

Lauri Vähävihu

YRITYSKULTTUURIN MERKITYS YRITYSOSTOISSA JA -FUUSIOISSA

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta (MAB)
Tarkastaja: Jussi Valta
Joulukuu 2024

TIIVISTELMÄ

Lauri Vähävihu: Yrityskulttuurin merkitys yritysostoissa ja -fuusioissa
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Joulukuu 2024

Yritysstot ja -fuusiot ovat nousseet suosituksi tavaksi laajentaa yrityksen liiketoimintaa ja tavoitella näin taloudellisia hyötyjä. Globalisoituneen toimintaympäristön myötä yrityskaupat suuntautuvat entistä useammin maan rajojen ulkopuolelle. Tällöin kulttuurilliset tekijät nousevat aiempaa merkittävämmiksi. Tämän kandidaatintyön aiheena on yrityskulttuurin merkitys yritysostoissa ja -fuusioissa. Työssä tutkitaan, kuinka kulttuuriset tekijät vaikuttavat yritysjärjestelyjen onnistumiseen, erityisesti due diligence- ja integraatiovaiheessa. Taustalla on tutkimuksissa havaittu ilmiö, jonka mukaan valtaosa yrityskaupoista koetaan epäonnistuneiksi, kun ne eivät ole onnistuneet saavuttamaan niille asetettuja tavoitteita. Yhtenä keskeisenä epäonnistumisen syynä pidetään juuri kulttuurien yhteensopimattomuutta.

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, hyödyntäen laajasti tieteellisiä artikkeleita, kirjallisuutta ja tilastoja yritysjärjestelyistä. Tiedonhaku toteutettiin systemaattisesti Tampereen yliopiston tarjoamien hakupalveluiden, Andorin ja Scopuksen, avulla.

Työn tarkoituksena on syventää ymmärrystä yrityskulttuurin merkityksestä osana yritysostoja ja -fuusioita, tunnistamalla keskeisiä haasteita sekä tarjota keinoja kulttuuristen haasteiden ratkaisemiseksi. Johdannon jälkeen siirrytään teoriaosaan, jossa käsitellään työn ymmärtämisen kannalta olennaisimmat asiat. Siinä tarkastellaan yritysostojen ja -fuusioiden teoriaa, motiiveja, yrityskauppaprosessia sekä yrityskulttuurin määritelmää. Kolmannessa osassa syvennytään yrityskulttuurin merkitykseen yrityskauppaprosessin eri vaiheissa, tunnistuen kriittiset haasteet ja menestystekijät. Lopuksi työssä esitetään keskeiset havainnot ja johtopäätökset.

Keskeisenä havaintona työ osoittaa, että yrityskulttuurin huomiotta jättäminen due diligence -vaiheessa johtaa usein haasteisiin integraatiovaiheessa. Päätelmänä voidaan todeta, että yrityskulttuurin johtaminen integraatiovaiheessa on välttämätöntä, jotta synergiaedut voidaan saavuttaa ja henkilöstön sitoutuminen varmistaa. Onnistunut yritysjärjestely vaatii systemaattista kulttuurin tarkastelua yrityskauppaprosessin jokaisessa vaiheessa, jotta yrityskaupalle asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Työ tarjoaa arvokkaita näkökulmia yritysostoja suunnitteleville organisaatioille ja asettaa pohjan aiheen jatkotutkimukselle.

Avainsanat: Yritysstot ja -fuusiot, yrityskulttuuri, organisaatiokulttuuri, yrityskauppaprosessi, due diligence, integraatio, johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

ABSTRACT

Lauri Vähävihi: The Importance of Organizational Culture in M&A
Bachelor's thesis
Tampere University
Industrial Engineering and Management
December 2024

Mergers and acquisitions have become a popular way to expand business operations and pursue financial benefits. In a globalized environment, M&A transactions are increasingly conducted across national borders, elevating the significance of cultural factors. This bachelor's thesis examines the importance of organizational culture in mergers and acquisitions. It investigates how cultural factors influence the success of business arrangements, particularly during the due diligence and integration phases. The study is grounded in research findings that show the majority of M&A deals are perceived as failures, often because they do not achieve their intended objectives. One of the primary reasons for failure is cultural incompatibility.

The research was conducted as a literature review, leveraging a wide range of scientific articles, books, and statistical data on business arrangements. The data collection process was systematic, utilizing search tools provided by Tampere University, such as Andor and Scopus.

The purpose of this thesis is to deepen the understanding of the role of organizational culture in M&A by identifying key challenges and proposing solutions to address cultural issues. Following the introduction, the theoretical section discusses essential concepts for understanding the topic. It examines the theory, motives, process of mergers and acquisitions, and the definition of organizational culture. The third section focuses on the importance of culture at different stages of the M&A process, identifying critical challenges and success factors. Finally, the study presents its key findings and conclusions.

A key finding is that neglecting organizational culture during the due diligence phase often results in challenges during the integration phase. The conclusion emphasizes that managing organizational culture during integration is essential for realizing synergies and ensuring employee commitment. Successful business arrangements require systematic cultural assessment at every stage of the M&A process to achieve the intended goals. The thesis provides valuable insights for organizations planning mergers and acquisitions and lays the groundwork for future research on the topic.

Keywords: Mergers and acquisitions, corporate culture, organizational culture, M&A process, due diligence, integration, leadership

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 tutkielmanprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

OpenAI ChatGPT-4o

Käyttötarkoitus:

Tekoälyä on käytetty työn alussa aiheen ideointiin. Työn aihealue oli alusta asti selvä, mutta mietin, kuinka saisin yhdistettyä yrityskaupat ja yrityskulttuurin järkevästi niin, että aihe olisi riittävän rajattu. Lopulta päädyin soveltamaan tekoälyn ehdottamaa aihetta, joka käsitteli yrityskauppojen ja -fuusioiden johtamisen vaikutusta yrityskulttuurien integraatioon.

Luonnosvaiheessa hyödynsin tekoälyä sisällysluettelon rakenteen jäsentelyn tukena, joka antoi työn alulle saamisen kannalta tukea. Sisällysluettelo kuitenkin päivittyi useaan otteeseen työn edetessä ja aiheen lähestymistavan kirkastuessa.

Tekoälyä on hyödynnetty myös suomi-englanti-suomikääntäjänä artikkeleiden läpikäynnin yhteydessä.

Lisäksi tekoälyä on hyödynnetty palautteenantajana. Tekoälylle on esitetty arviointimatriisissa olevia kriteereitä ja kysytty palautetta työn sisältöön, ulkoasuun ja laatuun liittyen.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty:

Tekoälyä on käytetty koko työn arvioimiseen, mikä on mahdollistanut työn kriittisemmän tarkastelun ja laadukkaamman lopputuloksen saavuttamisen.

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 Tutkimusongelma, -kysymykset ja työn tavoitteet	2
1.3 Tutkimusmenetelmät	2
1.4 Työn rakenne.....	4
2. YRITYSKAUPAT JA YRITYSKULTTUURI	6
2.1 Yritysostojen ja -fuusioiden määritelmä.....	6
2.2 Yrityskauppojen tavoitteet.....	9
2.3 Yrityskauppaprosessi lyhyesti	10
2.3.1 Aika yrityskauppaa ennen	11
2.3.2 Aika yrityskaupan jälkeen.....	12
2.4 Yrityskulttuurin määritelmä.....	13
3. YRITYSKULTTUURIN MERKITYS YRITYSKAUPPAROSESSIN ERI VAIHEISSA	
16	
3.1 Yrityskulttuuri due diligence -vaiheessa	16
3.1.1 Yrityskulttuurin tunnistamisen haasteet	17
3.1.2 Yrityskulttuurin arviointi	18
3.1.3 Yrityskulttuurin strateginen yhteensopivuus ja integraatiostrategian valinta	21
3.2 Yrityskulttuuri integraatiovaiheessa.....	24
3.2.1 Haasteet yrityskulttuurin integraatiovaiheessa	24
3.2.2 Muutoksen johtaminen ja henkilöstön motivointi	26
4. PÄÄTELMÄT	30
4.1 Keskeiset havainnot.....	30
4.2 Tulosten merkitys, rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	32
LÄHTEET	34

LYHENTEET JA MERKINNÄT

CDD = Cultural Due Diligence

DD = Due Diligence

M&A = Mergers and Acquisitions

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysostot ja -fuusiot ovat hyvin suosittu strateginen keino kasvattaa yrityksen liiketoimintaa, saavuttaa mittakaavaetuja ja pyrkiä parantamaan liiketoiminnasta saatavia tuottoja (Schraeder & Self, 2003). Yrityskaupan perusideana ja lähtökohtana voidaan pitää sitä, että kohdeyrityksestä maksettava hinta on alhaisempi kuin siitä tulevaisuudessa odotettu hyöty (Katramo et al., 2013, s.19). Ne ovat lisänneet suosiotaan enenevässä määrin viimeisten vuosikymmenten aikana. Tämä käy ilmi tilastoista, joista ilmenee, että 2000-luvulla on tehty yli 790 000 yritysjärjestelyä, joiden yhteenlaskettu arvo ylittää 57 biljoonaa USD. Lisäksi trendin voidaan havaita olleen nousussa viimeiset vuosikymmenet. (IMAA, 2024) Nousu ei kuitenkaan ole ollut tasaista, vaan tilastosta voidaan havaita yrityskauppojen aktiivisuuden olevan vahvasti kytköksissä taloudessa vallitsevaan suhdanteeseen. Kun ylimääräistä rahaa on paljon, sille pyritään löytämään tuottavia investointikohteita. Yrityskaupat ovat olleetkin suosittuja pitkään jatkuneen talouskasvun aikana, kasvavassa osakemarkkinassa ja alhaisten tai laskevien korkojen aikaan (DePamphilis, 2015, s. 28).

Yritysostojen ja fuusioiden laajasta suosioista huolimatta ne epäonnistuvat varsin usein. Lähteestä riippuen yritysostojen epäonnistumisen todennäköisyys vaihtelee noin 50–90 % välillä. Tätä tukee myös konsultointipalveluita tarjoavan KPMG:n tekemä tutkimus, jonka mukaan jopa yli 80 % yrityskaupoista epäonnistuvat saavuttamaan niille asetetut tavoitteet (Bradt, 2015). Syitä epäonnistumisille voidaan löytää useita, esimerkiksi epärealistiset odotukset, epäluottamus, huono strateginen yhteensopivuus, heikosti toteutettu due diligence, ulkopuolisten neuvonantajien omat intressit (konsultit ja investointipankit), haasteet integraatiossa ja kulttuurilliset eroavuudet. (Savović, 2013; Koi-Akrofi, 2016)

Globalisaation vuoksi rajat ylittävät yrityskaupat ovat yleistyneet (Chung et al., 2014). Yritysten toimiessa entistä kansainvälisemmin yhä monimuotoisemmilla ja monikulttuurisemmilla markkinoilla yrityskulttuurin ymmärtäminen ja sen rooli yritysjärjestelyissä on tärkeämpää kuin koskaan aiemmin. Yrityskulttuurin nähdään olevan keskeisessä roolissa arvioitaessa yritysostojen ja -fuusioiden onnistumista (Chmielecki & Sułkowski, 2016). Tämän osa-alueen huomioiminen jää kuitenkin usein vähäiseksi, koska huomio

kiinnittyy usein yrityskauppaan liittyviin strategisiin ja taloudellisiin näkökulmiin kuten arvonmääritykseen (Marks & Mirvis, 2011; Katramo et al., 2013, s. 101).

1.2 Tutkimusongelma, -kysymykset ja työn tavoitteet

Tutkimusten mukaan siis valtaosa yrityskaupoista nähdään epäonnistuneina. Onnistuessaan ne kuitenkin tarjoavat myös merkittävää lisäarvoa yritykselle. Yrityskauppojen onnistumista on tutkittu laajalti ja niistä on paljon tietoa saatavilla. Työn tavoitteena on syventää ymmärrystä yrityskulttuurin merkityksestä osana yritysostoja ja -fuusioita. Työssä pyritään tunnistamaan ja analysoimaan keskeisiä haasteita, jotka liittyvät yrityskulttuurien tunnistamiseen ja johtamiseen yritysjärjestelyiden yhteydessä, sekä etsimään keinoja toivotun tavoitetilan saavuttamiseksi. On tärkeä huomata, että yrityskulttuuri on vain yksi arvioitava tekijä arvioitaessa yrityskaupan onnistumista, mutta on yksinään tarkasteltuna jo mielekäs aihe tutkittavaksi. Pyrin vastamaan työssäni seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen merkitys yrityskulttuurilla on yritysostojen ja -fuusioiden onnistumisessa?
- Mitä haasteita yrityskauppaprosessin due diligence- ja integraatiovaiheeseen liittyy yrityskulttuurin näkökulmasta ja kuinka näihin voidaan vaikuttaa?

