Tampereen yliopisto

Luukas Laitasaari

ONNISTUMISEN AVAINTEKIJÄT YRITYSOSTOPROJEKTIN INTEGRAATIOSSA

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: Ulla Saari
Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

Luukas Laitasaari: Onnistumisen avaintekijät yritysostoprojektin integraatiossa (Key Success Factors in Integration Phase of Acquisition)
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2021

Yritysostot ovat olleet merkittävä tekijä globaalissa kaupankäynnissä jo vuosikymmenten ajan, mutta silti näistä epäonnistuu jopa yli 70 %. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei yritysostoja kannattaisi tehdä; jos esimerkiksi taloudellista liikearvoa ei saavutettaisi, voidaan strategisesta edusta hyötyä merkittävästi. Työn tarkoituksena on tunnistaa yrityskaupan integraatiovaiheen onnistumisen kriteerit ja selvittää näiden pohjalta, miten onnistua yritysostoprojektin integraatiossa johtamisen näkökulmasta. Tavoitteen saavuttamiseksi kerättiin aineistoa arvioimalla kirjoittajien viittausmäärää, julkaisualustan arvostusta sekä julkaisupäivämäärää. Näiden pohjalta muodostettiin ajankohtainen kuva onnistumisen avaintekijöistä.

Työn teoriaosuudessa rakennettiin kokonaiskuva yrityskaupan ja integraation toteuttamisen vaiheista ja tavoitteista. Jotta integraation onnistumistekijöiden tunnistaminen oli mahdollista, syvennyttiin työssä yrityskaupan rakenteeseen sekä ostopäätökseen ajaviin tekijöihin. Integraatiovaiheesta teoriaosuudessa käsiteltiin johtamisen menetelmiä sekä integraation osa-alueita ja vaiheita. Tunnistettujen onnistumistekijöiden havaittiin jakautuvan kolmen pääotsikon alle, jotka ovat: integraation suunnittelu, kulttuurien yhteensovittaminen ja muutosjohtaminen.

Kirjallisuuskatsauksen aikana onnistuttiin muodostamaan yritysostoprojektin integraatiovaiheen onnistumisen kriteerit ja ehdotuksia mitä toimia näiden saavuttamiseksi voitaisiin toteuttaa. Kriteereiden joukosta jopa tärkeimpänä nousee esiin yrityskaupan motivaation ja tavoitteiden määrittely. Selkeän tavoitteen tarkoituksena on jatkuvasti suunnata muun muassa strategiasuunnittelun, viestinnän ja toteutuksen toimintoja haluttuun suuntaan. Yrityskaupat ovat monimutkaisia projekteja, jolloin mikään näistä ei ole täysin samanlainen. Tällöin on oletettavaa, että onnistumisen kriteerit eroavat toisistaan, jolloin kriteereitä on myös monia muita kuin työssä listatut. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on nostaa esiin näistä yleisimmät, jotka jokainen organisaatio kohtaa integraatiovaiheen aikana.

Avainsanat: Yrityskauppa, yritysosto, integraatio, onnistuminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 1

2. YRITYSOSTOPROJEKTI OSANA LIIKETOIMINTAA 3

2.1 Yrityskaupan muodot 3

2.2 Motivaatiotekijät 4

2.3 Yrityskaupan sisältö ja vaiheet 6

3. INTEGRAATIO YRITYSOSTOPROJEKTISSA 8

3.1 Osa-alueet ja vaiheet 8

3.2 Muutosjohtaminen 10

3.3 Integraation nopeus 11

4. INTEGRAATION ONNISTUMISTEKIJÄT YRITYSKAUPASSA 13

4.1 Integraation suunnittelu 14

4.2 Kulttuurien yhteensovittaminen 17

4.3 Muutosjohtamisen merkitys integraation aikana 20

4.4 Onnistumisen arviointi 23

5. PÄÄTELMÄT 24

LÄHTEET 28

1. JOHDANTO

Yritysostot ja fuusiot ovat olleet merkittävä tekijä globaalissa kaupankäynnissä jo monien vuosikymmenten ajan. Yritysostoprojektin epäonnistuminen on kuitenkin edelleen hyvin todennäköistä, sillä yli 70 % toteutuneista projekteista ei valmistu toivotulla tavalla (Christensen et al. 2011). Luku tuntuu korkealta, sillä projektissa onnistumisen mittareita on paljon ja todennäköisintä on, että kaikkia tavoitteita ei saavuteta täysin. Liimatainen ja Lähteenmaa (2020, s. 33) toteavat lähes jokaisen yritysoston epäonnistuvan jollain mittarilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei yritysostoja kannattaisi tehdä; jos esimerkiksi taloudellista liikearvoa ei saavutettaisi, voidaan strategisesta edusta hyötyä merkittävästi. Riskistä huolimatta yritysostoja tehdään paljon, sillä mahdolliset yritysoston kautta saavutettavat hyödyt voivat olla suuria. Yrityskauppaan ajavia motiiveja on usein monia. Näitä on muun muassa markkina- ja kilpailuaseman kasvattaminen, kustannussäästöt sekä yrityksen ulkoisista tekijöistä, kuten kilpailijoista aiheutuva paine kasvuun. (Calipha et al. 2010; Angwin 2007) Organisaatioiden integraatiossa hyötyjä painotetaan pääsääntöisesti loogisiin ja analyyttisiin tuloksiin vedoten, jolloin ihmisten johtaminen ja strategiset vaikutukset organisaatiokulttuuriin jäävät tarkastelussa pienemmälle painotukselle (Ashkenas 2014). Tämä voi aiheuttaa odottamattomia seurauksia integraatioprojektin edetessä, jolloin voidaan todeta ennalta määritettyjen hyötyjen arvon alittuvan merkittävästi tavoitetasosta.

Tarkoituksenani on keskittää kirjallisuuskatsaus integraation onnistumiseen ostavan yrityksen näkökulmasta. Työni tavoitteena on kerätä kirjallisuudesta yhteenveto, jonka avulla luodaan kokonaiskuva yritysostoprojektin integraatiovaiheen onnistumisen kriteereistä ja menetelmistä, joilla nämä voidaan saavuttaa. Jotta johtamisprosessista muutoksessa saadaan riittävä kuva, paneudun aluksi yritysostoprojektin avaintekijöihin, kuten motiivien arkkityyppeihin, sekä yleisiin toimintamenetelmiin projektinhallinnan edetessä. Työ pyrkii vastaamaan kysymykseen: ”Miten ostavan yrityksen on mahdollista onnistua yritysostoprojektin integraatiovaiheessa johdon näkökulmasta?” Uskon, että jokainen projekti on omanlaisensa ja johtamismetodeja täytyy soveltaa vahvasti pohjautuen muun muassa oman henkilöstön kyvykkyyteen, resursseihin sekä aikataulutukseen. On siis todennäköistä, että työssä ei voida vastata kysymykseen

absoluuttisella totuudella ja tarkkuudella, mutta voidaan löytää hyödylliset avaintekijät, joita soveltamalla parannetaan todennäköisyyttä integraation onnistumiselle.

Käytän työssäni ajankohtaista tutkimusaineistoa keskittyen vertaisarvioituihin artikkeleihin, sekä aiheesta kertovaan tieteelliseen kirjallisuuteen. Andor, Web of Science ja Google Scholar ovat ensisijaiset hakutyökaluni, mutta olen paneutunut myös Harvard Business Reviewin sekä muiden strategiajohtamisesta kertovien verkkoalustojen sisältöön. Pyrin tarkkailemaan artikkelin kirjoittajan taustaa esimerkiksi viittausten määrään ja ajankohtaisuuteen liittyen sekä suosimaan Julkaisufoorumin kirjaamia lähteitä, jotka täyttävät tason 2. Monista artikkeleista löytyy usein saman henkilön lähdeviitteitä ja näihin syventymällä löydetään tietoa myös ilmiön alkuperäisiltä tutkijoilta. Tiedonhaussa käytettyjä hakutermejä olivat muun muassa: M&A, merger, acquisition, success in integration, change management, M&A speed, communication system, post-merger integration, mergers & acquisition integration sekä näiden yhdistelmät.

Kirjallisuuskatsaus aloitetaan käsittelemällä yritysoston teoriaa. Tähän kuuluvat oleellisesti yritysosto- sekä integraatioprojektien teoreettiset mallit ja yleiset toimintatavat, sekä suurimmat motivaatiotekijät yritysostoprojektin aloittamiselle. Teorian jälkeen siirrytään löydettyjen tulosten käsittelyyn eli integraation johtamisen onnistumiseen yritysostoprojektissa. Tässä vaiheessa työssä käsitellään onnistumisen kriteerit ja toimintamenetelmiä näiden toteuttamiseksi. Luvussa 5. päätetään työ ja arvioidaan tulosten merkitystä kriittisestä näkökulmasta. Työn aikana yritysostoon viitataan myös lyhenteellä M&A (Mergers & Acquisitions).

Aihetta on tutkittu paljon, mutta edelleen yritysostoprojektin epäonnistumisen todennäköisyys on suuri. Täten kirjallisuuskatsaus tuo yhteenvetona oleellista tietoa M&A-projektin toteutuksesta keskittyen integraation onnistumiseen. Yritysosto on lähes aina suuren mittakaavan projekti, mikä sitoo merkittävästi yrityksen sekä taloudellisia, että ajallisia resursseja. Siksi on tärkeää saada projektin toteutus valmiiksi mahdollisimman tehokkaasti ja tarkasti, jotta kaikki hyödyt synergiaeduista mittakaavaetuihin saavutetaan toivotulla tavalla.

2. YRITYSOSTOPROJEKTI OSANA LIIKETOIMINTAA

Fuusioilla ja yritysostoilla tarkoitetaan yritysten omaisuuden ja toiminnan yhdistämistä ja sulauttamista eri prosessien avulla. Tämä on yksi voimakkaimmista keinoista pyrkiä laajentamaan liiketoimintaa, jolloin projektin toteuttamiseen sisältyy lähes aina suuri riski epäonnistumiselle (Katramo et al. 2013, s.24). Yrityskaupalla voidaan tarkoittaa tilannetta, jossa koko liiketoiminta ja omaisuus luovutetaan tai yhtiön osakkeet ja osuudet luovutetaan (Immonen 2018, s. 17). Ostavan organisaation tehtävänä on toteuttaa kaupan jälkitoimet eli kohdeyrityksen integrointi omaan yhtiöön tai toiminnan mukauttaminen halutulle tasolle. Yritysoston motiiveja on lukuisia, mutta usein päätös pohjautuu strategisiin tai rahoituksellisiin seikkoihin, kuten synergiaetujen kasvattamiseen tai mittakaavaedun saavuttamiseen (Angwin 2007).

