

Jukka Vähävihu

**TIETOJOHTAMISEN HAASTEET
YRITYSKAUPPOJEN
INTEGRAATIOVAIHEESSA**
Haasteiden hallinta ja lisäarvon luominen

Kandidaatintutkielma
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Jussi Myllärniemi
Joulukuu 2024

TIIVISTELMÄ

Jukka Vähävihi: Tietojohtamisen haasteet yrityskauppojen integraatiovaiheessa: haasteiden hallinta ja lisäarvon luominen

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Tietojohtaminen

Joulukuu 2024

Tässä kandidaatintyössä tutkittiin tietojohtamisen keskeisiä haasteita yrityskauppojen integraatiovaiheessa ja selvitettiin, miten näiden haasteiden hallinta voi tukea kaupan tavoitteiden saavuttamista ja lisäarvon luomista. Taustalla on havainto, että jopa 70 % yrityskaupoista epäonnistuu tavoitteissaan, usein puutteellisen tietojohtamisen takia.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa analysoitiin aiheetta käsittelevää aiempaa tutkimusta. Keskeisiksi tietojohtamisen haasteiksi tunnistettiin:

- Organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen:** Kulttuurierojen huomiotta jättäminen voi johtaa konflikteihin ja synergiaetujen saavuttamatta jäämiseen.
- Henkilöstön informointi ja kuuleminen:** Puutteellinen viestintä lisää työntekijöiden epävarmuutta ja heikentää sitoutumista.
- Tiedonjaon toimivuus:** Tietojärjestelmien yhteensopimattomuus ja hiljaisen tiedon jakamisen haasteet voivat estää tiedon tehokkaan hyödyntämisen.
- Tiedon säilyttäminen:** Avainhenkilöiden poistuminen ja dokumentoimattoman tiedon katoaminen uhkaavat organisaation osaamisen säilymistä.

Tulokset korostavat avoimen viestinnän, johdon sitoutumisen ja työntekijöiden osallistamisen merkitystä näiden haasteiden ratkaisemisessa. Onnistunut tietojohtaminen integraatiovaiheessa voi mahdollistaa yrityskaupan tavoitteiden saavuttamisen ja kilpailuedun luomisen.

Avainsanat: yrityskauppa, integraatiovaihe, tietojohtaminen, organisaatiokulttuuri, tiedonhallinta, hiljainen tieto

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

ABSTRACT

Jukka Vähävihi: Challenges of Knowledge Management in the Integration Phase of Mergers and Acquisitions: Managing Challenges and Creating Value

Bachelor's thesis

Tampere University

Information and Knowledge Management

December 2024

This bachelor's thesis examined the key challenges of knowledge management during the integration phase of mergers and acquisitions (M&A) and explored how addressing these challenges can support achieving the goals of the merger and creating added value. The background of the study highlights that up to 70% of mergers fail to meet their objectives, often due to insufficient knowledge management.

The research was conducted as a literature review, analyzing previous studies on the subject. The key challenges in knowledge management were identified as follows:

1. **Aligning organizational cultures:** Ignoring cultural differences can lead to conflicts and hinder the realization of synergies.
2. **Informing and engaging personnel:** Inadequate communication increases employee uncertainty and reduces commitment.
3. **Ensuring effective knowledge sharing:** Incompatibility of information systems and challenges in sharing tacit knowledge can prevent the efficient utilization of information.
4. **Knowledge retention:** The departure of key personnel and the loss of undocumented knowledge threaten the organization's expertise.

The findings emphasize the importance of open communication, managerial commitment, and employee involvement in addressing these challenges. Successful knowledge management during the integration phase can facilitate the achievement of merger objectives and the creation of a competitive advantage.

Keywords: mergers and acquisitions, integration phase, knowledge management, organizational culture, information management, tacit knowledge

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

Tekoälyn käyttö OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia: Microsoft Copilot

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: Microsoft Copilot GPT-4

Käyttötarkoitus: Tekoälyä on käytetty tässä opinnäytetyössä ideoinnin ja suunnittelun tukena ennen kirjoittamista. Tämä sisältää aiheen rajausten suunnittelua, aineistoon liittyvien keskeisten käsitteiden ja teorioiden alustavaa tutkimista sekä kartoittamista. Tämän lisäksi sitä on käytetty kieliasun parantamiseen kieliopillisesti ja selvyyden lisäämiseksi eli kieliopillisten virheiden vähentämiseksi.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Työn suunnittelu, kirjallisuuskatsaus, johdanto, teoriaosuus, tutkimusosuus ja kielioppi koko tekstissä.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimustavoite, -kysymykset ja -rajaukset.....	2
1.3 Tutkimusmenetelmät	3
1.4 Työn rakenteen esittely.....	6
2. TIETOJOHTAMISEN HAASTEIDEN TUNNISTAMINEN.....	7
2.1 Haasteista yrityskaupoissa yleisesti.....	7
2.2 Tietojohtamisen haasteet.....	8
2.3 Tutkimukseen valitut tietojohtamisen haasteet.....	9
2.3.1 Organisaatiokulttuurin haasteiden tunnistaminen.....	10
2.3.2 Henkilöstön informoinnin ja kuulemisen haasteet.....	11
2.3.3 Tiedonjaon toimivuuden haasteet	11
2.3.4 Tiedon säilyttämisen haasteet.....	12
3. TIETOJOHTAMISEN HAASTEIDEN KOHTAAMINEN	14
3.1 Haasteiden lähestyminen.....	14
3.1.1 Organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen.....	15
3.1.2 Henkilöstön informointi ja kuuleminen	16
3.1.3 Tiedonjaon toimivuus	18
3.1.4 Tiedon säilyttäminen	20
3.2 Yhteiset tekijät haasteiden kohtaamisessa	22
4. PÄÄTELMÄT	25
4.1 Tulosten yhteenveto	25
4.2 Tulosten merkitys, sovellettavuus ja jatkotutkimusaiheet	26
LÄHTEET	28

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Viimeisen vuosikymmenen aikana globaalien yritysfuusioiden ja -yrityskauppojen määrä on kasvanut huomattavasti, ja saavuttanut vuonna 2021 yli 5 miljardin dollarin arvon maailmanlaajuisesti (Refinitiv 2021). Kuitenkin tutkimusten mukaan jopa 70 %: näistä epäonnistuu saavuttamaan asetetut tavoitteet, mikä johtuu usein tietämyksen puutteellisesta hallinnasta (Christensen et al. 2011).

Fuusioilla ja yrityskaupoilla (engl. mergers and acquisitions, M&A) tarkoitetaan yritysjärjestelyitä, joissa yritykset yhdistyvät tai yksi yritys hankkii toisen yrityksen tai sen merkittäviä omaisuuseriä. Fuusioissa kaksi yritystä yhdistyy muodostaen uuden oikeushenkilön, kun taas yritysostoissa yksi yritys ostaa ja liittää toisen osaksi toimintaansa. (Hayes 2024) Nämä ovat monimutkaisia prosesseja, joiden lopputuloksena kaksi erillistä organisaatiota yhdistää resurssejaan, kulttuureitaan ja toimintatapojaan (Schraeder & Self 2003; Kongpichayanond 2009). Yrityskaupoilla ja fuusioilla pyritään liiketoiminnan kehittämiseen tavoitteena kilpailuetu, laajentuminen uusille markkinoille, kannattavuuden parantaminen tai nopea kasvu (Kongpichayanond 2009; Hayes 2024).

Fuusioiden ja yrityskauppojen aikana organisaatioissa tapahtuu paljon muutoksia, ja näiden prosessien yhtenä onnistumisen edellytyksenä on tehokas tietojohdaminen, jonka avulla yritykset voivat yhdistää sekä hyödyntää molempien osapuolten tietoa ja osaamista. Jos tietojohdamisessa epäonnistutaan prosessin aikana, se voi johtaa osaamisen menettämiseen ja synergiaetujen toteutumatta jäämiseen, minkä seurauksena fuusion tai yrityskaupan tavoitteet voivat jäädä toteutumatta. (Kongpichayanond 2009) Se, että kauppojen taloudellinen ja strateginen puoli ovat kunnossa ei vielä riitä takaamaan onnistunutta lopputulosta, mihin 70 %:n epäonnistumisastekin viittaa (Christensen et al. 2011).

Tässä kandidaatintyössä keskitytään erityisesti tietojohdamisen haasteiden tunnistamiseen fuusioissa ja yrityskaupoissa, sekä siihen, miten näitä haasteita tulisi lähestyä ja ratkaista. Tässä työssä käytettävä termi ”yrityskauppa” viittaa sekä yrityskauppoihin että fuusioihin. Haasteiden tunnistaminen on ratkaisevan tärkeää, koska sillä on keskeinen vaikutus siihen, onnistuuko yrityskauppa vai ei (Kongpichayanond 2009). On tärkeää

ymmärtää epäonnistumisten syyt, koska suurin osa yritysfuusioista ja -kaupoista ei saavuta tavoitteitaan. Näissä onnistuminen ei perustu vain teknologiaan ja resursseihin, vaan myös siihen, kuinka hyvin yritykset hallitsevat ja jakavat tietoa yhdistyvien organisaatioiden välillä (Kongpichayanond 2009; Lace & Kirikova 2021).

1.2 Tutkimustavoite, -kysymykset ja -rajaukset

Yrityskaupoissa yhdistyville organisaatioille riskien ja haasteiden tunnistaminen on keskeistä. Tietojohtamisen haasteet yrityskaupoissa ovat ajankohtainen ja merkittävä aihe, joka koskettaa monia organisaatioita globaalisti. Epäonnistunut tietojohtaminen yrityskauppojen aikana voi johtaa yrityksissä merkittäviin taloudellisiin tappioihin, henkilöstön tyytymättömyyteen ja tiedon menetykseen (Lace & Kirikova 2021). Toisaalta onnistunut tietojohtaminen voi tuoda merkittäviä synergiaetuja ja parantaa organisaation innovatiivisuutta ja tehokkuutta (Kongpichayanond 2009). Tutkimuksen päätavoitteena on tunnistaa tietojohtamisen haasteet ja ymmärtää, miten niiden hallitseminen auttaa saavuttamaan yrityskauppojen tavoitteet ja luomaan lisäarvoa.

Päätutkimuskysymys tässä kandidaatintyössä on ”Miten tietojohtamisen haasteiden hallinta edistää yrityskauppojen onnistumista ja auttaa luomaan lisäarvoa integraatiovaiheessa?”. Kandidaatintyössä pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen useamman tarkentavan alatutkimuskysymyksen avulla, joita ovat seuraavat:

- Mitkä ovat keskeiset tietojohtamisen haasteet yrityskauppojen integraatiovaiheessa?
- Miten tietojohtamisen haasteet tulee kohdata integraatiovaiheessa ja miten niiden hallitseminen vaikuttaa yrityskaupan onnistumiseen?

Koska tutkimus tietojohtamisen haasteista yrityskaupoissa on hajanaista, kirjallisuuskatsaus aiheeseen tarjoaa hyvän ja mielenkiintoisen mahdollisuuden tutustua aiheeseen syvemmin. Katsaus luo mahdollisuuden koota yhteen aiheeseen liittyvää tietoa tavoitteena ennen kaikkea tunnistaa ja ymmärtää yrityskaupoissa ja fuusioissa mahdollisesti vastaantulevia tietojohtamisen haasteita ja niiden vaikutuksia.

