oppimisprosessi, jota Schein (2009) kutsuu kognitiiviseksi uudelleenmäärittelyksi, voi tapahtua jäljittelemällä toisia tai kokeilemalla ja oppimalla virheiden kautta. On ratkaisevaa, että muutosjohtaja ymmärtää prosessin päämäärän, vaikka jokainen organisaation jäsen saattaakin saavuttaa sen eri tavoin. Uuden toimintatavan pysyväksi juurruttaminen organisaation kulttuuriin edellyttää, että se vastaa henkilöstön

odotuksia ja sopii organisaation kokonaisuuteen. Näin kulttuurimuutoksesta tulee luonnollinen osa organisaation arkea ja toimintaa (Schein, 2009, s. 142–145.)

SWOT-analyysin laatiminen tilanteesta oli yhden työntekijän ehdotus luvussa 6.4.7. Analyysin laatiminen saattaa selkeyttää tilannetta antaa viitteitä korjaustoimenpiteille. Analyysiä voisi jatkossa hyödyntää myös yrityskaupan integraation alkutilanteessa ja sen toteutuksen suunnittelussa.

7.2 Kehitysehdotuksia ja työkaluja uusia yrityskauppojen integrointeja varten

Jotta samoja virheitä ei toistettaisi, vaan harjoitettaisiin oppimista aiemmista yrityskaupoista, voidaan laatia käsikirja integraation suorittamiselle. Jokainen yrityskauppa on aina erityislaatuinen omine yrityskulttuureineen, mutta kuitenkin voidaan antaa tietynlaisia ohjenuoria ja mahdollisia työvälineitä integraatiolle ja sen onnistumiselle.

Kuten teoriaosuudessa todettiin Katramo et al. (2011, s. 445–446) mukaan integraatioprosessissa voidaan tunnistaa neljä keskeistä kompastuskiveä:

1. Liiketoiminnan strategian luominen.
2. Henkilöstöhallinto ja viestintä.
3. Muutosjohtaminen.
4. Liiketoimintaprosessien määrittely, integraation suunnittelu ja vastuunjako integraation toteutuksesta.

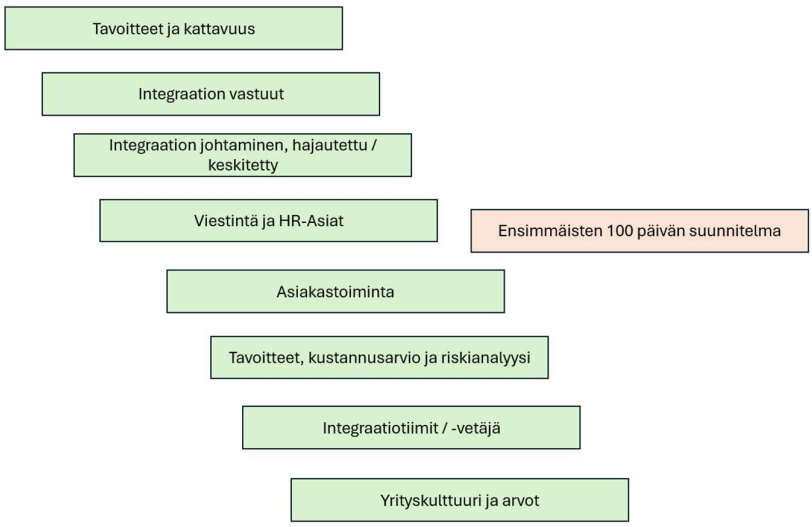
Liimatainen ja Lähteenmaa (2020, s. 390–393) korostavat, että integraation suunnitelma jätetään usein kokonaan tekemättä tai se tehdään huonosti, jolloin vastuunjakoa ja integraation mittaamista ei mietitä riittävästi.

Integraatio voidaan jakaa tehtävien/toimintojen ja inhimillisen pääoman integraatioon, tai koviin ja pehmeisiin tekijöihin. Molempien tekijöiden onnistunut integraatio on välttämätöntä. Tehtävien ja toimintojen integraatio viittaa rakenteellisiin asioihin, kuten taloushallintoon, IT-järjestelmiin ja strategiseen yhteensopivuuteen. Inhimillinen pääoma puolestaan kattaa henkilöstön, motivaation, sitoutuneisuuden ja organisaatiokulttuurin (Hassett et al., 2011, s. 109–110; Shivarastra, 1986, s. 65–66; Birkinshaw et al., 2000, s. 396.)

Integraation onnistumisen ratkaisevana tekijänä pidetään inhimillistä pääomaa ja kulttuurieroja, joiden merkitystä integraation onnistumiselle on monessa yrityksessä aliarvioitu (Liimatainen & Lähteenmaa, 2011, s. 388; Erkkilä, 2001, s. 44; Birkinshaw et al., 2000, s. 419; Haspeslagh & Jemison, 1989, s. 151.)

Jokaiselle yrityskaupalle tulisi laatia oma integraatiosuunnitelma (Liimatainen & Lähteenmaa, 2011, s. 400). Tämä suunnitelma sisältää erilaisten vaihtoehtojen punnitsemisen ja on välttämätön, koska yrityskaupan julkistamisen jälkeen on toteutettava lukuisia toimenpiteitä välittömästi. Toimien ja resurssien ennakkosuunnittelu on siis ehdottoman tärkeää.

Erkkilän (2001, s. 85–86) mukaan Suomessa integraation ennakkosuunnittelua ei useimmiten tehdä. Mikä on ollut yksi yrityskauppojen suurimmista kompastuskivistä (Epstein 2005, s. 40; Miller 2022, s. 51; Shrivastava 1986, s. 66). Integraation suunnittelu ja due diligence kulkevat usein rinnakkain jo ostovaiheessa. Ennakkosuunnittelu voi paljastaa seikkoja, jotka vaikuttavat sopimusneuvotteluihin tai kauppahintaan, kuten integraation kustannuslaskelmat ja IT-toimintojen investoinnit. Kuvassa 20 alla on esitelty integraation ennakkosuunnittelussa huomioon otettavia asioita.