Yritysostojen ja -fuusioiden prosessi voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: aikaan ennen ja jälkeen yrityskaupan (Gomes et al., 2013). Ennen yrityskauppaa kulttuurin tutkimisen näkökulmasta keskiössä on due diligence -vaihe, kun taas yritysoston tai -fuusion jälkeen keskeisessä roolissa on integraatiovaihe. Työssä tarkastellaan näissä vaiheissa keskeisiä yrityskulttuurin yhteensopivuuden arvioimiseen ja integroimiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia, mikä mahdollistaa tutkimuksen hyödyntämisen tulevaisuudessa käytännössä tai potentiaalisena jatkotutkimuskohteena.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä kandidaatintyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa on hyödynnetty pitkälti Tampereen yliopiston tarjoamia tietokantoja Andoria ja Scopusta. Näin on voitu varmistua siitä, että tutkielma täyttää sille asetetut laadulliset vaatimukset. Lisäksi työssä on hyödynnetty internetistä löytyviä tilastoja yritysostoista ja -fuusioista työn mielekkyyden ja ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Tutkielman tiedonhaku on toteutettu systemaattisesti, jolla on voitu varmistaa työn läpinäkyvyys ja toistettavuus.

Tutkimuksen pääpaino on yritysostoissa ja -fuusioissa, jonka seurauksena näiden sanojen englanninkielisiä vastineita on luonnollisesti käytetty kahdessa ensimmäisessä hakulauseessa. Hakusanoina on käytetty "M&A" ja "mergers and acquisitions". Näiden lisäksi hauissa on hyödynnetty työn aiheen kannalta relevantteja hakusanoja, kuten "organizational culture", "corporate culture", "management", "leadership" ja "due diligence".

Andorin puolella ensimmäiset haut alkoivat avainsanoja hyödyntämällä. Nopeasti kävi kuitenkin selväksi, että tuloksia olisi tarjolla valtava määrä, eivätkä kaikki tulokset olisi relevantteja aiheen kannalta. Näin ollen hakutuloksia päädyttiin rajaamaan melko paljon, minkä seurauksena työhön valikoitunut aineisto rajattiin vertaisarvioituihin englanninkielisiin tieteellisiin artikkeleihin, joiden julkaisuajankohdat ajoittuvat vuosille 2000–2024. Nämä rajaukset tehtiin myös Scopusin puolella. Tutkimuksessa on käytetty myös Andorista saatavaa tietokirjallisuutta tieteellisten artikkeleiden lisäksi, minkä avulla kokonaiskuva yleiseen aiheeseen liittyvään teoriaan tuli tutummaksi. Lähteet on järjestetty hakutuloksissa niiden relevanssin perusteella, jotta työn kannalta relevantteimmat lähteet löytyisivät ensimmäisenä.

Rajauksista huolimatta tuloksia oli edelleen paljon, eikä näiden kaikkien huolellinen läpikäyminen olisi ollut mitenkään mahdollista. Toisaalta hakukriteereiden lisääminen olisi hukannut työn kannalta relevantteja lähteitä. Lisäksi Andorin ja Scopusin hauista saadut tulokset ovat osittain päällekkäisiä, joten tuloksia ei ole niin paljon kuin ne antavat olettaa. Näiden tekijöiden seurauksena aineistoa päädyttiin lähestymään lopulta niin, että artikkeleita tarkasteltiin ensin otsikkotasolla, minkä jälkeen niistä valittiin aiheen kannalta kiinnostavimmat ja relevantteimmat aineistot jatkokon.

Taulukko 1: Rajoitetun haun tulokset.

Hakulause	Andor	Scopus	Työssä käytetty
(M&A OR "merger and acquisition" OR "mergers and acquisitions") AND ("organizational culture" OR "corporate culture")	369	299	12
(M&A OR "merger and acquisition") AND (leadership OR manag*) AND integration AND cultur*	317	221	7
"due diligence" AND ("organizational culture" OR "corporate culture")	98	23	7
Yhteensä	784	543	26

Suoraan näiden hakutulosten pohjalta työhön valikoitui 26 artikkelia. Artikkelit johdattivat uusiin työn kannalta mielenkiintoisiin artikkeleihin. Artikkelien pohjalta työhön valitut uu-

det artikkelit valittiin muuten samoin kriteerein kuin suoralla haulla, mutta julkaisuvuodesta luovuttiin, koska tämä mahdollisti työn kannalta olennaisten lähteiden hyödyntämisen. Menetelmää, jossa uusia lähteitä haetaan työn kannalta relevanteista artikkeleista, kutsutaan helmenkasvatusmenetelmäksi (Schlosser et al., 2006). Tämä menetelmä osoittautui erinomaiseksi työtä tehdessä ja johdatteli aiheen kannalta tunnettuihin julkaisuihin, jotka olisivat muuten jääneet löytämättä. Helmenkasvatusmenetelmää hyödyntämällä työhön valikoitui taulukon 1 hakujen lisäksi 14 lähdeä. Näiden lähteiden lisäksi työhön on valikoitunut muutama artikkeli hakulauseiden ulkopuolelta, joissa hakua on kohdistettu joihinkin spesifeihin työssä esiintyviin osa-alueisiin, joihin hakulauseet eivät antaneet relevantteja tuloksia tai joihin haluttiin löytää vielä täydentäviä näkökulmia. Tällaisia hakulauseita olivat: M&A AND process, (merger* OR acquisition*) AND (due diligence OR integration), M&A AND (hostile takeover* OR hubris) sekä M&A AND acculturation.

Työhön lopulta päätyneet lähteet ovat käyty kaikki läpi systemaattisesti samalla logiikalla. Ensin artikkeleista on käyty läpi tiivistelmä ja johdanto, joiden pohjalta on arvioitu artikkelin relevanssia tutkielman aiheen näkökulmasta esimerkiksi arvioimalla tutkimuskysymyksiä ja hakusanoja. Tämän jälkeen on mahdollisesti siirrytty tarkastelemaan tarkemmin artikkelin tuloksia ja päätelmiä. Lähteiden välillä on pyritty löytämään mahdollisia eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä yrityskulttuuriin merkityksestä ja haasteista. Työssä hyödynnetyt tietokirjat ovat valikoituneet työhön niiden tunnettuuden perusteella. Niissä esitetyt teoriat ovat kirjallisuudessa yleisesti tunnettuja ja tunnustettuja, joten ne tarjosivat erinomaisen perustan aiheen ymmärtämiseksi.

Systemaattinen tiedon kerääminen alusta asti mahdollisti lähteiden välisen vertailun ja auttoi tunnistamaan aiheen kannalta relevantit jatkotutkimuskysymykset. Lähteiden välillä ei esiintynyt suuria eroja tai ristiriitoja yrityskulttuurin merkityksestä osana yrityskauppoja, joten työssä on pyritty kokoamaan töistä nousevia keskeisiä havaintoja ja yhdistämään niitä, jotta lukijalle muodostuisi mahdollisimman laaja ymmärrys aiheesta. Huolellinen lähteiden dokumentointi auttoi muodostamaan kokonaiskuvan aiheen tunnettuudesta sekä jäsentelemään kirjallisuudessa tehtyjä havaintoja.

1.4 Työn rakenne

Työ koostuu johdannosta ja kolmesta muusta pääluvusta. Toisessa pääluvussa käsitellään työn teoreettista taustaa. Luku alkaa yritysostojen ja -fuusioiden käsitteiden määrittelyllä ja etenee niiden keskeisiin tavoitteisiin ja prosessiin. Tässä yhteydessä lukijalle luodaan kokonaiskuva yrityskauppojen vaiheista ja avataan yrityskulttuurin merkitystä niiden yhteydessä.

Kolmannessa pääluvussa keskitytään yrityskulttuurin merkitykseen yrityskauppaprosessin eri vaiheissa. Luvussa keskitytään erityisesti due diligence- ja integraatiovaiheeseen, joissa ilmeneviä keskeisimpiä haasteita pyritään tunnistamaan ja keinoja vaikuttaa näihin. Luvussa käsitellään kulttuuristen erojen tunnistamista, arviointia ja hallintaa sekä tarkastellaan integraatiostrategioiden valintaa ja vaikutusta.

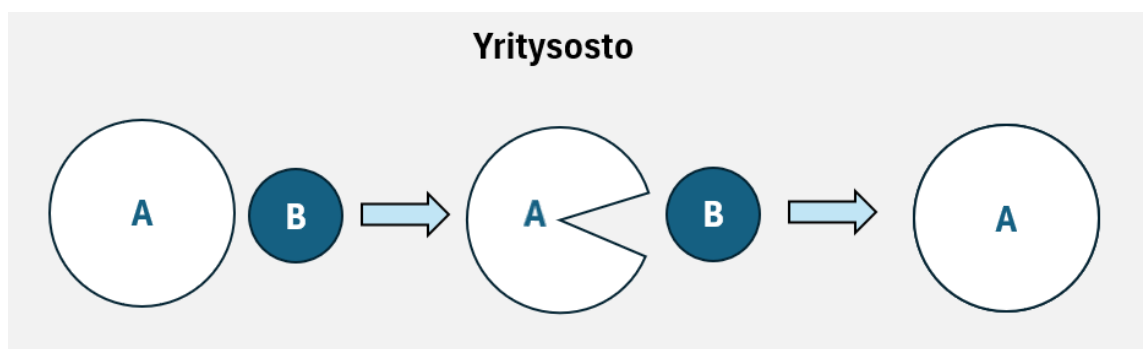
Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset havainnot, tulosten merkitys ja johdopäätökset. Lisäksi arvioidaan työn rajoituksia ja annetaan suosituksia jatkotutkimukselle. Näin lukija saa kattavan kokonaiskuvan yrityskulttuurin vaikutuksista yrityskauppojen onnistumiseen.

2. YRITYSKAUPAT JA YRITYSKULTTUURI

Yrityskauppaa voidaan pitää sateenvarjoterminä yritysostoille ja -fuusioille. Tässä tutkielmassa näitä käsitteitä käsitellään pitkälti yhtenä kokonaisuutena, on kuitenkin hyvä tietää mitä näillä käsitteillä tarkoitetaan ja mitä eroa näiden välillä on. Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin yritysostojen ja -fuusioiden teoriaa sekä niiden keskeisiä tavoitteita. Lisäksi tässä luvussa käydään myös läpi yrityskauppaprosessin eri vaiheet, jotta lukijalle hahmottuu kokonaiskuva, kun yrityskulttuurin näkökulmasta kriittisiä vaiheita aletaan käymään läpi prosessin eri vaiheissa. Viimeisenä määritellään yrityskulttuuri ja sen merkitys osana yrityskauppoja.

2.1 Yritysostojen ja -fuusioiden määritelmä

Yritysostossa on kyse liiketoimintajärjestelystä, jossa ostava osapuoli ostaa kohdeyrityksen osakekannan tai omaisuuserät saadakseen määräysvallan ostokohteena olevasta yrityksestä (Poniachek et al., 2022). Tällöin ostava osapuoli jatkaa toimintaansa itsenäisenä toimijana, kun taas ostokohteena olevan yrityksen hallinta siirtyy ostavalle yritykselle. Yritysoston kohteena voi olla kokonaisen yrityksen lisäksi vain osa kohdeyrityksen liiketoiminnasta, kuten divisioona, tuotelinja tai omaisuuserä (Snow, 2018). Yritysostot voidaan jakaa kahteen päätyyppiin niiden luonteen mukaan. Ne voivat olla ystävällismielisiä (eng. friendly takeover) tai vihamielisiä (eng. hostile takeover) näiden erot perustuvat siihen, kuinka kohdeyrityksen johto ja hallitus suhtautuvat yrityskauppaan (DePamphilis, 2015, s. 24–26). Alla oleva kuva 1 havainnollistaa yritysostoja yleisellä tasolla riippumatta sen luonteesta.



Kuva 1. Havainnollistava kuva yritysostosta (mukaillen Patel, 2024).

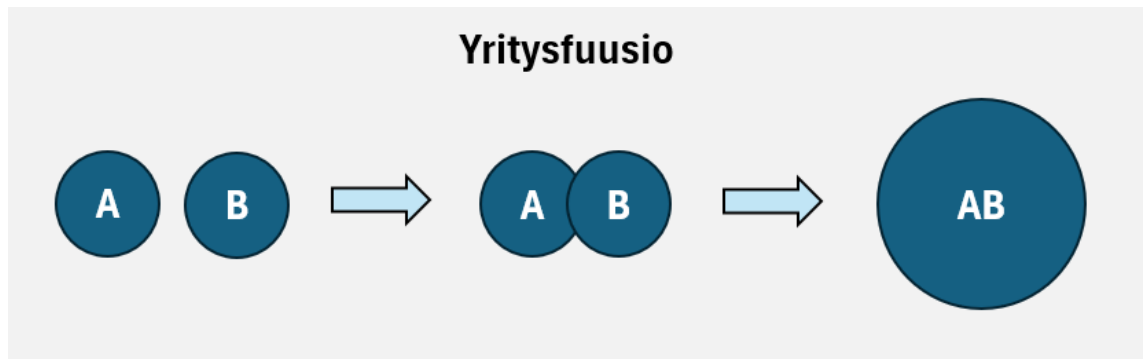
Ystävällismielisissä yritysostoissa yritysosto tapahtuu yhteistyössä hankittavan kohdeyrityksen johdon ja hallituksen kanssa. Nämä tahot puolestaan suosittelevat osak-

keenomistajille yrityskauppaa. (DePamphilis, 2015, s. 24) Tällaisessa järjestelyssä molemmat osapuolet neuvottelevat ja sopivat kaupan ehdoista, kuten hinnasta, aikataulusta ja muista tärkeistä yksityiskohdista.