Yrityskauppoja on monenlaisia, mutta tässä tekstissä rajaus on tehty kauppoihin, joissa ostokohde sulautetaan osaksi ostajaa. Kyseessä voi olla fuusio tai yrityskauppa, jossa kohdeyritys sulautetaan osaksi ostajaorganisaatiota, joko kokonaan tai suurelta osin. Fuusio (engl. merger) tarkoittaa kahden tai useamman yrityksen yhdistymistä yhdeksi uudeksi yritykseksi, jolloin ne luopuvat itsenäisyydestään (Hargrave 2024; Hayes 2024).

Yrityskauppa (engl. acquisition) tarkoittaa tilannetta, jossa toinen yritys ostaa toisen ja ottaa sen toiminnan hallintaansa. Ostettu yritys voi jatkaa toimintaa itsenäisenä tytäryhtiönä tai sulautua osaksi ostajayritystä. (Hayes 2024)

Tutkimus rajataan tarkastelemaan tietojohdamista erityisesti yrityskaupan integraatiovaiheessa. Integraatiovaiheella tarkoitetaan ajanjaksoa, joka alkaa heti yrityskaupan virallistamisen jälkeen (Kongpichayanond 2009). Integraatiovaihe on termi, jota käytetään yrityskaupoissa, joissa organisaatioiden toiminnat yhdistetään, eli integroidaan (Kato & Schoenberg 2014). Se kestää tyypillisesti 6–24 kuukautta ja kattaa kaikki ne toimenpiteet, jotka tähtäävät kahden erillisen organisaation yhdistämiseen. Tämä vaihe sisältää esimerkiksi organisaatioiden rakenteiden yhdistämisen, toimintaprosessien yhdenmuikaistamisen, teknologisten järjestelmien integroinnin sekä henkilöstön roolien ja vastuiden määrittelyn. (Calipha et al. 2010; Henningsson & Kettinger 2016) Tämä rajaus tehdään, jotta tutkittava kokonaisuus pysyisi hallittavana ja se saataisiin käsiteltyä kattavasti. Tutkimuksessa ei käsitellä järjestelmien integrointia käytännön tasolla eikä ohjelmistotason toimintoja. Asioita tarkastellaan organisaatiotasolla, ei yksilötasolla. Taloudelliset tai juridiset näkökulmat suljetaan pois, jotta voidaan keskittyä tietojohdamisen ja inhimillisten tekijöiden rooliin. Keskiössä ovat tietämyksen hallinnalliset kysymykset.

Tietojohdaminen on käsitteenä hyvin laaja, ja se on avattuna tekstissä myöhemmin. Tässä kuitenkin rajauksena, millä laajuudella tietojohdamista työssä käsitellään. Kuten aiemmin mainittu, työ keskittyy tietämyksen hallinnalliseen puoleen (engl. knowledge management). Työssä ei käsitellä tietojärjestelmätason toimintoja, vaan keskitytään siihen, mitä tietoa jaetaan, miten henkilöstön tietämys saadaan jaettua ja säilytettyä sekä, miten henkilöstöä saadaan motivoitua prosessin aikana tietojohdamisen keinoin. Tiedolla johtaminen on toinen tietojohdamisen osa, jota työssä käsitellään, mitä tietoa jaetaan ja kenelle. Nämä tietojohdamisen käsitteen sisäiset rajaukset tehdään, jotta työn laajuus pysyisi hallittavissa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on tyypiltään kirjallisuuskatsaus. Tämä mahdollistaa laajan ja syvällisen ymmärryksen muodostamisen tietojohdamisen haasteista yrityskaupoissa. Kirjallisuuskatsauksen avulla tarkastellaan ja analysoidaan aiempia tutkimuksia, artikkeleita ja julkaisuja, jotka käsittelevät tietojohdamista ja yrityskauppoja, tavoitteena vastata tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusta tehdessä tutkimusaineistoa etsittiin systemaattisesti tieteellisistä tietokannoista, Andor ja Scopus. Työssä on käytetty taulukossa 1 esitettyjä hakulauseita rajauksineen tutkimusaineiston löytämiseksi. Kattavamman tutkimusaineiston ja alan keskeisten teosten saamiseksi mukaan tutkimukseen, tässä työssä on hyödynnetty hakulauseilla löydettyjen aineistojen lähdeluetteloista löytyvää aineistoa. Tätä menetelmää kutsutaan helmen kasvatukseksi. Tekstissä saatetaan käyttää muualtakin haettua aineistoa, yleisiä käsitteitä ja yleistä tietoa koskevia referoiteja tehdessä, tutkimustieto on kuitenkin kaikki haettu edellä mainituista tietokannoista.

Tiedon haussa on tärkeää hakea tietoa käyttämällä relevantteja hakusanoja, tämän työn tärkeimmät hakusanat ovat "mergers and acquisitions"/"M&A", "integration", "culture", "knowledge" ja "management", ja näiden eri muodot. Hakukielenä tutkimuksessa on käytetty englantia, ja muut kielet on rajattu pois, suomen kielellä tehdyissä hakutuloksia tuli hyvin vähän eivätkä ne tarjonneet tutkimuksen kannalta hyödyllistä tietoa. Työssä käytetyt haut ovat huolella rajattuja sekä johdonmukaisesti toteutettuja. Aineisto koostuu vertaisarvioituista artikkeleista, konferenssijulkaisuista, kirjan luvuista ja muista akateemisista lähteistä, jotka tarjoavat luotettavaa ja ajankohtaista tietoa tutkimusaiheesta.

Hakuja tehdessä aineistojen ikä on rajattu 15 vuoteen (2009–2024). Tämä rajaus on tehty, jotta tieto olisi ajantasaista. Koska tutkimuksessa ei käsitelty tietoteknisiä aiheita havaittiin, että tieto ei ole vanhentunutta, vaikka se olisi 15 vuotta vanhaa tai vanhempaa. Helmenkasvatus menetelmällä valitut aineistot saattavat olla vanhempia, kun edellä mainittu rajaus.

Tässä työssä on käytetty kolmea eri hakulauseetta. Ensimmäisellä hakulauseella työhön on haettu aineistoa kattavalla haulilla Andorissa (kaikki kentät) ja Scopusessa (otsikko, abstrakti ja avainsanat). Tällä haulilla tuloksia tuli runsaasti, joten tutkimusaineisto valikoitui ensisijaisesti otsikoiden perusteella. Valintaan vaikutti, kuinka hyvin otsikko vastasi tutkimuskysymyksiin. Samalla hakulauseella on myös toteutettu toinen haku. Hakua tarkennettiin suorittamalla rajatumpi haku, jossa hakulauseen termit rajoitettiin otsikkoon. Tämän haun tulokset on kaikki käyty sisällöltään läpi.

Toisessa hakulauseessa on käytetty samoja rajoituksia, kuin ensimmäisen hakulauseen ensimmäisessä haussa, ja tulokset on käyty läpi samalla menetelmällä, eli valinta tehtiin otsikoiden perusteella tulosten suuren määrän vuoksi. Kolmas hakulause toteutettiin otsikkopohjaisena hakuna, ja sen tulokset käytiin läpi samalla tavalla.

Taulukossa 1 on esitetty hakujen tulokset ja rajaukset, sekä kuinka monta aineistoa mistäkin hausta on työhön valittu. Tutkimusta tehdessä hakuja on myös toteutettu mainittujen hakujen ja rajausten ulkopuolelta, mutta lopulta työssä käytetty aineisto löytyi läpikäydyin rajauksin.

Taulukko 1: Rajoitetun haun rajaukset ja antamat tulokset

Hakulause	Rajaukset	Andor	Scopus	Työhön valitut
1. ("knowledge management" OR "information systems" OR "knowledge transfer") AND ("mergers and acquisitions" OR "M&A" OR acquisition*) AND ("integration" OR "cultural fit" OR "success factors")	1. Ikä: 2009–2024 2. Vertaisarvioidut julkaisut 3. Kieli: Englanti 4. Hakutulokset: Andor: Kaikki kentät Scopus: Otsikko, abstrakti ja avainsanat	2874	1252	8
	1. Ikä: 2009–2024 2. Vertaisarvioidut julkaisut 3. Kieli: Englanti 4. Hakutulokset: Otsikko	15	13	2
2. (management* OR knowledge*) AND ("decision making" OR "making decisions" OR "making decision" OR "engagement") AND (cultur*) AND ("mergers and acquisitions" OR "M&A" OR acquisition* OR "post-acquisition")	1. Ikä: 2009–2024 2. Vertaisarvioidut julkaisut 3. Kieli: Englanti 4. Hakutulokset: Andor: Kaikki kentät Scopus: Otsikko, abstrakti ja avainsanat	1384	445	4
3. ("employee perspective" OR "cultural" OR "culture" OR "knowledge management" OR "post-merger") AND ("literature review" OR "management" OR "managing" OR "integration") AND ("mergers and acquisitions" OR "M&A" OR acquisition* OR "post-acquisition" OR "post-merger integration")	1. Ikä: 2009–2024 2. Vertaisarvioidut julkaisut 3. Kieli: Englanti 4. Hakutulokset: Otsikko	357	430	5

Aineiston analysointi toteutettiin sisältöanalyysin avulla, missä pyrittiin tunnistamaan toistuvia teemoja, malleja ja keskeisiä havaintoja aiemmista tutkimuksista. Kyseinen analyysimenetelmä mahdollistaa kattavan ymmärryksen muodostamisen tietojohtamisen haasteista ja niiden vaikutuksista yrityskauppojen onnistumiseen. Analyysin tulokset esitetään synteessä, joka kokoaa eri lähteistä saadut tiedot, tarjoten kokonaisvaltaisen näkemyksen tutkimusongelmasta. Näiden tietojen valossa voidaan myös johtaa päätelmiä, jotka koskevat tietojohtamisen haasteita yrityskaupoissa.

Kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään tuottamaan käytännönläheisiä suosituksia ja ratkaisuja tietojohdamisen haasteiden voittamiseksi yrityskaupoissa, ja näin ollen parantamaan kauppohen onnistumisprosenttia ja organisaatioiden kilpailukykyä. Tulosten analysoinnin tavoitteena on auttaa yrityksiä ymmärtämään miten tietojohdaminen auttaa ta voittamaan yrityskaupan tavoitteet, ja siten luomaan lisäarvoa yritykselle.

Tutkimuksen odotetaan tuottavan syvällinen ymmärrys tietojohdamisen haasteista yrityskauppojen yhteydessä. Erityisesti odotetaan tunnistettavan keskeiset haasteet, kuten tiedon säilyttämisen vaikeudet, tietojärjestelmien integroinnin ongelmat sekä kulttuuristen ja inhimillisten tekijöiden vaikutukset. Näiden lisäksi tutkimuksen odotetaan tarjoavan konkreettisia suosituksia ja parhaita käytäntöjä näiden haasteiden voittamiseksi.

1.4 Työn rakenteen esittely

Tämä kandidaatintyö on jaettu neljään pääosioon, jotka rakentavat loogisen kokonaisuuden tietojohdamisen haasteiden tunnistamisesta ja niiden kohtaamisesta yrityskauppojen yhteydessä. Johdanto on ensimmäinen osa, ja toisessa osassa, ”Tietojohdamisen haasteiden tunnistaminen”, keskitytään yrityskauppoihin liittyvien tietojohdamisen haasteiden tunnistamiseen. Alaluvuissa käsitellään organisaatiokulttuurin, henkilöstön informoinnin ja kuulemisen, tiedonjaon toimivuuden sekä tiedon säilyttämisen haasteita. Näiden haasteiden ymmärtäminen on keskeistä yrityskaupan onnistumiselle.