Kuva 20. Integraation ennakkosuunnittelu (mukaillen Erkkilä 2001, s. 88)

Integraatioon liittyvien haasteiden läpiviemiseen ja haasteiden ratkaisemiseen voidaan käyttää teoriaosuudessa esiteltyä John P. Kotterin (2012) kahdeksanvaiheista muutoksenhallintamallia. Ohessa tähän tilanteeseen sovellettu versio mallista.

Vaihe 1: Lisää kiireellisyyden tunnetta
Ongelma: Epätietoisuus yrityskaupan tavoitteista ja missiosta heikentää henkilöstön sitoutumista.
Mahdollisia toimenpiteitä:
Järjestä yhteinen kickoff-tilaisuus, jossa esitellään yrityskaupan syyt, tavoitteet ja strategia.
Käytä konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka integraatio hyödyttää molempia yrityksiä ja niiden työntekijöitä.
Hyödynnä tarinankerrontaa korostaaksesi muutoksen välttämättömyyttä ja kiireellisyyttä.

Vaihe 2: Luo vahva muutosryhmä
Ongelma: Johtaminen on hajanaista ja epäjohdonmukaista.
Mahdollisia toimenpiteitä:
Perusta muutostyöryhmä, joka koostuu kummankin yrityksen johdon ja henkilöstön avainhenkilöistä.
Valitse yksi selkeä muutosjohtaja, jolla on kyky luoda luottamusta ja johtaa tiimiä pitkäjänteisesti.
Varmista, että ryhmällä on riittävät resurssit ja päätäntävalta.

Vaihe 3: Luo visio ja strategia
Ongelma: Yrityksen missio, visio ja arvot ovat epäselviä.
Mahdollisia toimenpiteitä:
Luo selkeä visio, joka kiteyttää yrityskaupan tavoitetilan ja hyödyt.
Työstä yhdessä työntekijöiden kanssa arvot, jotka yhdistävät molempien yritysten kulttuurit ja niiden hyvät puolet.
Viesti visiosta ja strategiasta konkreettisesti ja toistuvasti henkilöstölle.

Vaihe 4: Viesti muutosta tehokkaasti
Ongelma: Viestintä on epäjohdonmukaista ja tehotonta.
Mahdollisia toimenpiteitä:
Ota käyttöön uudet viestintäkanavat, kuten intranet tai kuukausittainen uutiskirje.
Luo yhteiset palaverikäytännöt ja sisällytä niihin kyselyosio, jossa henkilöstö voi antaa palautetta ja esittää kysymyksiä.
Viesti avoimesti myös haasteista, jotta luottamus lisääntyy.

Vaihe 5: Mahdollista henkilöstön laajempi osallistuminen
Ongelma: Työnkuvat ja vastuualueet ovat epäselviä, ja osa työntekijöistä kokee jäävänsä ulkopuolisiksi.
Mahdollisia toimenpiteitä:
Laadi yhteiset toimenkuvat ja selkeät vastuunjaot molemmille organisaatioille.
Anna henkilöstölle mahdollisuus osallistua toimintojen ja prosessien kehittämiseen esimerkiksi työpajojen kautta.
Järjestä roolien ja tehtävien mukauttamista tukevaa koulutusta.

Vaihe 6: Luo lyhyen aikavälin tavoitteita
Ongelma: Integraatioprosessi tuntuu pitkäkestoiselta ja motivoimattomalta.
Mahdollisia toimenpiteitä:
Määrittele nopeasti saavutettavia tavoitteita, kuten viestintäprosessien selkeyttäminen tai uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto.
Juhli onnistumisia avoimesti ja palkitse työntekijöitä saavutuksista.

Vaihe 7: Vakiinnuta muutokset organisaation rakenteisiin
Ongelma: Toimintatavat eivät ole yhtenäisiä, ja osa työntekijöistä vastustaa muutosta.
Mahdollisia toimenpiteitä:
Integroi uudet käytännöt yrityksen päivittäisiin rutiineihin ja prosesseihin.
Seuraa edistymistä säännöllisesti ja anna palautetta yksiköille.

Vaihe 8: Juurruta muutos yrityskulttuuriin
Ongelma: Yrityskulttuurit ovat yhteentörmäyksessä, ja luottamuspula vaivaa.
Mahdollisia toimenpiteitä:
Korosta yhteistä yrityskulttuuria esimerkiksi yhteisillä tapahtumilla, joissa työntekijät voivat tutustua toisiinsa.
Varmista, että johto elää todeksi sovittuja arvoja ja viestii niistä jatkuvasti.
Mittaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja kerää palautetta yrityskulttuurin kehittämisestä.

Teoriaosuudessa esitelty Simonsin (1995) Levers of Control -malli on tehokas viitekehys, jota voidaan hyödyntää yrityskaupan integraation hallinnassa. Tämä on esitelty luvussa 3.2. Malli jakaa organisaation johtamisen neljään keskeiseen vipuun, jotka ohjaavat toimintaa ja edistävät strategian toteuttamista: diagnostiset järjestelmät, vuorovaikutteiset järjestelmät, uskomusjärjestelmät ja rajoitusjärjestelmät. Näiden avulla voidaan hallita integraation riskejä ja edistää strategisia tavoitteita.

Diagnostisten järjestelmien tarkoituksena on seurata suorituskykyä ja varmistaa tavoitteiden saavuttaminen. Yrityskaupan integraatiossa on tärkeää asettaa selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet eri osa-alueille, kuten henkilöstön tyytyväisyydelle, taloudellisille tuloksille ja prosessien harmonisoinnille. KPI-mittareiden (esim. synergiahyödyt, asiakaspysyvyys, projektin etenemä) avulla voidaan seurata integraatioprosessin edistymistä. Säännöllinen raportointikäytäntö, jossa johdolle esitetään tiedot onnistumisista ja mahdollisista ongelmakohdista, on myös olennainen osa tätä järjestelmää. Esimerkiksi reaaliaikaisten raportointityökalujen kehittäminen auttaa arvioimaan, kuinka nopeasti eri yksiköt omaksuvat yhteiset toimintamallit.

