

Ilmari Aatola

FUUSION JÄLKEINEN ORGANISAATIO- DEN BRÄNDIEN INTEGRAATIO

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta (MAB)
Tarkastaja: Ulla Saari
05/2022

TIIVISTELMÄ

Ilmari Aatola: Fuusion jälkeinen organisaatioiden brändien integraatio
Post-merger integration of brands
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2022

Brändien integraatio osana fuusion jälkeistä integraatiota on merkittävä strateginen prosessi, joka on kuitenkin jäänyt liian vähälle huomille alan tutkimuksessa. Fuusioprojekteissa integraatio on merkityksellisin ja haastavin vaihe, sillä sen aikana esimerkiksi fuusiossa tavoitellut synergiaedut realisoituvat. Tässä kandidaatintyössä tavoitteena on tutkia, mitä vaihtoehtoja fuusioituneella yrityksellä on brändien integraatiostrategiaksi ja miten onnistunut brändien integraatio toteutetaan. Strategioita tarkastellaan sekä yritys- että tuotebrändin näkökulmista. Tutkimus rajataan koskemaan yhdenvertaisten yritysten fuusiota ja sen ominaispiirteet tulee huomioida integraatiota käsiteltäessä.

Kandidaatintyö toteutettiin suomenkielisenä kirjallisuuskatsauksena. Aineiston etsimiseen käytettiin tietokantoina pääasiassa Scopusta ja joissakin tapauksissa Andoria. Tiedonhaku suoritettiin englanniksi ja päähakulausekkeena toimi fuusion jälkeinen integraatio. Yritysjärjestelyitä on tutkittu paljon ja näin ollen tärkeimmäksi työksi tiedonhaussa muodostuikin relevantin tiedon löytäminen kaiken saatavilla olevan tiedon joukosta. Tutkimusaineisto koostuu pääosin tieteellisistä vertaisarvioituista artikkeleista ja niitä arvioidaan muun muassa Julkaisufoorumin asteikon perusteella.

Jotta brändien integraatiota voidaan kokonaisvaltaisesti ymmärtää, tutkitaan työssä myös yleisesti fuusion jälkeisen integraation menestystekijöitä. Niiden tarkastelussa hyödynnetään viitekehystä, joka sitoo yhteen tärkeimmät menestystekijät. Näitä ovat yhtenäinen integraatiostrategia, sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät, integraation nopeus sekä toimintaympäristön vaikutukset. Kulttuurien integraatiota painotetaan menestystekijöitä tarkasteltaessa, sillä pohjimmiltaan integraatiossa on kyse pitkälti ihmisten sitouttamisesta osaksi uutta organisaatiota.

Yritysbrändin strategian luomiseen fuusion jälkeisessä integraatiossa voidaan tunnistaa prosessimalli, joka yhdistää brändin osaksi koko integraatioprosessia. Brändien integraation linkittäminen osaksi koko integraatioprosessia on tärkeää, koska brändin avulla sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille viestitään fuusion etenemisestä. Fuusion jälkeisen integraation kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä ovat työntekijät asiakkaat ja osakkeenomistajat. Siksi sosiaalisten tekijöiden johtaminen korostuu fuusion jälkeisessä brändien integraatiossa. Työssä havaitaan eri yritysbrändin strategioita tarkastelemalla, että yhdenvertaisten yritysten fuusiossa fuusiota edeltäneiden yritysten brändien yhdistelmä on todennäköisimmin parhaiten uuden yrityksen tavoitteita tukeva strategia.

Fuusiot tulevat olemaan tulevaisuudessakin yleinen strategia liiketoiminnan laajentamiseen ja yhä kasvavassa muutoksessa selviytymiseen. Fuusiot ovat aina ainutlaatuisia projekteja vaihtelevin ominaispiirtein ja niiden korkea epäonnistumisprosenttia voitaneen tulevaisuudessa tutkimuksella parantaa löytämällä entistä tarkempia prosessimalleja esimerkiksi tärkeän integraatiovaiheen toteuttamiseksi.

Avainsanat: Fuusio, integraatio, brändi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Tämä kandidaatintyö on laadittu kirjallisuuskatsauksena Tampereen yliopiston tuotantotalouden tutkinto-ohjelmaan keväällä 2022. Työn aiheesta minulla ei ollut etukäteen näkemystä, mutta aiheistaa tutkiessani yritysjärjestelyt nousivat listallani melko nopeasti ylitse muiden. Fuusion jälkeinen integraatio brändin näkökulmasta kokoa hyvin yhteen opintojeni aikana oppimaani sekä muutenkin kiinnostuksen kohteitani.

Haluan kiittää Miia Martinsuota alusta alkaen inspiroivasta asenteesta valitsemaani aihetta kohtaan sekä parannusehdotuksista ja haastamisesta vielä työn loppuvaiheessakin. Tämä lisäsi minunkin motivaatiotani aihetta kohtaan entisestään. Ohjaajanani toiminnutta Ulla Saarta haluan kiittää erityisesti rennosta ilmapiiristä seminaareissa sekä hyvistä neuvoista ja kannustamisesta. Lisäksi haluan kiittää kannustavia ystäviäni, joista monet vertaistuen omaisesti omaa kandidaatintyötään tehden jakoivat tämän matkan kanssani. Erityiskiitos kämppekavereilleni, jotka jaksoivat tukea ja katsella minua vaikeinakin aikoina.

Tampereella, 12.5.2022

Ilmari Aatola

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Rajaus, tutkimusongelma ja tavoitteet	1
1.2 Tutkimusmenetelmät	3
2. BRÄNDI JA FUUSION JÄLKEINEN INTEGRAATIO KÄSITTEINÄ	6
2.1 Lähtökohdat kahden yhdenvertaisen yrityksen integraatiolle	6
2.2 Brändi yleisesti ja yritysbrändin ominaispiirteet	8
2.3 Tuotebrändin ominaispiirteet ja yritysbrändin vaikutus siihen	9
3. MENESTYSTEKIJÄT FUUSION JÄLKEISESSÄ INTEGRAATIOSSA	11
3.1 Viitekehys integraation menestystekijöiden tarkasteluun	11
3.2 Yhtenäinen integraatiostrategia menestystekijänä	12
3.3 Kulttuurillisten erojen vaikutus integraatioon	13
3.4 Integraation nopeus menestystekijänä	15
3.5 Toimintaympäristön vaikutus integraatioon	16
4. BRÄNDIEN INTEGRAATION STRATEGISET VAIHTOEHDOT	18
4.1 Yritysbrändin integraatio ja luomisprosessi	18
4.2 Tuotebrändin strategiset vaihtoehdot integraatiovaiheessa	22
5. PÄÄTELMÄT	25
LÄHTEET	28

1. JOHDANTO

Fuusiot ovat yrityksille tärkeitä strategisia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen, kilpailukyvyn turvaamiseen ja nopeassa muutoksessa selviytymiseen. Fuusiot ovat projekteina yleisiä, mutta suurimman osan niistä tiedetään epäonnistuvan. Niiden epäonnistumisille voidaan luetella useita eri syitä, kuten fuusiota edeltävät epäonnistuneet strategiset päätökset ja due diligence -selvitykset tai epäonnistunut fuusion jälkeinen integraatio. (Bauer & Matzler, 2014; Thanos et al., 2019) Jokainen fuusio on ainutkertainen projekti vaihtelevin erityispiirtein, minkä vuoksi on haastavaa luoda geneeristä mallia sellaisen toteuttamiseksi.

Fuusion jälkeinen integraatio on merkittävä, mutta siitä huolimatta liian vähälle huomiolle jäänyt tekijä fuusioprojektien onnistumisessa (Epstein, 2004; Bauer & Matzler, 2014). Fuusion jälkeisessä integraatiossa yritykset kohtaavat haasteita, kun eri organisaatioista pitäisi onnistua yhdistämään teknologioiden ja organisaatioiden rakenteiden lisäksi myös kyvykkyydet, joiden varassa uusi yritys menestyy (Maire & Collette, 2011). Tämän johdosta yritysten täytyy integroituaan päättää, mistä asioista luovutaan, ja mitkä halutaan viedä uuteen yhtiöön. Fuusion jälkeisen integraation tutkimuksessa on ristiriitaista se, että sitä pidetään kriittisimpänä fuusion vaiheena, mutta integraatioita käsittelevässä kirjallisuudessa on silti puute systemaattisesta tieteellisestä tutkimuksesta. Yritysten johdossa olevat eivät myöskään yleisesti ottaen huomioi integraatiovaihetta sen ansaitsemalla tasolla. (Faulkner et al., 2012, p. 340)

1.1 Rajaus, tutkimusongelma ja tavoitteet

Fuusioiden tutkimuksessa yritysostoja ja fuusioita käsitellään usein yhteisellä englanninkielisellä termillä M&A (mergers & acquisitions) (Homburg & Bucerius, 2006; Bauer & Matzler, 2014; Thanos et al., 2019). Tämä korostuu vielä enemmän fuusion tai yritysoston jälkeistä integraatiota käsiteltäessä, sillä yritysostojen jälkeen ostetun kohdeyrityksen integroiminen ostavaan yritykseen on prosessiltaan hyvin samanlainen kuin fuusioituneiden yritysten integraatio. Näin on etenkin silloin, kun on kyse yhteisymmärryksessä tehdystä yritysostosta. Integraatiosta käytetään tyypillisesti termiä PMI (post-merger integration), jota käytetään monissa tapauksissa kuvaamaan niin yritysoston kuin myös fuusion jälkeistä integraatiota (Brueller et al., 2018; Oh & Johnston, 2020). Tämä on siinä

mielessä ymmärrettävää, että yritysoston jälkeen ostettu yritys sulautuu eli toisin sanoen fuusioituu ostavan yrityksen kanssa. Epsteinin (2004) mukaan yritysostot ja fuusiot pitäisi kuitenkin selvästi erottaa toisistaan, sillä niiden ominaispiirteet ovat erilaiset. Fuusiossa suhteellisen yhdenvertaiset yritykset muodostavat yhdessä kokonaan uuden yrityksen, kun taas yritysostossa pienempi yritys liitetään osaksi isompaa ostavaa yritystä. (Epstein, 2004)

Edellisessä kappaleessa esiteltyjen syiden vuoksi integraation tarkastelun rajaaminen koskemaan vain fuusioita aiheuttaa lisähaasteita tiedonhaussa. Vaikka artikkelin otsikossa puhuttaisiin fuusion jälkeisestä integraatiosta, se saattaa sisältää yritysostojen jälkeisen integraation tarkastelua. Faulkner et al. (2012, p. 339) toteavat myös integraatiovaiheen tutkimuksen sekoittavan usein keskenään fuusion ja yritysoston käsitteet, vaikka niillä on merkittäviä eroja.

Tässä kandidaatintyössä tutkitaan yhdenvertaisten yritysten fuusion jälkeistä brändien integraatiota ja fuusioituneen yrityksen brändistrategioita. Lisäksi työssä tutkitaan yleisellä tasolla fuusion jälkeisen integraation menestystekijöitä. Yhdenvertaisten yritysten fuusiossa fuusioituvat yritykset ovat suhteellisen tasavertaisia toisiinsa nähden ja integraatioprosessi tapahtuu yhteistyössä. Tutkimus rajataan koskemaan yksityisiä osakeyhtiöitä, mikä rajaa tarkastelun ulkopuolelle esimerkiksi julkisen puolen fuusiot. Fuusioissa ulospäin näkyvistä tekijöistä brändi on merkittävässä roolissa, ja kahden yhdenvertaisen yrityksen sulautuessa tulee brändien integraatio liittää myös osaksi koko integraatioprosessia. Fuusioissa brändin hallinta voi olla haasteellisempaa kuin yritysostoissa, joissa ostava yritys voi itse vaikutusvaltaisemmin päättää, miten brändien kanssa toimitaan.