Kolmannessa osassa, ”Tietojohdamisen haasteiden kohtaaminen”, tarkastellaan konkreettisesti, kuinka näitä tunnistettuja haasteita voidaan käsitellä ja ratkaista yrityskaupan integraatiovaiheen aikana. Kunkin haasteen kohdalla esitetään käytännönläheisiä lähestymistapoja ja tarkastellaan tekijöitä, jotka voivat auttaa onnistumaan haasteiden kohtaamisessa.

Neljäs osa, ”Päätelmät”, kokoaa yhteen työn keskeiset tulokset ja havainnot. Tässä osassa esitetään työn johtopäätökset ja pohditaan tutkimustulosten merkitystä, sovellettavuutta käytännön tilanteissa sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. TIETOJOHTAMISEN HAASTEIDEN TUNNISTAMINEN

2.1 Haasteista yrityskaupoissa yleisesti

Yrityskaupat, puhutaan sitten fuusioista tai yrityskaupoista, ovat monivaiheisia ja monimutkaisia prosesseja, joissa tulee vastaan lukuisia haasteita. Erityisen haastavaksi kyseiset tapahtumat tekevät niiden omalaatuisuus, yksikään kauppa ei ole samanlainen keskenään (Cartwright & Schoenberg 2006). Tämä johtaa siihen, ettei ole olemassa mitään tiettyä tapaa, jota noudattamalla prosessi saataisiin toteutettua onnistuneesti. Yrityskaupoilla on kuitenkin aina myös yhteisiä piirteitä, ja jo toteutuneista yrityskaupoista kannattaa ottaa oppia, miten niiden eri osa-alueissa voi epäonnistua tai onnistua. (Cartwright & Schoenberg 2006)

Yrityskaupoissa ja fuusioissa yhdistyvät organisaatiot kohtaavat useita haasteita erityisesti integraatiovaiheessa, jolloin tavoitteena on yhdistää kahden yrityksen resurssit, prosessit ja kulttuurit toimivaksi kokonaisuudeksi (Kato & Schoenberg 2014; Kempton & Sarala 2021). Integraatiovaihe on ratkaisevan tärkeä yrityskaupan onnistumisen kannalta, sillä sen aikana pyritään toteuttamaan yrityskaupan tavoitteet, kuten synergiaetujen saavuttaminen, tehokkuuden parantaminen ja markkina-aseman vahvistaminen (Larsson & Finkelstein 1999; Calipha et al. 2010; Christensen et al. 2024).

Yksi merkittävimmistä haasteista on taloudellisten ja operatiivisten synergioiden saavuttaminen. Koska yrityskaupat tehdään yleensä juuri taloudellisten ja operatiivisten synergioiden tavoittamiseksi, näitä haasteita harvemmin unohdetaan kohdata, yleisenä ongelmana onkin liiaksi näihin ongelmiin tarttuminen ja muiden perästä mainittavien haasteiden sivuuttaminen. (Larsson & Finkelstein 1999; Marks & Mirvis 2011) Se, että näitä haasteita ei sivuuteta, ei kuitenkaan poista tosiasiaa, etteikö taloudelliset tai operatiiviset tekijät olisi yleisiä syitä epäonnistuneisiin yrityskauppoihin. Näihin ongelmiin usein johtaa epäsuorasti epäonnistuminen myöhemmin mainittavien haasteiden hallinnassa.

Toinen keskeinen haaste on henkilöstön hallinta ja sitouttaminen. Yrityskauppa aiheuttaa usein epävarmuutta henkilöstössä, niin ostokohteen kuin ostajankin puolella, ja muutostilanne voi heikentää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista (Kempton & Sarala 2021). Integraatiovaiheessa saattaa ilmetä päällekkäisyyksiä, jotka johtavat irtisanomisiin tai uusien roolien määrittelyyn, mikä puolestaan voi luoda jännitteitä ja vaikuttaa kielteisesti organisaation ilmapiiriin (Kempton & Sarala 2021).

Sidosryhmäsuhteiden ja asiakkaiden hallinta on kriittistä yritysostojen yhteydessä, etenkin integraatiovaiheessa (Kato & Schoenberg 2014). Muutos luo epävarmuutta sidosryhmien keskuudessa, mukaan lukien asiakkaat, ja onkin tärkeää viestiä heille, siten että he kokevat kaupan tuovan heille lisäarvoa (Kato & Schoenberg 2014; Kempton & Sarala 2021). Epäonnistunut viestintä voi heikentää yrityksen mainetta ja asiakastyytyvyyttä. (Kato & Schoenberg 2014)

Organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen on myös merkittävä haaste. Jokaisella organisaatiolla on oma ainutlaatuinen kulttuurinsa, joka määrittelee, miten työntekijät suhtautuvat toisiinsa ja miten päätöksentekoa tehdään (Teerikangas & Very 2006; Sarala et al. 2019). Näiden erilaisten kulttuurien yhteensovittaminen voi olla vaativa ja aikaa vievä prosessi, joka vaatii johdonmukaista johtamista ja viestintää (Teerikangas & Very 2006).

Lisäksi integraatiovaiheessa tulee usein esiin teknologisiin järjestelmiin liittyviä haasteita. Kun kaksi yritystä yhdistää toimintojaan yrityskauppojen seurauksena, on usein tarpeen yhtenäistää niiden teknologia- ja viestintäjärjestelmiä (Henningsson & Kettinger 2016). Tämä voi olla erityisen haasteellista, jos yrityksillä on käytössään erilaisia alustoja ja ohjelmistoja, mikä vaatii mittavia investointeja sekä teknistä osaamista, jotta kaikki toiminnot saadaan toimimaan yhdessä (Henningsson & Kettinger 2016).

Nämä haasteet kuvaavat integraatiovaiheen monimuotoisuutta ja osoittavat, että onnistuminen edellyttää strategista suunnittelua ja tehokasta johtamista. Seuraavassa osiossa keskitytään tarkemmin tietojohdamisen erityisiin haasteisiin, jotka nousevat esiin juuri integraatiovaiheessa.

2.2 Tietojohdamisen haasteet

Tietojohdaminen (engl. information and knowledge management) on laaja yläkäsite, joka pitää sisällään sekä tiedon että tietämyksen hallinnallisen puolen. Sen keskeinen tavoite on varmistaa, että organisaatiot voivat hyödyntää keräämäänsä tietoa ja henkilöstönsä osaamista tehokkaasti strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Omotayo 2015) Tämän työn kannalta kaksi keskeistä tietojohdamisen alakäsitettä ovat tietämyksenhallinta (engl. knowledgemanagement) ja tiedolla johtaminen (engl. information and knowledge leadership). Tämä rajaus on tehty, koska tutkimus keskittyy yrityskauppojen integraatiovaiheessa ilmeneviin tietojohdamisen haasteisiin, joissa kaikissa molemmat käsitteet ovat erityisen keskeisiä. Tietämyksenhallinta auttaa ymmärtämään tiedon tehokasta ke-

räämistä, jakamista ja säilyttämistä, kun taas tiedolla johtaminen liittyy tiedon hyödyntämiseen strategisessa päätöksenteossa ja organisaation muutoksen hallinnassa (Omotayo 2015).

Tietämyksenhallinta on strateginen prosessi, joka keskittyy erityisesti organisaation hiljaisen ja eksplisiittisen tietämyksen hyödyntämiseen. Hiljainen tieto on usein työntekijöiden kokemuksen ja asiantuntemuksen kautta kertynyttä tietoa, jota ei ole kirjattu tietojärjestelmiin. Eksplisiittinen tieto on dokumentoitua ja helposti jaettavassa muodossa olevaa tietoa. Tietämyksenhallinta kattaa käytännöt, joilla organisaatio kerää, säilyttää ja jakaa tätä tietoa. Se tavoitteena on saada tieto ja tietämys tehokkaaseen käyttöön päätöksenteossa ja innovaatioissa. (Alavi & Leidner 2001; Omotayo 2015)

Tiedolla johtaminen korostaa johtajuuden roolia organisaation tiedon ja tietämyksen tehokkaassa hyödyntämisessä, johtaen organisaation parempaan suorituskäyttöön ja henkilöstön sitouttamiseen. Toimivan tiedolla johtamisen edellytyksenä on, ettei vain jaeta tietoa, vaan myös pyritään lisäämään ymmärrystä ja oppimista, mikä lisää organisaation kykyä kohdata vastaan tulevat haasteet ja muutokset sekä saavuttaa tavoitteet. (Sveiby 2001; Huvila 2014)

2.3 Tutkimukseen valitut tietojohdamisen haasteet

Tähän tutkimukseen valikoitui neljä tietojohdamisen haastetta: organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen, henkilöstön informointi ja kuuleminen, tiedonjaon toimivuus ja tiedon säilyttäminen. Nämä ovat keskeisiä yrityskauppojen integraatiovaiheessa, koska ne toistuvat jatkuvasti aihetta käsittelevässä tieteellisessä kirjallisuudessa. Näiden haasteiden toistuvuus viittaa siihen, että ne ovat erityisen kriittisiä yrityskauppojen onnistumiselle, ja siksi ne on valittu työhön tutkittavaksi. Kyseisiä haasteita käsitellään usein yhdessä, vaikka yksittäiset lähteet painottavatkin yleensä eri näkökulmia.

Organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen on selvästi tunnistettu keskeiseksi haasteeksi. Se on haaste, jota on tämän tutkimuksen havaintojen perusteella käsitelty tieteellisissä julkaisuissa eniten. Tämän lisäksi haaste valikoitui työhön, koska tutkimusten mukaan kulttuurierot voivat johtaa konflikteihin, työntekijöiden heikentyneeseen sitoutumiseen ja synergiaetujen jäämiseen saavuttamatta yrityskauppojen integraatio vaiheessa (Schraeder & Self 2003; Bauer & Matzler 2014). Näissä tutkimuksissa on havaittu, että kulttuuriset erot voivat muodostua esteeksi integraation onnistumiselle, ellei niitä tunnista ja käsitellä ajoissa.

Henkilöstön informointi ja kuuleminen on toinen keskeinen haaste, joka liittyy suoraan yrityskauppojen onnistumiseen. Sarala et al. (2016) ja Schweiger & Denisi (1991) osoittavat, että puutteellinen viestintä lisää epävarmuutta ja muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa, mikä voi hidastaa integraatioprosessia ja heikentää tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi tutkimuksissa, joissa on käsitelty organisaatiokulttuurien yhteensovittamisen haasteita, on toistuvasti mainittu työntekijöiden huomioinnin tärkeys.

Tiedonjaon toimivuus on kolmas valittu haaste, sillä tehokas tiedon hallinta on välttämättömyyttä integraation, ja näin ollen koko yrityskaupan onnistumiselle. Henningsson ja Kettinger (2016) sekä Ranft ja Lord (2002) tuovat esille, että tiedon jakamisen esteet, kuten tietojärjestelmien yhteensopimattomuus tai tiedon siiloutuminen, voivat hidastaa päätöksentekoa ja estää kriittisen tiedon hyödyntämisen.