Vihamielisissä yritysostoissa ostokohteena olevan yrityksen johto ja hallitus vastustavat ostoprosessia. Tällaisissa yritysvaltauksissa tarjous voidaan tehdä suoraan kohdeyrityksen osakkeenomistajille, jotka voivat hyväksyä ostotarjouksen johdon vastustuksesta huolimatta (Katramo et al., 2013, s. 403). Vihamielisissä yritysostoissa ostaja pyrkiikin lupamaan osakkeenomistajille arvonnousua suostutellakseen heidät puolelleen (Lanke et al., 2022). Vihamieliset yritysostot ovat kuitenkin verrattain harvinaisia ystävällismielisiin yritysostoihin verrattuna, niiden osuus kaikkien yrityskauppojen arvosta on alle 5 % (DePamphilis, 2015, s. 26). Niiden suosio vaihtelee paljon eri maiden välillä. Vihamieliset yritysostot ovat huomattavan suosittuja esimerkiksi Yhdysvalloissa, jossa niitä varten on jouduttu tekemään erilaisia best practices -markkinakäytäntöjä (Katramo et al., 2013, s. 403).

Vihamieliset yritysostot epäonnistuvat huomattavasti useammin verrattuna ystävällismielisiin yritysostoihin. Tätä selittää osaltaan kohdeyrityksen johdon kielteiset reaktiot ja vastustus, sillä heidän asemansa on vahvasti uhattuna, mikä samalla lisää työntekijöiden epätietoisuutta ja -varmuutta heidän omaa työpaikkaansa kohtaan (Schwert, 2000). Vihamieliset yritysostot ovat myös usein kalliimpia toteuttaa ja integraatiovaiheessa esiintyy usein myös haasteita esimerkiksi kulttuurien yhteensovittamisessa (Lanke, 2022; Martynova, 2008).

Yritysfuusiot puolestaan poikkeavat yritysostoista niin, että niissä sulautuu kaksi yritystä yhdeksi uudeksi yritykseksi. Fuusioille on tyypillistä, että uudelle yritykselle annetaan kokonaan uusi nimi ja samalla osakkeenomistajat vaihtavat vanhan yrityksen osakkeet uuden yhtiön osakkeisiin (DePamphilis, 2015, s. 28). Yritysostoihin verrattuna yritysfuusiot ovat huomattavasti harvinaisempia (Snow, 2018). Yritysfuusiot voidaan jakaa kolmeen eri päätyyppiin strategisten tavoitteiden mukaan. Ne voivat olla horisontaalisia, vertikaalisia tai konglomeraatteja (Gaughan, 2017). Yrityskauppojen jaottelu perustuu ostavan yrityksen strategiseen tavoitteeseen parantaa asemaansa sekä markkinoilla kilpailijoihin ja asiakkaisiin nähden, että omassa arvoketjussaan esimerkiksi jalostus- tai jakeluketjun osalta (Katramo et al. 2013, s. 26). Alla oleva kuva 2 havainnollistaa yritysfuusioita yleisellä tasolla.



Kuva 2. Havainnollistava kuva yritysfuusiosta (mukaillen Patel, 2024).

Horisontaalisen fuusion taustalla on usein tilanne, jossa yritykset kilpailevat keskenään samalla markkinalla samoista asiakkaista tarjoamalla heille kilpailevia tuotteita ja palveluita. Tällainen fuusio voi muodostua yhdestä tai useammasta saman toimialan yrityksestä. Horisontaalisen fuusion tarkoituksena on usein kasvattaa markkinaosuutta, vähentää kilpailua, hyödyntää mittakaavaetuja ja tehostaa toimintaa. (Gaughan, 2017; Rosenbaum & Pearl, 2022) Yritysten fuusioituessa samalla markkinalla niiden markkina-voima kasvaa, kun samalla alalla olevien toimijoiden määrä vähenee. Esimerkki tällaisesta fuusiosta on kahden suuren metsäalan toimijan, Storan ja Enson, fuusioituminen vuonna 1998 Stora Ensoksi. Fuusion myötä uudesta yrityksestä tuli maailman suurin paperi- ja pakkausalan toimija (Stora, 1998).

Vertikaalisissa fuusioissa yritykset toimivat samalla toimialalla, mutta ne toimivat jalostus- tai jakeluketjun eri vaiheissa. Tällaisessa järjestelyssä yritys pääsee hallitsemaan entistä laajemmin eri tuotantoportaita (Katramo et al. 2013, s. 27). Tällaisia tuotantoketjun eri vaiheita voivat olla esimerkiksi raaka-ainetuotanto, valmistus, jakelu ja loppukäyttäjä (Rosenbaum & Pearl, 2022). Yritykset ovat olleet usein jo entuudestaan ostajamyyjä suhteessa, esimerkiksi italialainen silmälasien valmistaja Luxottica (nyk. Essilor-Luxottica) laajeni Yhdysvaltoihin ostamalla tunnettuja aurinkolasimerkkejä kuten Raybanin ja Oakleyn sekä niitä valmistavan yrityksen LensCraftersin (Gaughan, 2017). Näin yritys pääsi hallitsemaan laajemmin toimitusketjun eri osia, mikä edisti kustannustehokkuutta ja tarjosi kasvumahdollisuuksia yritykselle.

Kolmas ja vähemmän kirjallisuudessa esiintyvä yritysfuusion tyyppi on konglomeraatti. Tällaisessa yritysjärjestelyssä yhdistetään erilaisia ja toisiinsa liittymättömiä yrityksiä saman yritysryhmän alle (Rosenbaum & Pearl, 2022). Yritykset eivät tällöin ole kilpailijoita keskenään, eivätkä ne ole keskenään ostajamyyjä suhteessa (Gaughan, 2017). Konglomeraattifuusion etu on portfolion hajautus, joka mahdollistaa suuntautumisen korkean kasvun segmentteihin. Toisaalta joidenkin tutkimusten mukaan konglomeraatit ovat

omistaja-arvoa tuhoavia, jolloin segmenttien arvo erillään olisi suurempi kuin yhdessä. Tähän voidaan löytää useita syitä kuten operaatioiden, henkilöstön ja omaisuuden yhdistämiseen liittyvät haasteet. Portfolion hajautuminen ja sen myötä yritysten toisiinsa liittymättömyys lisää haasteita myös integraatiovaiheessa kulttuurien yhteentörmäyksen, uusien tuotteiden ja markkinoiden myötä, mikä voi tehdä integraatiovaiheesta huomattavasti monimutkaisemman kuin toisiinsa liittyvissä fuusioissa. (Rozen-Bakher, 2018)

2.2 Yrityskauppojen tavoitteet

Saadakseen kokonaisvaltaisemman käsityksen yrityskaupoista, on tärkeää ymmärtää mitä niillä tavoitellaan. Tavoitteet voivat poiketa toisistaan, mutta yhteistä niille on se, että niillä pyritään luomaan lisäarvoa liiketoiminnalle ja kasvattamaan osakkeenomistajan arvoa (Ibrahimi, 2018). Yrityskaupat ovat strateginen työkalu laajentaa ja kehittää yrityksen liiketoimintaa. Kuten aiemmassa luvussa havaittiin, yritys voi ostaa toisen yrityksen tai yhdistää toimintonsa toisen yrityksen kanssa saavuttaakseen yrityskaupalle asetetut tavoitteet.

Yrityskauppojen yksi keskeisistä tavoitteista on kasvu, kasvun saavuttamiseksi yrityksen pitää valita haluaako se kasvaa orgaanisesti vai yrityskaupoilla (Gaughan, 2017). Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan yhtiön sisäistä kasvua eli markkinaosuuden kasvattamista nykyisillä tai uusilla tuotteilla. Yrityskauppojen kautta tapahtuvalle kasvulle on olemassa selkeitä perusteita. Poniachekin (2022) mukaan monet menestyneimmistä yrityksistä turvautuvat yrityskauppojen kautta tapahtuvaan kasvuun saavuttaakseen strategiset tavoitteensa nopeammin, edullisemmin ja pienemmällä riskillä. Orgaaninen kasvu voi vaatia esimerkiksi huomattavia resursseja ja pidemmän aikavälin investointeja verrattuna yritysostoihin. Lisäksi se on usein hitaampaa ja epävarmempaa.

Kasvun lisäksi yrityskauppojen motiiviksi nousee usein myös synergiaedut. Synergia esitetään usein kirjallisuudessa kaavalla $2+2=5$, jolla tarkoitetaan sitä, että yritykset voivat saavuttaa yhdessä korkeamman kannattavuuden ja tehokkuuden kuin erikseen toimien (Gaughan, 2017; Ibrahimi, 2018, s. 83). Synergiat voidaan jakaa rahoituksellisiin ja operatiivisiin synergioihin. Rahoituksellinen synergia tarkoittaa hankkijan pääomakustannusten alenemista yritysoston tai fuusion myötä, mikä voidaan saavuttaa epäkorreloitujen kassavirtojen, transaktiokustannussäästöjen tai paremman varojen sekä investointimahdollisuuksien kohdentamisen kautta. Operatiivinen synergia koostuu puolestaan mitataavaeduista, laajuuseduista ja toisiaan täydentävien teknisten resurssien ja taitojen hankinnasta. (DePamphilis, 2015, s. 9–11)

Yrityskauppojen motiivina voi olla myös riskien hajauttaminen, jolla tarkoitetaan yrityksen laajenemista sen nykyisistä rajoista. Yritykset voivat hajauttaa riskiä laajentamalla tuote- ja palveluvalikoimaansa tai maantieteellistä sijaintiaan (Rosenbaum & Pearl, 2022). Näkemykset hajauttamisesta saatavista hyödyistä vaihtelevat. Hajauttaminen voi mahdollistaa pääsyn nykyistä tuottavammille toimialoille, mutta toisaalta on olemassa riski, että johto ei tunnista uuden toimialan kiinnostavia kohteita ja päätyy tekemään huonoja ratkaisuja (DePamphilis, 2015). Hajauttamisella voidaan siis pienentää riskiä siitä, että yhden markkinasegmentin heikko kehitys tai yksittäisen tuotteen kysynnän lasku vaikuttaisi ratkaisevasti yrityksen liiketoimintaan, tehden yrityksestä resilientimmän markkinoiden muutoksille.

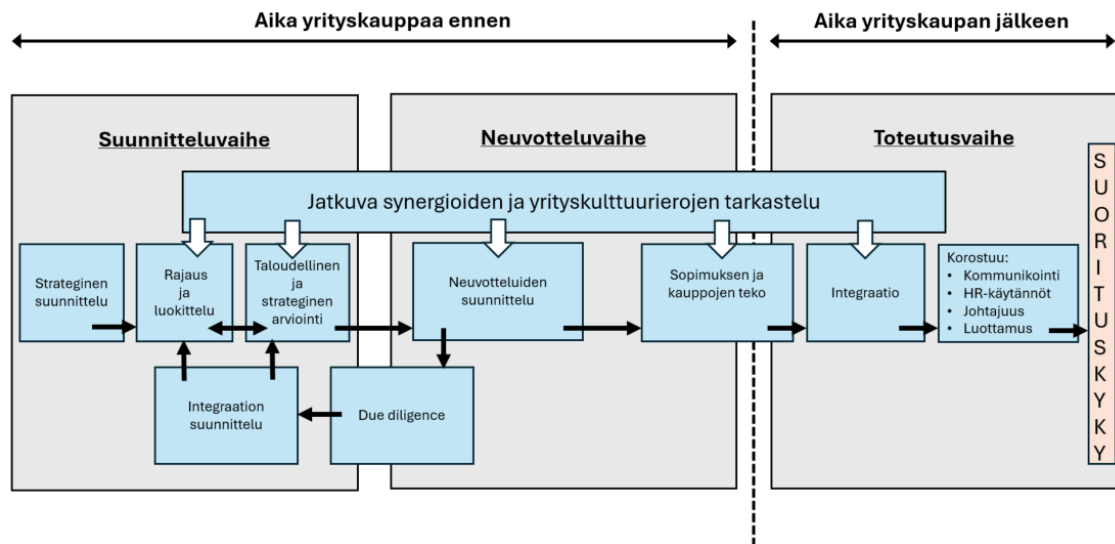
Toisaalta motiivi voi olla myös nykyisen markkina-aseman vahvistaminen, kilpailukyvyyn parantaminen ja kilpailun vähentäminen oman toimialan sisällä. Markkinaosuuden kasvattaminen kilpailijayrityksen ostolla voi olla huomattavan nopea tapa kasvattaa asiakaskuntaa orgaaniseen kasvuun verrattuna ja samalla laskea tuotteen valmistuskustannuksia päällekkäisten toimintojen ansiosta (Katramo et al., 2013, s. 32; DePamphilis, 2015, 12–14). Tällainen laajentuminen lisää toimialariskiä, mutta voi tarjota pääsyn uusiin strategisiin resursseihin, kuten tietotaitoon, avainhenkilöihin sekä tutkimukseen ja kehitykseen (T&K) (Gaughan, 2017).