2.1 Yrityskaupan muodot

Yrityskauppa on erittäin moniosainen projekti, jonka toteutus vaihtelee täysin tilanteen mukaan. Yritysostoprojektit voidaan jakaa karkeasti strategian tai toteutustavan näkökulmasta. Strategian mukaan toteutettu jaottelu tehdään: horisontaalisiin, vertikaalisiin, konsentrisiin ja konglomeratiivisiin projektityyppeihin. Horisontaalinen yritysosto tarkoittaa samalla toimialalla kilpailevan yrityksen ostamisen ja integroimisen osaksi oman organisaation toimintaa. Tällä pyritään nostamaan omaa markkinaosuutta tai vähentämään olemassa olevaa kilpailua. Vertikaalisessa yrityskaupassa pyritään ostamaan organisaatio, jolla on sama toimiala, mutta eri jalostus- tai jakeluvaihe. Vertikaalisella yrityskaupalla voidaan pyrkiä parantamaan esimerkiksi tuotantoketjun hallinnan toimivuutta tai lisäämään markkinointi- ja jakelukanavia. Kun ostettavan yrityksen toimiala eroaa merkittävästi, mutta esimerkiksi markkinointikanavat ja tutkimustoiminta ovat samanlaiset, puhutaan konsentrisesta yrityskaupasta. Konglomeratiivinen yrityskauppa on kyseessä, kun yritykset eroavat täysin toisistaan. Konglomeratiivisen tai konsentrisen yrityskaupan tarkoituksena on useimmiten liiketoimintariskin hajauttaminen ennemmin kuin markkinaosuuden kasvattaminen. (Katramo et al. 2013, s. 26–28)

Toteutustavan näkökulmasta jaottelu tehdään substanssi- sekä osakekauppoihin. Substanssi- eli liiketoimintakaupassa ostetaan sekä yhtiön aineettomien että aineellisten

tuotannontekijöiden muodostava yrityksen osa, kuten erillinen tulosyksikkö. Siinä tulee tarkoin määritellä kaupan sisältö, jotta vältytään myöhemmiltä epäselvyyksiltä. Jopa yleisin yritysoston muoto on osakekauppa, jossa myydään yrityksestä joko tietty osuus tai koko liiketoiminta osakkeina. (Katramo et al. 2013, s. 26–28)

2.2 Motivaatiotekijät

Nykyisten tutkimusten pohjalta motivaatiolähteet eroavat toisistaan eri kirjoittajien mukaan, mutta malleista voidaan havaita kuitenkin selkeä kaava. On erittäin yleistä, että M&A-projektin motivaatiotekijät eivät rajoitu vain yhteen, vaan päätös hankinnasta koostuu sekä sisäisistä että ulkoisista paineista ja motiiveista (Angwin 2007). Angwin (2007) kuvailee artikkelissaan sisäisten motiivien arkkityyppien jakautuvan neljään pääkategoriaan. Ensimmäinen ja jopa yleisin tekijä on synergiaetujen hyödyntäminen. Näiden tarkoituksena on luoda korkeampaa arvoa yhdistämällä kaksi yritystä, kuin nämä pystyisivät yksin saavuttamaan. (Angwin 2007) Synergiaetu muodostuu uhkien vähentämisen, markkina-aseman kasvun, kustannussäästöjen, taloudellisen aseman kasvattamisen, resurssien vipuvaikutuksen sekä kasvavan tiedon jakamisen seurauksena (Calipha et al. 2010). Toinen motiivien päätyypeistä on uusien mahdollisuuksien ja arvon etsiminen yritysoston kautta. Tämä sisältää poikkeuksetta korkeamman riskin, mutta voi onnistuessaan taata suuremman hyödyn, kuten uuden idean tai teknologisen uudistuksen. Kolmas yritysmotiiveista liittyy oman aseman turvaamiseen. Ostoprojekti voidaan suorittaa, mikäli mahdollinen kilpailija halutaan esimerkiksi poistaa markkinoilta. (Angwin 2007) Tämä voi aiheuttaa tuottoa, mutta myös negatiivisen vaikutuksen liiketoiminnalle taloudellisten lukujen puolesta. Viimeinen Angwinin (2007) määrittämistä motiivien arkkityypeistä on yrityksen tarkoitus selviytyä ostoprojektin avulla. Tämä voi olla ostoajanhetkenä taloudellisesti kannattamatonta, mutta saattaa olla ratkaisevana tekijänä osana organisaation strategiaa selviytyä markkinoilla.

Sisäisten motiivien lisäksi painostusta yrityskauppaan voi tulla ulkoisista lähteistä. Ulkoisiksi lähteiksi voidaan lukea muun muassa eriävät kilpailijoiden liikkeet, ympäristöpaineet ja vaikutusvaltaisten asiakkaiden mielipiteet (Angwin 2007). Täten voidaan todeta, että motiiveja yritysostoille on lukemattomia, jolloin tässä työssä kyetään käsittelemään näistä vain perustyypit. Jokaisessa M&A-projektissa vaikuttavat osittain tai kokonaan eriävät motiivit, joita johtajien voi olla vaikeaa realistisesti määritellä. Yritysostoprojektin tarkkojen päämäärien havainnollistaminen on myös usein vajavaista, mikä on osana projektin epäonnistumista. Projektin aikana johtajat arvioivat

suorituskyvyn kasvun usein liian korkeaksi, jolloin yrityskaupassa erehdytään maksamaan liikaa, mikä aiheuttaa etenkin talouden mittarilla M&A:n epäonnistumisen (Christensen et al. 2011). Suorituskyvyn yliarvioinnin ja yritysostoprojektista positiivisen kuvan välittäminen sidosryhmille aiheutuu osittain johtajien omien etujen maksimoinnin tavoittelusta. Angwin (2007) toteaa tunnetuimmaksi yritysostoprojektin epäonnistumisen lähteeksi johtajien yritykset maksimoida omaa henkilökohtaista etuaan kaupan avulla osakkeenomistajien sekä yrityksen hyvinvoinnin kustannuksella.

Johdon näkökulmasta yritysostoprojektin kannattavuutta voidaan tutkia eriävien menetelmien läpi. Kirjallisuudesta löytyy monia eri malleja M&A-projektin kannattavuuden arvioimiseksi. Työssä kannattavuuden malleista käsittelen Straubin (2007, s.63–65, 93–94) sekä Gomes-Casseresin (2015) julkaisemia malleja. Straubin (2007, s.63–65, 93–94) mallin avulla kannattavuuden näkökulma pohjautetaan strategiajohtamisen, rahoitustutkijoiden sekä integraatio ja organisaatiokäyttäytymisen näkökulmien alle. Strategiajohtaminen painottaa edellä käsiteltyjä synergiaetuja, markkinavoimaa ja mittakaavaetuja. Rahoitustutkijat keskittyvät taas pörssipohjaisiin menetelmiin, kuten osakekurssin- ja kassavirran muutoksiin. Integraatio ja organisaatiokäyttäytyminen perehtyy taas yhdistymisen toteuttamiseen ja sen mahdollisuuksiin. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimukseen osallistuvat vahvasti myös yhtiöiden HRM-osastot. (Straub 2007, s.63–65, 93–94) Gomes-Casseres (2015) käsittelee aihetta enemmän käytännönläheisemmästä näkökulmasta. Mitä siis tulisi tehdä, jotta projekti on kannattava? Malli alkaa synergiaetujen tunnistamisesta, eli havaitaan, kuinka paljon arvoa yritykset voivat yhdessä luoda ja mitä resursseja tämän arvon saavuttamiseksi vaaditaan. Toisena tulisi tarkastella tavoitteita integraation onnistumisen saavuttamiseksi: mitkä kumppanit ja rakenteet tähän sopisivat parhaiten ja kuinka riski sekä epävarmuus yhtiöiden kesken voitaisiin jakaa. Viimeisenä vaiheena tulee kiinnittää huomiota molempien osapuolten motivointiin projektin läpiviemiseksi. Kuinka projektissa onnistuminen motivoisi molempia osapuolia ja miten arvo jaetaan

ajan kuluessa liittyvät oleellisesti onnistuneen projektin suunnitteluun. (Gomes-Casseres 2015)

2.3 Yrityskaupan sisältö ja vaiheet

Yrityskaupan rakenne kuvataan pääpiirteittäin samankaltaisena monien eri tutkijoiden kirjoituksissa, vaikka projektin sisältö voi vaihdella merkittävästi. Rakenne jaetaan valmistelu-, toteutus- sekä integraation ja jälkihoidon vaiheeseen.

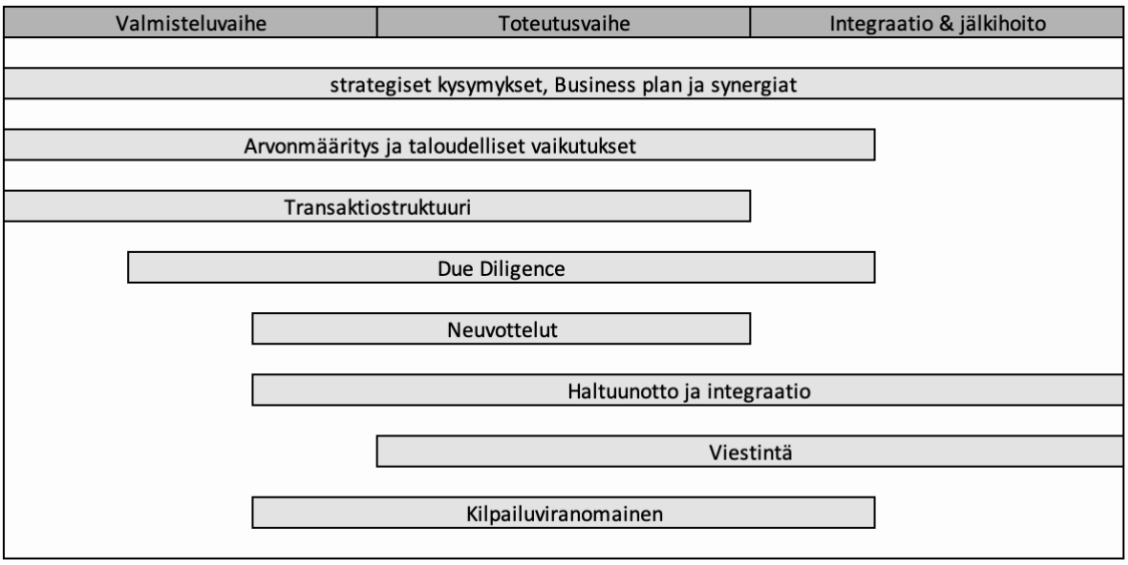
Yritysostoprojekti aloitetaan määrittelemällä yhteinen strategia projektin ajalle. Strategia sisältää ensisijaisesti projektin tarkoituksen, kuten mitkä ovat välttämättömiä ja toivottavia kriteereitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Oman kasvustrategian tunnistaminen ja vertaaminen yrityksen markkina-asemaan ja taloudelliseen tilaan auttavat määrittämään projektin onnistumisen tavoitteita (Timothy et al. 2014, s.28–33). Strategiaan vaikuttaa oleellisesti edeltävät motiivit ja niiden lähteet, sekä kuinka nämä halutaan huomioida, kun toimintaa laajennetaan. Ostostrategian määrittelyn jälkeen siirrytään potentiaalisten kohteiden kartoittamiseen (Timothy et al. 2014, s.28–30, 33–34). Tarkoituksena on luoda käytettävissä olevan tiedon pohjalta lyhyt arvio mahdollisista kohdeyrityksistä, joita tulevaisuudessa voitaisiin lähestyä.