Tiedon säilyttäminen on kriittinen haaste, koska avainhenkilöiden poistuminen ja hiljaisen tiedon katoaminen voivat merkittävästi heikentää yrityksen osaamista ja kilpailukykyä. Kempton ja Sarala (2021) sekä Ranft ja Lord (2002) korostavat, että tiedon säilyttäminen vaatii suunnitelmallisia toimenpiteitä. Tiedon säilyttämisen tärkeys on noussut esille monessa eri tieteellisessä julkaisussa, vaikka tämä ei olisikaan julkaisun pääteema (Sarala et al. 2019; Lace & Kirikova 2021).

Näiden neljän haasteen valinta perustuu siihen, että ne kattavat laajasti tietojohdamisen keskeiset näkökulmat ja ovat jatkuvasti esillä yrityskauppojen integraatiota käsittelevässä kirjallisuudessa. Niiden yhdistäminen yhdeksi tutkimuskokonaisuudeksi tarjoaa kattavan pohjan ymmärtää, miten tietojohdamisen onnistuminen integraatiovaiheessa voi edistää yrityskaupan tavoitteiden saavuttamista.

2.3.1 Organisaatiokulttuurin haasteiden tunnistaminen

Organisaatiokulttuurien yhteen sovittaminen on yksi keskeisimmistä haasteista yrityskauppojen yhteydessä. On lukuisia tapauksia, joissa ostettava yritys on ollut liiketaloudellisessa mielessä täydellisesti ostajan tavoitteet täyttävä, osto kohteella on ollut juuri sopiva tuote tai juuri halutut resurssit, mutta kaupat ovat viime hetkellä jääneet syntymättä organisaatiokulttuurillisista syistä (Schraeder & Self 2003). Kauppaa suunniteltaessa on yksinkertaisesti tullut vastaan liian isoja kulttuurillisia eroja tai ominaisuuksia, joita ei vain pystytä hyväksymään (Schraeder & Self 2003; Teerikangas & Very 2006).

Moni kauppa on myös tehty kulttuurillisista ongelmista huolimatta, mikä on lopulta johtanut suuriin taloudellisiin haasteisiin sekä tyytymättömyyteen organisaatiossa/organisaatioissa (Bauer & Matzler 2014). Organisaatiokulttuuriset tekijät vaativat kuitenkin poikkeuksetta työtä integraatio vaiheessa, vaikka sopivuus organisaatioiden välillä olisikin hyvällä tasolla. Erityisen tärkeässä roolissa on kommunikointi kaupan eri osapuolten välillä. (Schraeder & Self 2003)

Monesti kulttuurien yhteen sopimattomuus voi jäädä osin huomaamatta, varsinkin integraatiovaiheen alussa, tämä johtaa tyytymättömyyteen työntekijöitten joukossa ja tehokkuuden heikkenemiseen. Monesti ajatellaan, että ongelmat kyllä nousevat esille, mutta ongelmana saattaakin olla kulttuuri, jossa ei ole tapana tuoda tällaisia asioita esille, vaan pitää asiat omana tietonaan. (Teerikangas & Very 2006; Vaara et al. 2012)

2.3.2 Henkilöstön informoinnin ja kuulemisen haasteet

Yrityskauppojen aikana johto keskittyy taloudellisiin aspekteihin, johtoportaan muutoksiin ja siihen että organisaatioitten toiminta pysyy käynnissä. Monesti unohdetaan, että työntekijöitten parissa saattaa olla suurta epävarmuutta ja tiedottomuutta asioiden kulusta ja mitä muutoksia he kohtaavat yrityskauppojen myötä nyt ja tulevaisuudessa (Sarala et al. 2019). Tämä epävarmuus voi lisätä ahdistusta ja heikentää sitoutumista. Johdolle epäselvyys tulevista muutoksista ja niiden vaikutuksista työntekijöihin aiheuttaa usein haasteita henkilöstön kuulemisessa ja informoinnissa, koska heidän ei välttämättä pysty heti tarjoamaan selkeitä vastauksia alaistensa kysymyksiin. (Sarala et al. 2016)

Yrityskaupan integraatiovaiheessa muutoksia pyritään usein toteuttamaan nopeasti, jotta saavutetaan tavoitellut synergiaedut (Bauer & Matzler 2014). Tämä nopeus voi johtaa siihen, että henkilöstölle ei jää riittävästi aikaa omaksua uutta tietoa tai osallistua kuulemisprosesseihin, mikä voi heikentää muutoksen hyväksyntää ja lisää stressiä. (Bauer & Matzler 2014; Sarala et al. 2016)

Yrityskaupoissa tietyt tiedot voivat olla luottamuksellisia, ja johdolla saattaa olla rajallinen mahdollisuus jakaa kaikkia yksityiskohtia työntekijöille heti alkuvaiheessa. Tämä voi johtaa huhuihin ja spekulatioihin, jotka lisäävät epävarmuutta ja vaikeuttavat henkilöstön kuulemista ja sitouttamista. (Schweiger & Denisi 1991; Sarala et al. 2019)

2.3.3 Tiedonjaon toimivuuden haasteet

Kahden eri yrityksen kulttuurit voivat suhtautua tiedon jakamiseen eri tavoin. Joissain organisaatioissa tiedon jakaminen voi olla avointa ja kannustettua, kun taas toisissa tiedonhallinta voi olla kontrolloidumpaa ja hierarkkisempaa (Vaara et al. 2012). Nämä erot voivat aiheuttaa kitkaa ja hidastaa tiedon jakamista, kun työntekijät eivät ole tottuneet

jakamaan tietoa tai he eivät luota siihen, että tieto liikkuu vapaasti organisaatiossa. (Vaara et al. 2012)

Yrityskaupan yhteydessä tietoa on usein hajallaan eri yksiköissä, toiminnoissa ja jopa maantieteellisissä sijainneissa. Tämä voi vaikeuttaa tiedon tehokasta jakamista koko organisaatiossa. Tiedon hajanaisuus vaatii tehokasta tietämyksen hallintaa ja keskitettyjä tiedonjakokäytäntöjä (Ranft & Lord 2002). Näiden kehittäminen vie aikaa ja resursseja, ja ne jäävät helposti puolitiehen vaikeuttaen yrityskaupan tavoitteiden saavuttamista (Ranft & Lord 2002).

Yrityskaupoissa yhdistyvillä yrityksillä on usein käytössään erilaisia tietojärjestelmiä ja teknologioita, jotka eivät välttämättä ole yhteensopivia. Tietojärjestelmien integrointi voi olla teknisesti haastavaa ja aikaa vievää, ja tämän seurauksena tiedon jakaminen eri järjestelmien välillä voi olla hidasta ja epäjohtonmukaista. Tietojärjestelmien yhteensopimattomuus saattaa myös johtaa siihen, että osa tärkeästä tiedosta jää jakamatta tai vaikeasti saavutettavaksi. (Johansson et al. 2023)

Integraatiovaiheessa voi olla epäselvää, kuka vastaa tiedon jakamisesta ja miten se tulisi toteuttaa. Jos rooleja ja vastuita ei ole määritelty selkeästi, tiedon jakaminen voi jäädä puutteelliseksi tai viivästyä. Tämä voi johtaa epäselvyyksiin ja heikentää työntekijöiden kykyä tehdä päätöksiä ja suorittaa tehtäviään. (Ranft & Lord 2002)

Integraation yhteydessä voi olla tarpeen ottaa käyttöön uusia tiedonjakokäytäntöjä ja -työkaluja. Työntekijöiden täytyy oppia käyttämään uusia järjestelmiä ja omaksua uudet toimintatavat, mikä vie aikaa ja voi aiheuttaa vastarintaa (Bresman et al. 2010). Tämä muutosvastarinta voi hidastaa tiedon jakamisen sujuvuutta ja vaikuttaa integraation onnistumiseen (Bresman et al. 2010).

2.3.4 Tiedon säilyttämisen haasteet

Yrityskauppojen yhteydessä kaupan kohdeorganisaation mukana tulee paljon uutta tietoa ja tietämystä, joka katoaa helposti, kun roolit organisaatiossa muuttuu ja osalta organisaatiosta saattaa loppua työt.

Yrityskauppojen yhteydessä avainhenkilöitä, joilla on kriittistä tietoa ja kokemusta, voi lähteä organisaatiosta esimerkiksi roolien muutosten tai epävarmuuden vuoksi. Tämä henkilöstön vaihtuvuus on merkittävä uhka tiedon säilyttämiselle, koska hiljainen tieto (engl. tacit knowledge) on usein henkilöiden varassa ja voi kadota heidän mukanaan. (Ranft & Lord 2002; Kempton & Sarala 2021) Tämä tarkoittaa, että organisaatio voi menettää arvokasta osaamista, jota ei ole dokumentoitu tai jaettu riittävästi.

Kaikkea organisaation toimintaa koskevaa tietoa ei välttämättä ole dokumentoitu selkeästi, erityisesti hiljaista tietoa, joka siirtyy usein henkilöiden välisten suhteiden ja epävirallisen viestinnän kautta. Integraatiovaiheessa, kun henkilöstöä siirryy uusiin tehtäviin tai lähtee organisaatiosta, dokumentoimaton tieto voi kadota, koska sitä ei ole systemaattisesti tallennettu ja organisoitu (Ranft & Lord 2002; Kempton & Sarala 2021).

3. TIETOJOHTAMISEN HAASTEIDEN KOHTAAMINEN

3.1 Haasteiden lähestyminen

Fuusioiden ja yrityskauppojen integraatiovaiheessa tietojohdamisen haasteiden onnistunut hallinta on ratkaisevan tärkeää kaupan tavoitteiden saavuttamiselle. Useat tutkimukset osoittavat, että integraatiovaiheessa ilmenee monia tietojohdamiseen liittyviä haasteita, kuten kulttuuristen erojen yhteensovittaminen, henkilöstön sitouttaminen ja informointi, tiedon jakamisen esteet sekä hiljaisen tiedon säilyttäminen (Schraeder & Self, 2003; Bauer & Matzler, 2014; Sarala et al. 2019). Nämä haasteet korostuvat erityisesti silloin, kun yhdistettävät organisaatiot poikkeavat merkittävästi toisistaan esimerkiksi toimintakulttuurin, rakenteiden tai tietojärjestelmien osalta.

Haasteiden hallinnan kannalta merkittävässä roolissa ovat strateginen suunnittelu ja enakoivat toimenpiteet, joilla varmistetaan, että kriittinen tieto siirtyy saumattomasti organisaation osien välillä (Kongpichayanond, 2009). Tietojohdamisen onnistuminen yritys-kaupoissa edellyttää tehokkaita viestintä- ja tiedonjakokäytäntöjä, jotka tukevat työntekijöiden mahdollisuuksia mukautua uusiin rooleihin ja toimintatapoihin (Sarala et al. 2016). On myös tärkeää, että tietojohdamisen prosessit ovat joustavia ja mukautuvat organisaatioiden erilaisiin tarpeisiin ja toimintatapoihin. Tutkimusten mukaan yritykset, jotka panostavat kulttuuriseen sopeutumiseen ja henkilöstön sitouttamiseen integraatiovaiheessa, saavuttavat usein parempia tuloksia sekä taloudellisesti että operatiivisesti (Vaara et al. 2012; Henningsson & Kettinger, 2016).