Kandidaatintyön tavoitteena on tunnistaa brändistrategioita ja geneerisiä ominaispiirteitä onnistuneesta yhdenvertaisten yritysten fuusion jälkeisestä brändien integraatiosta. Brändien integraatiota käsitellään luvussa 4, jossa brändiä tarkastellaan sekä yritysbrändin että tuotebrändin strategioiden näkökulmista. Päättökysymykseksi työhön muodostuu seuraava:

- Mitä vaihtoehtoja yhdenvertaisilla fuusioituvilla yrityksillä on brändien integraatiostrategiaan ja miten se toteutetaan onnistuneesti?

Jotta brändien integraatiota voitaisiin ymmärtää ja käsitellä monipuolisesti, tarkastellaan työn kolmannessa luvussa myös integraatiovaiheen menestystekijöitä yleisellä tasolla. Apututkimuskysymykseksi brändin tarkastelun tueksi muodostuu seuraava:

- Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että fuusioituneiden yritysten integraatio onnistuu?

Teoreettista taustaa yhdenvertaisten yritysten fuusion jälkeiselle integraatiolle sekä brändin käsitteelle esitellään työn toisessa luvussa. Kyseisessä luvussa käsiteltäviä aiheita käsitellään yleisellä tasolla, jotta työn myöhemmissä luvuissa pystytään paremmin sisäistämään käsitteiden soveltamista.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Kandidaatintyö toteutetaan suomenkielisenä kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusmetodina toimii aihepiirin tutkimukselle relevantin aineiston tutkiminen arviointikriteerit täyttävistä lähteistä. Lähteiden arviointiin ja jaotteluun käytettäviä arviointikriteereitä ovat kirjoittajan maine, viittausten määrä sekä julkaisijan taso. Tätä kautta pyritään löytämään aihepiirin tutkimuksen keskeinen tutkijakunta, joiden tekemä tutkimus antaa vahvan pohjan kirjallisuuskatsaukselle.

Yritysjärjestelyitä on tutkittu jo vuosikymmenien ajan ja niistä löytyy paljon vertaisarvioitua lähdeaineistoa, joten tärkeimmäksi prioriteetiksi muodostuukin relevantin tiedon löytäminen kaiken tarjolla olevan tiedon joukosta. Tiedonhaun päätietokantoina käytetään Scopusta ja Andoria, joiden tukena toimivat yksittäistapauksissa Web of Science ja Google Scholar. Lähteinä käytetään lähtökohtaisesti aihepiiriin eli projektiliiketoimintaan sekä strategian johtamiseen liittyviä keskeisiä tieteellisiä lehtiä, kuten Strategic Management Journalia ja International Journal of Project Managementia. Tästä joudutaan kuitenkin poikkeamaan esimerkiksi organisaatiokulttuuria ja brändiä käsiteltäessä.

Tiedonhaku toteutettiin englanniksi, sillä työn tarkoitukseen sopivia suomenkielisiä vertaisarvioituja artikkeleita ei löytynyt. Koska englanninkielisiä artikkeleita löytyi sen sijaan paljon, tiedonhaku toteutettiin systemaattisesti hakusanojen määrittämisestä alkaen. Taulukkoon 1 on koottu tutkimuskysymyksieni johdattalemana käsitteitä, joita käytettiin tiedonhakua tehtäessä.

Taulukko 1: Tiedonhaussa käytettävät hakusanat tutkimuskysymyksiensä pohjalta

Tutkimusongelma:	Fuusion jälkeinen	Organisaatioiden	Brändien integraatio
Tärkeimmät hakusanat	Post merger	Organization	Integration
Tarkentavat hakusanat	Merger	Culture conflict	Brand integration
	PMI	Cultural fit	Marketing integration
	M&A integration	Change management	Integration success factors

Yleisesti ottaen hakulausekkeiden runko muodostui "post merger integration" -lausekkeen ympärille, sillä tämä ohjasi hakutulokset nimenomaan fuusion jälkeiseen aikaan ja silloin tapahtuvaan organisaatioiden integraatioon. Kyseisen lausekkeen ympärille voidaan lisätä rajaavia termejä esimerkiksi brändiin liittyen. Tämän lisäksi tietokantojen toiminnoista voitiin hyödyntää julkaisijoiden tai kirjoittajien rajausta, kun keskeinen tutkijakunta alkoi hahmottumaan.

Tutkimusongelmaan liittyvien käsitteiden avulla aloitettiin toteuttamaan tiedonhakuä pitämällä hakupäiväkirjaa hakutuloksista. Hakuja taulukoitiin Andorista sekä Scopuksesta tietyin rajauksin ja saatujen hakutuloksien lukumäärät merkittiin muistiin. Hakujen aikana käytettyjä rajauksia olivat:

- Scopus: Article title, Abstract, Keywords (A/A/K)
- Andor: Vertaisarvioitu lehti, Saatavilla verkosta (VAL, SV)

Rajauksia hyödynnettiin lisäämään tai vähentämään tuloksien määrää tarpeen mukaan. Tiedonhaun tuloksia on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2: Hakutuloksien lukumäärät Andorista ja Scopuksesta

Hakusanat	Rajaukset		Tietokannan tulokset	
	Andor	Scopus	Andor	Scopus
post merger	VAL/SV	A/A/K	73347	3810
"post merger integration"	-	-	20463	1154
"post merger integration"	VAL/SV	A/A/K	1064	281
"post merger integration" AND culture	VAL/SV	A/A/K	179	53
merger AND brand AND integration	VAL/SV	A/A/K	44	49
"post merger integration" AND brand	VAL/SV	A/A/K	269	5
"post merger" AND integration AND marketing	VAL/SV	A/A/K	64	12

Taulukon 2 tuloksista havaitaan, että Andorista löytyi poikkeuksetta enemmän aineistoa kuin Scopuksesta. Kun tietokantojen tuloksia tarkasteltiin tarkemmin, havaittiin, että lähteiden määrä ei kuitenkaan korvannut niiden laatua, vaan työn aihepiiriin relevanteimmat artikkelit löytyvät Scopuksesta. Andorissa haku toteutettiin pääasiassa vakioasetuksilla,

minkä takia artikkeleita löytyi enemmän. Andorin lisäsuodattimia käyttämällä saatiin hakutuloksia rajattua paremmin ja sieltäkin löytyi työhön muutamia hyviä artikkeleita. Lisäsuodattimien käyttöä ei yllä olevassa taulukossa kuitenkaan huomioitu, jotta taulukko saatiin pidettyä riittävän selkeänä. Taulukkoon 2 ei ole koottu kaikkia mahdollisia hakulausekkeita, vaan niitä sovellettiin yksittäin työn myöhemmässä vaiheessa työtä täydentäviä artikkeleita haettaessa.

Suurin osa työssä käytettävistä artikkeleista on peräisin Scopuksesta, josta löytyy lähes kaikki Andoristakin löytyneet relevantit lähteet. Julkaisijoiden keskuudesta lähdeluetteloon pyrittiin valitsemaan Julkaisufoorumien tason 2 ja 3 julkaisijoita, mutta työssä käytetään paljon myös tason 1 julkaisijoita. Paljon esillä oleva tason 1 julkaisija on Journal of Brand Management, joka on keskeisenä aineistona käytössä brändien integraatiota tutkittaessa. Tieteellisten artikkeleiden lisäksi työssä käytetään myös yhtä kirjalähdettä, johon viitataan aiheen motivoinnissa ja integraation käsitteen esittelyssä. Kirja täyttää määrittämäni aineiston arviointikriteerit, sillä se on tieteellisiin lähteisiin perustuva ja aihepiirin keskeisten tutkijoiden kirjoittama.

Aineiston keräämisen jälkeen artikkeleita luokiteltiin tiivistelmän ja leipätekstin silmäilyn perusteella aihepiirien mukaan. Tätä kautta työn rakennekin alkoi hahmottumaan. Artikkeleista pystyttiin melko nopeasti havaitsemaan, mitkä käsittelivät integraatiota ja brändiä yleisemmällä tasolla ja mitkä syventyivät tarkemmin johonkin spesifimpään yksityiskohtaan. Joidenkin integraatiota käsittelevien artikkeleiden kohdalla täytyi pohtia, käsitteleekö artikkeli integraation perusteita vai menestystekijöitä. Esimerkiksi integraation nopeutta voitaisiin tarkastella yleisesti integraation käsitteen ohella tai vastaavasti menestystekijänä. Yleisemmän tason artikkeleita jaoteltiin johdantoon ja työn toiseen lukuun käsitteiden määrittelyyn. Tarkennetuilla hakulausekkeilla löytyi aineistoa työn kolmanteen ja neljänteen lukuun, joiden artikkeleita jaoteltiin myös omiin luokkiinsa.

2. BRÄNDI JA FUUSION JÄLKEINEN INTEGRATIO KÄSITTEINÄ

Jokainen fuusio on ainutlaatuinen projekti, joka vaatii yritysten välistä yhteisymmärrystä, sopeutumista molemmilta osapuolilta sekä koko fuusioprojektia ohjaavan yhteisen strategian (Maire & Collerette, 2011). Ennen integraatiovaihetta yritykset ovat selvittäneet toistensa yhteensopivuutta taloudellisista, strategisista ja kulttuurillisista näkökulmista. Strategisesta näkökulmasta yritykset tarkastelevat toimintojensa samankaltaisuuksia sekä toisaalta toisiaan täydentäviä toimintojaan synergiaetujen saavuttamiseksi. Kulttuurien yhteensopivuuden selvittämiseksi tarkastellaan kulttuurien välistä etäisyyttä ja toisaalta etsitään samankaltaisuuksia. (Bauer & Matzler, 2014) Mikäli fuusiota edeltäneet selvitykset on tehty päämäärätietoisesti ja huolellisesti, on fuusioituvilla yrityksillä hyvät lähtökohdat toteuttaa integraatio onnistuneesti. Tässä työssä ei kuitenkaan tämän enempää keskitytä fuusiota edeltävään vaiheeseen, vaan työn painopiste on integraatiovaiheen ominaispiirteissä erityisesti brändinäkökulmasta. Seuraavaksi perehdytään fuusion jälkeisen integraation ja brändin käsitteisiin yleisellä tasolla, jotta niihin voidaan paremmin syventyä seuraavissa luvuissa.

2.1 Lähtökohdat kahden yhdenvertaisen yrityksen integraatiolle

Fuusioprojektissa fuusion jälkeistä integraatiota voidaan pitää koko fuusion onnistumisen kannalta kriittisimpänä vaiheena. Integraatiovaiheessa fuusiota edeltäneiden yritysten tavoittelemat hyödyt, kuten synergiaedut, realisoituvat tai jäävät realisoitumatta. (Faulkner et al., 2012, p. 339) Integraatiovaiheessa fuusiota edeltäneet yritykset siis sulautetaan toisiinsa ja ne muodostavat uuden yrityksen. Koska yhdenvertaisten yritysten fuusiossa luodaan yhtenäinen uusi kokonaisuus, ovat kaikki vanhojen yritysten toiminnot integroitavana osaksi uutta yritystä (Maire & Collerette, 2011). Käytännössä fuusion jälkeinen integraatio sisältää integraatiostrategian suunnittelun, sosiaalisten ja kulttuurillisten tekijöiden hallintaa sekä kommunikointia ja yhteistä päätöksentekoa eri taustoista tulevien päättäjien kesken (Faulkner et al., 2012, pp. 351–353).