Kohdeyritysten tunnistamisen jälkeen valitaan noin kaksi parasta, joiden kanssa yritysostoprojektia lähdetään toteuttamaan. Ostokohteesta tehdään yritysselvitys, minkä tarkoituksena on ostajan näkökulmasta arvioida koko yritystoiminnan rakennetta keskittyen taloudellisiin, operationaalisiin sekä kulttuurillisiin tekijöihin (Bhagwan et al. 2018). Tämän avulla pyritään luomaan realistisempi kuva synergiaetujen saavuttamisen mahdollisuuksista, sillä jos tavoitteiden realisoimiseen liittyviä epävarmuuksia ei kyetä tunnistamaan, on mahdollista päätyä maksamaan yritysostosta ylihintaa (Katramo et al. 2013, s.50).

Mikäli yritysselvityksen aikana kohdeyrityksessä ei havaita puutteita, jatketaan projektia neuvotteluvaiheeseen. Neuvottelut kestävät usein monista kuukausista jopa vuosiin, jolloin tarkoituksena on luoda molempia osapuolia tyydyttävä, allekirjoituskelvollinen sopimus (Katramo et al. 2013, s.47). Kun ostaja sekä myyjä hyväksyvät kaupan lopulliset ehdot, toteutetaan kauppasopimus, jonka jälkeen voidaan aloittaa integraatiovaihe. Jotta kaikki yrityskaupan tavoitteet saadaan saavutettua mahdollisimman tehokkaasti, tulee integraatiovaihe suorittaa erittäin suunnitelmallisesti ja tarkasti, sillä yhdistettäviä osa-alueita on paljon (Katramo et al. 2013, s.443). Tällöin huomioon otettavia seikkoja on: kuinka nopeasti integraatio toteutetaan, miten mahdollista disruptiota voidaan välttää tai

vähentää sekä miten työntekijät motivoidaan keskittymään uuden organisaation tapoihin ja työtehokkuuteen (Bhagwan et al. 2018). Integraation jälkeen tavoitteena on maksimoida arvonluonti pitkällä aikavälillä ja aloittaa kehitystyö muodostuneessa yrityksessä (Timothy et al. 2014, s.30).

Vaikka yritysoston vaiheet on jaoteltu selkeiden pääotsikoiden alle suoritusjärjestykseen, toteutetaan kyseisiä vaiheita usein samanaikaisesti. Kuvassa 1 havainnollistetaan, miten vaiheita voidaan ajoittaa projektin edetessä. Tästä huomataan, että eteneminen ei ole täysin lineaarista. Esimerkiksi integraatiota ja haltuunottoa aloitetaan suunnittelemaan jo valmisteluvaiheessa, jonka jälkeen toteutus on sujuvampaa.



Kuva 1: *Yritysostoprojektin vaiheet ja aikataulutus. (Muokattu lähteestä Katramo et al. 2013, s. 51)*

3. INTEGRAATIO YRITYSOSTOPROJEKTISSA

Yritysoston integraation aikana yhdistetään ostettu yhtiö halutulla tavalla osaksi ostajan liiketoimintaa. Vaiheen tarkoituksena on saavuttaa ennen integroinnin aloittamista määriteltävät tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Nämä voivat kuitenkin erota projektikohtaisesti merkittävästi toisistaan. Yksi mahdollisista tavoitteista voisi olla normaalin toiminnan aloittaminen yrityskaupan jälkeen mahdollisimman nopeasti (Katramo et al. 2013, s. 443). Ilman huolellista integraation toteuttamista havaittuja etuja ei kyetä saavuttamaan, vaan tuloksena on pahimmassa tapauksessa yrityksen arvon alenema. Integraatioon liittyy myös monia eriäviä riskejä. Esimerkiksi konflikteja ihmisten johtamisessa ja haasteita yrityskulttuurien yhteensovittamisessa on vaikeaa mallintaa etukäteen, jolloin työntekijöiden huoli työpaikoistaan yhdistettynä epäselkeään viestintään ja johtamiseen voi aiheuttaa kaoottisen ja epätehokkaan tilan integraation aikana (Davis 2012, s.21). Nämä ovat riskejä, jotka ostavan yrityksen tulee tunnistaa ja tiedostaa sekä pyrkiä omilla toimillaan hallitsemaan.

3.1 Osa-alueet ja vaiheet

Koko projekti käynnistyy asettamalla tavoitteet integraation onnistumiselle. Tavoitteiden tarkoituksena on toimia integraation seurannan mittareina, jotta edistymistä voidaan arvioida. Näitä tavoitteita voisi olla esimerkiksi: taloudelliset tavoitteet, jotka integraatioaikana tulee saavuttaa tai henkilöstön pysyvyyttä koskevat tavoitteet (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, s.406). Tavoitteisiin pohjautuen voidaan rakentaa liiketoimintastrategia, jonka tarkoituksena on määrittää koko projektista toivottu hyöty ja miten tähän päästään. Liiketoimintastrategian pohjalta voidaan luoda selkeä kuva muodostuvan yhtiön liiketoimintaprosessista. Tarkoituksena on kuvata uuden yhtiön toimintatapaa tulevaisuudessa ja tarjota henkilöstölle selkeä, yksiselitteinen malli, johon sitoutua esimerkiksi työmenetelmien suhteen. (Katramo et al. 2013, s.446–447)

Alkutietojen havainnollistamisen jälkeen voidaan aloittaa itse integraation suunnittelu. Tämä alkaa integrointisuunnitelman luomisella ja integraatiotiimien määrittelyllä. Integraatiotiimit vastaavat jokainen omasta tavoitteestaan projektin johtajalle. Tiimit voidaan jakaa esimerkiksi yhdistettävien osa-alueiden mukaan. (Katramo et al. 2013,

s.461) Huomioon otettavia integroitavia osa-alueita on projektissa paljon. Davis (2012, s.125–273) kuvaa näistä yleisimmät:

A. Taloushallinto
B. Tietotekniikka
C. Henkilöstö
D. Viestintä
E. Myynti ja Markkinointi
F. Toimitusketju
G. Johtamisjärjestelmät
H. Omaisuus
I. Hankinnat, tutkimus- & kehityshankkeet.

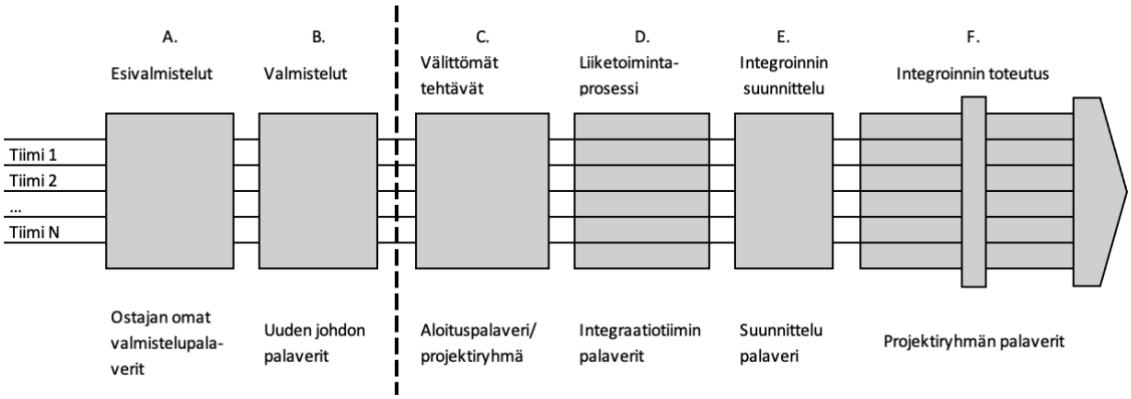
Jotta jokainen osa-alueista saataisiin tavoitetasossa osaksi ostavaa yritystä, tulee integraation suunnitteluun käyttää huomattavasti aikaa. Suunnitteluprosessin jälkeen voidaan aloittaa integraation toteuttaminen. Integraatioprojektista voidaan aikajärjestyksessä erottaa seuraavat vaiheet, jotka ovat:

A. Esivalmistelut
B. Valmistelut
C. Välittömät tehtävät/ ajoitus
D. Liiketoimintaprosessi
E. Integroinnin suunnittelu
F. Integroinnin toteutus. (Katramo et al. 2013, s.454)

Kuva 2 havainnollistaa projektin etenemisen vaiheita käytännössä. Kohdat A. ja B. voidaan toteuttaa jo ennen omistusoikeuden vahvistamista, jonka jälkeen projektin jatkaminen voidaan aloittaa tehokkaasti heti kauppasopimuksen jälkeen. Integraatioprojektin toteuttaminen alkaa vaiheittain. Jokaisen vaiheen kohdalla toteutetaan palaveri, jonka tarkoituksena on seurata projektin etenemisen tasoa tavoitteisiin nähden. Mitä pidemmälle projekti etenee, sitä vähemmän koko

projektihenkilöstön yhteisiä palavereita toteutetaan. Tällöin tiimit alkavat keskittymään omien tavoitteidensa saavuttamiseen.