Kirjallisuuskatsauksen avulla tässä tutkielmassa pyritään ymmärtämään, miten tietojohdamisen haasteita voidaan lähestyä integraatiovaiheessa niin, että ne tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista. Haasteiden tehokas hallinta edellyttää, että organisaatiot tunnistavat tietojohdamisen merkityksen osana integraatioprosessia ja soveltavat joustavasti erilaisia tiedonhallintakäytäntöjä. Tällä tavalla voidaan luoda edellytykset, jotka mahdollistavat paitsi kriittisen tiedon säilyttämisen myös sen aktiivisen hyödyntämisen yrityskaupan tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuva 1 havainnollistaa tietojohdamisen haasteiden keskeiset ja uniikit piirteet sekä niiden yhteisiä teemoja, joita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin luvuissa 3.1.1–3.1.4, kuva sijaitsee luvun 3.2 alussa.

3.1.1 Organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen

Yrityskauppojen integraatiovaiheessa organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen muodostaa keskeisen haasteen, joka vaikuttaa suoraan integraation ja näin ollen koko yrityskaupan tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä vaihe on kriittinen, koska siinä määritellään, miten kaksi organisaatiota yhdistetään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Kulttuurierojen huomiotta jättäminen voi johtaa konflikteihin, heikentää työntekijöiden sitoutumista ja estää synergiaetujen saavuttamisen (Schraeder & Self, 2003; Bauer & Matzler, 2014). Weber ja Tarba (2012) korostavat kulttuuristen erojen huomioimisen avainasemaa yrityskaupan tavoitteiden saavuttamisessa. Heidän tutkimuksen suosituksen mukaan integraatioprosessin suunnittelu tulee aloittaa jo ennen kaupantekoa. Tämä voikin olla hyvä tapa välttyä ylimääräiseltä sekavuudelta integraatiovaiheessa.

Kulttuuristen erojen hallinta on yksi merkittävimmistä haasteista yrityskaupoissa, ja näin ollen myös yksi merkittävimmistä tekijöistä yrityskauppojen onnistumisessa, tämän osoittavat myös tutkimukset. Marks ja Mirvis (2011) tuovat esille, että onnistunut kulttuurien yhdistäminen edellyttää organisaation johdolta tietoisuutta molempien organisaatioiden arvoista, normeista ja käytännöistä. Tämä tietoisuus voidaan saavuttaa kattavilla kulttuurianalyysillä, jotka auttavat tunnistamaan mahdolliset jännitteet ja suunnittelemaan niiden ratkaisemiseksi tarvittavat toimenpiteet. Weber ja Tarba (2012) lisäävät, että tällainen analyysi mahdollistaa myös molempien organisaatioiden kulttuuristen vahvuuksien hyödyntämisen yhteisen kulttuurin luomisessa.

Kulttuurianalyysit sisältävät molempien organisaatioiden arvojen, normien, johtamistyylien ja viestintäkäytäntöjen arvioinnin, ja ovat usein integraation suunnittelun keskeinen osa (Weber & Tarban 2012). Weberin ja Tarban (2012) ehdotuksen mukaan analyysien tulee pohjautua sekä määrällisiin että laadullisiin menetelmiin, kuten henkilöstökyselyihin, haastatteluihin ja organisaation sisäisten dokumenttien analysointiin. Näiden avulla voidaan paremmin tunnistaa organisaatioiden yhteneväisyydet ja erot. Marks ja Mirvis (2011) lisäävät, että analyysit eivät saisi rajoittua vain työntekijöiden näkemyksiin, vaan niiden lisäksi tulisi myös kartoittaa johtamisen kulttuuria sekä organisaation suhtautumista muutokseen.

Organisaatio kulttuurilla ja viestinnällä on yhteys yrityskaupan integraatiovaiheessa. Avoin, rehellinen ja jatkuva viestintä auttaa työn tekijöitä ymmärtämään muutoksen syyt ja vaikutukset sekä lisää heidän luottamustaan johtoon, mikä vähentää muutosvastarintaa ja epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa (Schraeder & Self 2003). Marks ja Mirvis (2011) huomauttavat, että viestintästrategioiden tulisi olla mukautettuja molempien organisaatioiden kulttuuriin erityispiirteisiin. Esimerkiksi osallistavassa kulttuurissa

viestinnän tulee sisältää runsaasti dialogia työntekijöiden kanssa, kun taas hierarkkisessa kulttuurissa viestinnän voi olla tarkoituksenmukaisempaa kulkea johdon kautta.

Kulttuuristen haasteiden kannalta integraatiovaiheessa on tärkeää, että työntekijät sitoutetaan integraatioprosessiin ja että eri organisaatioista, ja sitä kautta eri kulttuureista tulevat työntekijät työskentelevät keskenään. Tämä edistää kulttuurien välistä vuoropuhelua ja yhteisen ymmärryksen rakentamista (Weber & Tarba 2012). Bauer ja Matzler (2014) lisäävät, että tällaista eri kulttuureista tulevien osallistamista voidaan edistää esimerkiksi yhteisten työryhmien kautta, joissa on edustajia molemmista organisaatioista. Konfliktien välttämiseksi on tärkeää, että tällaisissa tapaamisissa käsitellään kulttuurisia jännitteitä ja kehitetään konkreettisia ratkaisuja havaittuihin haasteisiin.

Johtajuudella on myös merkittävä rooli kulttuurillisten haasteiden hallitsemisessa integraatiovaiheessa. Integraatiota johtavien henkilöiden on Vaaran et al. (2012) mukaan oltava aktiivisia ongelmien tunnistamisessa ja niiden ratkaisemisessa. Lisäksi heidän on edistettävä avointa kulttuuria, joka tukee integraatiota (Weber et al. 2013). Johtajuuden tulee keskittyä rakentamaan luottamusta ja vahvistamaan työntekijöiden uskoa uuden organisaation tulevaisuuteen (Marks & Mirvis 2011).

On selvää, ettei kulttuurillisia ongelmia ratkaista hetkessä, vaan että kyseessä on pidempi prosessi. Tämä vaatii pitkäjänteisyyttä ja strategista joustavuutta. Prosessi usein niin pitkä, että se jatkuu vielä integraatiovaiheen jälkeenkin (Weber & Tarba 2012). Onnistunut prosessi edellyttää jatkuvaa seuranta ja tarvittaessa mukautuksia integraatiostrategioihin. Kulttuurien onnistunut yhdistäminen voi mahdollistaa yrityskaupan tavoitteiden saavuttamisen ja kilpailuedun luomisen yhdistämällä organisaatioiden vahvuudet (Bauer & Matzler 2014).

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että kulttuurillisten haasteiden hallinta integraatiovaiheessa edellyttää ennakoivaa lähestymistapaa, avointa viestintää ja työntekijöiden osallistamista. Näillä toimenpiteillä voidaan paitsi minimoida kulttuuriset konfliktit, niillä voidaan myös luoda pohja yhtenäiselle organisaatiolle, joka hyödyntää molempien osapuolten vahvuudet ja saavuttaa yrityskaupan tavoitteet.

3.1.2 Henkilöstön informointi ja kuuleminen

Henkilöstön informointi ja kuuleminen yrityskauppojen integraatiovaiheessa on yksi merkittävimmistä tietojohdamisen haasteista. Integraatioprosessi on usein nopea ja monimutkainen, mikä voi johtaa siihen, että työntekijät kokevat epävarmuutta ja ahdistusta (Bauer & Matzler 2014; Sarala et al. 2019). Johtajuudella on tässä keskeinen rooli, sillä

se määrittää, kuinka hyvin ja tehokkaasti henkilöstö otetaan mukaan muutokseen ja kuinka viestintä toteutetaan (Graebner et al. 2017; Sarala et al. 2019; Durand et al. 2023). Johdon sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen ovat ratkaisevia tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan integraation onnistumiseen ja organisaation kykyyn säilyttää ja hyödyntää tietoa tehokkaasti (Graebner et al. 2017). Johannsonin et al. (2023) tutkimuksen mukaan johdon rooli on merkittävin yksittäisistä integraatiovaiheen onnistumiseen johtavista tekijöistä. Tutkimus kuitenkin kattaa vain yhden organisaation, joten tulosta ei voida pitää kaikkia yrityskauppoja kattavana totuutena. Johdon rooli on kuitenkin yleisesti merkittävä yrityskauppojen integraatiovaiheessa, sillä se nousee esille useassa tutkimuksessa.

Johdon vastuulla on varmistaa, että viestintä on avointa, rehellistä ja jatkuvaa, kuten aiemmassakin kohdassa tuli mainittua. Tämä luo luottamusta ja vähentää epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. (Schweiger & Denisi 1991; Schraeder & Self 2003; Weber et al. 2013) Johannssonin et al. (2023) artikkelin mukaan johdon sitoutuminen integraatiovaiheen alusta alkaen on ratkaisevaa, koska se vaikuttaa suoraan tiedon kulkuun ja sitä kautta henkilöstön sitoutumiseen. Johdon tulee toimia esimerkkinä ja edistää positiivista organisaatiokulttuuria, joka tukee tiedon jakamista ja yhteistyötä (Sarala et al. 2019; Durand et al. 2023).

Integraatiovaiheen kiireellisyys johtaa usein puutteelliseen tiedottamiseen, mikä edelleen heikentää henkilöstön luottamusta ja sitoutumista (Sarala et al. 2016). Tämä voidaan estää suunnittelemalla viestintästrategia, joka huomioi sekä integraation aikataulun että työntekijöiden tarpeet. Säännölliset tiedotustilaisuudet ja kahdensuuntaiset viestintäkanavat, kuten intranet-järjestelmät ja kyselyt, voivat tarjota henkilöstölle mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja saada vastauksia avoimesti (Schweiger & Denisi 1991; Graebner et al. 2017; Sarala et al. 2019).

Henkilöstön aktiivinen kuuleminen voi parantaa integraation onnistumista huomattavasti. Työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen lisää heidän sitoutumistaan, ja lisäksi tarjoaa myös johdolle arvokasta tietoa mahdollisista ongelmakohtista ja kehitystarpeista (Weber et al. 2013; Sarala et al. 2016). Durand et al. (2023) tuovat esille, että työntekijöiden sitouttamisen onnistuminen yrityskaupan jälkeen voi olla ratkaisevaa integraation onnistumiselle. Tämä edellyttää johdolta henkilöstön kuuntelemista ja viestinnän jatkuvaa kehittämistä. Sarala et al. (2019) lisäävät, että työntekijöiden kokemusten huomioiminen integraation eri vaiheissa voi auttaa välttämään niin kutsutun "fuusiosyndrooman" (engl. merger syndrome) eli organisaatioiden sulautumisesta johtuvan ahdistuksen ja epävarmuuden työntekijöiden keskuudessa.

Johto voi vastata muutosvastarintaan avoimella viestinnällä ja pyrkimällä luomaan ympäristön, jossa työntekijät tuntevat voivansa ilmaista mielipiteensä ilman että heidän tarvitsee pelätä seuraamuksia (Schweiger & Denisi, 1991; Graebner et al. 2017). Johdon tulee myös tarjota selkeää tietoa integraation tavoitteista ja prosessin etenemisestä, jotta työntekijöiden turhista epäluuloista ja peloista voitaisiin päästä eroon (Graebner et al. 2017; Sarala et al. 2019).