Graebnerin et al. (2017) mukaan aiempi tutkimus on tutkinut monia menestystekijöitä ja seurauksia fuusion jälkeisestä integraatiosta, mutta niiden toteuttamiseksi vaadittavia prosesseja on tutkittu melko vähän. He mainitsevat fuusion jälkeisen integraation koostuvan useiden osa-alueiden integraatioprosesseista. Nämä prosessit voidaan karkeasti jakaa kahteen osa-alueeseen, joista toisessa tarkastellaan strategisesta näkökulmasta

eri toimintojen sekä resurssien tehokasta hyödyntämistä ja toisessa sosiaalisten sekä kulttuurillisten tekijöiden vaikutusta integraation onnistumiseen. Merkittävänä fuusion jälkeisen integraation ominaispiirteinä mainitaan prosessien monimutkaisuus, monitulkintaisuus sekä ristiriitaisuus. (Graebner et al., 2017) Lyhyesti sanottuna fuusion jälkeinen integraatioprosessi muodostuu näin ollen useiden osa-alueiden erillisistä integraatioista, jotka aiheuttavat omat haasteensa erilaisilla ja monimutkaisilla ominaispiirteillään.

Jotta organisaatioiden eri osa-alueet saadaan integroitua, täytyy myös tietämyksen siirtyä yritysten välillä. Sarala et al. (2016) painottavat, että tietämyksen siirtämistä varten tarvitaan sosiokulttuurillisia yhteyksiä yritysten välillä, joita ovat toisiaan täydentävät työntekijöiden taidot, luottamus, kollektiivinen opettaminen sekä kulttuurien integraatio. Toisiaan täydentävät taidot ovat usein hyvin arvokkaita kestävien kilpailuetujen realisointumiseen. Tällaisen tietämyksen jakaminen on luonnollista, sillä se auttaa uusia kumppaneita saavuttamaan tavoitteita, joita he eivät olisi pystyneet ilman toista osapuolta saavuttamaan. Luottamus ja kollektiivinen opettaminen lisäävät hiljaisen ja sosiaalisesti haastavan tiedon siirtymistä yritysten välillä. Viimeisenä kulttuurin integraatio luo niin sanotun sosiaalisen alustan kaiken tietämyksen siirron mahdollistamiseksi, joten sen merkitystä ei ainakaan voida vähätellä. (Sarala et al., 2016)

Integraation eli toimintojen uudelleen järjestelyn tasoon vaikuttavat kommunikaation taso, toimintaympäristön laki ja säädökset, johtajien näkemys yrityksen resurssien laadusta sekä johtajien suhtautuminen fuusioon. Integraation tasolla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon toimintoja järjestellään uudelleen ja kuinka syvä yhteys fuusioituvien yritysten välille muodostetaan. (Graebner et al., 2017) Yritykset voivat esimerkiksi päättää integroida kaikki toimintonsa tai päinvastoin olla integroimatta mitään ja jatkaa kokonaan erillisinä toimijoina. Yhdenvertaisten yritysten fuusiossa integraation taso on usein korkea, koska tällaisen fuusion tarkoituksena on lähtökohtaisesti hyödyntää mahdollisimman laajasti molempien osapuolten osaamista ja luoda uusi yhtenäinen kokonaisuus. Fuusion jälkeinen integraatio voi jatkua vuosia tai jopa vuosikymmeniä ja tänä aikana sen tavoitteet ja seuraukset saattavat luonnollisesti myös muuttua alkuperäisistä (Graebner et al., 2017).

Meyerin (2001) mukaan fuusion jälkeisessä integraatiossa voidaan jakaa toimintoja pääoman mukaan eli toisin sanoen tarkastella, mihin osuuksiin aiemmin erillään toimineet yritykset ovat oikeutettuja. Tämä ajattelutapa ohjaa yrityksiä oikeudenmukaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen integraation toteuttamisessa. Oikeudenmukaisuuteen ohjaava toimintamalli toimii parhaiten tilanteessa, jossa toinen osapuoli on dominoivampi ja toiminoissa on suhteellisen vähän monitulkintaisuutta. Sen sijaan yhdenvertaisten yritysten tapauksessa, jossa esiintyy myös paljon monitulkintaisuutta, johtajat joutuvat tekemään

kompromisseja taloudellisen tuottavuuden ja yhteistyösuhteen vaalimisen välillä, jolloin oikeudenmukainen pääomaan perustuva integraatio on hyvin haasteellista. (Meyer, 2001) Yhdenvertaisten yritysten fuusiolle tyypillistä on myös se, että fuusiota edeltäneet yritykset ovat kumpikin menestyneet omassa toiminnassaan. Tällöin uudessa fuusioituneessa yrityksessä vallitsee yhteisesti jaettu menestymisen kulttuuri. Mikäli fuusiota edeltäneet yritykset olisivat menestyneet eritasoisesti, voisi se aiheuttaa jännitteitä uuden yrityksen toiminnassa. (Drori et al., 2011)

Meyerin ja Altenborgin (2007) mukaan pääoman perusteella integraation toteuttaminen johtaa epärealistisiin odotuksiin molempien osapuolten osalta. Heidän case-tutkimuksessaan kahden tietoliikenneyrityksen välisessä fuusiossa nämä epärealistiset odotukset yhdenvertaisuudesta aiheuttivat haasteita sosiaalisessa integraatiossa, mikä oli osaltaan aiheuttamassa koko fuusion epäonnistumista. (Meyer & Altenborg, 2007) Nämäkin tulokset viittaavat siihen, että myös yhdenvertaisten yritysten fuusiossa toisesta osapuolesta tulee helposti ilman tarkoitustakin jonkin verran dominoivampi osapuoli. Tällaisessa yhdenvertaisten yritysten tilanteessa onkin tarpeellista siirtää sivuun ajatus täydellisestä pääoman mukaan toimintojen jakamisesta ja löytää neuvottelemalla mahdollisimman yhdenvertainen ratkaisu, joka saattaa vaatia uhrauksiakin eri osapuolilta. Toisaalta oikeudenmukaisuuden kokemisen on tutkittu vähentävän muutosvastarintaa ja lisäävän työntekijöiden motivaatiota fuusiota kohtaan, kun vastaavasti epäoikeudenmukaisuuden on todettu lisäävän organisaatioiden välisten konfliktien todennäköisyyttä (Graebner et al., 2017). Tässä mielessä myös koko integraation toteuttaminen pääoman perusteella olisi looginen ratkaisu, mutta yhdenvertaisten yritysten fuusiossa oikeudenmukaisuus täytyy ilmetä muuta kautta.

2.2 Brändi yleisesti ja yritysbrändin ominaispiirteet

Brändi tarkoittaa sidosryhmien mielikuvia ja suhtautumista yritystä kohtaan ja sillä on merkittävä vaikutus yritysten suorituskykyyn useilla eri liiketoiminnan osa-alueilla. Asiakkaiden perspektiivistä brändi voi yksinkertaistaa ostopäätöksiä, toimia arvolutapauksena, vähentää riskiä ja kasvattaa luottamusta yritystä kohtaan. Brändin voidaankin sanoa muodostavan kokonaisvaltaisen kuvan asiakkaiden kokemuksesta yrityksen palveluiden ja tuotteiden käyttämisestä. (Keller & Lehmann, 2006)

Yritysbrändiä tarkasteltaessa täytyy ottaa huomioon, että se ei koske ainoastaan ulkoisten tekijöiden ja yrityksen toiminnan lähentämistä keskenään. Yrityksen täytyy varmistaa brändin yhtenäisyys ja toimivuus myös sisäisesti, jotta brändin viesti välittyy jokaiselle organisaation tasolle vaaditulla yhtenäisellä tavalla. (Harris & de Chernatony, 2001) Ulkoisesti yritysbrändi luo asiakkaille ja muille sidosryhmille mielikuvan yrityksen imagosta

ja on osaltaan määrittämässä odotuksia yrityksen toimintaa kohtaan. Useilla eri tuotemarkkinoilla toimivalle yritykselle yritysbrändi luo jokaisella markkina-alueellaan asiakkaille lähtökohtaisen mielikuvan yrityksen tuotteista, joka esimerkiksi soittimia ja moottoripyöriä valmistavan Yamahan tapauksessa tarkoittaa luotettavuutta ja korkean teknologian tuotteita. (Basu, 2006)

Yritysbrändiä ja yrityksen arvoja viestitään yrityksen ulkopuolelle yhtä lailla työntekijöiden vuorovaikutuksella eri sidosryhmien kanssa kuin esimerkiksi mainoksien välityksellä. Näin ollen työntekijöistä ja heidän käytöksestään tulee keskeinen osa yritysbrändin hallintaa. Brändin identiteetin kannalta on tärkeää, että yrityksen johdon määrittämät brändin arvot ovat yhtenäiset työntekijöiden arvojen ja käyttäytymisen kanssa. Brändin identiteetti tarkoittaa sitä, miten yrityksen johto ja työntekijät luovat brändistä yksilöllisen omalla toiminnallaan. (Harris & de Chernatony, 2001) Näin ollen brändin ja työntekijöiden arvojen eroavaisuudet voivat aiheuttaa haasteita yrityksen toiminnassa ja pahimmassa tapauksessa saada yrityksen näyttämään ulospäin ristiriitaiselta ja epäuskottavalta. Toisaalta brändin identiteetin voidaan ajatella olevan organisaatiota yhdistävä tekijä, joka automaattisesti sitoo henkilöstön yhtenäisiin arvoihin (Basu, 2006). Näin yksinkertaisesti henkilöstön ohjaaminen ei kuitenkaan toimi, koska kaikki eivät välttämättä pysty sopeutumaan tietyn identiteetin jakamiin arvoihin.

Jotta brändi saavuttaisi hyvän maineen, yritysbrändin identiteettiä täytyy viestiä jatkuvasti kaikille sidosryhmille. Organisaatiossa yhteisesti jaetut arvot, joihin kaikki organisaation jäsenet pystyvät samaistumaan toiminnassaan luovat mahdollisuuden brändin hyvälle suorituskyvylle. Tämä tarkoittaa sitä, että brändin arvojen, organisaation arvojen ja työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen tulisi kaikkien olla keskenään yhtenäisiä. (Harris & de Chernatony, 2001)

2.3 Tuotebrändin ominaispiirteet ja yritysbrändin vaikutus siihen

Tuotebrändille on tyypillistä, että se voi olla täysin erillinen yritysbrändistä, eivätkä asiakkaat välttämättä edes yhdistä tuotebrändiä sen omistamaan yritykseen. Brändistrategiaa määritettäessä yritysten tuleekin pohtia, haluavatko he käyttää yritysbrändin nimeä myös tuotteissaan, luovatko he tuotteilleen omat nimensä vai hyödyntävätkö he sekä yritys- että tuotebrändejä toiminnassaan. (Agostini et al., 2014) Tästä voidaan päätellä, että yritysbrändin ja tuotebrändin ollessa erillisiä, ei tietyn tuotebrändin epäonnistumisesta välttämättä aiheudu koko yrityksen brändille suurta mainehaittaa.

Yritysbrändiin kohdistuvia assosiaatioita, kuten yrityksen imagoa on tutkittu paljon, mutta sen sijaan vähälle huomiolle on jäänyt se, miten yritysbrändi vaikuttaa mielikuviin

yrittäjien tuotteista. Tämä olisikin tärkeää tunnistaa tuotebrändin kannalta (Brown & Dacin, 1997). Tuotebrändin onnistunut luominen vaatii kokonaisvaltaista ymmärrystä tuotteeseen kohdistuvista tekijöistä ja näin ollen myös yritysbrändin vaikutus täytyy ottaa huomioon. Brown ja Dacin (1997) tarkastelevat tutkimuksessaan, miten mielikuva yrityksen kyvykkyydestä ja mielikuva yrityksen sosiaalisesta vastuullisuudesta vaikuttavat mielikuviin yrityksen tuotteista. Mielikuva yrityksen kyvykkyydestä tarkoittaa sitä, millaisena asiakkaat kokevat yrityksen kyvyn tuottaa ja toimittaa tuotteitaan. Mielikuva yrityksen sosiaalisesta vastuullisuudesta viittaa siihen, miten asiakkaat kokevat yrityksen suoriutuvan heidän velvoitteistaan sosiaalisten tekijöiden, kuten työhyvinvoinnin, osalta.