Kuva 2: *Integraation vaiheet. (Muokattu lähteestä Katramo et al. 2013, s.455)*



3.2 Muutosjohtaminen

Integraation johtaminen eroaa projektikohtaisesti johtuen suoritettavan projektin kokoluokasta. Mikäli sulautettava yhtiö on pieni verrattuna ostajaan, voidaan toimia lähes suoran ohjekirjan tai vakio toimintatavan mukaan. Kuitenkin laajuuden kasvaessa, myös räätälöinnin tarve korostuu. (Katramo et al. 2013, s.451–453) Tällöin integraatioprojektin suunnittelu voi nojautua johonkin luotuun malliin, mutta tätä ei voida toteuttaa vain tehtävälistan pohjalta. Eriäviä johtamisen malleja on muodostettu lukemattomia. Seuraavaksi näistä käsitellään eniten integraation onnistumiseen vaikuttavia johdon menetelmiä ja huomioitavia tekijöitä, jotka voidaan nähdä myös kriteerinä menestyksekkääseen yritysostoon.

Integraatio ja sen aiheuttama epävarmuus aiheuttavat väistämättä muutosvastarintaa molemmissa oston osapuolissa. Epätietoisuus työpaikkojen, palkkojen ja työtehtävien puolesta lisää painetta muutoksen yhteydessä. Tällöin viestinnän ja muutosjohtamisen merkitys korostuu etenkin henkilöstöjohtamisen saralla. Muutosjohtamisen tarkoituksena on muun muassa pienentää aiheutuvaa muutosvastarintaa sekä tehostaa tämän avulla uuden organisaatiorakenteen ja toimintatapojen tehokasta muodostumista.

Muutosjohtamisen malleja on rakennettu monia, mutta näistä jokainen pohjautuu enemmän tai vähemmän Kurt Lewinin kolmen portaan malliin (Cummings et al. 2016; Levasseur 2001). Lewinin CATS-malli (Changing As Three Steps) alkaa jäähdyttämisvaiheella (Cummings et al. 2016). Ensimmäisen portaan aikana johto aloittaa koko henkilöstön informoinnin tulevasta muutoksesta. Tällöin viestinnän merkitys korostuu ja johdon tulee osata kuvata selkeästi muutoksen vaikutukset tulevaisuudessa, muodostaa selkeä kuva muutoksen tarpeesta sekä tämän pohjalta luoda kiire

muutoksen toteutukselle. Toisessa vaiheessa muutos toteutetaan ja tuodaan käytäntöön. Yleinen käsitys ihmisten toiminnasta muutoksen aikana on, että annetaan tuki projektille, missä itse pääsee vaikuttamaan. Tämän seurauksena johdon tulee ottaa henkilöstö mukaan toteuttamaan muutosta, esimerkiksi luomaan omasta työympäristöstään tehokkaampi ja mielekkäämpi. Viimeinen vaihe muutosjohtamisen mallissa on uudelleenjäädyttäminen. Tällöin koko organisaation tulee sisäistää ja vakiinnuttaa uudet toimintatavat osaksi yleistä käytäntöä. Uudelleenjäädytys vaatii edelleen johdon vankkaa sitoutumista niin kauan, kuin vanhat menetelmät on korvattu uusilla. (Levasseur 2001)

CATS-malli toimii erittäin hyvänä pohjana muutoksen johtamiselle. Työkalua on kuitenkin myös kritisoitu (Cummings et al. 2016). Nykyistä yrityskulttuuria pidetään hyvin kompleksisena, missä joustavuutta ja nopeaa mukautuvuutta ihannoidaan. Täten ajatusta toiminnan jäädyttämisestä ei aina nähdä soveltuvana nykyaikaan (Cummings et al. 2016). Lewinin mallin runko tarjoaa kuitenkin loistavan pohjan muutosjohtamisen suorittamiselle, yrityskohtaista soveltamista hyödyntäen.

3.3 Integraation nopeus

Davis (2012, s.42) nostaa esiin ratkaisuna integraation seurauksena aiheutuvaan tuottavuuden alenemaan nopeampaa integraatiota sekä viestinnän selkeyttä. Seuraavaksi käsitellään, mitä nopeus integraatiossa tarkoittaa.

M&A-projektissa nopeus tarkoittaa ajanjaksoa, joka kuluu valmiiseen tulokseen tai edistymistä tietyllä ajanjaksolla (Angwin 2004). Integraation nopeuteen vaikuttaa merkittävästi yrityksen monet sidosryhmät (Davis 2012, s.42–43), kuten toimittajien ja sijoittajien paine toteuttaa muutosprosessi tehokkaasti. Investoijien paine projektin nopeasta toteutuksesta pohjautuu usein yleiseen käsitykseen ”aika on rahaa”, jonka perusteella investoinnit saadaan realisoitua sitä nopeammin, mitä nopeammin integraatio toteutuu. Nopeampi integraatio mahdollistaa myös työntekijöille lyhyemmän epävarmuuden ajan, yritykselle lyhyemmän toiminta-ajan alle optimitilan sekä kilpailijoille lyhyemmän ajan vastata uuteen organisaatioon. (Angwin 2004)

Integraation nopeuden hyödyt korostuvat monella mittarilla, mutta takaako kiirehtiminen sittenkään täydellistä onnistumista? Angiwinin (2004) mukaan liiallinen projektin kiirehtiminen aiheuttaa poikkeuksetta jonkinasteista häviötä. Näitä voivat olla virheet integraation osa-alueissa, kuten järjestelmien liittämisessä tai asiakastoimituksissa. Täten projektin nopeuden suhde onnistumiseen ei ole yksiselitteinen. (Angwin 2004)

Tunnetuin integraation aikataulutuksen työkalu on 100 päivän malli. Nykyisen käsityksen mukaan integraation ensimmäiset 100 päivää ovat onnistumisen kannalta kaikista kriittisimmät. Tänä aikana päätökset vaikuttavat eniten projektin lopputulokseen (Katramo et al. 2013, s.445). Toisaalta Angwin (2004) kritisoi väittämää ja toteaa tämän olevan osittain puutteellinen ajattelumalli. Viitekehys tuo silti projektiin tarvittavaa luottamusta etenemisvauhdista, minkä avulla saavutetaan optimaalisempi lopputulos. Kuitenkaan liika kiirehtiminen, jotta pysytään juuri sadan päivän vauhdissa, ei ole kannattavaa.

Yrityskaupan ja integraation vaiheiden sekä motivaatioiden tunnistamisen jälkeen voidaan aloittaa onnistumisen avaintekijöiden määrittäminen.

4. INTEGRAATION ONNISTUMISTEKIJÄT YRITYSKAUPASSA

Tämän luvun tarkoituksena on havainnollistaa integraation tunnistettuja onnistumiskriteereitä ja miten eri johtamisen työkaluilla integraation onnistunut toteutus voidaan saavuttaa. Onnistumisen mittaaminen voi integraation aikana olla haastavaa. Osa suunnitelluista prosesseista valmistuu odotuksia paremmin, mutta osa taas alittaa tavoitetason. Onnistumisen kriteereitä M&A projektiin on lukemattomia ja lähes jokaisella tutkijalla on oma näkemyksensä asiaan. Tässä työssä näistä käsitellään kuitenkin yleisimmät, jotka auttavat merkittävästi integraation onnistuneen toteutuksen tavoittelussa. Kirjallisuudesta tunnistetaan kriteerit, jotka pystytään jakamaan kolmen pääotsikon alle. Nämä ovat: 1. integraation suunnittelu, 2. kulttuurien yhteensovittaminen sekä 3. muutosjohtaminen. Tulokset saatiin perehtymällä työn lähdeaineistoon, jonka pohjalta kerättiin taulukkoon esiin nousseita onnistumisen kriteereitä. Näistä avainkriteereiksi nostettiin useimmiten artikkeleissa mainitut tekijät. Lähteiden kirjoittajat ovat myös olleet pääsääntöisesti yhtä mieltä valittujen onnistumisen avainkriteereiden tärkeydestä sekä oleellisuudesta osana integraation johtamista. Taulukossa 1. havainnollistetaan onnistumisen kriteerit jaoteltuna pääotsikoiden alle ja näihin syvennytään työssä seuraavaksi.

Taulukko 1: *Onnistumisen kriteerit integraatiossa*

1. Integraation suunnittelu	2. Kulttuurien yhteensovittaminen	3. Muutosjohtaminen
Tavoitteiden ja motivaation määrittely	Organisaatiokulttuurien yhteensopivuus	Muutoksen johtaminen
Integraatiostrategian ja -toteutuksen suunnittelu	Kansallisten ja kulttuurillisten erojen hallinta	Viestintä
Henkilöstön määrittäminen	Integraation asteen tunnistaminen	
Integraation nopeus	Strateginen täydentävyys	
Kilpailulakien noudattaminen		

4.1 Integraation suunnittelu

Integraation suunnittelun onnistumistekijät pohjautuvat tavoitteiden määrittelyn, integraatiostrategian ja -toteutuksen suunnittelun sekä kilpailulakien noudattamisen alle. Integraatiostrategian osa-alueista nostetaan erikseen esiin integraation johdon ja tiimien määrittelyn rooli sekä projektin etenemisnopeuden merkitys.

Tavoitteiden ja motivaation määrittely pohjana toteutukselle

Jotta integraation onnistuminen on millään arviointikriteerillä mahdollista, tulee projektin tavoitteiden ja motivaatioiden olla selkeästi määriteltynä. Integraation tavoite on aina syy, miksi yritystä on lähdetty alun perin ostamaan (Davis 2012, s.24). Tämä mahdollistaa kaikkien projektinaikaisten toimien kohdentamisen haluttuun suuntaan, eikä ylimääräistä soveltamista tai epäselvyyttä pääse tapahtumaan, jotka voisivat vähentää tavoiteltavia synergioita. Doan (2020) toteaa M&A motiivien ohjaavan ostettavan yhtiön valintaa projektin alkuvaiheissa, sekä antaa suunnan integraatiovaiheen strategiasuunnittelulle ja toteutukselle. Jotta onnistuneeseen lopputulokseen päästäisiin, on oikeiden tavoitteiden ja motivaatioiden määrittely, sekä seuraaminen ydinroolissa koko integraatio- ja yrityskauppaprojektin ajan. Tavoitteiden määrittämisen lisäksi näiden viestiminen sidosryhmille, kuten työntekijöille ja sijoittajille, nähdään tärkeänä (Doan 2020). Riittävä tiedottaminen laskee sidosryhmien epävarmuutta ja luo turvallisuuden tunnetta muutosprosessin edetessä.