Yllä esitettyjen tavoitteiden lisäksi yrityskaupoilla voidaan tavoitella myös liikevaihdon kasvattamista, jolloin esimerkiksi listautuminen suuriin pörssiin voi tulla mahdolliseksi. Lisäksi yrityksen koon kasvaessa uusia rahoitusmarkkinoita aukeaa, jolloin yritys pääsee neuvottelemaan entistä paremmista lainaehdoista. (Katramo et al., 2013, s. 32) Yrityskauppojen taustalla voi olla myös ”hubris”, jolla viitataan liialliseen itseluottamukseen ja optimismiin, jotka johtavat usein virheellisiin arvioihin tai päätöksiin (DePamphilis, 2015, s. 15; Kellner, 2024). Epärealististen odotusten vaarana on, että kohdeyrityksestä maksetaan liikaa preemiota, jolloin yrityskauppa epäonnistuu ja yrityksen taloudellinen asema heikkenee. Nykyisin myös verotukselliset syyt voivat olla syy yrityskaupoille, jolloin korkean verotuksen maista pyritään siirtämään tuloista maksettavat verot alhaisen verotuksen maihin (DePamphilis, 2015, s. 16).

2.3 Yrityskauppaprosessi lyhyesti

Tässä luvussa käydään läpi yrityskauppaprosessin eri vaiheet, jotta lukijalle hahmottuu kokonaiskuva, kun tulososassa käydään läpi yrityskulttuurin näkökulmasta kriittisiä vaiheita prosessin eri vaiheissa. Erityisesti huomio kiinnittyy yrityskulttuurin näkökulmasta integraatio- ja due diligence -vaiheeseen. Yrityskauppaprosessi koostuu useasta eri vaiheesta. Kirjallisuuden mukaan vaiheet voivat hieman poiketa toisistaan, mutta perusidea

säilyy pitkälti samana lähteestä riippumatta. Yrityskauppaprosessin voidaan ajatella jakautuvan suunnittelu-, neuvottelu ja toteutusvaiheeseen. Toinen tyypillinen tapa jaotellulle kirjallisuudessa on jakaa yrityskauppa aikaan ennen (eng. pre-merger) ja jälkeen yrityskaupan (eng. post-merger) (Gomes et al., 2013; Weber, 2013). Alla olevassa kuvassa 3 on esitetty yrityskauppaprosessin eri vaiheet niin, että siitä on hahmotettavissa kirjallisuudessa esiintyvät erilaiset jaottelutavat.



Kuva 3. Yrityskauppaprosessin vaiheet (mukaan Gomes et al., 2013; Katramo et al., 2013, s. 57; Weber, 2013).

Kuten kuvasta 3 voidaan huomata, prosessi ei ole suoraviivainen, vaan se vaatii iterointia eri vaiheissa tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseksi. Lisäksi synergioita ja yrityskulttuuria täytyy tarkastella jatkuvasti vaiheesta riippumatta, mutta etenkin yrityskulttuuri nousee esille due diligence- ja integraatiovaiheessa. Seuraavissa alaluvuissa käydään tarkemmin läpi yrityskauppaprosessia. Ensin tarkastellaan aikaa ennen yrityskauppaa, joka pitää sisällään suunnittelu- ja neuvotteluvaiheen. Tämän jälkeen tarkastellaan vielä tarkemmin aikaa yrityskaupan jälkeen, jossa tarkastellaan vielä toteutusvaihetta tarkemmin.

2.3.1 Aika yrityskauppaa ennen

Yrityskauppa alkaa strategisella suunnittelulla, jossa määritellään yrityksen liiketoimintatavoitteet sekä kartoitetaan mahdollisia ostokohteita (Weber, 2013). Tavoitteita voivat olla esimerkiksi jo aiemmin esiin nousseet uusien tuotteiden, palveluiden tai teknologioiden lisääminen, maantieteellisen markkina-alueen laajentaminen, toimitus- ja jakelukanavien haltuunotto tai uusille liiketoiminta-alueille siirtyminen. Kohteille voidaan asettaa

erilaisia kriteereitä esimerkiksi toimialaan, ostokohteen kannattavuuteen, sijaintiin ja kokoon liittyen (Katramo et al., 2013, s. 42). Tämän jälkeen suoritetaan ostokohteen raja- ja luokittelu, joiden avulla pyritään tunnistamaan ja arvioimaan potentiaalisia ostokohteita tarkemmin. Tässä vaiheessa voidaan asettaa esimerkiksi erilaisia kriteereitä synergiaan, organisaatioiden integroimiseen liittyvien haasteiden ja tiedonsiirtoon liittyvien mahdollisuuksien perusteella. Seuraava vaihe on taloudellinen ja strateginen arviointi, jossa arvioidaan mahdolliset ostokohteet perusteellisesti taloudellisten lukujen ja strategisen sopivuuden perusteella. Tämän jälkeen laaditaan alustava integraatiosuunnitelma, joka ohjaa myöhempää toteutusta. (Weber, 2013)

Weber (2013) esittää, että suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään neuvotteluvaiheeseen, jossa analysoidaan synergioita ja kulttuurieroja. Neuvotteluprosessi alkaa neuvotteluvaiheiden suunnittelulla, jossa sovitaan kaupan pääehdoista. Tämän jälkeen käydään läpi sopimusvaiheet, joihin kuuluu yksityiskohtaisten ehtojen neuvottelemine ja lopullisen sopimuksen tekeminen (Weber, 2013). Neuvotteluprosessin keskeisenä elementtinä on due diligence -vaihe (DD), jossa yritys arvioi huolellisesti kaikki ostokohteeseen liittyvät riskit ja pyrkii oppimaan kohdeyrityksestä mahdollisimman paljon (Rosenbaum & Pearl, 2022).

Perinteisesti due diligence -vaihe voidaan jakaa kolmeen eri tutkittavaan komponenttiin, joiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman laaja ja kokonaisvaltainen näkemys ostokohteesta. Nämä komponentit ovat taloudellinen tarkastelu, juridinen tarkastelu ja toiminnallinen tarkastelu. (DePamphilis, 2015, s. 186) Näistä taloudellinen tarkastelu ja juridinen tarkastelu ovat myös lain velvoittamia toimia (Panda, 2013). Nämä elementit on siis tietenkin syytä ottaa aina huomioon due diligence -vaiheessa, mutta näiden lisäksi myös pehmeämpiin komponentteihin olisi syytä kiinnittää huomiota kuten yrityskulttuurin arvioimiseen.

2.3.2 Aika yrityskaupan jälkeen

Due diligenceä seuraa toteutusvaihe. Toteutusvaiheessa neuvotellaan lopulliset ehdot, solmitaan kauppasopimus ja sovitaan rahoituksesta, maksutavoista sekä verotukselliseen liittyvistä asioista (Katramo et al., 2013, s. 57). Kun neuvottelut on saatu päätökseen ja sopimus on tehty, päästään siirtymään integraatiovaiheeseen. Yrityskaupan arvo syntyy vasta yritysten yhdistämisen kautta, mikä vaatii tarkkaan suunnitellun integraatiostrategian. Sopivaan lähestymistapaan vaikuttavat asetetut synergiatavoitteet ja yritysten väliset kulttuurierot, eikä samaa mallia voi näin ollen soveltaa kaikkiin fuusioihin. (Weber, 2013) Integraatioprosessi vaatii kärsivällisyyttä, sillä esimerkiksi Appelbaum et

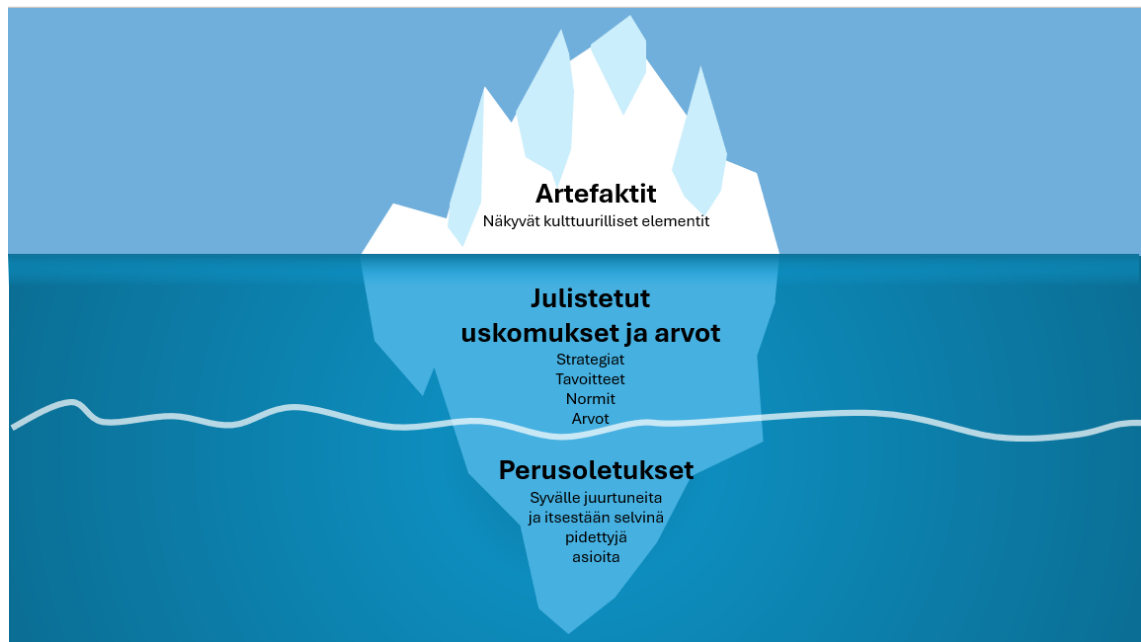
al. (2000) tutkimuksen mukaan työntekijöillä kestää tyypillisesti viidestä seitsemään vuotta tuntea itsensä täysin integroituneiksi. Kirjallisuus kuitenkin tunnistaa nyrkkisäänön, jonka mukaan ensimmäiset sata päivää määrittelevät jo pitkälti integraation onnistumisen (Angwin, 2004).

Integraatiovaiheen keskeinen tavoite on siis sulauttaa yhteen yhdistyvien yritysten eri toiminnot, kulttuurit ja järjestelmät tehokkaasti, jotta syntyy yhtenäinen ja toimiva organisaatio, joka hyödyntää synergiaetuja (Wubben, 2016). Prosessin jatkuva arviointi, kontrolli ja palaute varmistavat, että mahdolliset haasteet voidaan tunnistaa ja ratkaista ajoissa, mikä tukee yrityskaupan pitkän aikavälin onnistumista (Weber, 2013).

2.4 Yrityskulttuurin määritelmä

Aiemmissa luvuissa yrityskulttuuri (eng. corporate culture tai organizational culture) on noussut esille useampaan otteeseen. Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi, mistä yrityskulttuurissa on oikein kyse sekä sen rooli yrityskauppojen kontekstissa. Yrityskulttuurille ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 20). Yksi tapa mieltää organisaation yrityskulttuuri on ajatella, että se on kuin persoonallisuus ihmisellä, jokaisella ihmisellä on oma persoonallisuutensa aivan kuten jokaisella yrityksellä oma kulttuurinsa (Schraeder & Self, 2003). Tässä työssä yrityskulttuuri määritellään organisaation kollektiivisena toimintatapana, jota ohjaavat yhteiset uskomukset, arvot, oletukset, normit ja säännöt (Appelbaum, 2000; Schein, 2017, s. 17–18).

Schein et al. (2017, s. 7) korostaa, että yrityskulttuuri koostuu syvään juurtuneista olettamuksista ja periaatteista, jotka ohjaavat organisaatiossa työskentelevien henkilöiden päivittäistä toimintaa. Yrityskulttuuri on dynaaminen ja kehittyy jatkuvasti ajan myötä organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa ja toimii näkymättömänä voimavarana, joka ohjaa sekä yksilöiden että ryhmien toimintaa (Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Hurst, 2014). Schein et al. (1992) havainnollistaa yrityskulttuuria jäävuorimallin avulla, joka on esitetty alla olevassa kuvassa 4.



Kuva 4. Yrityskulttuurin kolmikerroksinen jäävuorimalli (mukaillen Schein, 1992).

Yrityskulttuuri voidaan siis jakaa kuvan 4 mukaisesti kolmeen eri kerrokseen, joista näkyvä osa on vedenpinnan yläpuolella oleva kolmannes. Tätä osuutta kutsutaan artefakteiksi (eng. artifacts), jotka ilmenevät konkreettisenä ja näkyvänä osana kulttuuria. Tätä osaa kulttuurista voidaan pitää sen ominaisuuksien puolesta objektiivisena (Schraeder & Self, 2003). Artefaktit voivat olla esimerkiksi fyysisiä tiloja, pukeutumiskoodeja, rituaaleja ja tapoja. Ne heijastavat kulttuurin syvempiä tasoja, mutta niiden merkitys voi olla vaikea tulkita ilman ymmärrystä taustalla olevista arvoista ja oletuksista (Appelbaum et al., 2000; Schein et al., 2017, s. 18).