Brown ja Dacin (1997) havaitsivat tutkimuksessaan, että kumpikin tarkastelluista näkökumista vaikuttaa eri tavoin asiakkaiden mielikuviin tuotteista. Mikäli asiakkaiden mielikuvat yrityksen kyvykkyydestä ovat negatiivisia, he saattavat suhtautua yrityksen esittelemään uuteen tuotteeseen positiivisemmin kuin siinä tapauksessa, että mielikuvat yrityksen kyvykkyydestä olisivat positiiviset. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat kokevat uutta tuotetta esiteltäessä suuremman positiivisen reaktion yritykseltä, jolta he eivät odottaneet hyvää suoriutumista. (Brown & Dacin, 1997) Kyseessä on kuitenkin asiakkaiden kontekstisidonnainen tunnekokemus, eikä sitä näin ollen voida pitää täysin geneerisenä. Negatiiviset mielikuvat sosiaalisesta vastuullisuudesta voivat heikentää asiakkaiden mielikuvia yrityksen tuotteista ja vastaavasti positiiviset mielikuvat sosiaalisesta vastuullisuudesta vahvistavat päätöstä valita kyseisen yrityksen tuote. (Brown & Dacin, 1997). Kaiken kaikkiaan yritysbrändillä voidaan todeta olevan selvä vaikutus asiakkaiden mielikuvaan tuotebrändistä ja niiden välistä yhteyttä voidaankin pitää strategisesti tärkeänä tarkastelukohteena.

3. MENESTYSTEKIJÄT FUUSION JÄLKEISESSÄ INTEGRAATIOSSA

Yritysten fuusioituessa uudeksi kokonaisuudeksi, on vanhoista yrityksistä käytännössä kaikki toiminnot uudelleenjärjesteltävänä, kuten työn toisessa luvussa mainittiinkin. Sen lisäksi, että fuusiot ovat poikkeuksellisia projekteja, niiden toteuttamisesta ei voida nimetä yksittäistä menestystekijää, joka takaisi fuusion onnistumisen. Onnistuminen on useiden integroitavien osa-alueiden kokonaisuus, jossa jokainen osa-alue on huomioitun erityispiirteiden mukaan. (Bauer & Matzler, 2014)

3.1 Viitekehys integraation menestystekijöiden tarkasteluun

Maire ja Collette (2011) esittelevät 6S-listan (strategy, social, structure, speed, success ja surroundings), jonka tekijöitä he pitävät keskeisinä integraation toteuttamisessa. Epstein (2004) esittelee viisi ajuria, jotka vaikuttavat merkittävästi fuusion jälkeiseen integraatioon. Näitä ovat yhtenäinen integraatiostrategia, vahva johtava tiimi integraation toteuttamiseen, sujuva kommunikaatio yritysten välillä, nopeus ja perusteltuja mittareita suorituksen arvioimiseksi. Havaitaan, että edellä luetelluissa listoissa toistuvat samat tekijät, kun jälkimmäisessä mainittu suorituksen mittaaminenkin voidaan sisällyttää 6S-listan success-kohtaan.

Taulukko 3: Integraation menestystekijät ja niiden tärkeimmät aiheet, mukailen lähteistä Epstein (2004) ja Maire & Collette (2011)

Menestystekijä	Tärkeimmät tutkimuksen aiheet
1. Integraatiostrategia	Yhtenäinen strategia avain menestykseen?
2. Sosiaaliset tekijät	Kulttuurien integraatio, ihmisten sitouttaminen
3. Rakenne	Vahva johtava tiimi ja uusi organisaatorakenne
4. Nopeus	Vaikuttaako positiivisesti integraatioon?
5. Menestyksen mittaaminen	Miten mitata onnistumista?
6. Ympäristön vaikutukset	Markkinatilanne, sidosryhmät

Taulukkoon 3 on koottu edellisessä kappaleessa esiteltyjen menestystekijöiden avulla viitekehys fuusion jälkeisen integraation menestystekijöiden tutkimiseen. Taulukossa on eriteltynä myös keskeisimpiä teemoja, jotka liittyvät kuhunkin menestystekijään.

Menestystekijöitä käsitellään seuraavaksi tässä luvussa. Integraatiostrategian kanssa käsitellään myös siihen vahvasti linkittyviä uuden organisaation rakennetta ja menestyksen mittaamista. Mittaamisen tarkoituksena on kuitenkin seurata integraation etenemistä eli toisin sanoen sitä, miten integraatiostrategian tavoitteet realisoituvat.

3.2 Yhtenäinen integraatiostrategia menestystekijänä

Fuusion jälkeisen integraatiostrategian tarkoituksena on fuusiostrategian tukena määrittää, mitkä ovat integraatiovaiheen tavoitteet ja miten integraatio käytännössä toteutetaan. Hyvästä integraatiostrategiasta käy selvästi ilmi, että kyseessä on nimenomaan yhdenvertaisten yritysten fuusio eikä esimerkiksi yritysosto. Integraatiostrategiaa pohdittaessa suositellaan, että fuusiota edeltäneiden yritysten toimintatapoja ei imitoitaisi suoraan, vaan pyrittäisiin suunnittelemaan uutta fuusioitunutta yritystä parhaiten palveleva strategia puhtaalta pöydältä. Tätä lähestymistapaa suositellaan käyttämään muutenkin uuden yrityksen järjestelmiä ja prosesseja määritettäessä. Työntekijöiden ja asiakkaiden merkityksen voidaan sanoa olevan keskiössä fuusion jälkeisen integraation menestyksen kannalta ja näiden sidosryhmien sitouttaminen osaksi integraatiostrategiaa on tarpeellista. (Epstein, 2004)

Integraatiostrategiassa määritellään myös uuden organisaation rakenne, joka sisältää integraatiovaiheessa toimivan integraatiotiimin (Maire & Collette, 2011). Integraatiotiimi suoriutuu parhaiten ydintoiminnoista erillisenä yhtenäisenä projektitiiminä, johon valitaan molempien fuusiota edeltäneiden yritysten edustajia toimimaan puolueettomasti (Epstein, 2004; Maire & Collette, 2011). Daimler-Benzin ja Chryslerin välisessä fuusiossa rakenteellisia ongelmia aiheutui ylimmän johdon erimielisyyksistä palkitsemisjärjestelmistä ja päätöksentekoprosesseista. Operatiivisella tasolla erimielisyyksiä syntyi marginaalisista asioista, kuten tupakoinnista työajalla. Fuusioituneen uuden yrityksen DaimlerChryslerin toimitusjohtaja, joka toimi aiemmin Daimler-Benzin toimitusjohtajana, ei kuitenkaan ohjannut edellä mainittujen mukaisia haasteita integraatiotiimin ratkaistavaksi, mikä tässä tapauksessa johti taloudellisiin tappioihin ja entisen Chryslerin avainhenkilöiden irtisanomisiin. Hän myönsikin lopulta ajatelleensa, että Chrysleristä tehtäisiin oma divisioona, mikä syvensi organisaation ongelmia entisestään ja johti osakkeenomistajien tekemään syytteeseen. (Epstein, 2004) Esimerkitapauksesta havaitaan, että integraation johdossa olevien henkilöiden täytyy tukea uuden yrityksen yhteisiä tavoitteita ja toimia puolueettomasti. Toisaalta esimerkistä korostuu myös ydintoiminnoista ulkopuolisen projektitiimin merkitys, jolloin esimerkiksi yksittäinen ihminen ei pysty vaikuttamaan liian vahvasti integraation toteuttamiseen.

Fuusion jälkeisen integraation menestyksen mittaamisen kannalta integraatiostrategiassa määritetään mahdollisimman selvästi menestyksen ajurit ja niihin soveltuvat mittarit. Mittareiden tulisi olla linjassa integraatiostrategian ja uuden yrityksen vision kanssa. Organisaation eri toiminnoille voidaan kehittää sekä prosessi- että tulostittareita kokonaisvaltaisen seurannan mahdollistamiseksi. (Epstein, 2004) Yhtenä yleisimpänä integraation ja yleisesti koko fuusion onnistumisen mittarina voidaan mainita fuusiota edeltäneiden yritysten yhteenlasketun markkina-arvon vertaaminen uuden yrityksen markkina-arvoon (Yang et al., 2012). Mittareiden avulla voidaan viestiä organisaation ulkopuolellekin fuusion etenemisestä. Asettamalla lyhyen aikavälin tavoitteita ja saavuttamalla niitä menestyksekkäästi, voidaan sidosryhmille viestiä positiivisia uutisia integraation etenemisestä. (Maire & Collette, 2011) Onnistuneesti toteutetusta suorituksen mittaamisesta esimerkkitapauksensa toimii yritysjärjestely, jossa PepsiCo osti The Quaker Oats Co:n. PepsiCo määrittä tarkalleen, mistä toiminnoista he odottivat synergiaetuja ja kehitti niiden tueksi taloudellisia mittareita osoittamaan eroja aikaisemmin erillään toimineiden yritysten tilanteeseen nähden. (Epstein, 2004) Vaikka kyseessä onkin yritysosto, voidaan esimerkkiä pitää relevanttina myös yhdenvertaisten fuusioiden tapauksessa, koska käytännössä mittaaminen toteutetaan samalla tavalla, vaikka mitattavat asiat olisivatkin vaihtelevia.

3.3 Kulttuurillisten erojen vaikutus integraatioon

Organisaatiokulttuuri on jokaisessa yrityksessä yksilöllinen ja niinpä kahta yritystä integroitaessa kulttuurien väliset erot voivat vaikuttaa integraation lopputulokseen. Frantzin (2015) mukaan fuusioiden sanotaan epäonnistuvan usein kulttuurien konfliktin takia. Hän jatkaa, että syvemmälle mentäessä lopulta kyse on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, kun tietoa siirretään organisaatioiden välillä. Kulttuurien konflikti yhdenvertaisten yritysten fuusiossa onkin yleensä suurin tilanteessa, jossa toisen yrityksen johto pyrkii itse määrittämään integraation tavoitteet ja strategiset valinnat (Drori et al., 2011), mikä aiheuttaa vastapuolen johtajien autonomian heikentymistä ja negatiivisia asenteita integraatiota kohtaan (Teerikangas & Very, 2006).