Tavoitteiden asettaminen on täysin tilannesidonnaista ja organisaatiokohtaista. Näitä voidaan määritellä esimerkiksi taloudellisten lukujen, tuottavuuden kasvun tai työntekijöiden poistuvuuden avulla. Tavoitteiden tehtävänä onkin luoda kuva tulevaisuuden tahtotilasta ja mitä tällä halutaan saavuttaa. Kun johto on muodostanut selkeän päämäärän yritysostolle, voidaan aloittaa integrointisuunnitelman ja -strategian rakentaminen.

Integraatiostrategian ja -toteutuksen suunnittelu

Mitä suuremmasta yrityskaupasta on kysymys, sitä enemmän integraatiostrategian merkitys korostuu. Jos tehokasta strategiaa ei ole muodostettu, ei myöskään kyetä realisoimaan potentiaalista arvoa M&A projektista (Gomes et al. 2013). Projektissa onnistumisen todennäköisyyden on myös todettu kasvavan merkittävästi, kun suunnitteluun on panostettu riittävästi (William 2015). Haspeslagh ja Jemison (1991,

s.168) kirjoittavat integraation suunnittelun koostuvan kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa on tarkoituksena tunnistaa integraation taso. Tähän kuuluu usein ympäristön ja tulevien ongelmien määrittely. Vaihe voi kestää projektikohtaisesti useista päivistä jopa kuukausiin. Ensimmäisen vaiheen avaintekijöihin luetaan muun muassa nykyisten liiketoimien tasapainottaminen, uusien päämäärien viestiminen ja vahvistaminen sekä projektin valvonta. Toisessa vaiheessa aloitetaan toimet tunnistettujen synergioiden saavuttamiseksi. Tämä sisältää yhdistymissuunnitelman rakentamisen sekä johtamisen. Toisen vaiheen päämääränä on saavuttaa synergiat ja ottaa parhaat mahdolliset toimintatavat käyttöön. Onnistumisen kannalta oleellista on sisällyttää suunnitelmaan myös organisaatiokulttuureiden yhdistämisen toimet, integraation nopeuden ja aikataulun määrittely sekä oleellisimpana tekijänä projektin toimihenkilöiden, kuten johdon määrittely. (Haspeslagh & Jemison 1991, s.168–173, 190)

Integraatiosuunnitelman ohella tulee päättää integraatiostrategia. Integraatiostrategioita on monia erilaisia ja seuraavaksi käsitellään näistä kolme yleisintä. Mikäli tavoitteena on suorittaa paljon yritysostoja ja kasvattaa ainoastaan ostavan yrityksen liiketoimintaa, voidaan ostettu yhtiö joissain tapauksissa suoraan sitouttaa menetelmien ja toimintatapojen osalta hankkivaan yhtiöön. Tämä tarkoittaa karkeasti suuria synergiaetuja, mutta haittapuolena strategia ei ota huomioon edeltävää organisaatiokulttuuria ja miten muutosvastarinta tulee vaikuttamaan tehokkuuteen. Toinen yleisistä strategioista on nimeltään kirsikanpoimintastrategia. Tämän tarkoituksena on integraation yhteydessä poimia ostettavasta yrityksistä vain parhaat palat, jotta oma toiminta saataisiin tehokkaammaksi. Näitä ”kirsikoita” voisi olla esimerkiksi myyntitekniikka, logistiikka ja asiakaskunta. Viimeisenä käsiteltävänä strategiana on jättää integrointi lähes kokonaan välistä. Tämän hyödyt näkyvät ensisijaisesti ostettaessa kilpailevaa yritystä tai mikäli sijoitusyhtiö ostaa yrityksen tavoitteenaan myydä se myöhemmin pois. Kilpailijaa ostaessa liiketoiminta voi olla jo muodostettu tehokkaaksi, jolloin ei nähdä tarvetta muutoksessa, muuten kuin esimerkiksi brändin ja tuotteiden osalta. (Davis 2012, s.21–27)

Integraatiostrategian valinta voi vaikuttaa joko arvoa nostattavasti tai laskevasti tulokseen. Mikäli päätetään lähteä toteuttamaan ”älä integroi” -strategiaa ilman riittäviä perusteita, voi tämä aiheuttaa merkittävän laskun ostetun yhtiön tuloksessa esimerkiksi työntekijämotivaation alentumisen seurauksena. Yksi onnistumisen kriteereistä on siis päättää oikea toteutustapa integraatioon, jotta muodostetut tavoitteet saavutettaisiin.

Johdon ja tiimien valinnan merkitys

Yksi tunnistetuista onnistumistekijöistä oli kokeneen johdon valinta. Kokenut hankkija on tehnyt jo aikaisemmin niin kutsutut ”aloittelijavirheet” ja oppinut näistä. (Davis 2012, s.23) Johdon on myös tärkeä pitää yhdenmukainen linja koko prosessin läpi, sillä päättämättömyys aiheuttaa väistämättä integraation epäonnistumisen (Gomes et al. 2013). On olemassa monenlaisia eri johtamistyylejä, joita tulee tarkastella aina projektikohtaisesti. Jonkin M&A projektin päätavoite voi olla yhdistää kykenevä henkilöstö ja hiljainen tieto ostavaan yhtiöön. Tällöin johtajalta odotetaan psykologisia johtamisvalmiuksia muutostilanteessa. Jos taas yritysosto tapahtuu esimerkiksi tuotteiden tai valmistusprosessin takia, tulee johtajalla olla kyky yhdistää tuotesegmenttejä ja liittää valmistusketjun osia yhteen.

Integraatio vie usein niin paljon aikaa, että päivittäisten liiketoimintojen huomioiminen ja kehittäminen voivat jäädä taka-alalle (Philippe & Haspeslagh 1991, s.179; Doan 2020; Gomes et al. 2013). Tämä hidastaa sisäistä kasvua sekä innovaatiotoimintaa, mikä voi pitkän, jopa useiden vuosien yritysostoprojektin aikana olla kriittistä liiketoiminnan kannalta. Täten heti projektin alussa tulisi määrittää vastuuroolit. Näihin kuuluu projektin johto, sekä jokaisen osa-alueen toteutuksesta vastaavat integraatiotiimit. Integraatiotiimien tehtävänä on keventää johdon vastuuta, jotta aikaa jää myös suuren integraatioprojektin ohella yrityksen ydinliiketoiminnan kehittämiseen (Gomes et al. 2013).

Integraation nopeus osana onnistumista

Yhdistymisvaiheen nopeutta voitaisiin kuvata kirjallisuuden perusteella jopa kiistellyksi aiheeksi. Tästä ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta, vaan mielipiteet vaihtelevat vahvasti kirjoittajien välillä. Yleisenä näkökulmana voidaan todeta, että integraatio tulisi toteuttaa niin nopeasti kuin mahdollista, ilman että esimerkiksi muodostettavat synergiat kärsivät nopeiden päätösten seurauksena. Tätä optimia on hyvin haastava saavuttaa, mikä aiheuttaa integraation nopeuden osalta näkemyseroja.

Nopeuttamalla integraatiota mahdollistetaan sijoitetun pääoman ja synergioiden saavuttaminen nopeammin, pienennetään henkilöstön osalta epävarmuuden aikaa, sekä lyhennetään aikaa, joka joudutaan viettämään alle liiketoiminnan optimitilan (Angwin 2004; Gomes et al. 2013; Davis 2012, s.21–27). Nopeampi integraatio tuo aina kuitenkin haittavaikutuksia. Mikäli projektia hidastetaan tietoisesti, voidaan välttyä turhilta virheiltä, sekä konflikteilta eri sidosryhmien välillä (Gomes et al. 2013). Usein kuitenkin

todetaan hitaamman vauhdin kustannusten olevan huomattavasti suurempia, kuin nopeiden päätösten seurauksena aiheutuvien virheiden kustannukset (Gomes et al. 2013; Bauer & Matzler 2013)

Ristiriitaisista lähdeargumenteista huolimatta keskiarvo kääntyy ennemmin nopeampaan integraation toteutukseen. Täten tavoitteena on löytää kultainen keskitie, jonka avulla projekti suoritetaan nopeasti välttäen turhia virheitä. Työkaluna voidaan käyttää esimerkiksi aikaisemmin käsiteltyä 100 päivän mallia. Integraation ensimmäiset sata päivää on aika, jonka työntekijät kestävät epävarmuutta. Tällöin myös tulevaisuuden kannalta tehtyjen päätösten vaikutus on suurimmillaan (Angwin 2004).

Kilpailulakien noudattaminen

Viimeisenä integraation suunnitteluun liittyvänä onnistumistekijänä William (2015) nostaa esiin kilpailulakien noudattamisen yritysoston eri vaiheissa. Organisaatioiden tulee ottaa huomioon ennen kauppasopimusten allekirjoitusta, että yritykset ovat itsenäisiä yksiköitä, jolloin esimerkiksi luottamuksellisen ja kaupallisesti arkaluonteisen tiedon jakaminen voi rikkoa lakia (William 2015).

Rikkeet voivat johtaa suuriin sakkoihin, mikä laskee yritysoston arvoa sekä arviota onnistumisesta. Kilpailulait tulee huomioida jokaisessa valtiossa erikseen, sillä pykälät voivat erota merkittävästi toisistaan, mikä korostuu erityisesti globaaleissa yrityskaupoissa.

4.2 Kulttuurien yhteensovittaminen

Jotta yritysten yhdistäminen oston jälkeen on mahdollista, tulee huomioon ottaa organisaatio- sekä kansalliskulttuurien eroavaisuuksia ja strategista yhteensopivuutta. Mikäli kulttuurieroja ei oteta integraation aikana huomioon, voi kaupan arvo laskea merkittävästi tavoitetasosta. On myös oleellista tunnistaa integraation taso ja strategisen yhteensopivuuden tekijät, jotta projektin alussa voidaan määrittää yhdistymisen lähtökohdat.

Organisaatio- sekä kansalliskulttuurien yhteensopivuus

Vaikka fyysiset toiminnot ja järjestelmät onnistuttaisiin integroimaan yritysoston yhteydessä, voi kulttuurierot muodostaa merkittävän arvoa ja onnistumisen tasoa alentavan vaikutuksen projektin edetessä. On oletettavaa, että yritysten sisäiset ja ulkoiset kulttuurit eroavat toisistaan. Ostavan yrityksen tehtävänä on onnistua näiden yhdistämisessä. Muutoin esimerkiksi jaettujen arvojen tai yritysrakenteen eroavaisuudet johtavat yhdistynyttä organisaatiota kauemmas integraatiolle asetetuista tavoitteista.