Vedenpinnan alapuolelle jäävä osuus muodostaa näkymättömän osan kulttuuria, mikä koostuu julistetuista uskomuksista ja arvoista (eng. espoused beliefs and values) sekä perusoletuksista (eng. basic underlying assumptions). Julistetut uskomukset ja arvot ylimmän johdon määrittelemiä ja esiintyviä usein myös organisaation asiakirjoissa sekä vuosikertomuksissa (Bourne et al., 2019). Näin ollen organisaation todelliset uskomukset ja arvot saattavat poiketa julistetuista uskomuksista ja arvoista (Daly et al., 2004). Schein et al. (2017, s. 20) korostaakin, että näiden uskomusten ja arvojen muuttuminen osaksi kulttuuria riippuu siitä, toimivatko ne käytännössä ja tuottavatko ne positiivisia tuloksia. Jos arvoja, kuten tiimityötä, korostetaan julistuksissa mutta palkitaan vain yksilöllinen suoritus, todellinen kulttuuri saattaa heijastaa pikemminkin kilpailua kuin yhteistyötä. Julistetut arvot ja uskomukset voivat siis olla ihanteita, mutta niistä tulee osa todellista kulttuuria vain, jos ne ovat linjassa organisaation perusoletusten kanssa. (Schein et al. 2017, s. 20)

Organisaation käsitykset ja perusoletukset menestykseen johtavista työskentelytavoista ja toimintamalleista syntyvät sen eri kilpailutilanteissa kerryttämistä kokemuksista ja vuorovaikutuksesta liiketoimintaympäristön eri tekijöiden kanssa (Weber, 2012). Perusoletukset ovatkin syvälle juurtuneita ja itsestään selvinä pidettyjä asioita, jotka ovat seurausta historiallisesta kehityksestä. Nämä ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa ja ne ovat harvoin avoimen keskustelun kohteena. (Schein et al., 2017, s. 21) Yrityskulttuuri tarjoaa työntekijöilleen identiteetin ja tarjoaa yhteiset arvot ja säännöt, joiden avulla työntekijät voivat hallita työn epävarmuuksia ja haasteita. Schein et al. (2017, s. 19) painottaa, että kulttuuri kehittyy usein organisaation johtajien toiminnan ja arvojen ympärille, kun heidän toimintatapansa osoittautuvat toimiviksi. Aluksi johtajan ehdotukset ovat vain mahdollisia ratkaisuja, mutta kun ne toimivat kerta toisensa jälkeen, niistä muodostuu koko organisaation jakamia uskomuksia ja arvoja. Näin syntyy perusoletusten taso, jossa aikaisemmin testatut toimintamallit muuttuvat tiedostamattomiksi lähtökohdiksi.

Yrityskulttuuri vaikuttaa siis merkittävästi organisaation toimintaan, johtamiseen, muutoksiin sopeutumiseen ja menestykseen. Schein et al. (2017, s. 10) korostaa erityisesti johtajien roolin merkitystä yrityskulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä, sillä heidän toimillaan on keskeinen vaikutus siihen, millaiset uskomukset ja käytännöt juurtuvat organisaatioon. Yhdessäkään yrityksessä ei ole keskenään samanlaista kulttuuria, vaikka ne toimisivat samalla toimialalla ja maassa, koska johtamiskulttuuri vaihtelee johtoryhmien välillä. Tämä on seurausta siitä, että jokainen kokee ja tulkitsee asiat eri tavalla oman taustansa sekä luonteensa vuoksi ja näin ollen arvottaa tärkeitä asioita eri tavalla. (Weber, 2012) Voidaankin päätellä, että yrityskulttuurin muuttaminen on usein hidasta ja haastavaa, koska perusoletukset tuovat vakautta ja turvaa ryhmän jäsenille sekä ovat juurtuneet syvälle.

Yrityskauppojen yhteydessä yrityskulttuurin merkitys on keskeinen. Kulttuurillinen yhteensopimattomuus on merkittävä syy sille, miksi yhdistyneiden yritysten suorituskyky jää tavoitteista, avainhenkilöt lähtevät ja aikaa kuluu konfliktien selvittelyyn (Appelbaum, 2000; Schein, 2017). Organisaatioiden yhdistyessä luonnollisesti myös näiden kulttuurit yhdistyvät, mikä ei aina ole aivan mutkatonta.

3. YRITYSKULTTUURIN MERKITYS YRITYSKAUPPAROSESSEN ERI VAIHEISSA

Tässä luvussa tarkastellaan yrityskulttuuriin merkitystä due diligence- ja integraatiovaiheessa. Nämä yrityskaupprosessin vaiheet ovat päätyneet tarkasteluun, koska näissä yrityskulttuurin huomioiminen on keskeisessä asemassa onnistuneen yrityskaupan saavuttamiseksi. Luvussa tunnistetaan kirjallisuudessa esiintyvät keskeisimmät haasteet kummassakin vaiheessa yrityskaupprosessia sekä tarjotaan erilaisia työkaluja ja toimintamalleja näiden ratkaisemiseksi. Keskeisten asioiden hahmottamiseksi ja ymmärtämiseksi lukuun on lisätty havainnollistavia kuvia ja taulukoita, jotka nivovat yhteen teoriaosassa esitettyjä asioita tulososan havaintojen kanssa.

3.1 Yrityskulttuuri due diligence -vaiheessa

Yrityskulttuurin huomioiminen osana yrityskauppoja on noussut entistä suurempaan rooliin, kun yrityskaupat ovat entistä useammin globaaleja ja maiden rajoja ylittäviä, jolloin yrityskulttuuri vaikuttaa keskeisesti myös yrityksen johtamiseen ja liiketoimintaan (Angwin, 2001). Tästä kertoo myös se, että yrityskulttuurien due diligencelle on kehitetty kirjallisuudessa oma lyhenne CDD, jolla tarkoitetaan juuri yrityskulttuuriin liittyvien riskien ja mahdollisuuksien tunnistamista yrityskaupassa (Panda, 2013). Kyseessä on vielä melko tuore ilmiö, sillä aiheesta saatava kirjallisuus painottuu pitkälti 2000-luvulle, kun taas ensimmäinen yrityskauppa-aalto ajoittuu jo 1800-luvun loppupuolelle, aikavälille 1987–1904 (DePamphilis, 2015, s. 18).

Cooper ja Finkelstein (2017) tunnistavat kaksi päätavoitetta CDD:lle. Ensimmäinen tavoite on tunnistaa, onko yritysten välinen kulttuurien välinen kuilu niin suuri, että se muodostuu kaupan esteeksi. Toinen tavoite on puolestaan tuoda esiin kulttuurierot ja selvittää niihin liittyviä integraatiohaasteita, jotta yritys voi varautua niihin paremmin. CDD on siis tärkeä osa due diligenceä, koska sen avulla ostaja voi varmistaa, että kohdeyritys vastaa sille asetetut odotukset ja samalla tunnistaa mahdolliset riskit, joilla voi olla merkittävä vaikutus kaupan hintaan ja ehtoihin (Weber & Tarba, 2013). Weber ja Tarba (2013) esittävät juuri yrityskulttuurilla olevan keskeinen merkitys siinä, kuinka paljon ostokohteena olevasta yrityksestä ollaan valmiita maksamaan.

3.1.1 Yrityskulttuurin tunnistamisen haasteet

Yrityskulttuuri on vaikeasti tunnistettavissa ja mitattavissa verrattuna esimerkiksi taloudellisiin tunnuslukuihin. Yhtenä syynä sille, miksi johtajilla yrityskulttuurin tarkastelu jää usein vähemmälle huomiolle due diligence -vaiheessa pidetäänkin juuri sen monimutkaisuutta ja aineetonta olomuotoa (Hagelthorn & Nold, 2016; Warter & Warter, 2018). Kuten aiemmin jo todettu, kulttuuri on moniulotteinen käsite ja siihen liittyviä muuttujia voi olla vaikea tunnistaa ja kvantifioida. Usein yrityskulttuuri nähdäänkin ennemmin kokemuksellisenä kokonaisuutena kuin yksittäisinä mitattavissa olevina osa-alueina (Schein et al., 2017). Yrityskulttuuria voidaan yrittää arvioida esimerkiksi seuraamalla johtamistyyliä, työntekijöiden välistä viestintää, päätöksenteon autonomian tasoa, riskinottohalukkuutta sekä palkitsemiskäytäntöjä, mutta näiden tekijöiden mittaaminen objektiivisesti on haastavaa (Weber & Tarba, 2012). Yrityskulttuurin arvioimiseen ja tutkimiseen on kuitenkin kehitetty erilaisia viitekehyksiä ja lähestymistapoja, joita tarkastellaan myöhemmin lisää tässä luvussa.

Toisaalta yrityskulttuurin tunnistaminen vaatii myös johdolta paljon kokemusta, sillä kulttuurien väliset erot vaikuttavat myös toimiviin johtamiskäytänteisiin. Johtamistapojen eroja ilmentää myös Weberin ja Tarban (2012) artikkeli, jossa käsitellään esimerkki johtoryhmän suhdetta velkaantumiseen taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Artikkelin mukaan erot kumpuavat juuri kulttuuriin liitetystä uskomuksista ja perusoletuksista. Kulttuurien ymmärtäminen edellyttää johtajuuspiirteiden ja johtamistyylien tunnistamista, jotta voidaan ymmärtää, kuinka kulttuurien väliset erot ovat osaltaan vaikuttaneet organisaatioiden kasvuun ja menestykseen (Hagelthorn & Nold, 2016).

Yrityskauppaprosessin alkuvaiheessa käytetään usein myös paljon ulkopuolisia asiantuntijoita, kuten konsultteja ja teknisen puolen työntekijöitä, jotka keskittyvät vain tiettyihin kaupan osa-alueisiin. Ulkoisia neuvonantajia palkataan usein selvittämään hyvin spesifejä teknisiä ja monimutkaisia asioita, jotka voidaan muuntaa taloudellisiksi arvioiksi, jolloin huomio vaikeammin mitattavista pehmeistä asioista jää vähäisemmäksi (Buono, 2018, s. 295). Tällöin asiantuntijat toimivat usein erillään toisistaan, jolloin kokonaiskuva yrityksestä jää pirstaloituneeksi, eikä riittävää kokonaiskuvaa vallitsevasta yrityskulttuurista saada muodostettua. (Weber & Tarba, 2012) Lisäksi asiantuntijat saavat usein palkkansa osuutena yrityskaupan arvosta, jonka seurauksena he ovat hyvin optimistisia synergioista saatavista eduista (Buono, 2018, s. 295). Synergiaetujen yliarviointi on myös seurausta siitä, että kulttuurien yhteentörmäyksestä aiheutuvia kustannuksia integraatiovaiheessa ei olla otettu riittävästi huomioon, kun keskittyminen on ollut taloudellisissa ja lakiin liittyvissä seikoissa (Wang et al., 2020).

Yrityskauppatyyppistä riippuen myös pääsy tietoihin voi olla rajallista ennen yrityskauppaa, jolloin yrityskulttuurin tarkastelu lähietäisyydeltä jää helposti vähäiseksi. Tämä osaltaan vaikeuttaa entisestään CDD:tä. Neuvotteluvaiheessa on esimerkiksi mahdollista, että kohdeyrityksen johtajien ja työntekijöiden haastattelu on laitonta (Cooper & Finkelstein, 2017). Toisaalta myös vihamielisissä yritysostoissa kohdeyrityksen henkilöt voivat olla haluttomia antamaan tietoja vaikeuttaakseen tai jopa estääkseen yrityskaupan (Horwitz et al., 2002). Yksi rajoittava tekijä on myös aika, jonka puitteissa toimitaan. Osa yksityiskohtaisista tiedoista voi olla hyvin vaikeasti saatavilla, joten on hyväksyttävä, että osa päätöksistä joudutaan tekemään vajavaisessa tietämyksessä (Ahammad & Glaister, 2013).