Tiivistettynä johdon vahva sitoutuminen integraatioprosessiin, sekä heidän toteuttama avoin ja osallistava viestintä voivat merkittävästi parantaa työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista, mikä edesauttaa integraatioprosessin sujuvuutta ja yrityskaupan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Johdolla on keskeinen rooli toimia tiedon jakajana ja muutoksen johtajana osana onnistunutta integraatioprosessia

3.1.3 Tiedonjaon toimivuus

Yrityskauppojen integraatiovaiheessa tiedonjaon toimivuus on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa integraation onnistumiseen. Tiedon tehokas jakaminen ja hallinta mahdollistaa päätöksenteon, prosessien kehittämisen ja organisaation oppimisen sekä synergiaetujen saavuttamisen (Ranft & Lord 2002; Vaara et al. 2012). Haasteiden kuten tiedon hajanaisuus, kulttuurierot ja tietojärjestelmien yhteensopimattomuus ratkaiseminen on avainasemassa, jotta organisaatio voi saavuttaa integraatiolle asetetut tavoitteet (Vaara et al. 2012; Graebner et al. 2017). Tiedonjakoprosessien onnistunut toteuttaminen ja hallinta edellyttää organisaatiolta suunnitelmallisia toimenpiteitä.

Perustana tiedon sujuvalle jakamiselle organisaatiossa yrityskaupan integraatiovaiheessa on tietojärjestelmien integrointi (Henningsson & Kettinger 2016). Yrityksillä on usein käytössään erilaisia järjestelmiä, jotka voivat olla yhteensopimattomia. Tämä voi johtaa tiedon siiloutumiseen ja hankaloittaa sen hyödyntämistä organisaation eri osissa (Henningsson & Kettinger 2016; Johansson et al. 2023). Ratkaisu tähän haasteeseen edellyttää tehokasta järjestelmien integrointia. Henningsson ja Kettinger (2016) suosittelevat, että yrityksissä otetaan käyttöön yhteisiä alustoja, jotka mahdollistavat saumattoman tiedonjakamisen. Tämä voi sisältää esimerkiksi pilvipohjaisten järjestelmien hyödyntämistä, jotka tarjoavat reaaliaikaisen pääsyn tietoihin kaikille organisaation osille. Lisäksi integraatiotiimien perustaminen, jossa on asiantuntijoita molemmista yrityksistä, voi tukea teknistä yhdistämistä ja auttaa osaltaan varmistamaan, että tiedonjakoratkaisut ovat toimivia (Henningsson & Kettinger 2016; Lace & Kirikova 2021).

Integraatioprosessissa järjestelmien yhtenäistämisen tueksi voidaan tarjota koulutusta ja teknistä tukea, jotta työntekijät oppivat omaksuma uusia teknologioita ja toimintatapoja, ja näin ollen voivat tehokkaasti hyödyntää uusia järjestelmiä (Bresman et al. 2010;

Henningsson & Kettinger 2016). Bresman et al. huomauttavat myös tekstissään, että teknologisten ratkaisujen lisäksi on tärkeää, että organisaatiossa on selkeät vastuut ja roolit tiedon jakamisen suhteen. Ilman näitä rakenteita tiedon jakaminen voi jäädä riittämättömäksi ja epä johdonmukaiseksi, mikä hidastaa integraatioprosessia.

Tiedonjaon onnistuminen edellyttää viestinnän avoimuutta, jotta työntekijät saavat oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Tämä vähentää epävarmuutta ja parantaa työntekijöiden luottamusta integraatioprosessiin. Schraeder ja Self (2003) korostavat, että säännölliset tiedotustilaisuudet ja monikanavainen viestintä ovat ratkaisevia integraation onnistumiseksi. Monikanavainen viestintästrategia on yksi keino varmistaa hyvä tiedon liikkuvuus. Tiedon jakamiseen voidaan hyödyntää sähköpostia, intranet-järjestelmiä, työpajoja ja tiimikokouksia (Ranft & Lord 2002; Weber & Tarba 2012; Henningsson ja Kettinger 2016). Näin varmistetaan, että tiedon saatavuus on mahdollisimman kattavaa ja tavoittaa organisaation kaikki tasot.

Muutosten nopea toimeenpano integraatiovaiheessa voi joskus aiheuttaa vastarintaa työntekijöiden keskuudessa. Tätä vähentääkseen Bauer ja Matzler (2014) korostavat tehokkaan viestinnän ja koulutuksen tärkeyttä. Avoin viestintäkulttuuri on myös Nonakan ja von Kroghin (2009) mukaan tärkeää. Esimerkiksi avoin keskustelu integraation haasteista ja saavutuksista voi rohkaista työntekijöitä jakamaan tietoa omista havainnoistaan ja kokemuksistaan, mikä vähentää työntekijöiden muutosvastaisuutta (Sarala et al. 2019).

Hiljaisen tiedon, kuten työntekijöiden kokemuksen ja asiantuntemuksen, jakaminen on usein haasteellista, mutta välttämätöntä integraation onnistumiselle. Nonaka ja von Krogh (2009) korostavat, että hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää henkilökohtaista vuorovaikutusta. Ratkaisu tähän voi olla mentorointiohjelmien käyttö, joissa kokeneet työntekijät jakavat tietonsa uusille työntekijöille. Työpajojen ja yhteisten projektien järjestäminen tukee hiljaisen tiedon siirtymistä, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden käytännön kokemusten jakamiseen. Kempton ja Sarala (2021) lisäävät, että dokumentointikäytännöt, joissa tärkeät tiedot kirjataan systemaattisesti, ovat tehokas keino varmistaa tiedon säilyminen organisaation käytössä, tästä lisää seuraavassa kohdassa.

Integraatiovaiheessa on tärkeää, että viestintäkanavat ovat selkeät ja tiedonjakovastuut määriteltä. Ranft ja Lord (2002) huomauttavat, että epäselvyys tiedon jakamisesta voi johtaa tiedon viivästymiseen tai unohtamiseen. Organisaatioiden tulisi luoda selkeät tiedonjakoprosessit, joita kaikki työntekijät ymmärtävät. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi in-

tranet- tai pilvipohjaisten alustojen käyttöä tiedon jakamiseen ja keskitettyjen viestintäohjeiden luomista. Viestintästrategian tulee tukea sekä nopeaa tiedon välittämistä että sen jakamista oikeille osapuolille.

Kaiken kaikkiaan tiedonjakamisen toimivuus on ratkaiseva tekijä yrityskauppojen integraatiovaiheessa. Sen varmistaminen edellyttää tietojärjestelmien harmonisointia, kulttuuristen esteiden poistamista, hiljaisen tiedon jakamisen tukemista sekä selkeitä viestintäkanavia ja vastuita. Nämä toimenpiteet auttavat poistamaan tiedonjaon esteitä, parantavat integraatioprosessin sujuvuutta ja tukevat yrityskaupan tavoitteiden saavuttamista.

3.1.4 Tiedon säilyttäminen

Yrityskauppojen integraatiovaiheessa tiedon säilyttäminen on kriittinen haaste, joka vaikuttaa sekä operatiivisen toiminnan jatkuvuuteen että pitkän aikavälin strategiseen menestykseen. Tiedonmenetys, erityisesti hiljaisen tiedon katoaminen, voi heikentää yrityksen kilpailukykyä ja kykyä saavuttaa integraation tavoitteet (Ranft & Lord 2002; Kempton & Sarala 2021). Tiedon säilyttäminen edellyttää suunnitelmallisia toimenpiteitä, jotka kohdistuvat avainhenkilöiden sitouttamiseen, tiedon dokumentointiin ja tiedon jakamisen käytäntöjen kehittämiseen.

Yksi keskeisistä asioista tiedon säilyttämiseksi on avainhenkilöiden sitouttaminen organisaatioon integraatiovaiheessa. Ranft ja Lord (2002) korostavat, että avainhenkilöiden menettäminen voi johtaa arvokkaan hiljaisen tiedon katoamiseen. Sitouttamista voidaan edistää tarjoamalla selkeitä urapolkuja, kannustimia ja integraatiovaiheessa tarvittavaa tukea. Marks ja Mirvis (2011) lisäävät, että työntekijöiden sitoutuminen voidaan varmistaa myös luomalla avoin ja luottamusta rakentava viestintäilmapiiri. Ympäristö, jossa asioista keskustellaan avoimesti vähentää työntekijöiden epävarmuutta, mikä vähentää työntekijöiden stressiä, ja parantaa työhyvinvointia (Schweiger & Denisi 1991; Schraeder & Self 2003). Tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä, eivätkä jätä työpaikkaa niin herkästi (Ranft & Lord 2002). Kun työntekijät pidetään informoituna ja heitä kuunnellaan, työntekijät tuntevat olonsa arvostetuksi ja näkevät itsensä osana uutta organisaatiota.

Tiedon dokumentointi on toinen tärkeä keino varmistaa kriittisen tiedon säilyminen. Kempton ja Sarala (2021) huomauttavat, että tiedon systemaattinen dokumentointi voi ehkäistä tietoon liittyvien aukkojen syntymistä integraatioprosessin aikana. Tämä voi sisältää prosessien, strategioiden ja asiantuntijatiedon dokumentoinnin selkeästi käytettävissä oleviin formaatteihin. Nonaka ja von Krogh (2009) korostavat, että erityisesti hiljai-

sen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi tiedoksi, esimerkiksi manuaaleiksi tai prosessikuvauksiksi, on keskeinen osa tiedon siirtämistä ja säilyttämistä. Hiljaisen tiedon jakaminen yrityskauppojen integraatiovaiheessa edellyttää henkilökohtaista vuorovaikutusta. Hiljainen tieto on usein henkilökohtaista ja kokemukseen perustuvaa, mikä tekee sen siirtämisestä haastavaa ilman suoraa ihmisten välistä kanssakäymistä. Tämä korostaa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä hiljaisen tiedon tehokkaassa siirtämisessä integraatioprosessin aikana.

Tiedon säilyttäminen voidaan tukea kehittämällä yhtenäisiä tiedonjakokäytäntöjä, jotka helpottavat tiedon siirtymistä organisaation sisällä. Henningsson ja Kettinger (2016) ehdottavat, että yritykset ottavat käyttöön keskitettyjä tiedonhallinnan järjestelmiä, jotka varmistavat tiedon saatavuuden kaikille tarpeellisille osapuolille. Tämä ei ainoastaan tue tiedon säilymistä, vaan myös sen tehokasta hyödyntämistä integraation tavoitteiden saavuttamiseksi. Ranft ja Lord (2002) korostavat, että ilman tehokasta tietojärjestelmien integrointia kriittinen tieto voi jäädä hyödyntämättä, mikä heikentää yrityskaupan tavoitteiden saavuttamista. Tämän haasteen ratkaisemiseksi on suositeltavaa kehittää yhtenäinen IT-strategia, joka sisältää suunnitelman järjestelmien yhdistämisestä tai yhdenmuikaistamisesta (Ranft & Lord 2002). Tämä voi edellyttää investointeja uusiin järjestelmiin tai olemassa olevien järjestelmien mukauttamista, jotta tiedon säilyttäminen ja jakaminen sujuu saumattomasti.

Ranft ja Lord (2002) lisäävät, että tiedon jakamisen tulee olla systemaattista ja johdon tukemaa. Esimerkiksi mentorointiohjelmat ja työpajat voivat tukea tiedon siirtymistä kokeneilta työntekijöiltä uusille (Nonaka & von Krogh 2009). Samalla tällaiset käytännöt edistävät tiedon säilymistä ja organisaation oppimista.