Usein voidaan ajatella, että ostettu yritys vain liitetään osaksi nykyistä toimintaa pakottamalla se sisäistämään ostavan yrityksen kulttuurin, toimintatavat ja metodit. Joskus tämä vaihtoehto on järkevä, mutta William (2015) arvioi kulttuurien yhdistämisen olevan hiukan monimutkaisempi prosessi. Ostopäätöksen aikana kohde on ollut houkutteleva, vaikka se olisi hallinnollisten ja rakenteellisten seikkojen osalta eronnut merkittävästi ostavasta yrityksestä (William 2015). Integraation suunnitteluvaiheessa tulee nämä kulttuurilliset tekijät ottaa huomioon. Yhdistymisen aikana johdon tehtävänä on tukea ostetun yrityksen sisäistä kulttuuria riittävissä määrin, jotta yhtiörakenne säilyy edelleen houkuttelevana ja täyttää kriteerit, joiden vuoksi kauppa on suoritettu (William, 2015).

Kansainvälisissä integraatioissa organisaation sisäisten kulttuurierojen lisäksi haasteen muodostaa alueelliset kulttuurierot. Näistä syntyy usein negatiivinen kuva esimerkiksi verotuskäytäntöjen, rahoituksen ja lainsäädännön erojen osalta (Gomes et al. 2013). Yhteiskuntajärjestelmien lisäksi juurtuneet perinteet ja tavat vaikuttavat kaupan toteutukseen. Kulttuurierojen aiheuttamista haasteista huolimatta voi kansainvälistyminen tuoda projektiin uutta lisäarvoa. Tämä voi parantaa esimerkiksi suorituskykyä tarjoamalla pääsyn uudenlaisiin resursseihin ja rutiineihin (Gomes et al. 2013).

Yhtenä onnistuneimmista yrityskaupoista ja integraatioista voidaan pitää Disneyn ja Pixarin yhdistymistä vuonna 2006. Yrityskaupan avulla Disney sai käyttöönsä Pixarin animaatiotekniikan, mikä teki tästä jopa suurimman animaatioelokuvien tuottajan. Suurien saavutettujen synergiaetujen lisäksi, yksi tunnetuimmista syistä kaupan onnistumiseen oli Disneyn päätös olla muuttamatta Pixarin yrityskulttuuria merkittävästi, sillä toimintatavat kahden organisaation välillä erosivat toisistaan suuresti. Disney onnistui tuottamaan merkittävää arvoa ja välttämään sen tuhoutumisen oston jälkeen pitämällä Pixarin kulttuurin erillisenä. (Debruge 2016)

Kulttuurierojen arvioimisen avuksi on rakennettu McKinseyn 7S kaavio (taulukko 2). Tämän tarkoituksena on auttaa selvittämään ostettavan yrityksen organisaation ja kulttuurin eroavaisuuksia omaan yhtiöön (William, 2015). Perehtymällä kaavion avulla ostettavan yrityksen kulttuurillisiin osa-alueisiin, voidaan muodostaa kokonaiskuva kulttuurien yhteensopivuudesta. Tämän jälkeen on mahdollista määrittää, miten kaksi toisistaan eroavaa organisaatiokulttuuria voidaan yhdistää järkevästi toisiinsa (William, 2015). Integraation aikana on muodostettava suunnitelma jokaisen seitsemän vaiheen yhdistämiseksi, jotta onnistuminen on mahdollista (William, 2015). McKinsey 7S työkalu tarkastelee lähtökohtaisesti organisaation sisäistä kulttuuria, jolloin johdon tulee huomioida mallia käyttäessään ulkoiset, kuten alueelliset, kulttuurierot.

Strategia	Tapa, jolla kilpailuetu saavutetaan
Rakenne	Kuinka organisaatio on jäsennelty (kuka raportoi ja kenelle)
Järjestelmät	Prosessit, joita käytetään organisaation hallintaan kuten: hallinta-, palkitsemis-, suunnittelu- ja budjetointijärjestelmät
Jaetut arvot	Ydinarvot, jotka toimivat organisaation tärkeimpinä periaatteina
Johtamistyyli	Ylimmän johdon johtamistyyli ja organisaation toimintatavat
Henkilöstö	Työntekijät, heidän taustansa ja pätevyytensä
Taidot	Organisaation erityisosaamisalueet

Taulukko 2: *McKinsey 7S työkalu (muokattu lähteestä William 2015)*

Strateginen täydentävyys ja integraation aste

Strateginen täydentävyys ja integraation aste pyritään tunnistamaan jo jopa ennen integraatiota. Näiden hyödyntäminen tehostaa huomattavasti yhdistymisprosessia, mikä nostaa onnistuneen lopputuloksen mahdollisuutta (Doan 2020; Bauer & Matzler 2014; Kim & Finkelstein 2009). Strategisella täydentävyydellä tarkoitetaan molempien yritysten resurssien, menetelmien ja toimintatapojen täydentävyyttä toisiaan kohtaan, jolloin yhdistyminen nähdään helpompana ja tehokkaampana (Doan 2020). Strategista täydentävyyttä tarkastelemalla arvon kasvattaminen tavallista integraatiota korkeammalle tasolle on mahdollista (Bauer & Matzler 2014). Strategisen täydentävyyden on myös havaittu tuottavan M&A-projektin aikana suuremman

kulttuurisen yhteensopivuuden, nopeamman integraation, korkeamman integraation asteen sekä todennäköisemmän onnistumisen yritysostoprojektissa. Jotta täydentävillä yritysostoilla onnistuttaisiin luomaan uutta arvoa integraation aikana, tulee ymmärtää kuinka yritysten tuotemarkkinoiden, resurssien ja arvoketjun toiminnot sopivat yhteen (Kim & Finkelstein 2009). Yritysten tulee jo ostokohteen valinnan aikana tutustua tuotemarkkinoihin, käytettävissä oleviin resursseihin ja eriäviin arvonluonnin menetelmiin. Tämän avulla voidaan onnistua valitsemaan kumppaniksi yhtiö, joka tarjoaa ihanteellisimman lähtötilanteen integraation aloittamiselle.

Integraatioasteella kuvataan tasoa, jolta integraatio voidaan aloittaa. Yhdeksi integraation ja yritysoston onnistumisen päätekijäksi tunnistetaan korkea integraatioaste (Bauer & Matzler 2014). Korkeamman integraatioasteen yritysostoprojektit kykenevät uudelleensijoittamaan resurssit tehokkaammin, mikä lisää operatiivista tehokkuutta sekä markkinavoimaa. Tämän seurauksena onnistutaan tehokkaammin arvonluonnissa koko yritysostoa ajatellen. Hyödyistä huolimatta korkea integraatioaste vaatii lähes aina enemmän muutoksia organisaatiotasolla, jolloin koordinoinnin merkitys korostuu ja projektin johtaminen vaikeutuu. (Bauer & Matzler 2014)

Korkeampi integraationaste tekee siis projektista todennäköisemmin onnistuneen, mutta hidastaa integraation nopeutta (Bauer & Matzler 2014). On projektikohtaista, tavoitellaanko integraatiosta maksimaalista hyötyä, vai halutaanko tämä suorittaa mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Näitä seikkoja tulee arvioida, kun integraation tavoitteita muodostetaan ja aloitetaan mahdollisen ostokohteen etsiminen. Tällöin onnistumista ajatellen ostotilanteessa tulee huomioida integraation aikana esiin nouseva strateginen täydentävyys sekä integraatioaste.

4.3 Muutosjohtamisen merkitys integraation aikana

Yritysoston yksi suurimmista motiiveista voi olla henkilöstön taitojen, asiakassuhteiden ja hiljaisen tiedon integroiminen osaksi ostavaa yhtiötä (Katramo et al. 2013, s.449). Henkilöstön integroiminen voi kuitenkin aiheuttaa odottamattomia haasteita. Muutos työrakenteessa ja epävarmuus tulevaisuudesta aiheuttaa usein työn tehon laskun integraation aikana. Esimerkiksi mittakaavaedun mahdollistama synergia syntyy osittain irtisanomalla työntekijöitä (William 2015), minkä seurauksena työntekijät eivät pysy muutoksen aikana täysin keskittyneinä päivätyöhönsä, vaan pelko irtisanomisista alentaa keskittymisen tasoa merkittävästi. Tämä voi tapahtua millä tahansa yrityksen osa-alueella, jolloin laskun ennakoiminen on haastavaa. Onkin syytä valmistautua

hetkelliseen toimintakyvyn alenemaan ennen integraatiota ja sen aikana. (Davis 2012, s.212)

Onnistuminen muutoksen johtamisessa

Integraation johtajat ovat usein analyytikkoja, konsultteja tai liiketoiminnan ammattilaisia, jotka ovat tottuneet pohjauttamaan päätöksensä logiikkaan ja lukuihin. Onnistuminen ei kuitenkaan aina johdu strategisista tekijöistä, vaan ihmissuhteiden, kulttuurin ja tunteiden johtaminen nähdään vähintään yhtä tärkeänä. (Ahkenas 2014) Tämän vuoksi muutosjohtamisen työkalujen ja – mallien käyttäminen tehostaa integraatiota merkittävästi.

Colman ja Lunnan (2011) arvioivat identiteettiuhkien vaikutuksia integraatioprojektin toteuttamisessa. Identiteettiuhka tarkoittaa työntekijöiden oman työidentiteetin ja kiintymyksen muodostumista työtehtäväänsä ja -paikkaansa. Tällöin työntekijät tuntevat ylpeyttä oman organisaationsa toimintatavoista ja menetelmistä, mikä voi vaikeuttaa integraation onnistumista, sillä työntekijöiden voi olla haastavampi omaksua uusia toimintatapoja. Identiteettiuhkien on tunnistettu tekevän työntekijöistä taipuvaisempia toimimaan uudessa tilanteessa, sillä nämä haluavat säilyttää työidentiteettinsä uudessa organisaatiossa (Colman & Lunnan 2011). Identiteettiuhka voi siis parhaimmillaan luoda ilmapiirin, missä työntekijät tuovat aktiivisemmin omia ideoitaan esiin organisaation kehittämiseksi. Mahdolliset identiteettiuhat tulisi siis pystyä hyödyntämään integraation edetessä. Tämä korostaa johtajien roolia yritysostoprojektin arvonluomisprosessissa. (Colman & Lunnan, 2011)

Muutosjohtaminen integraatiossa voidaan pohjauttaa aikaisemmin käsiteltyyn Lenzin malliin (Levasseur 2001). Valpola (2004, s.29) luettelee muutoksen viisi tekijää, jotka tarvitaan onnistumiseen:

A. Muutostarpeen määrittely
B. Yhteisen näkemyksen luominen
C. Muutoskyvystä huolehtiminen
D. Ensimmäiset toimenpiteet
E. Ankkurointi käytäntöön.