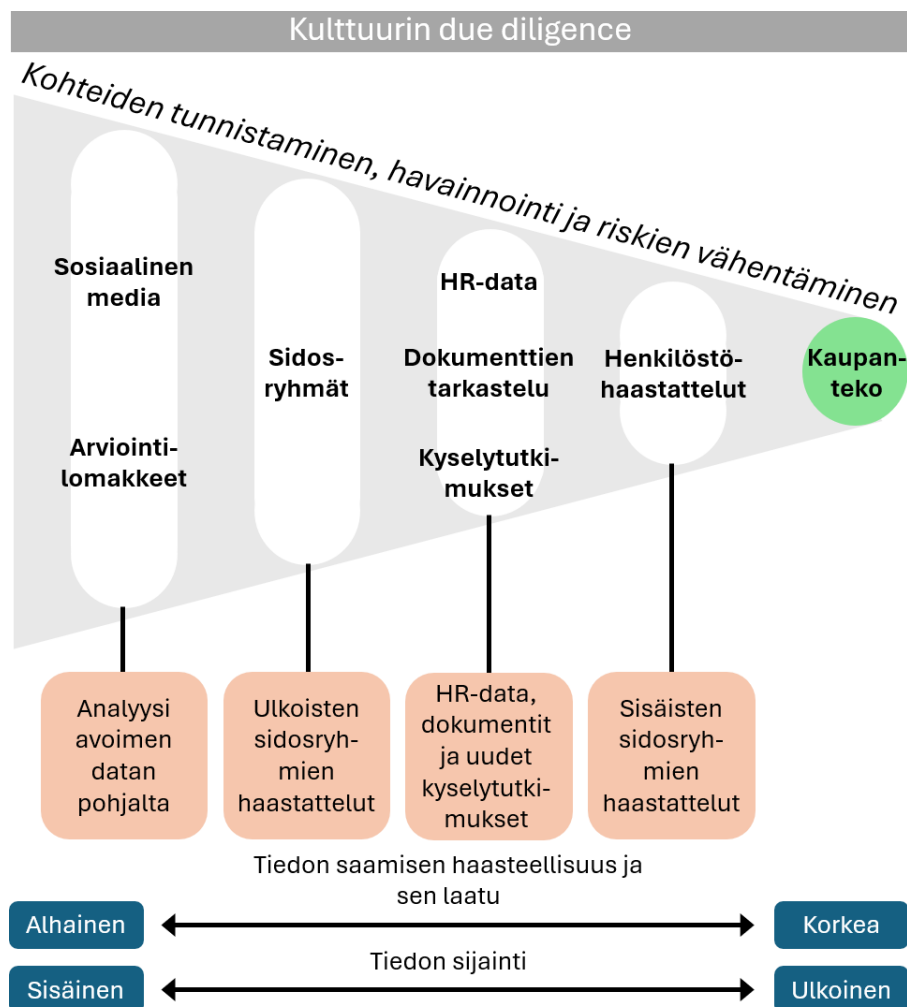
3.1.2 Yrityskulttuurin arviointi

Yrityskulttuurin huomioiminen due diligence -vaiheessa on siis tutkimusten mukaan osoittautunut hankalaksi ja jää usein taka-alalle. Kulttuuririskin arvioiminen on kuitenkin integroimisvaiheen onnistumisen näkökulmasta avainasemassa. Mohammad ja Glaister (2013) tekemän empiirisen tutkimuksen mukaan kulttuurillisen yhteensopivuuden arviointi on tilastollisesti erittäin merkittävä tekijä ($p < 0,01$) yrityskaupan onnistumisen näkökulmasta. Tunnistamalla eri organisaatiosoilla vallitseva kulttuurieroja jo due diligence -vaiheessa, voidaan ennakoida ja varautua toteutusvaiheessa mahdollisesti ilmeneviin haasteisiin (Weber & Tarba, 2012). Näin integraatio sujuu mahdollisimman sujuvasti ja mahdollistaa samalla proaktiivisen valmistautumisen edessä oleviin haasteisiin. Eroja voi ilmetä organisaation välillä esimerkiksi vallitsevissa johtamiskäytänteissä ja päätöksentekotavoissa (Warter & Warter, 2018). Yrityskulttuurin arvioimiseksi onkin kehitetty erilaisia lähestymistapoja ja viitekehyskiä, joiden avulla näitä haasteita voidaan lähestyä. Tämän alaluvun tarkoituksena on tarkastella Cooper ja Finkelstein (2017) esittämää viitekehystä ja arvioida sen vahvuuksia ja heikkouksia. Viitekehys päättyi tarkasteluun, koska se kattaa monipuolisesti eri lähteistä löytyviä tapoja arvioida kohdeyrityksen yrityskulttuuria.

Kulttuuririskin mittaaminen objektiivisesti mittareilla ei ole kovinkaan realistinen tavoite, koska kuten aiemmin on jo todettu, jokainen kokee kulttuurin subjektiivisesti omalla tavallaan. Yrityskulttuuria voidaan arvioida joko hyödyntämällä ostokohteena olevasta yrityksestä saatavaa epäsuoraan tai suoraan saatavilla olevaa tietoa, eli ulkoista tai sisäistä tietoa. Epäsuoraan saatava tieto on tietoa lähteistä, jotka ovat kaikkien saatavilla, kun taas suoraan saatava tieto on kohdeyritykseltä saatavaa tietoa. (Weber & Tarba, 2012)

Voidaankin päätellä, että suoraan saatava sisäinen tieto on vaikeammin saatavilla, mutta tarkempaa ja laadukkaampaa yrityskulttuurin arvioimisen näkökulmasta.

Cooper ja Finkelstein (2017) esittävät viitekehysten, jonka tarkastelu alkaa helposti saatavilla olevasta ulkoisesta tiedosta ja päättyy vaikeammin saatavilla olevaan sisäiseen tietoon. Viitekehys kattaa useat kirjallisuudessa esiintyvät lähestymistavat yrityskulttuurin arvioimiseen, kuten kyselytutkimukset ja haastattelut. Näiden lisäksi on olemassa tietenkin myös muita tapoja arvioida yrityskulttuuria, joita viitekehyksestä ei ilmene. Esimerkiksi Weber ja Tarba (2012) painottavat dokumenttien ja haastatteluiden ohella myös intuitiivisempaa havainnoinnin merkitystä osana yrityskulttuurin arviointia. Havainnot esimerkiksi laitteiden sijoittelusta, sloganeista ja rituaaleista voivat antaa paljon sellaista tietoa, jota dokumentit ja haastattelut eivät tarjoa (Cartwright & Cooper, 2012). Havainnoin ohella Panda (2013) korostaa myös kuuntelemisen tärkeyttä, jonka avulla voidaan tehdä tulkintoja henkilöstön välisestä kommunikointikulttuurista ja asenteista. Kuvassa 5 on esitetty viitekehys yrityskulttuurin due diligencelle.



Kuva 5. Viitekehys yrityskulttuurin due diligencelle (mukaillen Schorg et al., 2004; Weber & Tarba, 2012; Cooper & Finkelstein, 2017).

Tarkastellaan ensin kenties helpoiten saatavilla olevaa sosiaalisesta mediasta saatavaa tietoa, jonka pohjalta pyritään tekemään ensimmäiset analyysit kohdeyrityksen kulttuurista. Sosiaalisen median pohjalta tehtävä analyysi toimii huomaamattomana menetelmänä kohdeyritysten esivalinnassa sekä valitun kohteen tutkimisessa, nostaan samalla esiin mahdollisia kulttuuriin liittyviä haasteita. (Cooper & Finkelstein, 2017) Sosiaalisesta mediasta saatavaan tietoon täytyy kuitenkin suhtautua tietynlaisella varauksella, sillä kuka tahansa pystyy kirjoittamaan sinne mitä tahansa. Samaan aikaan myös työntekijöiden kommentit voivat olla hyvin kärjistäviä ja tunnekuohuissa kirjoitettuja. Näin ollen sosiaalisen median kautta saatavaan kuvaan on syytä suhtautua vielä melko kriittisesti. Kohdeyrityksen tunnistamisessa voidaan käyttää myös sosiaalisen median lisäksi esimerkiksi erilaisia arviointilomakkeita. Schorg et al. (2004) esittää arviointilomakkeen, jossa ulkoisista lähteistä saatujen tietojen pohjalta arvioidaan kohdeyrityksen eri osalualueita numeerisesti asteikolla 1–5, painottamalla eri osa-alueiden tärkeyksiä.

Seuraavassa vaiheessa viitekehyksessä siirrytään ulkoisten sidosryhmien haastattelun, joita ovat esimerkiksi myyjät, osakkeenomistajat, aiemmat työntekijät ja aiemmat johtajat. Sidosryhmien haastattelu voi tuoda myös uusia kohdeyritykseen liittyviä vahvuuksia ja ongelmakohtia esille. Tämä vaihe on jo näkyvämpi sosiaalisen median data-analyysin verrattuna ja antaa arvokasta lisätietoa yrityskulttuurista. (Cooper & Finkelstein, 2017) Haastattelut antavat esimerkiksi lisätietoa yrityksessä vallitsevista arvoista, normeista ja sopimuksista (Panda, 2013). Ulkoisten sidosryhmien haastattelusta saatavat tiedot voivat tarjota tarkempia tietoja kohdeyrityksessä vallitsevasta yrityskulttuurista, mutta se ei kuitenkaan välttämättä vastaa todellisuutta. Vanhojen työntekijöiden havainnot eivät välttämättä kuvaa enää täysin nykytilannetta ja toisaalta muut ulkoiset sidosryhmät ovat hyvin rajoitetusti yhteydessä yrityksen kanssa, jolloin heidän välisensä näkemykset saattavat poiketa huomattavasti toisistaan.

Kolmannessa vaiheessa, kun kohdeyritys on valittu ja neuvottelut aloitettu, voi yritys saada pääsyn kohdeyrityksen tietoarkistoihin, joista voi löytyä arvokasta tietoa henkilöstöhallinnon (HR) ja johdon toimista (Panda, 2013). HR-datan ja dokumenttien tarkastelu voi tarjota entistä syvällisempiä näkemyksiä kohdeyrityksen nykyisestä yrityskulttuurin tilasta, kun käytössä on nykyisten työntekijöiden kyselytuloksia (Cooper & Finkelstein, 2017). Dokumenteista saatava tieto voi esimerkiksi antaa tietoa päätöksentekotavoista, valtarakenteista ja arvomaailmasta (Panda, 2013). Kyselyihin vastannut henkilöstö ei toisaalta edusta välttämättä enemmistöä, jonka takia niistä saadut tulokset eivät välttämättä kerro täysin luotettavasti kohdeyrityksen yrityskulttuurista. Olemassa olevien ky-

selytutkimusten lisäksi voidaan myös teettää kohdeyrityksen henkilöstölle kyselytutkimuksia, joista voidaan saada lisätietoa vallitsevasta yrityskulttuurista (Cartwright & Cooper, 2012).

Viitekehyksessä yrityskulttuurin due diligencen viimeinen vaihe on sisäisten sidosryhmien haastattelu. Sisäiset sidosryhmähaastattelut antavat ajantasaisimman tiedon vallitsevasta yrityskulttuurista. Ne auttavat arvioimaan kohdeyrityksen yrityskulttuurin yhteensopivuutta tai mahdollisia haasteita ostavan yrityksen kulttuurin kanssa. Haastattelut, jotka kohdistuvat kohdeyrityksen johtoryhmään, keskijohdon edustajiin sekä etulinjan työntekijöihin, tarjoavat kattavan kuvan yrityksen kulttuurista eri hierarkiatasoilla. (Cooper & Finkelstein, 2017) On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että haastattelemalla saadut tulokset eivät ole myöskään täydellisiä, eikä viitekehys näin ollen ole täysin aukoton. Esimerkiksi tiedonkeruumetodilla voi olla vaikutusta yrityskulttuurista saatavaan kuvaan, Zuewa-Owens et al. (2012) mukaan haastatteluista saadut tulokset saattavat poiketa havaintojen kautta muodostuneesta käsityksestä yrityskulttuurista. Lisäksi yrityskulttuurin arvioimiseksi on olemassa myös monia muita tapoja, eikä kirjallisuudesta löydy vielä mitään tiettyä toimintamallia yrityskulttuurin arvioimiseksi.

3.1.3 Yrityskulttuurin strateginen yhteensopivuus ja integraatiostrategian valinta

Strategisesta näkökulmasta katsottuna ennen yrityskaupan toteutumista kirjallisuus pitää yhtenä tärkeimmistä valinnoista sitä, millä tavalla organisaatiokulttuuria lähdetään rakentamaan yrityskaupan integraatiovaiheessa. Heikko kulttuurien yhteensopivuus voi johtaa siihen, että tavoiteltuja synergiaetuja ei saavuteta ja yrityskauppa koetaan epäonnistuneeksi. Kohdeyrityksen kulttuurin arviointi jo due diligence -vaiheessa auttaa sopivan integraatiostrategian valinnassa, jolla nähdään olevan keskeinen rooli yrityskaupan onnistumisessa. (Ahammad & Glaister, 2013) Yrityskulttuurien yhdistämiseksi ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan valittuun lähestymistapaan vaikuttavat esimerkiksi yritysten samankaltaisuus, koko, toimiala, monikulttuurisuuden aste ja suhtautuminen omaan sekä ostavan yrityksen yrityskulttuuriin (Appelbaum et al., 2000). Kulttuuristrategian valitsemisen lisäksi on myös syytä miettiä integraation syvyyttä, johon puolestaan vaikuttavat esimerkiksi valtaetäisyys ja työntekijöiden autonomian taso, toiset kulttuurit korostavat enemmän individualismia ja toiset kollektivismia (Weber et al., 2011).

Cooper ja Finkelstein (2017) esittävät kolme eri lähestymistapaa: käytetään jompaakumpaa kulttuureista sellaisenaan, luodaan kulttuuri, joka yhdistää kummankin kulttuurin par-

haat puolet tai luodaan täysin uusi kulttuuri, joka ei perustu kumpaankaan olemassa olevaan kulttuuriin. Täysin uuden kulttuurin luominen on näistä useimmiten tavoiteltu vaihtoehto, koska se kohtelee yrityskaupan osapuolia tasavertaisesti (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 80). Cooper ja Finkelstein (2017) painottavat kuitenkin, että oman yrityskulttuurin tunteminen ja ymmärtäminen on kaiken lähtökohta sopivan integraatiostrategian valitsemiseksi, haastaen näin Kulmalan ja Rosvallin (2022, s. 80) esittämän näkemyksen.