Usein kulttuurillisia eroja pidetään suoriutumista heikentävänä tekijänä fuusion jälkeisen integraation onnistumisen kannalta, mutta tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa (Teerikangas & Very, 2006; Graebner et al., 2017). Etenkin kansainvälisten fuusioiden osalta voidaan odottaa suuriakin synergiaetuja, mikäli kulttuurilliset erot ovat toisiaan täydentäviä (Teerikangas & Very, 2006). Fuusion osapuolien erilaiset kulttuurilliset rutinit ja kyvykkyudet mahdollistavat uuden organisaation entistäkin monipuolisemman kulttuurin syntymisen (Graebner et al., 2017), mikä voi johtaa fuusiossa tavoiteltaviin

kilpailuetuihin. Toisaalta monipuolisempaa kulttuuria ja työntekijöiden erilaisia toimintatapoja on myös haastavampaa ymmärtää ja hallita, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti integraation onnistumiseen. Organisaatioiden kulttuurillisten erojen systemaattinen selvittäminen saa yritykset tiedostamaan paremmin näiden erojen vaikutuksia, minkä avulla he voivat määrittää myös integraatioprosessin kyseiseen tilanteeseen sopivaksi. (Sarala et al., 2016)

Yhdenvertaisten yritysten fuusiossa yhdenvertaisuus on kriittinen tekijä, jolla on suora vaikutus integraatiostrategiaan ja integraation toteutukseen. Yritysten johdon vastuulla on varmistaa, että yhdenvertaisuus toteutuu, ja aktiivisesti rakentaa uutta integraatiokulttuuria, joka pienentää kuilua fuusiota edeltäneiden yrityskulttuurien välillä. Tällöin myös työntekijöille tulee tunne yhdenvertaisuudesta. Integraatioprosessin aikana on odotettavaa, että olosuhteiden muuttuessa yhdenvertaisuuden osalta joudutaan tekemään poikkeuksia ja siksi yhdenvertaisuuden suhteen tulisikin olla joustava. Usein toinen osapuoli on jossain määrin dominoivampi integraatioprosessin eri vaiheissa, mikä saattaa aiheuttaa esimerkiksi irtisanoutumisia. Johdon tulisikin pystyä säilyttämään tasapaino integraatiossa sekä muistuttaa työntekijöitä fuusion alkuperäisestä tarkoituksesta olla yhdenvertainen. (Drori et al., 2011)

Uuden organisaation luomisen yhteydessä syntyy myös uusi psykologinen sopimus henkilöstölle (Weber & Drori, 2008). Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijöiden sekä työnantajien välisiä työsuhteeseen liittyviä odotuksia, joita ei työsuhteessa itsessään lue, kuten mahdollisten ylityöiden tekeminen ja niistä palkitseminen (Rousseau, 1989). Näin ollen fuusion jälkeisessä integraatiossa uuden psykologisen sopimuksen tulisi palvella molempien osapuolien työntekijöitä siten, että he eivät koe oikeuksiensa menettämistä uudessa organisaatiossa aiempaan verrattuna. Graebnerin et al. (2017) mukaan uuden organisaation työntekijät identifioivat itsensä paremmin osaksi uutta yhteisöä, kun he kokevat jatkuvuutta fuusiota edeltäneeseen tilanteeseen. Vastaavasti uudet työntekijät identifioituvat heikommin uuteen yhteisöön, mikäli he kokevat asemansa heikentymistä tai liikaa eroavaisuuksia aiempaan tilanteeseen verrattuna. (Graebner et al., 2017) Yksi suurimmista esteistä fuusion jälkeisen integraation onnistumiselle on epäonnistunut työntekijöiden sitouttaminen (Bert et al., 2003), minkä vuoksi onkin tärkeää, että työntekijät saataisiin identifioitua mahdollisimman nopeasti uuden yrityksen toimintaan.

Psykologinen sopimus voi auttaa säilyttämään tasapainon fuusion jälkeisessä integraatiossa, kunnes molemmat osapuolet saavuttavat hiljalleen luottamuksen toistensa aikomuksista (Weber & Drori, 2008). Luottamuksen puutetta osapuolien välillä voidaan pitää yhtenä ajurina, joka edesauttaa kulttuurien konfliktien kehittymistä ja heikentää yksilöiden identifioitumista uuteen yhteisöön (Graebner et al., 2017). Käytännössä hyvin

toteutettu psykologinen sopimus vähentää stressiä, vahvistaa positiivisia asenteita fuusiota kohtaan ja parantaa yrityksen johdon yhteistyötä, mikä mahdollistaa kaiken kaikkiaan paremmin sujuvan integraatioprosessin. (Weber & Drori, 2008)

Helposti ajatellaan, että kulttuurien konflikti olisi suurempi kansainvälisessä fuusiossa kuin kansallisen tason fuusiossa, mutta yritysten johdon ei tulisi kuitenkaan aliarvioida myöskään saman valtion sisällä tapahtuvaa kulttuurien konfliktia. (Teerikangas & Very, 2006) Yrityskulttuurien väliset erot vaikuttavat vähintään yhtä paljon kulttuurien konfliktin syntymiseen kuin eri maidenkin väliset kulttuurilliset erot, jotka vaikuttavat yritysten toimintaan. Kansainvälisessä fuusiossa integraation onnistumiseen yrityskulttuurien välisten erojen lisäksi vaikuttavat siis myös kansalliset erot. Tämä ei ihmisten johtamisen kannalta ole kuitenkaan negatiivinen asia, sillä työntekijät todennäköisesti odottavat tällöin muutoksien tapahtuvan, eikä muutostavara ole silloin niin suurta. (Weber & Drori, 2008)

3.4 Integraation nopeus menestystekijänä

Fuusion jälkeisen integraation nopeaa toteutusta on pidetty myytinomaisesti yhtenä tärkeimmistä integraation menestystekijöistä (Angwin, 2004). Konsulttien keskuudessa ja yleisesti fuusioista puhuttaessa nousee usein esille sadan päivän tai ensimmäisten vuosien sääntöjä, jotka ovat kriittisiä integraation toteutuksen ja arvon realisoitumisen kannalta (Bert et al., 2003; Angwin, 2004). Voi olla kuitenkin liian lyhytkatseista odottaa fuusion täyden realisoitumisen olevan havaittavissa jo ensimmäisten vuosien aikana. Nopeaa integraation toteutusta yleisesti ottaen puoltavia argumentteja on useampia. Taloudellisesta näkökulmasta todetaan, että mitä kauemmin integraatio kestää, sitä enemmän se tulee maksamaan. Organisaation muutosjohtamisen näkökulmasta vaikuttaa loogiselta, että nopeampi integraatio vähentää aikaa, jonka uusi organisaatio joutuu toimimaan epäsuotuisassa järjestyksessä. Kauemmin kestävä integraatio lisää myös mahdollisuutta siihen, että työntekijöiden ja sijoittajien keskuudessa herää epävarmuutta integraation toteutuksen onnistumisesta. (Angwin, 2004) Usein tavoitellaankin niin sanottua nopeiden voittojen strategiaa, jossa tuodaan ensiksi julki eniten näkyvyyttä saavat suuremmat projektit sekä suurimmat synergiapotentiaalit omaavat projektit. Sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille syntyy tällöin tunne siitä, että integraatio todellakin etenee suunnitelmien mukaisesti. (Bert et al., 2003)

Angwin (2004) tarkasteli tutkimuksessaan yhteyksiä ensimmäisen sadan päivän toimintojen aktiivisuuden ja integraation onnistumisen välillä. Hän havaitsi, että ensimmäisten vuosien aikana yritykset eivät tunnistanee nopealla integraatiolla olleen vaikutusta integraation onnistumiseen. Sen sijaan kolmantena tai neljäntenä vuotena oli havaittu

parempaa suoriutumista tilanteissa, joissa ensimmäisenä satana päivänä oli aktiivisesti tehty muutoksia. (Angwin, 2004) Tulokset osoittavat, että havainnot integraation onnistumisesta ovat aikaan sidonnaisia, eikä niitä voida täysin vertailla keskenään. Nopeasti toteutetulla integraatiolla vaikuttaisi tutkimuksen perusteella kuitenkin olevan ainakin jonkin verran vaikutusta integraation onnistumiseen.

Oh ja Johnston (2020) esittelevät myös vastakkaisen näkemyksen, jonka mukaan fuusion jälkeisen integraatiovaiheen pidempi kesto vaikuttaisi positiivisesti integraation onnistumiseen. Heidän mukaansa tällöin fuusion osapuolilla olisi paremmin aikaa minimoida kulttuurien konflikteja, kasvattaa luottamusta ja vähentää resurssien katoamista, kuten irtisanoutumisia. Liian nopeasti toteutetussa integraatiossa saattaa jäädä havaitsematta tekijöitä, joiden osalta synergiat kohtaisivat parhaiten. He huomauttavat, että integraation kesto ei ole kuitenkaan suoraan sama asia kuin nopeus, vaan yhtä nopeasti toteutetut integraatiot voivat olla kestoiltaan eri pituisia, jos lähtökohdat poikkeavat paljon toisistaan. Toisekseen tutkimus toteutettiin kokeellisesti ja tuloksien varmistamiseksi tarvittaisiin kenties todellisen yritysmaailman tutkimista. Heidän mukaansa tässä vaiheessa voidaan kuitenkin todeta, että hidas integraatio voi vaikuttaa positiivisesti lopputulokseen, mutta ennen kaikkea on tärkeää asettaa sopiva nopeus. (Oh & Johnston, 2020) Bauer ja Matzler (2014) eivät tutkimuksessaan havainneet nopeudella olevan vaikutusta fuusion jälkeisen integraation onnistumiseen, mutta huomauttavat myös, ettei tähän tulokseen voida täysin sitoutua. Edellisen lähteen tavoin he mainitsevat, että fuusioissa tulee kuitenkin ottaa nopeus huomioon ja tapauskohtaisesti valita oikea nopeus integraatiolle. Sopivan nopeuden käsite vaikuttaa monitulkintaiselta ja vaatisi lisää tutkimusta, jotta se pystyttäisiin määrittämään systemaattisesti.

3.5 Toimintaympäristön vaikutus integraatioon

Bauerin et al. (2017) mukaan fuusion jälkeisen integraation päätöksenteko ja menestyksen mittaaminen on kontekstisidonnaista riippuen teollisuuden alan elinkaaresta, joka määrittää rajoja integraation tasolle ja kuhunkin tilanteeseen sopiville toimintatavoille. Teollisuuden alan elinkaaren vaiheet ovat kasvava markkina, kypsä markkina sekä taantuva markkina, joiden ominaispiirteillä on eroavaisuuksia tulevaisuuden epävarmuuden ja työntekijöiden asenteiden suhteen. (Bauer et al., 2017)

Kasvavalla markkinalla on kasvavaa kilpailua ja korkea kysyntä, mutta alan tulevaisuuden epävarmuus luo haasteita yrityksille. Tällöin fuusion jälkeisessä integraatiossakin täytyy olla mahdollisuus joustavuudelle, jotta tuottavuus muuttuvalla alalla ei kärsi. (Bauer et al., 2017) Vaikka yhtenäisen integraatiostrategian sanotaan olevan merkittävä menestystekijä fuusion jälkeisessä integraatiossa (Epstein, 2004), on epärealistista