Vuorovaikutteisten järjestelmien tarkoituksena on edistää innovointia, oppimista ja strategisten kysymysten esille nostamista. Yrityskaupan integraatiossa voidaan järjestää

säännöllisiä työpajoja ja foorumeita, joissa henkilöstö voi jakaa kokemuksia integraatioprosessista. Haastatteluissa moni mainitsi, että kesti pitkään, ennen kuin edes tavattiin uusia työkavereita ja he tuntuivat etäisiltä. Tällainen tapaaminen kannattaisi järjestää heti alussa. Avoimen palautekanavan luominen mahdollistaa työntekijöiden huolien ja ideoiden esille nostamisen. Johtoa tulisi rohkaista käymään aktiivista vuoropuhelua henkilöstön kanssa strategisista tavoitteista ja integraatioprosessin etenemisestä. Esimerkiksi "town hall" -tyyppiset tilaisuudet, joissa henkilöstö pääsee esittämään kysymyksiä ja ehdotuksia ylimmälle johdolle, voivat olla erittäin hyödyllisiä.

Uskomusjärjestelmien tarkoituksena on yhtenäistää organisaation arvoja, missiota ja kulttuuria. Yrityskaupan integraatiossa on tärkeää työstää yhdessä uusi yhteinen visio ja missio, jotka heijastavat molempien yritysten vahvuuksia. Yrityksen ydinarvoja ja niiden merkitystä tulisi viestiä jatkuvasti, esimerkiksi henkilöstötapaamisten ja markkinointimateriaalien avulla. Ne henkilöt ja tiimit, jotka omaksuvat ja edistävät yhteistä kulttuuria, tulisi tunnistaa ja palkita. Arvoihin perustuvien menestystarinoiden julkaiseminen voi osoittaa, miten integraatio tuo lisäarvoa asiakkaille ja työntekijöille.

Rajoitusjärjestelmien tarkoituksena on rajata toimintaa ja estää epätoivottuja käyttäytymismalleja. Yrityskaupan integraatiossa on tärkeää määritellä selkeät toimintaohjeet ja säännöt, jotka koskevat esimerkiksi päätöksentekoa, viestintää ja resurssien jakamista. Jokaisella työntekijällä tulisi olla selkeä rooli ja vastuualue organisaatiossa. Selkeät eskalaatioprosessit mahdollisten konfliktitilanteiden ratkaisemiseksi ovat myös tärkeitä. Esimerkiksi tarkkojen rajojen asettaminen IT-järjestelmien yhdistämiselle voi minimoida resurssien tuhlausta.

Tällä hetkellä yrityksessä ei myöskään ole suorituskyvyn mittareita (muuta kuin taloudellisia) ja mittariston kehittäminen on hyvä keino jalkauttaa strategiaa muutostilanteessa.

8 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli yrityskaupan jälkeisen integraation ja yhteistyön sujuvuuden ongelmakohtien löytäminen. Tavoitteena oli tutkia mitä tekijöitä ei ole huomioitu riittävästi. Tarkoituksena oli löytää oleelliset asiat, jotka vaikuttavat integraation onnistumiseen ja

mahdollisissa toimintamalleja, joita voi hyödyntää tulevissa yrityskaupoissa. Työtä ohjasivat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitkä asiat vaikuttavat yrityskaupan jälkeisen integraation onnistumiseen?

2. Mitkä tekijät ovat olleet kriittisiä integraation onnistumiselle case yrityksessä?

3. Mitä keinoja tai työvälineitä voidaan hyödyntää integraation onnistumisessa?

Teoriaosuudessa jo löydettiin kriittisiä tekijöitä integraation onnistumiselle, näistä tärkeimpiä ja useimmin mainittuja olivat johtajuus, viestintä, kulttuurien yhteensovittaminen ja strategioiden yhteensopivuus. Tutkimusyrityksen tapauksessa tulokset vahvistavat samoja tekijöitä: Integraation suunnitelmallisuuden puute sekä puutteet viestinnässä. Henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa sekä yrityskulttuurien yhteensovittamisessa ei ole onnistuttu toivotulla tavalla. Johtaminen on ollut epäselvää ja hajanaista ja selkeä missio, visio ja arvot ovat puuttuneet tai niiden jalkauttaminen on ontunut. Resurssien käytön ja aikataulutuksen parantaminen toisi tehokkuutta eikä muutoksenhallintaa ole toteutettu ja seurattu riittävällä tasolla. Tulokset myös vahvistavat Träimportin toimitusjohtajan sekä Novenbergin maapäällikön näkemyksiä.

Tutkimuksen kolmas kysymys keskittyi työvälineisiin ja keinoihin. Niitä tuli esille henkilökunnanhaastatteluissa ja teoriaosuudessa. Kulttuurien tutkimiseen käytettiin CVF-viitekehystä, jota voi hyödyntää jatkossakin. Muutoksenhallintaan ja seurantaan ehdotettiin John P. Kotterin kahdeksanvaiheista mallia ja Simonsin Levers of Control -mallia, jotka tarjoavat toimivat työkalut integraation hallintaan ja yrityskulttuurien yhdistämiseen. Muutoksen onnistumisen varmistamiseksi tarvitaan jatkuvaa arviointia ja seurantaa sekä säännöllistä palauteprosessia. Viestinnän onnistumiseen voidaan hyödyntää luvussa 2.3.3 esiteltyä Barrettin muutosviestinnän teoriaa.

Tutkimus ei tuonut mitään uutta jo olemassa olevaan teoriaan, mutta toi hyvin selkeästi esiin tapausyrityksen ongelmakohdat, joihin huomio tulee kiinnittää. Tapausyrityksen näkökulmasta tutkimus antaa varsin luotettavan kuvan integraation haasteista henkilökunnan näkökulmasta, sillä jokainen yrityksessä työskentelevä vastasi haastatteluihin kattavasti ja organisaatiokulttuurin määrittelyyn vastasi kahta lukuun ottamatta kaikki. Tämä antaa hyvän mahdollisuuden Holm Trävarorille oppia sekä luoda tutkimuksen tuloksien pohjalta käsikirjan tulevien yrityskauppojen integraatiolle ja parantaa sekä korjata nykyistä tilannetta. Myös ehdotettuja työvälineitä voi käyttää ja kehittää tai etsiä avuksi muita malleja, joita

kirjallisuudesta ja tutkimuksista löytyy runsaasti. Näiden tarjottujen työvälineiden ja mallien oli tarkoitus saada huomio kohdistumaan integraation kannalta tärkeisiin asioihin, eikä tämän tutkimuksen puitteissa aika- ja työmäärärajoitteineen ollut mahdollista esitellä useampaa.