Ensiksi tulee tunnistaa muutoksen kriteerit, jonka jälkeen voidaan luoda henkilöstölle aikataulu, tavoitteet ja toimintatavat, miten muutoksessa tulee edetä. Valpolan (2004,

s.29) muutosjohtamisen onnistumisen tekijöistä voidaan havaita kohtien A. ja B. kuuluvan Lenzin mallin jäähdyttämisvaiheeseen, kohtien C. ja D. kuuluvan muutoksen vaiheeseen ja viimeinen vaihe kuvastaa uudelleenjäädyttämistä. Näitä malleja hyödyntäen luodaan perusta muutokselle ja tämän onnistuneelle läpiviennille.

Integraatio voidaan jakaa tehtävien ja ihmisten integrointiin. Projektia johtaessa tulee huomioida näiden suhde, sillä on harvinaista, että molemmat integroituisivat täysin saman aikaisesti sekä yhtä tehokkaasti ja onnistuneesti. (Birkinshaw et al. 2000) Integraatiosta aiheutuvat kustannukset ovat korkeammat, mikäli operationaaliset synergiat saavutetaan työntekijöiden kustannuksella, eli toisin sanoen painotus integraatiossa on enemmän tehtävien kuin ihmisten puolella. Täten integraatio tulisi toteuttaa henkilöstö edellä. Tällä pyritään motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstö ajamaan tulevaa muutosta, jotta operationaaliset synergiat saavutetaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla. (Birkinshaw et al. 2000).

Viestintä

Viestinnän merkitys onnistumisen kriteerinä on noussut esiin jo monessa luvussa työn aikana. Muutoksen aikana viestinnän rooli organisaation johtamisessa korostuu. Tähän tulee panostaa etenkin integraation aikana. Yritysostossa viestinnän tehtävänä on jakaa tietoa muutoksesta ja sen seurauksista, hallita organisaation jäsenten käyttäytymistä, edistää motivaatiota ja sitoutumista ja edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta (Zagelmeyer et al. 2018). Tehokas viestintä auttaa myös epävarmuuden hallitsemisessa työntekijöiden keskuudessa (William 2015; Duncan et al. 2016). Kansainvälisessä yritysostossa tehokkaan viestinnän rooli korostuu entisestään. Kulttuurierojen vaikutukset tuovat lisähaasteen toteutukselle (Gomes et al. 2013), jolloin johdon täytyy perehtyä aiemmin käsiteltyihin kulttuurieroihin ennen integraation aloittamista.

Integraation alkuvaiheessa onnistuneen viestinnän avulla henkilöstö sitoutetaan projektiin mukaan. Tärkeää on määrittää esimerkiksi Lewinin mallin mukaisesti: miksi muutosta tarvitaan, mitä tulee tapahtumaan ja ketä muutos tulee koskemaan. (Levasseur 2001) Tämän jälkeen johdon on oleellista säilyttää luottamus organisaation henkilöstöön. Luottamuksen ylläpitämiseksi johdon tulisi viestiä mahdollisimman paljon ja mahdollisimman aikaisin (Davis 2012, s.213). Esimerkiksi vastaaminen työntekijöitä askarruttaviin kysymyksiin kuten: mikä on roolini muutoksessa, kuinka edistyn ja kuinka voin auttaa ovat tärkeitä luottamusta kasvattavia tekijöitä (Davis 2012, s.213). Selkeä rakenne viestintäkanavissa edesauttaa myös informaation kulkua integraation aikana.

Tässä oleellista on viestin antajan määrittäminen, vastaanottajien rajaaminen, viestintäkanavien määrittäminen sekä mitä viestin tulee sisältää juuri tälle kuulijakunnalle (Davis 2012, s.210.).

4.4 Onnistumisen arviointi

Pitkästä listasta eri onnistumisen kriteereitä voidaan todeta, että integraatio vaatii paljon osaamista eri toimialoilla. Kun toimet ja suunnitelmat kriteereiden saavuttamiseksi on tehty, tulee organisaation tarkastella, miten mahdollinen onnistuminen tai epäonnistuminen voidaan havaita. Osa tekijöistä on niin kutsuttuja pehmeitä kriteereitä, kuten viestinnän onnistuminen, joita ei voida suoraan todeta numeeristen arvojen pohjalta. Kaikkia tekijöitä onnistuneen tai epäonnistuneen integraation saavuttamiseksi on lähes mahdotonta listata (Gates & Very 2003), jonka vuoksi yleisten tekijöiden tunnistaminen nähdään oleellisena osana ennen integraation aloittamista. Yleisen integraatiostrategian ja -suunnitelman muodostamisen, synergioiden tunnistamisen sekä arvonluontiin vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen jälkeen voidaan kehittää mittarit, joiden avulla seurataan strategian ja arvonluonnin toteutumista. Mittarit ovat täysin organisaatiokohtaisia, joista yleisimpinä voisi luetella asiakkaiden- ja työntekijöiden säilyvyysaste integraation aikana sekä myynnin liikevaihto. Kun arviointiperusteet on muodostettu, on tärkeä asettaa välietappeja ja tavoitteita jokaiselle mittarille. (Gates & Very 2003) Näiden avulla voidaan seurata projektin etenemistä, sekä tunnistaa aikaisessa vaiheessa epäkohdat, joihin tulisi panostaa enemmän.

5. PÄÄTELMÄT

Työn tarkoituksena oli vastata kysymykseen: miten ostavan yrityksen on mahdollista onnistua yritysostoprojektin integraatiovaiheessa johdon näkökulmasta? Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa tunnistettiin kriittisimmät onnistumisen kriteerit, joita hyödyntämällä yhä suurempi osa integraatioista saavuttaisi onnistuneemman lopputuloksen.

Esiin nousseet onnistumisen avaintekijät kirjattiin taulukkoon 1. Tämän pohjalta muodostettiin toimintatapoja, sekä huomioon otettavia seikkoja integraation ja yritysostoprojektin johtamisessa. Onnistumisenkriteerit jaetaan kolmen pääryhmän alle, jotka ovat integraation suunnittelu, kulttuurien yhteensovittaminen sekä muutosjohtaminen. Nämä tunnistettiin seuraavasti:

Tavoitteiden- ja motivaation määrittely: Tavoitteet ovat syy, miksi on päädytty ostamaan yritystä, jolloin näiden tunnistaminen ajaa projektia kohti onnistunutta lopputulosta (Davis 2012, s.24). Koko integraatio tulee aloittaa tavoitteiden ja motivaation määrittelyllä.

Integraatiostrategian ja -toteutuksen suunnittelu: Strategia tulee valita tavoitteiden ja tavoiteltavien synergioiden johdolla. Ilman hyvin toteutettua integraatiostrategiaa ei onnistuta realisoimaan tavoitteiden kautta tunnistettua arvoa (Gomes et al. 2013).

Henkilöstön määrittäminen: Kokeneen johdon valinnalla onnistutaan välttämään integraation niin kutsutut ”aloittelijavirheet”. Integraatiotiimien määrittäminen tukee johdon toimintoja, jotta resurssit riittävät integraation lisäksi myös yrityksen ydinliiketoiminnan kehittämiseen (Gomes et al. 2013).

Integraation nopeus: Nopeuttamalla integraatiota saavutetaan muun muassa synergiaedut ja taloudellinen vastine sijoituksille nopeammin (Angwin 2004; Gomes et al. 2013; Davis 2012, s.21–27), mutta tällöin integraatiossa voi aiheutua ongelmia esimerkiksi järjestelmien liittämisen ja asiakastoimitusten osalta (Angwin 2004). On tärkeää löytää projektikohtainen optimi.

Kilpailulakien noudattaminen: Liiketoiminnan muuttuessa, etenkin kansainvälisissä yritysostoissa, lainsäädännön tuntemuksen merkitys korostuu. Tällä voidaan välttää esimerkiksi suuret integraation taloudellisia synergioita alentavat sakot. (William 2015)

Organisaatio- sekä kansalliskulttuurien yhteensopivuus: Kulttuurierojen tunnistaminen mahdollistaa esimerkiksi yhteisen arvopohjan ja toimintamenetelmien muodostamisen

integraation edetessä, mikä on yksi edellytyksistä synergioiden saavuttamiselle. Tunnistamisen apuvälineenä voidaan käyttää McKinseyn 7S työkalua (William 2015).

Strateginen täydentävyys: Mitä korkeampi yritysten resurssien, menetelmien ja toimintatapojen (Doan 2020) täydentävyys on toisiaan kohtaan, sitä suurempi on kulttuurillinen yhteensopivuus, integraation aste, integraation nopeus sekä todennäköisyys onnistumiselle (Bauer & Matzler 2014).

Integraation aste: Kuvaa tasoa, jolta integraatio aloitetaan. Korkeamman integraatioasteen M&A -projekteissa pystytään uudelleensijoittamaan valmiit resurssit tehokkaammin, mikä mahdollistaa operatiivisen tehokkuuden ja markkinavoiman kasvun Tämä vaatii kuitenkin enemmän muutoksia organisaatiotasolla, mikä hidastaa integraation nopeutta. (Bauer & Matzler 2014)

Muutosjohtaminen: Muutosjohtaminen voidaan jakaa tehtävien ja ihmisten integrointiin. Integraatio tulee toteuttaa henkilöstö edellä, sillä henkilöstön motivointi ja sitouttaminen osaksi muutoksen toteuttamista mahdollistaa pienemmät kustannukset, kuin projektin toteuttaminen tehtäväkeskeisesti. (Birkinshaw et al. 2000) Muutosjohtamisen apuvälineinä voidaan käyttää esimerkiksi Lenzin mallia (Levasseur 2001) tai Valpolan (2004, s.29) muutosjohtajuuden viiden tekijän listaa.

Viestintä: Tehokkaalla viestinnällä vähennetään projektiin kohdistuvaa epävarmuutta, sekä nostatetaan henkilöstön luottamusta (William 2015; Duncan et al. 2016). Näin pystytään vähentämään ja hallitsemaan muodostuvaa muutosvastarintaa.