Kulttuurien yhdistämisestä käytetään nimitystä akkulturaatio (eng. acculturation), jolla tarkoitetaan väistämätöntä kulttuurien välisestä vuorovaikutuksesta seurannutta muutosta (Hurst, 2014). Edellä mainittujen kolmen lähestymistavan lisäksi, kirjallisuudessa tunnistetaan vielä neljäs tapa lähestyä strategisesti yritysten kulttuurillista integraatiota. Tässä vaihtoehdossa kulttuurit pidetään tietoisesti erillään toisistaan. Appelbaum et al. (2000) tunnistaa artikkelissaan neljä eri akkulturaation muotoa, jotka pohjautuvat Naha-vandin ja Malekzadehin (1988) luomaan malliin. Tutkimuksessa tunnistettiin: integraatio, assimilaatio, erottautuminen ja dekkulturaatio. Nämä ovat pitkälti päällekkäisiä aiemmin esitettyjen lähestymistapojen kanssa. Taulukossa 1 on yhdistetty nämä eri lähestymistavat. Siinä käsitellään eri integraatiostrategioiden soveltuvuutta erilaisissa tilanteissa.

Taulukko 1: Yrityskulttuurin integraatiostrategiat ja niiden soveltuvuudet.

Kulttuurin integraatiostrategia (Akkulturaation tyyppi)	Kuvaus	Soveltuvuus	Lähteet
Toisen kulttuurin käyttö (Assimilaatio)	Toinen organisaatio omaksuu toisen yrityksen kulttuurin ja identiteetin.	<ul style="list-style-type: none"> Toisen yrityksen suorituskyky ja/tai yrityskulttuuri havaitaan hyväksi Yritykset ovat yksikulttuurisia ja strategisesti läheisiä 	Appelbaum et al. (2000); Marks & Mirvis (2011); Panda (2013); Hurst & Pattath (2019)
Erilliset kulttuurit (Erottautuminen)	Molemmat organisaatiot säilyttävät oman kulttuurinsa, ja vuorovaikutus tai kulttuurivaihto on minimaalista.	<ul style="list-style-type: none"> Kumpikin yritys vastustaa sopeutumista toisen yrityksen kulttuuriin ja haluaa säilyttää oman kulttuurinsa Yritykset ovat monikulttuurisia ja strategisesti kaukaisia Yleisiä rajat ylittävissä fuusioissa 	Appelbaum et al. (2000); Panda (2013); Hurst & Pattath (2019)
Kulttuurien sekoittuminen (Integraatio)	Molempien organisaatioiden kulttuurista yhdistetään elementtejä yhteisen, mukautetun kulttuurin luomiseksi.	<ul style="list-style-type: none"> Halutaan yhdistää rakenteita, mutta silti säilyttää toimivaksi todettu oma kulttuuri ja toimintatavat Yritykset ovat monikulttuurisia ja strategisesti läheisiä Muutoksia kummankin yrityksen kulttuurissa ilman kulttuurillisen identiteetin menetystä 	Appelbaum et al. (2000); Panda (2013); Hurst & Pattath (2019)
Kokonaan uusi kulttuuri (Dekulturaatio)	Alkuperäiset kulttuurit korvataan täysin uusilla käytännöillä ja arvoilla, jotka eivät muistuta kumpaakaan.	<ul style="list-style-type: none"> Kohdeyrityksen omaa kulttuuria ei arvosteta ja ostan yrityksen kulttuuria vastustetaan Yritykset ovat yksikulttuurisia ja strategisesti kaukaisia 	Appelbaum et al. (2000); Panda (2013); Hurst & Pattath (2019); Sales et al., (2022)

Yhteenvedon voidaan todeta, että yrityskulttuurin strateginen suunnittelu on tärkeää jo ennen kulttuurien varsinaista kohtaamista. Tämä edellyttää kulttuurierojen huolellista huomioimista ja tunnistamista jo due diligence -vaiheessa. Sopivan strategian valinta ja

sen toteuttaminen on haastavaa, mutta sillä on merkittävä vaikutus yrityskaupan pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen, henkilöstön sitoutumiseen ja uusien toimintamallien omaksumiseen.

3.2 Yrityskulttuuri integraatiovaiheessa

Seuraavaksi siirrytään yrityskaupan jälkeiseen aikaan, jossa ensimmäisenä vastassa on yritysten integraatio. Luvussa tunnistetaan yleisiä kirjallisuudessa esiintyviä haasteita yrityskulttuurin integraatiovaiheeseen liittyen ja pyritään löytämään sekä tunnistamaan erilaisia keinoja niistä selviämiseksi, jotta yrityskaupalle asetetut tavoitteet ja synergiaedut saavutettaisiin mahdollisimman hyvin.

Integraatiovaihe on yrityskulttuurin näkökulmasta hyvin merkittävä vaihe, sillä se on ensimmäinen vaihe yrityskaupprosessia, jossa yritysten kulttuurit aidosti kohtaavat. Tässä vaiheessa selviää, kuinka due diligence -vaiheessa tehdyt arvioinnit kohdeyrityksestä pitävät paikkansa ja aletaan tavoittelemaan yrityskaupalle asetettuja tavoitteita konkreettisesti. Tässä vaiheessa yrityksen toimivalla johdolla on keskeinen rooli lähteä luotsaamaan yritystä haluamaansa suuntaan, unohtamatta kuitenkaan työntekijöitään. Johdon johtamistaidot korostuvat, siltä vaaditaan kykyä motivoida työntekijöitään sekä taitoa navigoida vaativassa ja vaihtelevassa toimintaympäristössä kohti tavoitetta.

3.2.1 Haasteet yrityskulttuurin integraatiovaiheessa

Schraeder & Self (2003) mukaan arviolta joka neljäs yhdysvaltalainen on työuransa aikana mukana jossakin yritysjärjestelyssä. Tutkimuksen mukaan työntekijät suhtautuvat yrityskauppoihin usein hyvin kielteisesti. Tällöin työntekijät eivät enää koe vastaavaa yhteenkuuluvuutta ja heidän siteensä yritykseen heikkenee. Yksi merkittävä haaste onkin avainhenkilöiden menetys, jolla puolestaan on suora vaikutus yrityskaupasta saataviin hyötyihin (Caiazza & Volpe, 2015). Eräiden tutkimusten mukaan kohdeyrityksen johdon kyvykkyyttä pidetään yhtenä tärkeimmistä tekijöistä yrityskaupan onnistumisen näkökulmasta, mahdollistaen esimerkiksi tavoiteltujen synergiaetujen saavuttamisen. (Ahammad & Glaister, 2013) Näin ollen heidän avainhenkilöiden pitäminen yrityksessä yrityskaupan jälkeen on ensiarvoisen tärkeää yrityskaupan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.

Yritysjohto saattaa kokea oman asemansa heikentyneen aiempaan verrattuna uudessa organisaatiossa, eivätkä he enää koe samanlaista yhteenkuuluvuutta ja merkityksellisyyden tunnetta toimia uuden yrityksen alaisuudessa (Horwitz et al., 2002). Tästä seuraa

luonnollisesti tyytymättömyyttä ja avainhenkilöiden menetyksiä. Yrityskauppa voi siis johtaa vastakkainasettelutilanteisiin, jossa jännitteet yritysten välillä nousevat suuriksi. Englanninkielisestä kirjallisuudesta löytyy ilmiölle erilaisia termejä, kuten "acculturative stress", "culture clash", "culture collision" ja "merger syndrome", jotka kaikki viittaavat yritysten välisiin kulttuurillisiin vastakkainasetteluihin (Sarala, 2009). Ilmiölle löydettävät useat käsitteet kuvaavat osaltaan haasteen yleisyyttä.

Yritykset suuntaavat nykyään entistä useammin ulkomaille globalisaation myötä säilyäkseen kilpailukykyisinä jatkuvasti kehittyvässä ja muuttuvassa ympäristössä. Useissa tilanteissa eri maissa vallitsevat politiikat, lainsäädännöt, arvot ja uskomukset poikkeavat merkittävästi toisistaan ja vaikuttavat näin ollen suoraan yrityskulttuuriin, eroja voi esiintyä esimerkiksi johtamistyyliessä. (Caiazza & Volpe, 2015) Kirjallisuudessa nouseekin usein esille että, mikäli kohdeyrityksen ja ostajayrityksen välillä on suuri kulttuuriero, on haasteita mitä todennäköisemmin tiedossa integraatiovaiheessa (Horwitz et al., 2002; Katramo et al., 2013, s. 499). Väitettä tukee Lodorfosin ja Boatengin (2006) tekemän tutkimuksen havainto siitä, että jaetut kokemukset ja kulttuuri muodostavat perustan luottamukselle. Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan ole yhtä mieltä kulttuurieron tuomista haasteista. Caiazza ja Volpe (2015) esittävät, ettei kulttuurien yhteentörmäys riipu välttämättä kulttuurieroista, vaan siitä, kuinka yritysten välisiä eroja tunnistetaan ja hallitaan. Lisäksi joissakin tutkimuksissa on havaittu, että pienillä kulttuurillisilla eroilla olisi positiivinen vaikutus yrityskaupan lopputulokseen (Schraeder & Self, 2003; Hertel et al., 2024).

Ongelmat ja haasteet kommunikoinnissa voivat johtaa niin ikään vastakkainasetteluihin, kun havaituista epäkohdista ei puhuta. Johtajien onkin tärkeää viestiä selkeästi uusista työntekijöiden rooleista ja vastuista sekä tulevaisuuden tavoitteista, arvoista ja odotuksista. (Horwitz et al., 2002) Myös Creasy et al. (2009) korostaa tutkimuksessaan, että työntekijän on tärkeä löytää oma paikkansa uudessa organisaatiossa ja johtajilta vaaditaan työntekijöiden yhdenvertaista sekä reilua kohtelua. Näin uusi rooli uudessa organisaatiossa tuntuu mielekkäämmältä ja tulevaisuus vaikuttaa selkeämmältä, kun yhteinen tavoiteltu päämäärä on kaikkien tiedossa.

Integraatiostrategian valinnan lisäksi myös integraation tasolla on merkitystä yrityskauppojen onnistumisessa, sen valinta ei kuitenkaan ole aina helppoa. Integraation taso määrittää, kuinka laajasti ja syvällisesti yhdistyvien yritysten toimintoja, kulttuureja ja järjestelmiä yhdistetään. Integraation asteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksissä vallitsevat johtamiskäytännöt, hallinnolliset prosessit ja direktiivit. (Bauer & Matzler, 2013) Korkea integraation aste voi mahdollistaa resurssien tehokkaamman uudelleen kohdentamisen ja synergien hyödyntämisen, mikä luo arvoa yrityskaupalle (Teerikangas & Vary, 2006). Toisaalta se voi lisätä myös riskejä, kuten kulttuurillisia konflikteja ja

henkilöstön vastarintaa, kun organisaation rakenteita ja käytäntöjä muutetaan merkittävästi (Weber et al., 2011).

Yrityksen koko voi osaltaan myös vaikuttaa integraatiossa ilmeneviin haasteisiin. Saralan (2009) artikkelissa mainitaan, että mitä suurempi kohdeyritys on, sitä todennäköisemmin mahdollisia konflikteja on tiedossa. Suuret yritykset ovat usein jäykempiä toimintoiltaan ja niiden kulttuuri on pitkän aikavälin tulos, jonka seurauksena se on näin juurtunut syvälle. Tällaisen yrityksen yrityskulttuurin muuttaminen on huomattavasti haastavampaa verrattuna pieneen dynaamiseen toimijaan, joka etsii vielä osittain omaa identiteettiään ja on avoin muutoksille.

3.2.2 Muutoksen johtaminen ja henkilöstön motivointi

Integraatiovaiheessa organisaatio on väistämättömän muutoksen edessä. Tällöin johtajien kyky johtaa muutosta ja motivoida henkilöstöä korostuu, kun organisaation rakenteet, toimintatavat ja kulttuuri ovat muutoksen keskellä. Kirjallisuudessa esiintyy useita määritelmiä muutosjohtamiselle. Yhteistä näille on, että sen keskeinen tavoite viedä valittu strategia käytäntöön, eli sovittaa strategia osaksi yrityksen arkea ja toimintakulttuuria. Käytännössä se tarkoittaa ihmisten johtamista, selkeää ja jatkuvaa viestintää sekä strategian määrätietoista toteuttamista. (Katramo et al., 2013, s. 484) Muutostilanteet herättävät usein epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin. Tässä luvussa tarkastellaan keskeisiä henkilöstön kehittämisen, palkitsemisen, viestinnän ja osallistamisen keinoja, joiden avulla muutosta voidaan hallita tehokkaasti ja työntekijöiden motivaatio voidaan säilyttää muutoksen keskellä.

Henkilöstöhallinnolla (HR) on tärkeä tehtävä kehittää erilaisia käytäntöjä työntekijöiden kouluttamiseksi ja kehittämiseksi muutostilanteissa, erityisesti yrityskauppojen aikana (Vasilaki et al., 2016). Nikandrou ja Papelaxandris (2007) tukevat ajatusta siitä, että HR:n toimilla on merkittävä vaikutus integraation onnistumisessa. Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen parantaa työmotivaatiota ja samalla edistää taitoja, joita muutoksen keskellä tarvitaan. Työntekijöiden sitouttamisella ja motivoinnilla nähdäänkin olevan tärkeä rooli integraation onnistumisessa (Birkenshaw et al., 2000). Vasilaki et al. (2016) esittää, että henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen edistävät kykyä luoda uusia rutiineja, parantaa päätöksentekoa ja allokoita resursseja sekä kykyä sopeutua yrityskulttuurissa tapahtuviin muutoksiin. Hyvät henkilöstöhallinnon käytänteet ovat siis kriittinen osa integraation onnistumista, koska ne tukevat työntekijöiden sitoutumista, parantaen samalla heidän taitojansa ja osaamisiansa entisestään.