Tutkimus keskittyi pääasiassa Suomen yrityksiin, eikä siinä huomioitu juurikaan kansallisten kulttuurien vaikutusta. Jatkotutkimuksena suosittelisin myös konsernin muiden yritysten, kuten Holm Trävarorin, Kärnsundin ja Magna Woodin, tarkastelua. Olisi hyödyllistä selvittää, ovatko samat tekijät aiheuttaneet ongelmia näissä yrityksissä ja millaiset kulttuurit niissä vallitsevat CVF-viitekehyksen mukaan. Lisäksi olisi arvokasta tutkia Suomen ja Ruotsin yrityskulttuurien ja toimintamallien eroja ja aiheuttaako mahdolliset eroavaisuudet yhteentörmäyksiä ja epäselvyyksiä. Suomalaisten ja ruotsalaisten yritysjärjestelyjä ja kulttuurieroja ja johtamista ovat tutkineet muun muassa Tienari J. & Vaara E. 2004. Myös syvällisempi tutkimus aiheesta voisi olla tarpeen. Tutkimuksessa ei juurikaan tutkittu yksilön tai yksittäisen työntekijän vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa kulttuuriin ja integraatioon ja tämä näkökulma voisi tuoda jotain uutta tutkimusaiheeseen. Yksilöt ovat kulttuurin kantajia ja toteuttajia, ja heillä on aktiivinen rooli vuorovaikutustilanteissa. Yksilöiden toiminta, tunteet ja asenteet voivat olla ratkaisevia tekijöitä, jotka vaikuttavat kollektiiviseen työilmapiiriin ja lopputulokseen. Yksilön vastuuta hieman sivuttiin muutosvastarinnan osalta, mutta esimerkiksi kulttuurin kollektiivinen luonne merkitsee sitä, että ei riitä, että yksi tai muutama organisaation jäsen muuttuu tai muuttaa toimintatapojaan, vaan muutokseen on kaikkien osallistuttava (Sackmann 2021, s. 213). Aihe on teoriaosuudeltaan varsin laaja ja tämä asetti jo alkuvaiheessa haasteita tutkimukselle, eikä kaikkia mahdollisia näkökulmia voitu ottaa huomioon. Yksi kiinnostava tutkimusnäkökulma voisi olla ammatti- ja alasidonnaisen kulttuurin vaikutus yrityskauppa- ja integraatiotilanteissa. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten yhteiskunnalliset tapahtumat, kuten Covid-19-pandemia ja Ukrainan sota, sekä näiden aiheuttamat kaupalliset haasteet ovat vaikuttaneet henkilöstön suhtautumiseen yrityskauppatilanteisiin. Esimerkiksi voisi tarkastella, ovatko heikko kaupallinen tilanne ja epävarmuus synnyttäneet jännitteitä ja pelkoja, jotka saattavat kanavoitua yrityskauppaprosessiin, integraatioon ja sen vastaanottoon henkilöstön keskuudessa.

9 Yhteenveto

Yritysostoja voidaan toteuttaa erilaisista strategisista, operatiivisista ja taloudellisista syistä. Globalisaatio ja koveneva kilpailu ovat lisänneet yrityskauppojen määrää, mutta eri tutkimukset osoittavat, että niiden epäonnistumisprosentti on huomattava. Vaihteluväli tutkimuksesta riippuen epäonnistumiselle on jopa 50–90 %. Esimerkiksi KPMG:n tutkimus vuodelta 1999 osoitti, että vain 17 % yrityskaupoista tuotti merkittävää lisäarvoa. Epäonnistumisen syinä mainitaan useimmiten strategian heikko sopivuus, integraatio-ongelmat, kulttuurierot ja epärealistiset synergiaodotukset.

Tässä tutkimuksessa analysoitiin Oy Skandinaviska Träimport Ab:n ja Novenberg Oy:n välisen yrityskaupan jälkeistä integraatiota. Tutkimus keskittyi integroinnin haasteisiin, erityisesti organisaatiokulttuuriin, viestintään ja muutosjohtamiseen. Case-tutkimuksessa hyödynnettiin laadullisia ja määrällisiä menetelmiä, kuten puolistrukturoitua teemahaastattelua ja OCAI-kyselylomaketta, jolla kartoitettiin organisaatioiden kulttuurierot.

Yksi keino tarkastella kulttuurin nykytilaa on Cameron & Quinnin vuonna 1999 kehittämän kilpailevien arvojen viitekehyksen (CVF) mukaisesti. Viitekehys on yksinkertainen ja tarjoaa apuvälineen yrityksille tunnistaa oman kulttuurin vahvuuksia ja heikkouksia ja antaa suuntaa kehittämisalueista. Yrityskulttuurin nykytilan tunteminen on perusta, jos halutaan muutosta. Cameron ja Quinn kehittivät CVF-viitekehyksen (Competing Values Framework) avulla OCAI-työkalun, jolla voidaan analysoida sekä nykyistä että toivottua organisaatiokulttuuria. Se mittaa erilaisia kulttuurityyppejä.

Integraatiovaihe on yrityskaupan onnistumisen kannalta kriittinen. Siinä yhdistetään ostajan ja ostetun yrityksen toiminnot kaupan vahvistamisen jälkeen. Tutkimus rajautui vahvistuksen jälkeiseen integraatiovaiheeseen, mutta tarkasteli myös ostovaiheen tekijöitä, jotka vaikuttavat integraation onnistumiseen.

Tutkimusmenetelmistä korostui temaattinen analyysi, jossa aineistoa tarkasteltiin toistuvien teemojen ja ilmiöiden tunnistamiseksi. Teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnettiin kirjallisuutta ja tutkimuksia yrityskaupoista, strategisesta johtamisesta, viestinnästä ja organisaatiokulttuurista.