Onnistumisen arvioinnin kulmakiveksi muodostui projektikohtaisen mittariston rakentaminen omien tavoitteiden ja haasteiden pohjalta. Tämän jälkeen on tärkeää kehittää välietappeja ja tavoitteita jokaiselle mittarille, jotta onnistumisen seuranta muuttuu systemaattiseksi. (Gates & Very 2003). Kiriteereiden joukosta jopa tärkeimpänä nousee esiin integraation motivaation ja tavoitteiden määrittely. Projektin selkeä tavoite auttaa niin strategian, toteutuksen, nopeuden kuin viestinnän suunnittelussa. Täten projektijohdon tulee käyttää paljon aikaa vastatakseen kysymykseen: miksi kyseinen yritys halutaan ostaa ja mitä tällä halutaan saavuttaa?

Integraatioprojektit eroavat huomattavasti toisistaan, joten integraation onnistumisen kriteereitä on myös monia muita, kuin työssä mainitut. Työ haluttiin integraation osalta keskittää yleisimpiin onnistumisen tekijöihin, jotka lähes jokainen projekti kohtaa yritysoston edetessä. Tämän johdosta esimerkiksi ostovaiheen ja oston suunnittelun onnistumisen tekijöitä oli hyvä rajata pois. On kuitenkin tunnistettu, että näillä tekijöillä on vaikutusta integraation toteutumiseen onnistuneesti. Lähdetietoa M&A-projekteista

on hyvin paljon ja näistä käsiteltiin kirjoittajan näkökulmasta työhön parhaiten soveltuvat. Mikäli kirjallisuuskatsauksen tekijä olisi toinen, voisi lähteiden eroavaisuuksilla saada eriävän painotuksen onnistumisen kriteereihin. Tämä ei kuitenkaan muuttaisi yleisesti tunnistettuja avaintekijöitä eikä vaikuttaisi merkittävästi työn lopputulokseen.

Kirjallisuuskatsauksessa ei tarkasteltu integraation taloudellista näkökulmaa, vaan oletettiin ostavan yrityksen varanneen yrityskauppaan aina riittävät varat ja resurssit onnistumisen saavuttamiseksi. Tosi tilanteessa tämä ei kuitenkaan aina päde. Täten jatkotutkimusta olisi mielenkiintoista keskittää rahoituksen ja resurssien puutteen vaikutuksiin projektin onnistumiseen tunnistettujen kriteereiden kautta. Esimerkiksi tutkimalla miten resurssien puute vaikuttaisi oikeanlaisen integraatioviestinnän organisointiin tai riittävän integraatiotiimin palkkaamiseen. Kyseinen tutkimus vaatisi haastatteluja ja laajempaa otantaa, jotta voitaisiin selvittää projektien määrä, joissa resurssien riittävyyttä ei ole varmistettu ennen integraatioon ryhtymistä, suhteessa kaikkiin toteutettuihin yritysostoihin.

Johdon ja henkilöstön valinta tunnistettiin yhdeksi avaintekijäksi, mutta tähän ei työssä rajauksesta johtuen juurikaan syvennytty. On kuitenkin tunnistettu, että johtajan rooli ei aina ole vain tehtävien organisointi, vaan persoonan merkitys esimerkiksi yhteisöllisyyden kasvattamiseen sekä taito tarttua vastaan tuleviin mahdollisuuksiin nähdään suurena. Täten jatkotutkimusta voisi myös keskittää johdon valintaan. Tässä voitaisiin perehtyä, kuinka keskeinen osa johtajan valinta on integraation onnistumista ja minkälainen on kokenut johtaja integraatiota ajatellen. Esimerkiksi onko kokenut johtaja aina pitkän uran omaava M&A konsultti vaiko kenties nuorempi, uusia ideoita täynnä oleva persoonallinen keulakuva?

Mikäli työtä kehitettäisiin vielä eteenpäin, voitaisiin avainkriteereitä keskittää kappaleessa 2.1. käsiteltyihin yrityskaupan muotoihin. Jokaiselle tunnistetulle yrityskaupan tyypille voitaisiin rakentaa omat onnistumisen avaintekijät, joiden avulla projektikohtainen yritysostossa onnistuminen helpottuisi. Tällöin onnistumisen kriteereitä nousisi varmasti muitakin esiin, jolloin saataisiin selkeämpi kuva onnistumisesta jokaista projektityyppiä ajatellen.

Työ voidaan todeta onnistuneeksi, sillä kirjallisuuden pohjalta löydettiin integraation onnistumisen päätekijät, joiden avulla saatiin vastaus työn alussa määritettyyn tutkimuskysymykseen. Lähteitä arvioitiin pääsääntöisesti kirjoittajan viittausmäärän, julkaisijan arvostuksen sekä tutkimuksen julkaisupäivämäärän perusteella. Näiden pohjalta muodostettiin ajankohtainen kuva integraation johtamisen menetelmistä ja epäkohdista, jotka useimmiten johtavat huonoon lopputulokseen. Työn aikana

yritysoston integraatiovaiheen monimuotoisuus nousi kokonaisuudessaan esiin. Voi olla mahdollista, ettei täydellistä kokoelmaa onnistumisen avaintekijöistä voida saavuttaa, mutta näitä kartoittamalla kerätään tietoa yleisimmistä epäkohdista ja epäonnistumisista projektin aikana. Kun tietoa on kerätty tarpeeksi, voidaan informaatiota integraation onnistumisen tekijöistä välittää eteenpäin ja näin laskea epäonnistumisen todennäköisyyttä yrityskaupan aikana. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on toimia pohjana integraation ja yrityskaupan suunnittelulle, jota voidaan jatkossa hyödyntää osana käytännön johtamistyötä. Yleiset liiketoimintarakenteet, johtamismenetelmät sekä motivaatiotekijät yrityskaupan toteuttamiselle ovat jatkuvassa muutoksessa, minkä seurauksena jotkin tunnistetuista onnistumisen kriteereistä tulevat muuttumaan tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Angwin, D. (2004), Speed in M&A Integration: The First 100 Days. *European management journal*, vol. 22(4), pp. 418–430.

Angwin, D. (2007), Motive Archetypes in Mergers and Acquisitions (M&A): The Implications of a Configurational Approach to Performance. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 8 maaliskuu, Vol. 6, pp. 77–105.

Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E. & Peter, E. (2016), How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *International journal of human resource management*, 12 marraskuu, vol. 27(20), pp. 2370–2397.

Ashkenas, R. (2014), A Successful M&A Considers the Human Element. Harvard Business Review, 18 marraskuu, vol. 92(11).

Bauer, F. & Matzler, K. (2014), Antecedents Of M&A Success: The Role Of Strategic Complementarity, Cultural Fit, And Degree And Speed Of Integration. *Strategic Management Journal*, helmikuu, vol. 35(2), pp. 269–291.

Bhagwan, V., Grobbelaar, S. S. & Bam, W. G. (2018), A Systematic Review of The Due Diligence Stage of Mergers And Acquisitions: Towards a Conceptual Framework. *South African Journal of Industrial Engineering*, 9 marraskuu, vol. 29(3), pp. 217–234.

Birkinshaw, J., Hakanson, L. & Bresman, H. (2000), Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of management studies*, 1 toukokuu, vol. 37(3), pp. 395–425.

Calipha, R., Tarba, S. & Brock, D. (2010), Mergers and acquisitions: A review of phases, motives, and success factors. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 21 joulukuu, vol. 9, p. 1–24.

Christensen, C., Alton, R., Rising, C. & Waldeck, A. (2011), The Big Idea: The New M&A Playbook. *Harvard Business Review*, maaliskuu, vol. 83(3).

Colman, H. & Lunnan, R. (2011), Organizational Identification and Serendipitous Value Creation in Post-Acquisition Integration. *Journal of Management*, maaliskuu, vol. 37(3), pp. 840–860.

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. G. (2016), Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, tammikuu, vol. 69(1), pp. 33–60.

Davis, D. (2012), How to Do It. Planning and Delivering M&A Integration for Business Success. John Wiley & Sons. Chichester, pp. 21–27, 41–43, 125–273

Debruge, P. (2016), A Bold Move Reanimated a Studio With The Acquisition Of Pixar, Disney Reclaimed Its Throne Atop The Cartoon Kingdom. *Variety*, 22 marraskuu, vol. 334(4), pp.66

Doan, T. T. (2020), Setting The “Right” Goal: Post M&A Innovation Performance And Goal Orientation. *Business: Theory and Practice*, vol. 21(2), pp. 555–565.

Galpin, T. J. & Herndon, M. (2014), The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 3. painos, pp. 28–34

Gates, S. & Very, P. (2003), Measuring Performance During M&A Integration. *Long range planning*, vol. 36(2), pp. 167–185.

Gomes-Casseres, B. (2015), Making Mergers, Acquisitions, and Other Business Combinations Work. *Harvard Business Review*, 6 elokuu.

Gomes, E., Angwin, D., Weber, Y. & Tarba, S. (2013), Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird international business review*, tammikuu, vol. 55(1), pp. 13–35.

Haspeslagh, P. & Jemison, D. (1991), Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal. The Free Press. New York, pp. 168–173, 179, 190

Immonen, R. (2018), Yritysjärjestelyt. Alma Talent. Helsinki, pp. 17

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Karin, S. & Wilkman, N. (2013), Yrityskauppa. Sanoma Pro. Helsinki, pp. 24–461

Kim, J.-Y. & Finkelstein, S. (2009), The Effects of Strategic and Market Complementarity on Acquisition Performance: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry, 1989-2001. *Strategic management journal*, 1 kesäkuu, vol. 30(6), pp. 617–646.

Levasseur, R. E. (2001), People Skills: Change Management Tools-Lewin's Change Model. *Interfaces*, 1 heinäkuu, vol. 31(4), pp. 71–73.

Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. (2020), Kasvuun yritysostolla: Onnistu yrityskaupassa. Alma Talent. Helsinki, pp. 33, 406

Straub, T. (2007), Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions. 1 ed. Deutscher Universitäts-Verlag, pp. 63–65, 93–94

Valpola, A. (2004), Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Helsinki, pp. 29

William, V. (2015), Integration: The Critical M&A Success Factor. *The Journal of corporate accounting & finance*, toukokuu, vol. 26(4), pp. 23–27.

Zagelmeyer, S., Sinkovics, R. R., Sinkovics, N. & Kusstatscher, V. (2018), Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions. *Canadian journal of administrative sciences*, maaliskuu, vol. 35(1), pp. 93–106.