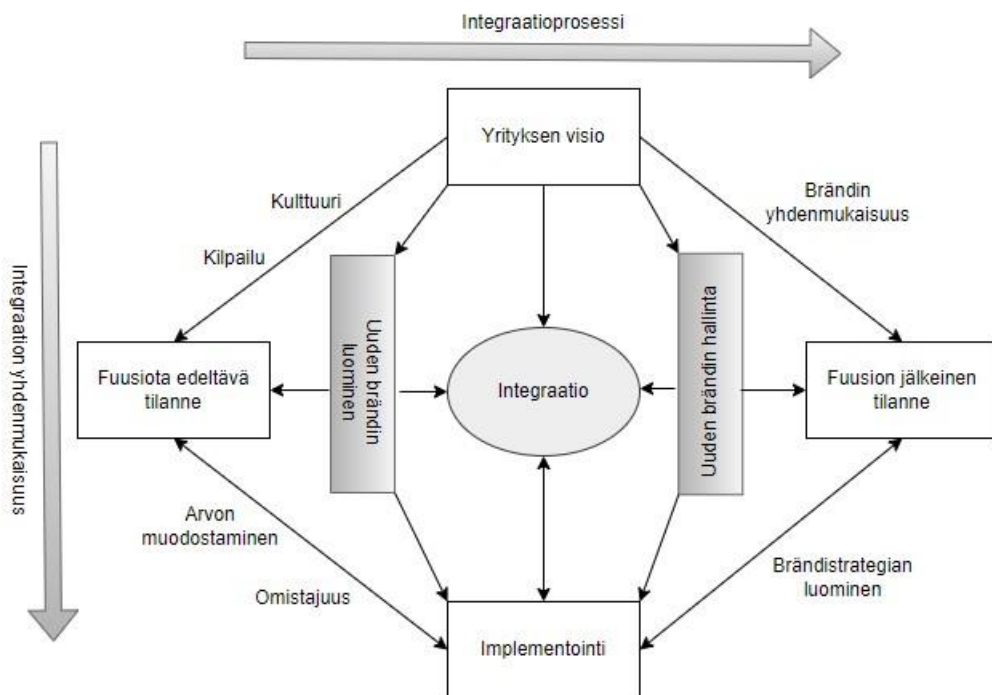
ajatella, että sellainen olisi kestävä ratkaisu epävarmassa ja muuttuvassa tilanteessa (Bauer et al., 2017). Kypsällä markkinalla kysyntä on tasaista, mikä ei osaltaan ole aiheuttamassa muutostarpeita yritysten toimintaan. Sen sijaan kasvavan kilpailun takia myös kypsällä markkinalla epämuodollinen ja joustava integraation koordinointi on kannattavin toteutustapa. Edellisistä poiketen taantuvalla markkinalla muodollinen koordinointi on suositeltavaa, sillä se lisää selkeyttä ja näin ollen vähentää epävarman tilanteen työntekijöihin luomaa stressiä ja epäilyksiä. Epämuodollinen integraation koordinointi voi lisätä työntekijöiden epäilyksiä haastavia aikoja elävän yrityksen kyvystä selviytyä tulevaisuudessa. (Bauer et al., 2017)

Bauer et al. (2017) tulivat siihen johtopäätökseen, että organisaatiossa kehittynyt rutiniinomainen integraatio on mahdollista vain stabiilissa ja ennakoitavissa olevassa tilanteessa, jollainen edellä mainituista markkinatilanteista on ainoastaan kypsä markkina. Heidän mukaansa myös yhdenvertaisten yritysten fuusio kannattaa toteuttaa silloin, kun alalla on hyvät tulevaisuuden näkymät ja se on muutoksien suhteen melko stabiili. (Bauer et al., 2017) Näin ollen kasvavan tai taantuvan markkinatilanteen aikana yritysjärjestelyitä harkitsevien kannattaa tavoitella mieluummin yritysostoa kuin yhdenvertaista fuusiota.

4. BRÄNDIEN INTEGRAATION STRATEGISET VAIHTOEHDOT

4.1 Yritysbrändin integraatio ja luomisprosessi

Brändin integraatio on merkittävä yksittäinen integroitava osa-alue ja strateginen prosessi fuusion jälkeisessä integraatiossa. Yrityksen brändistrategia on yksi avaintekijöistä fuusion jälkeisen integraation onnistumisen kannalta, sillä sen avulla muun muassa viestitään fuusion etenemisestä sidosryhmille pyrkien saavuttamaan luottamusta ja uskottavuutta. (Yang et al., 2012) Ettensonin ja Knowlesin (2006) tutkimuksen mukaan yrityksen brändistrategia jää tärkeydestään huolimatta hyvin vähälle huomiolle lähes kahdessa kolmesta fuusioista. Tähän yhtenä syynä vaikuttaisi olevan aineettoman pääoman käsittelyn haasteellisuus ja riittävän kattavien työkalujen puuttuminen. (Ettenson & Knowles, 2006) Brändistrategian prosessia voidaan mallintaa kuvassa 1 näkyvällä tavalla. Siitä havaitaan, miten brändi lukeutuu osaksi koko integraatioprosessia ja miten yrityksen brändistrategiaa tulee käsitellä nimenomaan osana integraatiostrategiaa eikä erillisenä kokonaisuutena. (Yang et al., 2012)



Kuva 1: Fuusion jälkeisen integraation brändin luominen ja hallinta, mukailen lähteestä Yang et al. (2012)

Kuvan 1 malli yhdistää keskenään uuden yrityksen vision, organisaatioiden integraation ja brändin. Se etenee integraatioprosessin mukaisesti fuusiota edeltävästä tilanteesta (pre-merger) fuusion jälkeiseen tilanteeseen (post-merger). Mallin lähtökohtana toimii uuden yrityksen visio, joka luo tulevaisuuteen tähtäävän viitekehyksen siitä, millainen yritys tulee olemaan. Fuusion jälkeisessä integraatiossa yrityksen visio luo yhtenäisen suunnan, joka linkittää brändin ja muun toiminnan keskenään. (Yang et al., 2012)

Uuden brändin luominen (forward rebranding) alkaa kuvan 1 mallin vasemmasta reunasta, jossa tarkastellaan, miten esimerkiksi fuusioitavien yritysten kulttuurit ja kilpailutekijät vaikuttavat brändiin. Fuusiota edeltävässä vaiheessa tarkastellaan myös arvon muodostamista ja omistajuutta (Yang et al., 2012) eli toisin sanoen sitä, miten uusi yritys näkyy ja viestii sidosryhmilleen, kuten asiakkaille ja osakkeenomistajille. Yrityksen työntekijät, asiakkaat ja sijoittajaryhmät ovat kolme kriittisintä sidosryhmää fuusion onnistumisen kannalta, ja heitä kohtaan viestintään tulisi kiinnittää erityistä huomiota (Ettenson & Knowles, 2006). Edellä mainittujen tekijöiden avulla uuden yrityksen tulisi kyetä luomaan uusi brändi siten, että se tukee liiketoimintaa ja yrityksen visiota mahdollisimman hyvin.

Integraatioprosessin edetessä siirrytään kuvan 1 mallin oikeaan reunaan fuusion jälkeiseen vaiheeseen, jossa brändin osalta tapahtuu uuden brändin hallinta (backward rebranding). Tässä vaiheessa fuusioituneen yrityksen johdon vastuulla on toimia brändistrategian mukaan ja varmistaa, että uusi brändi on viestitetty sidosryhmille riittävällä tasolla ja että se on yhtenäinen uuden organisaation kaikilla osastoilla. (Yang et al., 2012) Tämä ei tarkoita, etteikö aiemmin valittua brändiä ja brändistrategiaa voisi muuttaa, kun yritys oppii omasta toiminnastaan ja uuden tilanteen ominaispiirteistä. Mikäli uudelle yritykselle ei kyetä luomaan yhtä selvästi parasta vaihtoehtoa uudeksi brändiksi, voidaan esimerkiksi jatkaa toisen yrityksen vanhalla brändillä ja odottaa markkinoiden reaktiota, jonka jälkeen voidaan itse reagoida mahdollisin brändimuutoksiin. (Yang et al., 2012)

Kuten aiemmin jo mainittiinkin, uuden brändin luominen on strateginen prosessi, joka vaatii yrityksen johdolta fuusioitavien yritysten analysointia ja tehokasta päätöksentekoa. Yangin et al. (2012) mukaan uuden brändin valinta pohjautuu neljään peruskysymykseen erilaisiin yritysbrändin strategisiin vaihtoehtoihin liittyen:

- Pitäisikö molemmat brändit pitää toisistaan erillisinä eli toiminta jatkuisi ikään kuin normaalina (yritykset A & B)?
- Pitäisikö valita vain toinen, esimerkiksi selvästi vahvempi, brändi ja käytännössä poistaa toinen markkinoilta (A tai B)?

- Pitäisikö brändit yhdistää keskenään (A+B)?
- Pitäisikö luoda kokonaan uusi brändi (yritys C)?

Huonoin toimintatapa fuusioituneille yrityksille on olla reagoimatta mitenkään brändien integraatioon ja antaa fuusiota edeltäneiden brändien jatkaa erillään (Basu, 2006). Mikäli yritykset fuusioituvat luomatta yhtenäistä yrityksen brändiä ja toiminta jatkuisi toisistaan erillisinä, kuten aiemminkin (business as usual), aiheuttaisi se laajaa ja vaihtelevaa tuoteportfoliota, mikä voisi aiheuttaa sekaannuksia asiakkaiden ja henkilöstön keskuudessa. Siksi voikin olla järkevämpää valita toinen brändi, yhdistää brändit keskenään tai luoda kokonaan uusi brändi, jotta uusi organisaatio olisi sisäisesti ja ulkoisesti yhtenäisempi kokonaisuus. (Yang et al., 2012)

Toisen brändin valitseminen uuden yrityksen brändiksi on suhteellisen yksinkertainen ja selkeä ratkaisu, minkä vuoksi sitä suositaan. Valittu brändi on ennestään hyvin tunnettu ja vahvassa asemassa etenkin toisen yrityksen brändiin verrattuna. Tällöin poistetun brändin yrityksen työntekijöille ja asiakkaille voidaan viestiä, että fuusio ehdottomasti paransi heidän asemaansa. Toisaalta tämä strategia voi luoda myös negatiivista ilmapiiriä, sillä se luo joka tapauksessa mielikuvan selvästä voittaja-häviöjä-asetelmasta. Tämän lisäksi poistetun brändin pääoman poistaminen voi muodostua hankalaksi tehtäväksi, kun alun perin fuusio toteutettiin molempien osapuolien pääomien hyödyntämiseksi. (Ettenson & Knowles, 2006) Yhdenvertaisten yritysten fuusion tapauksessa tällainen strategia voi olla vahingollinen, kun tavoitteena olisi viestiä nimenomaan yhdenvertaisuudesta eikä yhdestä dominoivasta osapuolesta. Gussonin ja Manganin (2012) tutkimustulokset osoittavatkin, että toisen yrityksen brändin valitseminen yritysjärjestelyn jälkeen tapahtuu useimmin yrityskaupoissa ja se on yhdenvertaisten fuusioiden tapauksessa harvinaista.

Gussonin ja Manganin (2012) mukaan fuusion jälkeisessä uudessa yrityksessä käytetään usein joko kokonaan uutta nimeä ja brändiä tai aiempien yritysten nimien yhdistelmää. Kokonaan uuden brändin luominen sopii uudelle yritykselle, mikäli he haluavat viestiä sisäisille ja ulkoisille sidosryhmilleen fuusiossa toteutettavan radikaaleja muutoksia fuusiota edeltävien yritysten toimintaan verrattuna (Basu, 2006). Esimerkkifuusiossa Intercomin ja Extercomin välillä päädyttiin valitsemaan kokonaan uusi nimi (BroadBand) uudelle yritykselle. Työntekijät haluttiin irrottaa vanhan yrityksensä nimestä, jolloin molempien yritysten työntekijät kokisivat yhteisöllisyyttä ja yhdenvertaisuutta täysin uudessa yrityksessä. Työntekijät kenties saatiinkin sitoutumaan paremmin yhteisiin tavoitteisiin, mutta tässä fuusiossa lopulta Intercom päätyi dominoivampaan asemaan. (Drori et al., 2011) Edellä mainituista strategisista yritysbrändin vaihtoehdoista nimien

yhdistelmä on kokonaan uutta nimeä suositumpi, koska tällöin ei tarvitse täysin luopua kummastakaan brändistä, mikä voi olla esimerkiksi asiakkaiden luottamuksen kannalta järkevää. Nimien yhdistelmä viestii uuden yrityksen ulkopuolelle sen, että kyseessä on todellakin yhtenäinen kokonaisuus eikä vain toisen osapuolen dominoima uusi yritys. (Gussoni & Mangani, 2012)

Yhdenvertaisten yritysten fuusiossa edellisessä kappaleessa mainittu nimien yhdistelmä on todennäköisin ratkaisu uuden yrityksen brändiksi. Mikäli fuusiota edeltäneillä yrityksellä on kansallisella tasolla merkittävä asema ja ikoninen merkitys, on nimien yhdistelmä myös tällöin paras vaihtoehto uuden yrityksen brändiksi. Tämä johtuu siitä, että toisen kansallisesti vahvassa asemassa olevan brändin poistaminen voisi aiheuttaa sisäisesti ja ulkoisesti haasteita uuden yrityksen toiminnassa. Kotimaissaan ikonisessa asemassa olevien yritysten fuusiosta esimerkkinä toimii Daimler-Benzin ja Chryslerin fuusio, jossa päädyttiin valitsemaan nimien yhdistelmä uudeksi yritysbrändiksi. (Basu, 2006) On ymmärrettävää, että automerkille lojaalit Mercedes Benzillä ajaneet asiakkaat eivät mielellään ostaisi tulevaisuudessa autoaan Chrysleriltä, mikäli se valittaisiin fuusioituneen yrityksen brändiksi.