Sekä Träimportin että Novenbergin henkilökunnalle tehtiin OCAI-kysely yrityskulttuurin kartoittamiseksi. Kyselyn tarkoituksena oli vahvistaa Träimportin toimitusjohtajan näkemys kulttuurien eroavaisuuksista ja arvoista. Kysely lähetettiin kaikille Träimportin ja Novenbergin työntekijöille. Träimportilta saatiin vastaukset kuudelta työntekijältä ja Novenbergilta kaikilta kahdeksalta työntekijältä. Tuloksista piirrettiin kuvaajat valmiin Excel-taulukon avulla. Tutkimus osoitti, että Träimportin ja Novenbergin yrityskulttuurit eroavat merkittävästi. Novenbergin epämuodollinen ja luova kulttuuri painottaa yrittäjyysmäisyyttä ja joustavia ratkaisuja, mutta kärsii kontrollin ja vastuunjaon puutteesta. Tiimi toimii itseohjautuvasti ilman selkeitä vastuita tai titteleitä, mikä lisää kaaoksen riskiä. Teknologiaa ei hyödynnetä riittävästi, ja epämieluisat tehtävät jäävät usein tekemättä.

Träimportilla puolestaan on tulosorientoitunut ja markkinavetoinen kulttuuri, jossa myyjien suoritusta mitataan rahallisesti, ja sisäinen kilpailu korostuu. Tämä luo riskin itsekeskeisestä toimintaympäristöstä ja haluttomuudesta yhteistyöhön. Träimportin kulttuuriin kaivataan klaanimaisempaa, yhteistyötä painottavaa ilmapiiriä, kun taas Novenbergin työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä nykykulttuuriinsa, vaikka tarvitaan selkeämpää työnjakoa sekä kontrollia.

Johtopäätöksenä molemmissa yrityksissä on halu muutokseen, mutta tavoitteet eroavat: Träimport hakee yhtenäisempää yhteistyötä, kun taas Novenberg kaipaa luovuutta ja itsenäisyyttä. Näiden erojen yhteensovittaminen on kriittistä integraation onnistumiselle.

Yrityskulttuurikyselyn jälkeen henkilökunnalle tehtiin haastattelut yrityskaupasta ja integraation onnistumisesta. Haastattelupyyntöihin vastasivat kaikki työntekijät molemmista yrityksistä. Haastatteluja tehtiin yhteensä 17 kappaletta, ja niiden kesto vaihteli puolesta tunnista hieman yli tuntiin. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Lisäksi haastateltiin myös Novenbergin maapäällikkö ja Träimportin toimitusjohtaja. Haastattelujen pohjalta havainnoitiin ja löydettiin useampia kehityskohteita.

Yrityksen viestintä on ollut puutteellista, mikä on lisännyt henkilöstön epätietoisuutta ja turhautumista. Toimivat viestintäkanavat, kuten intranet, säännölliset uutiskirjeet ja yhteiset palaverikäytännöt, ovat välttämättömiä muutosten jäsentämiseksi ja ymmärtämiseksi. Avoin ja johdonmukainen viestintä auttaa rakentamaan luottamusta ja vähentämään epävarmuutta.

Sitoutumisen puute johtuu epäselvistä työnkuvista, vähäisestä osallistamisesta ja riittämättömästä koulutuksesta. Työntekijöiden ottaminen mukaan muutosten suunnitteluun ja

toteutukseen lisäisi heidän motivaatiotaan ja hyväksyntäänsä uusia toimintatapoja kohtaan. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi työpajojen ja kehityskeskustelujen kautta.

Kulttuurierot Novenbergin luovan ja Träimportin sääntöpainotteisen työskentelytavan välillä ovat aiheuttaneet konflikteja. Yhteisten arvojen ja toimintatapojen määrittely, jotka yhdistelevät kummankin kulttuurin vahvuuksia, auttaisi luomaan yhtenäisemmän ja kestävämmän yrityskulttuurin. Tämä edellyttää molempien kulttuurien vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä.

Johtamisen hajanaisuus ja vaihtuvuus ovat olleet myös merkittävä ongelma. Pitkäjänteinen ja yhdenmukainen johtaminen on avainasemassa henkilöstön luottamuksen rakentamisessa. Tämä edellyttää vastuullisten johtajien nimeämistä ja heidän rooliensa selkeyttämistä. Selkeä johtajuus auttaa varmistamaan, että kaikki työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan.

Aikataulutuksen ja resurssien hallinnan heikkoudet ovat lisänneet työntekijöiden kuormitusta. Tehokkaampi työnjako, realistiset aikataulut ja paremmin kohdennetut resurssit tukisivat sujuvaa työntekoa ja ehkäisisivät henkilöstön turhautumista. Tämä edellyttää selkeää suunnittelua ja jatkuvaa seurantaa ja keskustelua työntekijöiden kanssa.

Missio, visio ja arvot ovat epäselviä henkilöstölle, mikä heikentää työntekijöiden yhteistä ymmärrystä yrityksen suunnasta. Näiden määrittäminen ja viestiminen auttaisi luomaan yhteisen tavoitteen ja lisäisi henkilöstön sitoutumista organisaation päämääriin. Selkeä missio ja visio toimivat ohjenuorana päivittäisessä työssä ja pitkän aikavälin suunnittelussa.

Työn tavoitteena oli löytää epäkohtia yrityskaupan integroinnista ja tuottaa suosituksia yrityskauppojen integraation onnistumisen parantamiseksi sekä antaa pohja käsikirjan laadinnalle tulevia yrityskauppoja varten. Tämä edistää niin tutkimuskohteen nykyisten prosessien kuin tulevien yritysostojen sujuvoittamista ja riskien hallintaa. Yritys voi hyödyntää näitä haastatteluissa ja yrityskulttuurin arvioinnissa tulleita epäkohtia jatkossa.

Teorian ja tutkimustulosten perusteella rakennettiin yritykselle myös käytännön työkaluja integraation ja muutoksien läpiviemiseen ja seurantaan.

John P. Kotterin (2012) kahdeksanvaiheinen muutoksenhallintamalli tarjoaa selkeän kehyksen integraation onnistumiselle. Keskeisiä haasteita ovat epäselvät tavoitteet, hajanaiset johtamiskäytännöt, epäjohdonmukainen viestintä, sekä kulttuurierot. Näiden ratkaisemiseksi on

tärkeää lisätä kiireellisyyden tunnetta, muodostaa vahva muutosryhmä, ja luoda selkeä visio sekä strategia.