Johtajuudella on keskeinen rooli tiedon säilyttämisen varmistamisessa. Vaara et al. (2012) painottavat, että integraatiota johtavien henkilöiden tulee korostaa tiedon arvoa ja varmistaa, että tiedon säilyttäminen on osa integraatiostrategiaa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi priorisointia avainhenkilöiden tunnistamisessa ja heidän tarpeidensa huomioimista sekä tiedon jakamisen aktiivista edistämistä eri organisaatiotasojen välillä. Nonaka ja von Krogh (2009) lisäävät, että johtajien tulisi luoda ympäristö, joka kannustaa avoimeen tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön.

Tiedon säilyttäminen integraatiovaiheessa edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa avainhenkilöiden sitouttaminen, tiedon dokumentointi ja tiedonjakokäytäntöjen kehittäminen yhdistetään tehokkaaseen johtajuuteen. Nämä toimenpiteet auttavat estä-

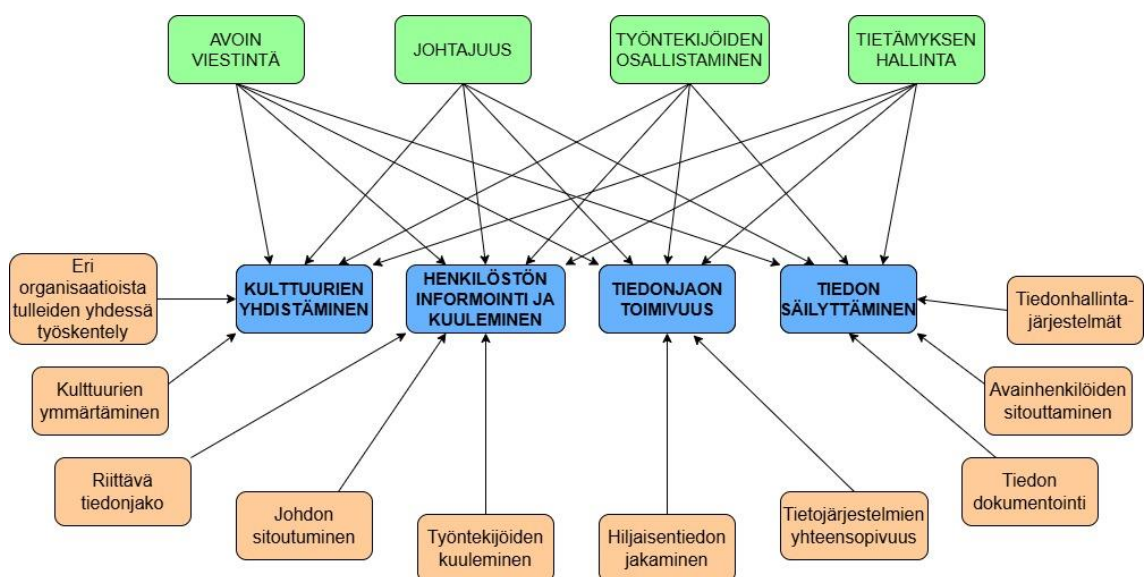
mään arvokkaan tiedon katoamista ja varmistavat, että organisaatio pystyy hyödyntämään osaamistaan yrityskaupan tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin organisaatio voi paitsi säilyttää tietonsa myös rakentaa sen pohjalta tulevaa kilpailuetua.

3.2 Yhteiset tekijät haasteiden kohtaamisessa

Yrityskauppojen onnistuminen riippuu merkittävästi siitä, miten tietojohdamisen haasteet käsitellään ja ratkaistaan kaupan integraatiovaiheessa. Vaikka jokainen yrityskauppa on ainutlaatuinen, on useissa tilanteissa haasteiden kohtaamisessa havaittavissa yhteisiä piirteitä, jotka ovat olennaisia integraation onnistumiselle. Vaikka tietojohdamisen haasteet sisältävät monia eri osa-alueita, on niissä kuitenkin havaittavissa yhteneväisyyksiä. Tässä luvussa yhdistetään luvuissa 3.1.1–3.1.4 käsitellyjä teemoja ja tarkastellaan, miten niissä esiintyy samankaltaisia ratkaisuja ja lähestymistapoja. Näiden yhteneväisyyksien tunnistaminen voi auttaa ymmärtämään, miten yritykset voivat tehokkaasti kohdata tietojohdamisen haasteita yrityskauppojen integraatioprosesseissa.

Seuraavaksi kuvassa 1 esitetään visuaalinen tiivistys tietojohdamisen haasteista (sinisellä pohjalla) ja niiden yhteisistä piirteistä (vihreällä pohjalla), mikä luo pohjan yhteisten piirteiden tarkemmalle analyysille. Kuvassa on mukana myös haasteille uniikkeja piirteitä (oranssilla pohjalla), lukujen 3.1.1–3.1.4 kokonaisuuden kuvaamiseksi. Kuva 1 on luotu luvun 3 ja sen alalukujen pohjalta.

Kuva 1: Tietojohdamisen haasteiden yhteiset ja uniikit piirteet yrityskauppojen integraatiovaiheessa.



Kaikissa tässä työssä tarkastelluissa haasteissa korostuu viestinnän merkitys, kuinka sen tulee olla avointa, riittävää ja rehellistä. Riippumatta siitä, käsitelläänkö organisaatiokulttuurien yhteensovittamista, henkilöstön informointia, tiedon jakamista tai tiedon säilyttämistä, viestinnän keskeinen rooli on tunnistettu. Esimerkiksi organisaatiokulttuurien yhteensovittamisessa viestintä vähentää epävarmuutta ja auttaa rakentamaan luotamusta, kun taas henkilöstön informoinnissa sen avulla voidaan parantaa työntekijöiden sitoutumista ja vähentää muutosvastarintaa (Schraeder & Self 2003; Sarala et al. 2016; Sarala et al. 2019).

Johtajuudella on merkittävä rooli kaikkien haasteiden ratkaisemisessa. Johdon tulee pyrkiä luomaan avoin ja osallistava kulttuuri, ja toimia tässä esimerkkinä, mikä on keskeistä tiedonjakamisen ja organisaatiokulttuurien yhdistämisen kannalta. Lisäksi johtajien kyky reagoida muutosvastarintaan ja sitouttaa henkilöstöä on olennainen osa haasteiden hallintaa (Graebner et al. 2017; Sarala et al. 2019). Voidaan todeta, ettei johdon johtajuus ole vain päätöksentekoa, vaan myös aktiivista osallistumista ja työntekijöiden kuulemista kaikilla organisaation tasoilla.

Johdon roolista päästään työntekijöiden osallistamiseen ja kuulemiseen osana haasteiden ratkaisemista, mikä nousee esiin kaikissa käsitellyissä tietojohtamisen haasteista. Olipa kyse hiljaisen tiedon säilyttämisestä mentoroinnin avulla tai henkilöstön mielipiteiden huomioimisesta integraatiovaiheen viestintäsuunnitelmissa, osallistaminen edistää työntekijöiden sitoutumista ja vähentää integraatiovaiheeseen liittyvää epävarmuutta (Schraeder & Self 2003; Kempton & Sarala 2021). Tämä on erityisen tärkeää tiedon säilyttämisessä, sillä avainhenkilöiden poistuminen voi johtaa korvaamattoman tiedon katoamiseen.

Tietämyksen tehokas hallinta ja jakaminen ovat keskeisiä tekijöitä kaikissa tarkastelluissa haasteissa. Haasteissa, kuten tiedon jakamisen toimivuudessa ja tiedon säilyttämisessä, korostuu järjestelmien harmonisointi ja tiedon jakamisen prosessien selkeyttäminen (Henningsson & Kettinger 2016). Tietojärjestelmien integrointi ja tiedon systemaattinen dokumentointi tukevat kaikkien muiden haasteiden ratkaisemista, sillä ne mahdollistavat tiedon sujuvan siirtymisen organisaation eri osien välillä.

Organisaatiokulttuurien yhdistäminen ja henkilöstön sitouttaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Näiden onnistuminen edellyttää avointa dialogia ja yhteisten arvojen määrittämistä, jotta kaikki työntekijät kokevat olevansa osa uutta organisaatiota. Kulttuurierot voivat aiheuttaa kitkaa, mutta niiden tunnistaminen ja käsitteleminen ovat edellytyksiä on-

nistuneelle integraatiolle (Weber & Tarba 2012). Samalla kulttuurillisten haasteiden ratkaiseminen helpottaa myös tiedon jakamista ja säilyttämistä, sillä työntekijät ovat halukkaampia osallistumaan avoimeen viestintään.

Kaikissa tarkastelluissa haasteissa on yhteisiä tekijöitä, jotka voivat auttaa niiden onnistuneessa hallinnassa. Viestinnän merkitys, johtajuuden rooli, työntekijöiden osallistaminen, tietämyksen hallinta sekä kulttuurillisten ja organisatoristen näkökulmien huomioiminen muodostavat kokonaisuuden, joka tukee yrityskauppojen integraatiovaiheen onnistumista. Näiden yhteneväisyyksien tunnistaminen auttaa organisaatioita lähestymään haasteita systemaattisesti ja rakentamaan toimivia käytäntöjä, jotka varmistavat integraation sujuvuuden.

4. PÄÄTELMÄT

4.1 Tulosten yhteenveto

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tunnistaa keskeiset tietojohdamisen haasteet yrityskauppojen integraatiovaiheessa ja selvittää, miten näiden haasteiden hallinta voi edistää kaupan tavoitteiden saavuttamista sekä luoda lisäarvoa organisaatiolle. Tietojohdamisen haasteiden hallinta on tärkeää, koska niillä on suora vaikutus yrityskauppojen onnistumiseen ja kuten tekstin alussakin on mainittu jopa yli 70 % kaikista yrityskaupoista ei saavuta tavoitteitaan.

Ensimmäisenä työssä valittiin lopulta neljä keskeisintä tietojohdamisen haastetta yrityskauppojen integraatiovaiheessa luoden pohjan vastaukseen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ”Mitkä ovat keskeiset tietojohdamisen haasteet yrityskauppojen integraatiovaiheessa?”. Näihin neljään haasteeseen (organisaatiokulttuurin haasteet; henkilöstön informointi ja kuuleminen; tiedonjaon toimivuus; tiedon säilyttäminen) päädyttiin kirjallisuus katsauksen myötä, kun kyseiset haasteet toistuivat kirjallisuudessa yhä uudestaan. Toiseen alatutkimuskysymykseen ”Miten tietojohdamisen haasteet tulee kohdata integraatiovaiheessa ja miten niiden hallitseminen vaikuttaa yrityskaupan onnistumiseen?” on vastattu luvussa kolme, ja sen alaluvuissa. Seuraavaksi lisää tietojohdamisen haasteisiin liittyvistä havainnoista ja tuloksista.

Yrityskauppojen integraatiovaiheessa organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen muodostuu kriittiseksi haasteeksi. Kulttuurierojen huomiotta jättäminen voi johtaa konflikteihin, työntekijöiden sitoutumisen heikkenemiseen ja synergiaetujen saavuttamatta jäämiseen (Schraeder & Self 2003; Bauer & Matzler 2014). Kulttuurianalyysit ja johdonmukainen viestintä ovat keskeisiä työkaluja, joilla voidaan tunnistaa ja hallita kulttuurien yhteensovittamiseen liittyviä ongelmia (Marks & Mirvis 2011).