Markkinoinnin ja myynnin integraatiossa, jossa yrityksen brändi on keskeisessä asemassa, voi integroinnin nopeus olla ratkaiseva tekijä asiakkaille aiheutuvan epävarmuuden vuoksi. Fuusioituvien yritysten asiakkaat kokevat epävarmuutta uudesta tilanteesta muun muassa hintojen, tuotteiden sekä palveluiden laadun ja vaihtuvien yhteyshenkilöiden osalta. (Homburg & Bucerius, 2006) Epävarmuus kestää siis siihen asti, kunnes uusi tilanne alkaa normalisoitumaan asiakkaille ja he näkevät, että uusi organisaatio saattaa tarjota jopa monipuolisemman tuotteen heille. Homburg ja Bucerius (2006) toteavat, että nopealla integraatiolla voidaan välttää negatiivisten huhujen leviäminen markkinoilla sekä kilpailijoiden mahdollisuus luoda negatiivista imagoa uudelle brändille.

Asiakkaiden kokema epävarmuus on suurempaa, kun fuusioituvilla yrityksillä ei ole ulkoisesti paljoa yhteistä ja ne ovat riippumattomia toisistaan. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi sellainen, jossa toinen yritys myy korkealuokkaisia luksustuotteita ja toinen yritys toimii matalahintaisten tuotteiden markkinoilla. Nopea integraatio on yritysten kannalta hyödyllinen, jos ne ovat keskenään ulkoisesti vain vähän riippuvaisia toisistaan. Sen sijaan ulkoisesti samankaltaisten yritysten integraatiossa nopeus heikentää markkinoinnin ja myynnin integraation onnistumista. (Homburg & Bucerius, 2006)

Brändin integraatio on kaiken kaikkiaan yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää työntekijöille, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Uuden yrityksen täytyy ymmärtää, miten brändin muutokset vaikuttavat sidosryhmien toimintaan ja aktiivisesti viestiä heille asiasta. Tämä

korostuu etenkin niissä tapauksissa, joissa uusi brändi saattaa vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan toimintaan. (Yang et al., 2012) Tästä syystä voidaankin todeta brändäyksen olevan loppujen lopuksi ihmisten brändäystä (Yang et al., 2012), mikä yrityksen johdon tulisi päätöksenteossaan ja toiminnassaan ymmärtää saavuttaakseen parhaan mahdollisen suorituskyvyn.

4.2 Tuotebrändin strategiset vaihtoehdot integraatiovaiheessa

Yritysbrändin strategian lisäksi fuusion jälkeisessä integraatiossa täytyy ottaa huomioon myös tuotebrändin strategia. Tuotebrändi tarkoittaa tietyn kohdemarkkinan asiakkaiden odotuksia yrityksen tuotteita kohtaan ja se linkittyy osaltaan myös koko yrityksen brändiin. Ennen fuusioitumista itsenäisenä toimineet yritykset ovat palvelleet asiakkaitaan erilaisilla tuotteilla tai eri markkinoilla. Fuusioitumisen jälkeen uuden yrityksen tuleekin luoda yhtenäinen tuotebrändistrategia, joka määrittää sen, miten tuoteportfolioiden yhteneväisyydet ja erilaisuudet tunnistamalla saadaan luotua uusi kokonaisuus asiakassuhteita rikkomatta. (Basu, 2006)

Tuotebrändistrategian voidaan karkeasti sanoa muodostuvan kahdesta tekijästä, jotka ovat yrityksen tarjooma ja sanoma. Tarjooma sisältää yksinkertaisesti yrityksen tuotteen tai palvelun. Sanoma sen sijaan tarkoittaa sitä, miten yritys viestii eri segmenteille omista tuotteistaan ja millaista asemaa he viestinnän avulla tavoittelevat tuotteillaan. Näistä kahdesta näkökulmasta voidaan muodostaa nelikenttämalli, joka havainnollistaa, mitä strategisia vaihtoehtoja fuusioituneella yrityksellä on tuotebrändin osalta. (Basu, 2006)

		Brändin sanoma	
		Sama	Erilainen
Yrityksen tarjooma	Sama	Globaali brändi	Yksi tarjooma
	Erilainen	Yksi sanoma	Mukautuminen asiakastarpeisiin

Kuva 2: Uuden yrityksen tuotebrändin strategiset vaihtoehdot

Yrityksellä on käytännössä kaksi vaihtoehtoa heidän tarjoomalleensa. He voivat joko myydä samaa tuotetta tai tuoteperhettä kaikille asiakkailleen segmentistä riippumatta tai

vastaavasti asiakaslähtöisesti tarjota jokaiselle segmentille erikseen heidän erityistarpeisiinsa soveltuvia tuotteita. Brändin sanoman osalta voidaan myös esittää kaksi vaihtoehtoista ajattelutapaa. Uusi yritys voi viestiä segmentistä riippumatta täysin samalla tavalla asiakkailleen tuotteistaan tai toisaalta soveltaa ja yksilöidä sanomaansa eri segmenttien mukaan. (Basu, 2006) Toisin sanoen yrityksen tuotteet voivat näyttäytyä tietyllä markkina-alueella esimerkiksi korkeahintaisina laatutuotteina ja jollakin toisella markkina-alueella peruslaatuina massatuotteina. Seuraavaksi esitellään kuvan 2 nelikenttämallin tuotebrändin strategioita ja mihin tilanteisiin eri strategiset vaihtoehdot soveltuvat parhaiten.

Mikäli fuusioitunut yritys haluaa tarjota kaikille asiakkailleen saman standardoidun tarjooman samalla sanomalla, on kyseessä globaalin brändin strategia. Kyseistä strategiaa noudatettaessa on yrityksen tarjooma sama maantieteellisistä tai muista eroista riippumatta ja kaikille asiakkaille viestitään sama arvolupaus. Globaalin brändin strategia toimii tilanteessa, jossa eri segmentit ovat jossain määrin lähenemässä toisiaan esimerkiksi globalisaation vaikutuksesta ja tällöin fuusioitunut yritys pystyy standardilla tarjoomallaan saavuttamaan kilpailuetuja skaalautuvuudella. (Basu, 2006)

Yhden tarjooman strategia on kyseessä silloin, kun yritys päättää säilyttää tarjooman melko standardina, mutta viestii kohdistetusti ja yksilöllisesti eri segmenteille. Tällöin tarjooman täytyy soveltua useampien eri segmenttien käyttöön, jolloin sanomaa muuttamalla yritys pystyy myymään tuotetta esimerkiksi maantieteellisesti eri segmenteille. Yrityksellä voi olla useampia tuoteperheitä, joita kaupataan eri tavoin orientoituneille asiakassegmenteille. Tuoteperheiden ydinominaisuuksien tulisi kuitenkin olla pohjimmiltaan samankaltaiset, jotta tuotannossa saadaan realisoitua kustannussäästöjä muun muassa kiinteissä kustannuksissa. Tuotekehitys ja tuotanto on yhden tarjooman strategiassa järkevää keskittää, mutta sen sijaan paikallisille toimijoille ja myyntikonttoreille kannattaa antaa vapauksia toimia kyseisen segmentin etujen mukaan. (Basu, 2006)

Mikäli fuusioitunut yritys haluaa valita yhden brändin ja myydä sen johdattamana useita eri tuotteita on kyseessä yhden sanoman strategia. Tämä strategia sopii tilanteeseen, jossa toisella fuusioituvalla yrityksellä on hyvin vahva brändi ja tullaan siihen tulokseen, että sitä voidaan hyödyntää monien toisistaan eroavien tuotteiden myymiseen. Usein yhden sanoman strategiassa tuotebrändinkin johtavana nimenä toimii koko yrityksen brändi. Kyseisen strategian etuna on se, että yhdellä vahvalla sanomalla ja arvolupauksella pystytään tuottamaan vaihteleviin asiakastarpeisiin mukautuen monipuolisesti tuotteita. (Basu, 2006) Kuten edellisessä luvussa yritysbrändin strategiaa käsiteltäessä havaittiin, ei yhden brändin valitseminen dominoivaksi brändiksi ole kestävä ratkaisu

yhdenvertaisten yritysten fuusiossa. Siitä syystä yhden sanoman strategia tuotebrändiksi ei myöskään ole relevantti yhdenvertaisten yritysten fuusiossa.

Viimeiseksi nelikenttämallin osaksi jää vielä asiakastarpeeseen mukautuminen, joka valitaan tuotebrändistrategiaksi silloin, kun sekä tarjooman että sanoman halutaan olevan vaihtelevia eri segmenttien ominaispiirteiden mukaan. Tämä strategia luo mahdollisuuden vastata asiakastarpeisiin hyvin monipuolisesti, koska eri segmenteillä voidaan toimia täysin eri tuotteilla ja brändiviestinnällä. Huonona puolena asiakastarpeeseen mukautumisen strategiassa on se, että kustannukset saattavat helposti kasvaa ylimääräisen työn takia ja erillään toisistaan olevat yksiköt eivät mahdollista jatkuvan oppimisen tuomaa hyötyä. (Basu, 2006)

Kato ja Schoenberg (2014) tarkastelivat case-tutkimuksessaan suurta yli 15 miljardin euron kolmen yrityksen fuusiota asiakkaiden ja toimittajien välisten suhteiden näkökulmasta. Kyseisessä fuusiossa emoyhtiö oli aluksi ostanut kaksi tytäryhtiötään, joten kyseessä ei ollut täysin yhdenvertaisten yritysten fuusio. Esimerkkiä voidaan käyttää silti tässäkin työssä, sillä se on luonteeltaan riittävän lähellä yhdenvertaisten yritysten fuusiota ja se auttaa havainnollistamaan yhden tuotebrändistrategian toimivuutta. Uusi fuusioitunut yritys ilmoitti tuotebrändin strategiakseen integraation alussa kaikille sidosryhmilleen mukautumisen asiakastarpeeseen (engl. one-stop shop). Strategian toteuttamisen haasteellisuus realisoitui tässä tapauksessa, kun asiakkaiden epärealistisen positii-viset odotukset vaihtuivat negatiiviseen mielikuvaan koko yrityksestä, kun tuotebrändin lupaukset eivät toteutuneetkaan. (Kato & Schoenberg, 2014) Esimerkistä havaitaan, miten brändien integraatiota ei kannata toteuttaa. Kuten aiemmin työssä on tullut esille, fuusio aiheuttaa epävarmuutta asiakkaiden keskuudessa, jolloin he ovat hyvin alltiita suhtautumaan uuteen yritykseen negatiivisesti. Näin ollen voidaan todeta, että brändiviestinnän tulee olla erityisen realistista ja läpinäkyvää integraatiovaiheen aikana.