Ensimmäiseksi kiireellisyyden tunteen luominen vaatii, että henkilöstö ymmärtää integraation tarpeen ja hyödyt. Yhteiset tilaisuudet, joissa yrityskaupan syyt ja tavoitteet esitetään konkreettisesti, voivat lisätä sitoutumista. Lisäksi muutosryhmän perustaminen, jossa on avainhenkilöitä molemmista yrityksistä, auttaa johtamisen yhtenäistämisessä. Muutoksen onnistumiseksi tarvitaan myös selkeä visio ja strategia, jotka kiteyttävät tavoitetilan ja yhdistävät molempien organisaatioiden vahvuudet.

Tehokas viestintä on ratkaisevaa integraation edetessä. Uusien viestintäkanavien käyttöönotto, avoimuus haasteiden käsittelyssä ja henkilöstön osallistaminen esimerkiksi työpajojen kautta tukevat yhteisymmärryksen rakentamista. Työntekijöille on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, jotta he eivät tunne jäävänsä muutoksen ulkopuolelle. Selkeät työnkuvat ja vastuunjaot edistävät tätä tavoitetta.

Lyhyen aikavälin voitot, kuten viestintäprosessien selkeyttäminen tai järjestelmien yhtenäistäminen, voivat motivoida henkilöstöä ja osoittaa integraation edistymistä. Pitkäkestoiset muutokset vaativat kuitenkin toimintatapojen vakiinnuttamista ja uuden yrityskulttuurin juurruttamista. Yhteiset tapahtumat, joissa työntekijät voivat tutustua toisiinsa, sekä jatkuva arvojen viestiminen ja johdon sitoutuminen niihin, luovat vakaan pohjan muutokselle.

Simonsin Levers of Control -malli tarjoaa integraation hallintaan toisen hyödyllisen viitekehyksen. Diagnostiset järjestelmät, kuten KPI-mittarit, mahdollistavat integraation etenemisen seurannan. Vuorovaikutteisten järjestelmien avulla voidaan edistää oppimista ja innovointia, esimerkiksi työpajojen ja avoimien palautekanavien kautta. Uskomusjärjestelmät auttavat yhdistämään organisaatioiden arvot ja kulttuurit, kun taas rajoitusjärjestelmät luovat selkeät toimintaohjeet ja ehkäisevät konfliktit.

Yrityskauppojen integraation onnistuminen edellyttää, että sekä strategiset tavoitteet että henkilöstön hyvinvointi otetaan tasapainoisesti huomioon. Johdon sitoutuminen, selkeät viestintä- ja toimintamallit, sekä työntekijöiden osallistaminen ovat avainasemassa yhteisen vision saavuttamisessa ja kulttuurien yhdistämisessä.

Lähteet

Appelbaum, S.H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. and Jobin, F. 2000a. Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (osa 1), Management Decision, 38(9), s. 649–662.

Appelbaum, S.H., Gandell, J., Shapiro, B.T., Belisle, P. and Hoeven, E. 2000b. Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (osa 2), Management Decision, 38(10), s. 674–684.

Amabile, T. and Kramer, S. 2011. Pienet suuret teot – Opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum Media Oy. 226 s. ISBN: 978-952-14-1813-6.

Bansal, A. 2015. Understanding the integration mechanisms practiced during organizational change: Evidence from five M&A transactions, Journal of Organizational Change Management, 28(6), s. 929–947.

Barrett, D. 2002. Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change, Corporate Communications: An International Journal, 7(4), s. 219–231.

Buchanan, D. and Huczynski, A. 2019. Organizational Behavior. 9.painos. Harlow, UK: Pearson Education Limited. 856 s. ISBN: 978-1292092881.

Birkinshaw, J., Bresman, H. and 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), s. 395–425.

Botelho, C. 2020. The influence of organizational culture and HRM on building innovative capability, International Journal of Productivity and Performance Management, 69(7), s. 1373–1393.

Cameron, K.S. and Quinn, R.E. 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass. 256 s. ISBN: 978-0-7879-8283-6.

Chenhall, R.H.2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, Accounting, Organizations and Society, 28(2–3), s. 127–168.

Chmielecki, M. and Sulkowski, L. 2016. Organizational Culture in Mergers and Acquisitions, Journal of Intercultural Management, 8(4), s. 65–82.

Davenport, J. and Barrow, S. 2009. Employee Communication during Mergers and Acquisitions – The Soft Stuff is the Hard Bit. Farnham: Gower Publishing Limited. 175 s. ISBN: 978-0-566-08638-0.

Epstein, M.J. 2005. The determinants and evaluation of merger success, Business Horizons, 48(1), s. 37–46.

Erkkilä, K. 2001 Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet – integraatio yrityskaupassa. Helsinki: WSOY. 270 s. ISBN: 978-951-0-25942-9.

Gibson, D. and Barsade, S. 2003. Managing Organizational Culture Change: The Case of Long-term Care, Journal of Social Work in Long-Term Care, 2(1–2), s. 11–34.

Granlund, M. 2003. Management accounting system integration in corporate mergers: A case study, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 16(2), s. 208–243.

Harbison, J. and Pekar, P. 1999. Harnessing the power of alliances and acquisitions, Directorship, 25(3), s. 25–30.

Haspeslagh, P.C. and Jemison, D.B. 1991. Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal. New York: Free Press. 416 s. ISBN: 0-02-914165-6.

Hassett, M., Räikkönen, M. and Rantala, T. 2011. M&A as a Strategic Option – From Opportunities to New Business Creation. Helsinki: The Federation of Finnish Technology Industries, Teknova Oy. 212 s. ISBN: 978-952-238-097-5.

Henri, J. 2006. Organizational culture and performance measurement systems, Accounting, Organizations and Society, 31(1), s. 77–103.

Hirsjärvi, S., Remes, P. and Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. 464 s. ISBN: 978-951-31-4836-2.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3.painos. New York: McGraw-Hill. 576 s. ISBN: 978-0071664189.

Hollister, R. and Watkins, M.D. 2018. Too many projects, Harvard Business Review, 96(5), s. 64–71.

Immonen, R. 2022. Yritysjärjestelyt. Turenki: Alma Talent Oy. 679 s. ISBN: 978-952-14-5031-0.

Juholin, E., 2009. Viestinnän vallankumous - löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: Alma Insights. 332 s. ISBN: 978-951-0-35582-4.