Henkilöstön informointi ja kuuleminen ovat toisia keskeisiksi nousseita tekijöitä integraatiovaiheen onnistumisessa, jolla on myös selkeä yhteys organisaatiokulttuurin kanssa. Puutteellinen viestintä lisää epävarmuutta ja ahdistusta, mikä heikentää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista (Sarala et al. 2019). Johdon avoin ja osallistava viestintä, säännölliset tiedotustilaisuudet sekä työntekijöiden kuuleminen vähentävät muutosvastarintaa ja tukevat integraation tavoitteiden saavuttamista.

Tiedon jakamisen onnistuminen riippuu pitkälti järjestelmien yhteensopivuudesta, selkeistä tiedonjakoprosesseista ja avoimesta viestintäkulttuurista. Erilaiset tietojärjestel-

mät ja toimintatavat voivat vaikeuttaa tiedon sujuvaa liikkumista, ja hiljaisen tiedon jakaminen vaatii erityisiä toimenpiteitä, kuten mentorointiohjelmia ja työpajoja (Ranft & Lord 2002; Nonaka & von Krogh 2009).

Tiedon säilyttämisen haasteet liittyvät erityisesti avainhenkilöiden menettämiseen ja dokumentoimattoman hiljaisen tiedon katoamiseen. Ratkaisuna ovat tiedon systemaattinen dokumentointi, avainhenkilöiden sitouttaminen sekä keskitetyt tiedonhallintajärjestelmät, jotka varmistavat kriittisen tiedon säilymisen ja hyödyntämisen (Kempton & Sarala 2021).

Kaikkien näiden haasteiden hallinta edellyttää avointa viestintää, johdon sitoutumista ja työntekijöiden osallistamista. Yhteinen nimittäjä näille on suunnitelmallinen tietojohdaminen, joka tukee organisaation kykyä saavuttaa integraatiovaiheen tavoitteet. Näiden tekijöiden onnistunut hallinta luo perustan yrityskaupan strategisten tavoitteiden ja lisäarvon saavuttamiselle.

Nämä haasteet osoittavat, että yrityskauppojen integraatiovaihe vaatii huolellista suunnittelua ja tietojohdamisen strategioiden käyttöä, jotta organisaatioiden resurssit, tiedot ja kulttuurit voidaan yhdistää onnistuneesti. Näiden haasteiden hallinnan onnistuminen on ratkaisevaa yrityskaupan tavoitteiden saavuttamiseksi.

4.2 Tulosten merkitys, sovellettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Yrityskauppojen integraatiovaihetta koskevat tietojohdamisen haasteet, tarjoavat merkittäviä näkökulmia yritysten johtamisen ja strategisen suunnittelun kehittämiseen. Kulttuurien yhteensovittaminen, henkilöstön informointi, tiedon jakaminen ja tiedon säilyttäminen ovat keskeisiä haasteita, jotka vaikuttavat suoraan yrityskaupan onnistumiseen ja arvojen luomiseen. Näiden haasteiden ratkaiseminen edellyttää systemaattista ja kattavaa tietojohdamisen lähestymistapaa, joka tukee organisaation sopeutumista muutostilanteisiin.

Tutkimuksen voidaan todeta saavuttaneen sille asetetut tavoitteet. Kirjallisuuskatsaus onnistui tarjoamaan kattavan näkemyksen yrityskauppojen integraatiovaiheen tietojohdamisen haasteista ja niiden hallinnan vaikutuksista yrityskauppojen tavoitteiden saavuttamiseen. Kirjallisuuskatsaus vahvisti, että keskeiset tietojohdamisen haasteet, tämän työn kohdalla – organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen, henkilöstön informointi ja kuuleminen, tiedon jakamisen toimivuus sekä tiedon säilyttäminen – ovat merkittäviä integraatiovaiheen onnistumisen kannalta. Tutkimuskysymyksiin saatiin tulokset, eivätkä ne poikenneet odotuksista. Työssä tunnistettiin kirjallisuudessa yleisesti toistuvat tieto-

johtamisen haasteet ja niiden hallintakeinot sekä ymmärrettiin, miten näiden hallinta tukee yrityskaupan tavoitteiden saavuttamista ja lisäarvon luomista. Kirjallisuuskatsauksen löydökset tarjoavat vahvan pohjan tuleville tutkimuksille ja käytännön suosituksille yrityskauppojen integraatioprosessien kehittämiseksi.

Tutkimuksen rajoitteet liittyvät aineiston laajuuteen ja soveltuvuuteen. Vaikka työssä käsitellään keskeisiä tietojohdamisen haasteita yrityskaupoissa, konteksti ja case-esimerkit voivat vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Lisäksi aineistossa painottuu integraatiovaiheen näkökulma, mikä jättää vähemmälle huomiolle esimerkiksi yrityskauppojen valmisteluvaiheen tai jälkiseurannan vaikutukset tietojohdamisen onnistumiseen. Näiden osalueiden tutkiminen voisi tarjota syvempää ymmärrystä tietojohdamisen kokonaisvaltaisesta merkityksestä yrityskaupoissa.

Jatkotutkimuksessa voisi syventää ymmärrystä eri kulttuurien yhteensovittamisen käytännöistä sekä tarkastella, miten tietojohdamisen strategiat voidaan räätälöidä erilaisten yrityskauppojen erityispiirteisiin, myös empiirinen tutkimus tämän tutkielman aiheesta olisi mielenkiintoinen. Lisäksi tiedon jakamisen teknologiset ratkaisut ja niiden vaikutus integraatioprosessiin tarjoavat mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää, miten tietojohdamisen onnistuminen vaikuttaa pitkän aikavälin arvonluontiin ja strategiseen asemaan yhdistyneessä yrityksessä. Näiden teemojen tarkastelu voi edistää sekä käytännön ratkaisuja että teoreettista ymmärrystä tietojohdamisen roolista yrityskaupoissa ja niiden onnistumisessa.

LÄHTEET

- [1] Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, vol.25(1), pp. 107–136. DOI: 10.2307/3250961
- [2] 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*, vol.35(2), pp. 269–291. DOI: 10.1002/smj.2091
- [3] Bresman, H., Birkinshaw, J. & Nobel, R. (2010). Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of international business studies*, vol.41(1), pp. 5–20. DOI: 10.1057/jibs.2009.56
- [4] Calipha, R. Tarba, S. & Brock, D. (2010). Mergers and acquisitions: A review of phases, motives, and success factors. *Advances in Mergers & Acquisitions*, vol.9, pp. 1–24. DOI: 10.1108/S1479-361X(2010)0000009004
- [5] Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, vol.17(1), pp.1–5. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x
- [6] Christensen, C. M., Alton, R., Rising, C. & Waldeck, A (2011). The Big Idea: The New M&A Playbook. *Harvard Business Review*. Available (referred 30.9.2024): <https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook>
- [7] Detlor, B. (2010). Information management. *International Journal of Information Management*, Elsevier, vol. 30(2), pp. 103–108. DOI: 10.1016/j.ijinfo-mgt.2009.12.001
- [8] Durand, M. Hansen, G. & Thomas, M. (2023) Cultivating post-acquisition employee engagement: the Danaher business system. *Strategic HR review*, vol. 22 (5), pp. 159–163. DOI: 10.1108/SHR-06-2023-0035
- [9] 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*, vol.11(1), pp. 1–32. DOI: 10.5465/annals.2014.0078
- [10] Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol.17(2), pp.109–122. DOI: 10.1002/smj.4250171110
- [11] Hargrave, M. (2024). Merger: Definition, How It Works With Types and Examples. Investopedia. Upgraded 12.6.2024. Available (referred 27.10.2024): <https://www.investopedia.com/terms/m/merger.asp>
- [12] Hayes, A. (2024). Mergers and Acquisitions (M&A): Types, Structures, and Valuations. Investopedia. Upgraded 12.6.2024. Available (referred 27.10.2024): <https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp>
- [13] Henningsson, S. & Kettinger, W.J. (2016). Understanding information systems integration deficiencies in mergers and acquisitions: A configurational perspective. *Journal of Management Information Systems*, vol.33(4), pp. 942–977. DOI: 10.1080/07421222.2016.1267516

- [14] Huvila, I. (2014) Towards information leadership. *Aslib Journal of Information Management*, vol. 66(6), pp. 663–677
- [15] Johansson, B., Waldau, F. & Åhlström, O. (2023). What needs making Information Systems Integration successful in the case of Mergers and Acquisition. *Procedia Computer Science*, vol.219, pp. 619–625. DOI: 10.1016/j.procs.2023.01.331
- [16] Kato, J. & Schoenberg, R. (2014). The impact of post-merger integration on the customer–supplier relationship. *Industrial Marketing Management*, vol.43(2), pp. 335–345. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.10.001
- [17] Kempton, B. & Sarala, R. M. (2021). Employee perspective on mergers and acquisitions (M&As): A state-of-the-art literature review and synthesis. *Advances in mergers and acquisitions*, vol.20, pp. 81–98. DOI: 10.1108/S1479-361X20210000020007
- [18] Kongpichayanond, P. (2009). Knowledge management for sustained competitive advantage in mergers and acquisitions. *Advances in developing human resources*, vol.11(3), pp. 375–387. DOI: 10.1177/1523422309339725
- [19] Lace, K. & Kirikova, M. (2021). Knowledge Management for M&A Performance. *KMIS*, pp. 83–89. DOI: 10.1108/AJIM-02-2014-0029
- [20] Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human re-source perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, vol.10(1), pp. 1–26. DOI: 10.1287/orsc.10.1.1
- [21] Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resource role in man-aging culture in Mergers and Acquisitions. *Human Resource Management*, vol.50(6), pp. 859–877. DOI: 10.1002/hrm.20445
- [22] Nonaka, I. & von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, vol.20(3), pp. 635–652. DOI: 10.1287/orsc.1080.0412
- [23] Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, vol.1, pp. 1-23.
- [24] Ranft, A. L. & Lord, M. D. (2002). Acquiring new knowledge: The role of retaining hu-man capital in acquisitions of high-tech firms. *Journal of High Technology Management Research*, 13(2), pp. 295–319. DOI: 10.1016/S1047-8310(00)00034-1
- [25] Refinitiv (2021). Global Mergers & Acquisitions Review – Full Year 2021. Upgraded 30.9.2024. Available (referred 30.9.2024): https://images.communications.lseg.com/Web/ThomsonReutersFinancialRisk/%7B7cb492c5-0f97-437e-902c-bbfaaa58c234%7D_ssa-investment-banking-review-q1-2021.pdf
- [26] 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*, vol. 42(5), pp. 1230–1249. DOI: 10.1177/0149206314530167

- [27] Sarala, R., Vaara, E. & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, vol.54(4), pp. 307–321. DOI: 10.1016/j.jwb.2017.10.001
- [28] Schraeder, M. & Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: An organizational culture perspective. *Management Decision Journal*, vol.41(5), pp. 511–522. DOI: 10.1108/00251740310479359
- [29] Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*; Briarcliff Manor, Vol. 34(1).
- [30] Sveiby, K.E. (2001). A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*, vol.2(4), pp. 344–358. DOI: 10.1108/14691930110409651
- [31] Teerikangas, S. & Very, P. (2006). The Culture–Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management*, vol.17(1), pp. 31–48. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00477.x
- [32] Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. K. & Björkman, I. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1), pp. 1–27. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00975.x
- [33] Weber, Y. & Tarba, S. Y. (2012). Mergers and acquisitions process: The use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol.19(3), pp. 288–303. DOI: 10.1108/13527601211247053