5. PÄÄTELMÄT

Tässä kandidaatintyössä tarkoituksena oli kirjallisuuskatsauksen muodossa tutkia yhdenvertaisten yritysten fuusion jälkeistä brändien integraatiota. Työssä tavoitteena oli selvittää brändien integraatiolle strategisia vaihtoehtoja. Brändien integraatiostrategiaa tarkasteltiin sekä yritysbrändin että tuotebrändin näkökulmista, jotta siitä saatiin muodostettua riittävän laaja näkemys. Jotta brändien integraatiota pystyttiin ymmärtämään paremmin, tarkasteltiin sitä ennen työn kolmannessa luvussa yhdenvertaisten yritysten fuusion jälkeisen integraation menestystekijöitä tutkimusaineiston perusteella määritetyn viitekehyksen pohjalta.

Fuusion jälkeisen integraation onnistuminen havaittiin olevan useiden tekijöiden ansiota, eikä näin ollen voida nimetä yksittäistä menestystekijää, joka takaisi integraation onnistumisen. (Bauer & Matzler, 2014) Menestystekijöitä työssä esitetyn viitekehyksen mukaan ovat yhtenäinen integraatiostrategia, jonka tarkasteluun työssä sisällytettiin myös integraation rakenne sekä mittaaminen. Näiden lisäksi integraation onnistumisen todennäköisyyttä lisäävät sosiaaliset tekijät, integraation nopeus ja toimintaympäristön luomat olosuhteet.

Eritellään seuraavaksi tärkeimpiä yksittäisiä havaintoja, joita työssä tehtiin integraation menestystekijöitä tarkasteltaessa. Integraatiostrategiaa määritettäessä on tärkeää painottaa, että kyseessä on yhdenvertaisten yritysten fuusio eikä esimerkiksi yritysosto. Tällöin koko integraation aikainen toiminta ohjataan yhdenvertaiseksi ja oikeudenmukaiseksi, mikä voidaan luokitella menestyvän integraation lähtökohdaksi. (Epstein, 2004) Esimerkkitapausten tukemana työssä voitiin todeta, että integraation rakenteen tulisi muodostua johtavasta integraatiotiimistä, joka pitää huolen, että integraatiostrategiaa implementoidaan sen vaatimalla tavalla. Onnistuneessa integraatiossa integraatiostrategiaa luodessa määritetään selvät tavoitteet ja päämäärät, joiden saavuttamista mitataan sopivilla mittareilla.

Sosiaalisten tekijöiden osalta merkittävimpiä integraation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat kulttuurien konfliktien ratkaiseminen ja työntekijöiden sitouttaminen uuteen organisaatioon. Vaikka yleisesti kulttuurien erilaisuutta pidetään negatiivisena asiana, havaittiin tutkimuksessa, että se voi olla myös menestystekijä integraatiossa, mikäli yritysten kulttuurit ovat toisiaan täydentäviä mahdollistaen entistä rikkaamman ja osaavamman ympäristön (Teerikangas & Very, 2006). Useat tutkijat mainitsevat nopean integraation olevan tärkeimpiä menestystekijöitä integraatiovaiheessa. Tiedonhaussa löytyi

kuitenkin myös tätä vastaan olevia argumentteja, joiden mukaan joissakin tapauksissa hidas integraatio olisi parempi mahdollistaen esimerkiksi synergiaetujen tarkemman tunnistamisen. Useimmat lähteet painottivat myös niin sanottua sopivaa integraationopeutta. Etenkin tämä vaikutti hyvin monitulkintaiselta ja integraationopeuden todellinen vaikutus integraation menestymiseen vaikuttaisi vaativan lisää empiiristä tutkimusta. Toimintaympäristön vaikutuksien osalta voidaan todeta, että yhdenvertaisten yritysten fuusion ja integraation onnistumiselle parhaat edellytykset ovat kypsällä markkinalla tulevaisuuden näkymien ollessa melko varmat ja stabiilit (Bauer et al., 2017).

Päätutkimuskysymykseen brändin integraation strategisista vaihtoehdoista onnistuttiin työssä vastaamaan. Yhdenvertaisten yritysten fuusiossa todennäköisimmin paras strateginen vaihtoehto yritysbrändille on fuusiota edeltäneiden yritysten brändien yhdistelmä. Tällöin sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille viestitään yrityksen olevan yhtenäinen uusi kokonaisuus, eikä kumpikaan osapuoli ole toista dominoivampi, mikä tukee yhdenvertaisen fuusion tavoitteita. Yritysbrändien yhdistelmässä uuden yrityksen nimeksi valikoituu myös fuusiota edeltäneiden yritysten nimien yhdistelmä.

Tuotebrändien osalta työssä tunnistettiin eri strategisia vaihtoehtoja, joita uusi fuusioitunut yritys voi integraatiovaiheessa hyödyntää. Kyseisiä strategioita tarkasteltiin nelikenttämällin avulla eri näkökulmista yrityksen sanomasta ja tarjoomasta riippuen. Kirjallisuudesta ei löydetty aineistoa, jonka mukaan jokin tietty tuotebrändin strategia soveltuisi parhaiten yhdenvertaisten yritysten fuusioon. Näin ollen voidaan päätellä, että tuotebrändin strategia tulee valita tapauskohtaisesti tukemaan uuden yrityksen strategiaa ja visiota esimerkiksi sen mukaan, onko kyseessä horisontaalinen vai vertikaalinen fuusio.

Työn johdannossa mainittiin fuusion ja yritysoston käsitteiden menevän usein sekaisin alan kirjallisuudessa ja tämä saattaa aiheuttaa virheitä tutkimuksessa, vaikka aineistoa tarkasteltiin kriittisesti. Suurin osa työssä käytettyjen aineistojen tutkimuksista olivat integraatiovaiheen jälkeen tehtyjä kyselyitä yritysten johtohenkilöiltä. Jälkikäteen tehtyjen kyselyiden vastaukset saattavat olla puolueellisia ja esimerkiksi integraation menestyksen taso voi vaikuttaa vastauksiin. Tätä voidaan kuitenkin pitää vain marginaalista virhettä aiheuttavana tekijänä, sillä otanta oli kyselytutkimuksissa poikkeuksetta laaja ja työssä vertailtiin useampien eri lähteiden sisältöä.

Työn tuloksista ja päätelmistä lienee eniten olevan hyötyä yritysten johdolle. Löydettyjä menestystekijöitä yhdenvertaisten yritysten fuusiosta voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena fuusioiden integraatioita suunniteltaessa. Samaan kategoriaan voidaan luokitella myös työssä esitelty yritysbrändin integraatiostrategian luomismalli sekä muut strategiset havainnot brändien integraatiosta. Fuusion jälkeistä integraatiota on tutkittu jo niin

pitkään samojen aiheiden osalta, että olisi aika kehittää uusia tutkimuskohteita ja näkökulmia sen tutkimukseen (Faulkner et al., 2012, p. 366). Tästä syystä kirjallisuuskatsausena toteutetusta tutkimuksesta ei voida olettaa löytyvän mitään erityisen mullistavaa alan tutkimuksen kannalta. Sen sijaan tämän työn brändien integraation tutkimus voisi antaa enemmän mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

Fuusion jälkeisen integraation osalta mahdollisessa jatkotutkimuksessa voitaisiin kenties syventyä entisestään käytännön toteutuksen generisiin malleihin. Yritysbrändien osalta lisätutkimusta vaaditaan asiakkaiden suhtautumisesta uuteen brändiin ja miten brändiviestintää kannattaisi käytännössä lähestyä. Tuotebrändin osalta havaittiin, että yhdenvertaisten yritysten fuusiolle ei löydetty parhaiten sopivaa strategiaa ja tätä voitaisiin jatkotutkimuksissa tarkastella eri strategioiden näkökulmista.

LÄHTEET

- Agostini, L., Filippini, R., & Nosella, A. (2014). Corporate and product brands: Do they improve SMEs' performance? *Measuring Business Excellence*, 18(1), 78–91. <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2013-0060>
- Angwin, D. (2004). Speed in M&A Integration: *European Management Journal*, 22(4), 418–430. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.06.005>
- Basu, K. (2006). Merging Brands after Mergers. *California Management Review*, 48(4), 28–40. <https://doi.org/10.2307/41166359>
- Bauer, F., Dao, M. A., Matzler, K., & Tarba, S. Y. (2017). How Industry Lifecycle Sets Boundary Conditions for M&A Integration. *Long Range Planning*, 50(4), 501–517. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.002>
- 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*, 35(2), 269–291. <https://doi.org/10.1002/smj.2091>
- Bert, A., MacDonald, T., & Herd, T. (2003). Two merger integration imperatives: Urgency and execution. *Strategy & Leadership*, 31(3), 42–49. <https://doi.org/10.1108/10878570310472755>
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84. Scopus. <https://doi.org/10.2307/1252190>
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Markman, G. D. (2018). Linking Merger and Acquisition Strategies to Postmerger Integration: A Configurational Perspective of Human Resource Management. *Journal of Management*, 44(5), 1793–1818. <https://doi.org/10.1177/0149206315626270>
- Drori, I., Wrzesniewski, A., & Ellis, S. (2011). Cultural clashes in a 'merger of equals': The case of high-tech start-ups. *Human Resource Management*, 50(5), 625–649. <https://doi.org/10.1002/hrm.20446>
- Epstein, M. J. (2004). The Drivers of Success in Post-Merger Integration. *Organizational Dynamics*, 33(2), 174–189. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.005>
- Ettenson, R., & Knowles, J. (2006). Merging the Brands and Branding the Merger. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/speaking-in-tongues/>
- Faulkner, D., Teerikangas, S., & Joseph, R. J. (2012). *The handbook of mergers and acquisitions*. University Press.

- Frantz, T. L. (2015). Post-merger integration: Looking under the haziness of culture conflict. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 14, 103–127. Scopus. <https://doi.org/10.1108/S1479-361X20150000014007>
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The process of postmerger integration: A review and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–32. Scopus. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0078>
- Gussoni, M., & Mangani, A. (2012). Corporate branding strategies in mergers and acquisitions. *Journal of Brand Management*, 19(9), 772–787. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2012.19>
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3–4), 441–456. Scopus. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(4), 347–367. <https://doi.org/10.1002/smj.520>
- Kato, J., & Schoenberg, R. (2014). The impact of post-merger integration on the customer–supplier relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 335–345. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.10.001>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Maire, S., & Collette, P. (2011). International post-merger integration: Lessons from an integration project in the private banking sector. *International Journal of Project Management*, 29(3), 279–294. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.001>
- Meyer, C. B., & Altenborg, E. (2007). The disintegrating effects of equality: A study of a failed international merger. *British Journal of Management*, 18(3), 257–271. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00502.x>
- Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 357–367. Scopus. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490957>
- Oh, J.-H., & Johnston, W. J. (2020). How post-merger integration duration affects merger outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(5), 807–820. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0476>

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Sarala, R. M., Junni, P., Cooper, C. L., & Tarba, S. Y. (2016). A Sociocultural Perspective on Knowledge Transfer in Mergers and Acquisitions. *Journal of Management*, 42(5), 1230–1249. <https://doi.org/10.1177/0149206314530167>
- Teerikangas, S., & Very, P. (2006). The Culture–Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management*, 17(S1), S31–S48. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00477.x>
- Thanos, I. C., Angwin, D., Bauer, F., & Teerikangas, S. (2019). Reshaping M&A scholarship – Broadening the boundaries of M&A research. *European Management Journal*, 37(4), 411–412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.003>
- Weber, Y., & Drori, I. (2008). The linkages between cultural differences, psychological states, and performance in international mergers and acquisitions. In C. L. Cooper & S. Finkelstein (Eds.), *Advances in Mergers and Acquisitions* (Vol. 7, pp. 119–142). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-361X\(08\)07007-5](https://doi.org/10.1016/S1479-361X(08)07007-5)
- Yang, D., Davis, D. A., & Robertson, K. R. (2012). Integrated branding with mergers and acquisitions. *Journal of Brand Management*, 19(5), 438–456. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.52>