Juholin, E., 2017. Communicare – viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Management Institute of Finland MIF Oy. 331 s. ISBN: 978-952-5928-49-5.

Juuti, P. ja Virtanen, P., 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava. 172 s. ISBN: 978-951-1-23601-6.

Kamensky, M., 2016. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Vantaa: Talentum Media Oy. 385 s. ISBN: 978-952-14-2262-1.

Kaplan, R.S. ja Norton, D.P., 2002. Strategialähtöinen organisaatio – tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum. 431 s. ISBN: 952-14-0539-2.

Kaplan, R.S. ja Norton, D.P., 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum Media Oy. 352 s. ISBN: 978-952-14-1375-9.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. ja Wilkman, N., 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro. 516 s. ISBN: 978-951-0-36591-5.

KPMG, 1999. Unlocking shareholder value: The keys to success. Viitattu joulukuu 12, 2024. Saatavilla: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/eqnotes/KPMGM&A.pdf

Kotter, J.P., 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor. 163 s. ISBN: 952-5024-41-5.

Kotter, J.P. ja Schlesinger, L.A., 2008. Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 86(7–8), s. 130–138.

Kotter, J.P., 2012. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press. 194 s. ISBN: 978-1422186435.

Larsson, R. ja Finkelstein, S., 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. Organization Science, 10(1), s. 1–26.

Liimatainen, A. ja Lähteenmaa, L., 2020. Kasvuun yritysostolla – onnistu yrityskaupassa. Helsinki: Alma Talent. 435 s. ISBN: 978-952-14-3885-1.

Matta, N. ja Ashkenas, R., 2003. Why good projects fail anyway. Harvard Business Review, 81(9), s. 109–114.

Miller, M., 2022. Sprintegration – An Agile Framework for M&A Integration. Wiesbaden: Springer Gabler. 90 s. ISBN: 978-3-658-37455-6.

Panda, A. ja Gupta, R.K., 2001. Understanding organizational culture: A perspective on roles for leaders. Vikalpa, 26(4), s. 3–19.

Parjanen, S. ja Melkas, H., 2008. Etäisyyden ja läheisyyden leikki innovaatioprosesseissa. Teoksessa Harmaakorpi, V. ja Melkas, H. (toim.), Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Peters, T.J. ja Waterman, R.H., 1982. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies. New York: Harper & Row. 370 s. ISBN: 978-0060548780.

Sackmann, S., 2021. Culture in Organizations – Development, Impact and Culture-Mindful Leadership. Springer. 285 s. ISBN: 978-3-030-86079-0.

Savovic, S., 2012. The importance of post-acquisition integration for value creation and success of mergers and acquisitions. Ekonomski horizonti, 14(3), s. 193–205.

Schaffer, R.H., 2010. Mistakes leaders keep making – How to overcome deep-seated obstacles to change. Harvard Business Review, September, s. 87–91.

Schraeder, M. ja Self, D., 2003. Enhancing the success of mergers and acquisitions: An organizational culture perspective. Management Decision, 41(5), s. 511–522.

Seeck, H., 2008. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus. 438 s. ISBN: 978-952-495-245-3.

Schein, E.H., 1999. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Helsinki: Suomen laatukeskus. 220 s. ISBN: 978-952-5136-34-0.

Schein, E.H., 2010. Organizational Culture and Leadership. 4. painos. San Francisco: Jossey-Bass. 464 s. ISBN: 978-0470190609

Shrivastava, P., 1986. Postmerger integration. Journal of Business Strategy, 7(1), s. 65–76.

Simons, R., 1995. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press. 207s. ISBN: 0-87584-559-2.

Simons, R., 2000. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. Harlow: Pearson Education Limited. 348s. ISBN: 9780130219469

Sirkin, H.L., Keenan, P. ja Jackson, A., 2005. The hard side of change management. Harvard Business Review, 83(10), s. 108–118.

Steigenberger, N., 2017. The challenge of integration: A review of the M&A integration literature. International Journal of Management Reviews, 19(4), s. 408–431.

Teerikangas, S., 2008. Integraation johtaminen – kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Helsinki: WSOY. 306 s. ISBN: 978-951-0-32892-7.

Tienari, J. ja Vaara, E., 2003. Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjestelyt: Miten kulttuurit eletään todeksi ja miten niitä voi yrittää johtaa. Liiketalouden aikakauskirja (LTA), 1/04, s. 92–108.

Trompenaars, F. ja Prud'homme van Reine, P., 2004. Managing Change – Across Corporate Cultures. Oxford: Capstone Publishing Ltd. 307 s. ISBN: 1-84112-578-4.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. ja Tenhunen, J., 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki: Tykes.

Liite 1.

Kysymykset Träimportin toimitusjohtajallejohtajalle ja Novenbergin osaomistajalle/maapäällikölle:

1. Strategiset taustat yrityskaupoille (Kärnsund / Träimport, Träimport/Novenberg)?
2. Millaisia suunnitelmia integraatiota varten laadittiin?
3. Miten haltuunotto ja integraatio on toteutettu tähän mennessä? Miten integraatio on koordinoitu ja tuliko (millaisia) muutoksia organisaatiorakenteeseen ja mitä toimintamalleja on implementoitu ja mitä ei?
4. Millaisia haasteita olette havainneet kaupan jälkeisessä integraatiossa? Mistä ne mielestäsi johtuvat ja mitä oppeja on karttunut?
5. Miten olette varmistaneet liiketoiminnan jatkuvuuden ja henkilökunnan sitoutumisen?
6. Missä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu? Näettekö eroja ruotsin ja suomen välillä toimintatavoissa?
7. Liittyykö integraatioon palkitsemisjärjestelmiä?
8. Miten viestintä hoidettiin ja liittyikö siihen haasteita? Huomattiinko arvoissa eroja? Millainen merkitys brändeillä oli?
9. Millaisena näet yrityskulttuurit (Träimport, Nobvenberg, Holm) erot ja yhteneväisyydet?
10. Muuta?

Liite 2: Cameron & Quinn organisaatiokulttuurin kilpailevat arvot arviointilomake

Arvioi tilannetta sen mukaan mikä se on mielestäsi nyt ja mikä olisi mielestäsi toivottu ja tavoiteltu tila. Kysymykset on jaettu kuuteen pääteemaan ja ne on jaettu neljään (a-d) teemaa koskevaan kysymykseen. Anna yhteensä 100 pistettä kuhunkin pääteeman neljään kysymykseen, sekä nyt, että toivottu osioon molempiin.

	Ominaispiirteet	**Nyt**	**Toivottu**
a	Organisaatiossa on hyvin läheiset välit, se on kuin perhe. Ihmiset jakavat paljon asioita keskenään.		
b	Organisaatio on dynaaminen yrittäjähenkinen paikka. Ihmiset ovat halukkaita ottamaan riskejä.		
c	Organisaatio on tuloshakuinen. Tärkein huolenaihe on työn tekeminen. Ihmiset ovat hyvin kilpailuhenkisiä ja suorituskeskeisiä.		
d	Organisaatio on valvottu ja jäsennelty paikka. Viralliset menettelyt ohjaavat yleensä ihmisten toimintaa.		
	Yhteensä	**100**	**100**
	Organisaation Johtaminen (leadership)	**Nyt**	**Toivottu**
a	Organisaation johtajuuden katsotaan yleensä olevan ohjaavaa ja työntekijää tukevaa ja esille tulee henkilöstön huomioiminen.		
b	Organisaation johtajiston katsotaan yleensä olevan esimerkkinä yrittäjyydestä, innovoinnista tai riskinotosta.		
c	Johtaminen on tuloskeskeistä ja siinä korostuu asiakeskeisyys.		
d	Johtaminen on organisoivaa ja koordinoivaa, tehokkuus korostuu.		
	Yhteensä	**100**	**100**
	Työntekijöiden Johtaminen (management)	**Nyt**	**Toivottu**
a	Organisaation johtamistyylille organisaatiossa on ominaista tiimityö, sopusointu ja osallistuminen.		
b	Organisaation johtamistyylille organisaatiossa on ominaista yksilöllinen riskinotto, innovatiivisuus, vapaus ja ainutlaatuisuus.		
c	Organisaation johtamistyyliä luonnehtivat kova kilpailuhenkisyys, korkeat vaatimukset ja saavutukset.		
d	Organisaation johtamistyylille on ominaista turvallisuus, yhdenmukaisuus, ennustettavuus ja vakaus.		
	Yhteensä	**100**	**100**

	Organisaation koossapitävä voima	**Nyt**	**Toivottu**
a	Lojaalisuus ja keskinäinen luottamus ovat voima, joka pitää organisaation koossa. Sitoutuminen on korkealla tasolla.		
b	Voima, joka pitää organisaation koossa, on sitoutuminen innovointiin ja kehitykseen. Painopisteenä on olla kärjessä.		
c	Voima, joka pitää organisaation koossa, on saavutusten ja tavoitteiden saavuttamisen korostaminen.		
d	Voima, joka pitää organisaation koossa, ovat viralliset säännöt ja toimintaperiaatteet.		
	Yhteensä	**100**	**100**
	Strateginen Painopiste	**Nyt**	**Toivottu**
a	Organisaatio korostaa inhimillistä kehitystä. Luottamus, avoimuus ja osallistuminen ovat korkealla tasolla.		
b	Organisaatio korostaa uusien haasteiden luomista. Uusien asioiden kokeilemista ja mahdollisuuksien etsimistä arvostetaan.		
c	Organisaatio korostaa kilpailutoimintaa ja saavutuksia. Tavoitteiden saavuttaminen ja voittaminen markkinoilla ovat hallitsevia tekijöitä.		
d	Organisaatio korostaa pysyvyyttä ja vakautta. Tehokkuus, valvonta ja toiminnan sujuvuus ovat tärkeitä.		
	Yhteensä	**100**	**100**
	Onnistumisen Kriteerit	**Nyt**	**Toivottu**
a	Organisaatio määrittelee menestyksen henkilöresurssien kehittämisen, tiimityön, työntekijöiden sitoutumisen ja ihmisistä huolehtimisen perusteella.		
b	Organisaatio määrittelee menestyksen ainutlaatuisimpien tai uusimpien tuotteiden perusteella. Se on tuotejohtaja ja innovaattori.		
c	Organisaatio määrittelee menestyksen voittamalla markkinat. Kilpailullinen markkinajohtajuus on avainasemassa		
d	Organisaatio määrittelee menestyksen tehokkuuden perusteella. Toimitusvarmuus, sujuva aikataulutus ja edulliset tuotantokustannukset ovat kriittisiä tekijöitä.		
	Yhteensä	**100**	**100**

Muu Avoinpalaute koskien yrityskulttuuria?

arviointilomake (suomennettu Cameron &Quinn, 2006 s. 26-28.)

Liite 3: Haastattelukysymykset henkilökunnalle

1. Holm ostaa Träimportin, miten ja missä vaiheessa kuulit tästä? Mitkä olivat ajatukset silloin ja ajatukset nyt? (Kysymys vain Träimportin henkilökunnalle, lukuunottamatta kolmea, jotka tulleet taloon kaupan jälkeen).
2. Träimport ostaa osake-enemmistön Novenbergista, miten ja missä vaiheessa kuulit tästä? Mitkä olivat ajatuksesi silloin ja mitkä ovat ajatukset nyt? (kahdelle Novenbergilaiselle, jotka tulleet taloon vasta kaupan jälkeen esitettiin vaihtoehtokysymys: Miltä tuntui tulla taloon ja millainen oli perehdytys).
3. Missä asioissa on onnistuttu ja missä asioissa on kehitettävää, eli mitä hyvää ja mitä huonoa seurasi?
4. Onko oma työsi ja motivaatiosi muuttunut ja miten?
5. Mitä ajattelet yrityksen visiosta, missiosta ja arvoista? (eli tavoitetilasta ja keinoista sen toteuttamiseen?).
6. Mitä ajattelet viestinnästä ja vuorovaikutuksesta yrityksessä?
7. Miten muutosta on mielestäsi johdettu?
8. Mitä ajattelet yrityskaupan mukanaan tuomien muutosten aikatauluista ja käytännön (uudet järjestelmät, taloushallinnon muutokset, varasto ja logistiikka) toteutuksesta?
9. Jos sinulla olisi kaikki valta ja saisit muuttaa mitä tahansa, mitä muuttaisit ja miten?