Yksi mahdollinen motivaatiota lisäävä tekijä on henkilöstön palkitseminen. Palkitsemiskäytänteillä nähdään olevan positiivinen vaikutus luottamuksen rakentumiselle ja yhteistyölle yritysten välillä. Palkitsemiskäytänteet luovat myös turvallisuuden tunnetta ja niillä voidaan ohjata toimintaa haluttuun suuntaan, mikä on integraatiosta seuranneen muutoksen keskellä erityisen tärkeää. (Stahl et al., 2012) Palkitsemisjärjestelmän täytyy kuitenkin olla hyvin suunniteltu ja kohdella kaikkia työntekijöitä tasa-vertaisesti, jotta siitä saadaan haluttu hyöty. Palkitsemisella on myös havaittu olevan lieventävä vaikutus identiteetin menettämisen tunteeseen, mikä on varsin yleistä yrityskaupan yhteydessä (Cooke & Huang, 2011). Palkitsemisjärjestelmien käyttö ei kuitenkaan sovellu kaikkiin tilanteisiin, vaan myös tässä kulttuurilliset seikat on otettava huomioon.

Kommunikoinnin avoimuus ja läpinäkyvyys ovat keskeisessä roolissa yrityskauppaprosessin jokaisessa vaiheessa. Sen merkitys kuitenkin korostuu integraatiovaiheessa, kun tulevaisuus tuntuu epävarmalta ja oman työpaikan menettäminen muutoksen keskellä huolestaa (Schraeder & Self, 2003; Vasilaki et al., 2016). Schraeder ja Self (2003) mukaan yrityskauppoihin liittyvä kulttuurishokin minimoimiseksi työntekijöiden on tärkeä tietää, mihin suuntaan yritystä ollaan viemässä. Tämän lisäksi työntekijöiden on tärkeää tietää myös heidän tulevista työtehtävistä, jotta heille ei muodostu vääränlaisia mielikuvia ja odotuksia (Robinson, 1997; Appelbaum et al., 2000). Näin työntekijät eivät joudu pettymään, mikäli työtehtävä ei olekaan sellainen kuin he ovat ajatelleet ja samalla se luo tunnetta, että myös uusi organisaatio välittää heistä. Kommunikaation avoimuus vähentääkin tutkimusten mukaan työntekijöiden stressiä ja muutosvastarintaa sekä luo työlle merkityksellisyyden tunnetta (Buono et al., 1985; Jimmieson & White, 2011).

Ei myöskään riitä, että vain ylin johto tekee päätöksiä, vaan myös työntekijöiden on tärkeää saada äänensä kuuluviin ja päästä vaikuttamaan heitä koskeviin asioihin, jotta he kokisivat työnsä merkitykselliseksi ja hyvä ilmapiiri säilyisi. Lodofors ja Boateng (2006) mukaan hyvä ilmapiiri tukee kulttuurillista muutosta, johon vaikuttavat juuri sosiokulttuurillinen ympäristö ja kommunikaatio yhdistyvien yritysten välillä. Lisäksi työn merkitykselliseksi kokeminen parantaa työntekijöiden pysyvyyttä ja edistää identifioitumista uuteen yritykseen, mitkä puolestaan edistävät esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvointia ja edistävät muutosta (Vasilaki et al., 2016).

Toteutusvaiheessa myös integraation nopeudella on merkitystä halutun lopputuloksen saavuttamisen näkökulmasta. Monet tutkimukset pitävät ensimmäistä sataa päivää yrityskaupan onnistumisen näkökulmasta kriittisimpinä. Tätä perustellaan esimerkiksi sillä, että nopealla integraatiolla voidaan vähentää epävarmuutta, hyödyntää alkunnostusta ja minimoida kilpailijoiden reagointiaika. Näin yrityskaupasta saatavat tuotot ja synergiat saadaan käyttöön mahdollisimman nopeasti. (Angwin, 2004) Toisaalta hidas integraatio

voi vähentää mahdollisia konflikteja, parantaa luottamuksen rakentumista ja vähentää erilaisia häiriöitä prosessissa, jolloin integraatio on edullisempi toteuttaa (Homburg & Bucerius, 2006). Integraation nopeuteen vaikuttaa niin sisäiset kuin ulkoiset yhteneväisyydet, eikä integraation nopeutta voida pitää itseisarvona onnistumisen kannalta, vaan se on adaptoitava kuhunkin tilanteeseen tarkoituksenmukaisesti (Homburg & Bucerius, 2006; Bauer & Matzler, 2014).

Alla oleva taulukko 2 havainnollistaa, kuinka edellä mainitut yrityskulttuurin jäävuorimallin eri tasot liittyvät muutoksen johtamiseen ja henkilöstön motivointiin yrityskauppojen integraatiovaiheessa. Taulukossa esitellään jäävuorimallin kolme tasoa: artefaktit, julistetut arvot ja uskomukset ja perusoletukset sekä niiden keskeiset elementit muutoksen johtamisessa ja henkilöstön motivoinnissa. Lisäksi taulukossa esitetään mahdollisia toimenpiteitä, jotta integraatio sujuisi mahdollisimman hyvin. Taulukko 2 auttaa ymmärtämään ja hahmottamaan integraatioprosessin näkyviä ja näkymättömiä tekijöitä.

Taulukko 2: Jäävuorimallin yhdistäminen muutoksen johtamiseen ja henkilöstön motivointiin

Jäävuorimallin taso	Keskeiset elementit muutoksen johtamisessa ja henkilöstön motivoinnissa	Mahdollisia toimenpiteitä
Artefaktit (Näkyvä osa)	Konkreettiset ja näkyvät muutostilanteiden elementit, kuten koulutusmateriaalit, palkitsemisjärjestelmät ja viestintävälineet.	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitetään henkilöstön koulutusohjelmia tukemaan uusia rutiineja ja päätöksentekoa • Otetaan käyttöön selkeä palkitsemisjärjestelmä, joka on tasa-arvoisen ja motivoiva
Julistetut arvot ja uskomukset	Johdon viestimät arvot ja uskomukset, jotka tukevat integraatiota ja luottamuksen rakentamista.	<ul style="list-style-type: none"> • Korostetaan avoimuuden ja yhteistyön merkitystä • Varmistetaan, että palkitsemiskäytännöt ohjaavat käyttäytymistä haluttuun suuntaan • Läpinäkyvä viestintä prosessista
Perusoletukset	Syvään juurtuneet perusoletukset, kuten työn merkityksellisyys, työntekijöiden identiteetti ja yhteisöllisyys, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuunnellaan työntekijöiden näkemyksiä päätöksenteossa • Rakennetaan luottamusta sosio-kulttuuristen tekijöiden huomioimisella • Edistetään työntekijöiden identifioitumista uuteen organisaatioon

Yhteenvetona voidaan todeta, että johdon rooli on keskeinen onnistuneessa muutoksenhallinnassa ja henkilöstön motivoinnissa integraatioprosessissa. Johto vastaa strategian selkeyttämisestä, tavoitteiden viestimisestä ja organisaation suunnan määrittämisestä, mikä auttaa vähentämään epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Avoin ja läpinäkyvä viestintä, sekä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, vahvistavat luottamusta ja sitoutumista organisaation sisällä.

4. PÄÄTELMÄT

Tämän tutkielman tavoitteena oli syventää ymmärrystä yrityskulttuurin merkityksestä osana yritysostoja ja -fuusioita yrityskauppaprosessin eri vaiheissa, niin ennen kuin jälkeen kauppasopimuksen. Pääpaino kohdistui yrityskauppaprosessin due diligence- ja integraatiovaiheeseen. Työssä tarkasteltiin näihin vaiheisiin liittyviä erilaisia haasteita ja pyrittiin tunnistamaan erilaisia tapoja vaikuttaa näihin. Vaiheet valikoituivat työssä tarkasteltavaksi, koska yrityskulttuurin rooli nousi niissä esiin huomattavan usein muihin vaiheisiin verrattuna. Näiden vaiheiden tutkiminen osoittautui mielenkiintoiseksi lähestymistavaksi, sillä se tarjosi hyvin kokonaisvaltaisen käsityksen yrityskulttuurin roolista osana yrityskauppaprosessia. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä havaintoja ja niiden merkitystä. Lisäksi arvioidaan työn rajoituksia ja ehdotetaan jatkotutkimuskohteita.

4.1 Keskeiset havainnot

Tämä kandidaatintyö koostui kahdesta tutkimuskysymyksestä. Ensimmäiseen tutkimuskysymyksen tarkoitus oli tunnistaa yrityskulttuurin merkitys yritysostojen merkitys yritysostojen ja -fuusioiden onnistumisessa. Tähän kysymykseen vastaten tutkimus osoitti, että yrityskulttuuri on keskeinen tekijä yrityskauppojen onnistumisessa. Tätä näkemystä tuki jokainen työhön tarkastelussa ollut lähde. Kirjallisuus aiheeseen liittyen yrityskulttuuriin liittyen on vielä melko tuoretta, mutta se on lisääntynyt huomattavasti 2000-luvun jälkeen ja on jo laajalti tutkittu ilmiö. Yrityskulttuurin merkitys korostuu nykyään entisestään globalisaation myötä, sillä yhä useampi yrityskauppa on maan rajat ylittävä, jolloin myös kulttuurilliset eroavaisuudet kasvavat (Chung et al., 2014). Edelleen yrityskulttuurin huomioiminen ennen yrityskauppaa jää usein liian vähäiselle huomiolle, kun keskittyminen on enemmän strategisissa ja taloudellisissa tekijöissä (Marks & Mirvis, 2011). Vähäisestä yrityskulttuurien tarkastelusta due diligence -vaiheessa seuraa usein haasteita integraatiovaiheessa kulttuurien törmätessä yhteen, kun siihen ei olla osattu varautua (Caiazza & Volpe, 2015).

Yrityskulttuuria lähestyttiin työssä Schein et al. (1992) esittämän jäävuorimallin avulla, josta ilmenee kulttuurin eri tasot – näkyvät artefaktit, julistetut uskomukset ja arvot sekä syvälliset perusoletukset. Alla olevassa taulukossa 3 on esitetty yrityskulttuurin merkitys yrityskaupoille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa perusteluineen.

Taulukko 3: Yrityskulttuurin merkitys yrityskaupan tavoitteiden näkökulmasta.

Tavoite	Yrityskulttuurin merkitys (matala-kohtalainen-korkea)	Perustelut
Kasvun saavuttaminen	Korkea	Integraatio vaatii kulttuurillista yhteensopivuutta, esimerkiksi johtamistyyli ja henkilöstön motivointi vaikuttavat kykyyn hyödyntää uusia resursseja ja markkina-alueita.
Synergiaetujen saavuttaminen	Korkea	Synergioiden toteutuminen edellyttää sujuvaa kulttuurista yhteensopivuutta, jotta prosessit ja toiminnot voidaan yhdistää tehokkaasti.
Riskien hajauttaminen	Kohtalainen	Kulttuurien erilaisuus voi tuoda innovatiivisia näkemyksiä, mutta hallitsemattomana lisätä jännitteitä ja konflikteja, mikä heikentää hajautuksen tavoitteiden saavuttamista.
Markkina-aseman vahvistaminen	Kohtalainen	Kulttuurin yhteensopivuus vaikuttaa markkina-asemaan, mutta riippuu myös ulkoisista tekijöistä, kuten kilpailusta ja brändin vahvuudesta.
Nopeampi laajentuminen	Korkea	Kulttuurierot voivat nopeuttaa tai hidastaa uusien markkinoiden valtaamista riippuen siitä, kuinka hyvin ne on tunnistettu ja hallittu etukäteen.
Verotukselliset syyt	Matala	Yrityskaupan avulla voidaan optimoida verotusta siirtämällä tulojen verotusta alhaisemman verotuksen maihin tai hyödyntämällä tappioita verotuksellisesti.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää mitä haasteita due diligence- ja integraatiovaiheeseen liittyy yrityskulttuurin näkökulmasta ja etsiä keinoja näihin vaikuttamiseksi. Tässä työssä tunnistettiin ja löydettiin relevantteja yrityskulttuuriin liittyviä haasteita kumpaankin yllä esitettyyn yrityskauppaprosessin vaiheeseen. Lisäksi haasteisiin vaikuttamiseksi löydettiin monipuolisesti erilaisia keinoja.

Etenkin due diligence -vaiheessa kulttuuristen erojen tunnistaminen ja niiden vaikutusten arviointi muodostavat merkittävän haasteen, kun mitään tarkkoja mittareita yrityskulttuurin tunnistamiseksi ei ole olemassa ja jokainen kokee sen henkilökohtaisesti omalla tavallaan (Weber & Tarba, 2012). Lisäksi pääsy kohdeyrityksen tietoihin saattaa olla rajallista (Cooper & Finkelstein, 2017). Kulttuuriset elementit, kuten artefaktit sekä julistetut arvot ja uskomukset, ovat usein näkyvä osa kulttuuria, mutta syvälle juurtuneet perus-

oletukset jäävät helposti huomaamatta (Schein et al., 2017). Näiden perusoletusten tunnistaminen on kuitenkin tärkeää, sillä ne määrittävät esimerkiksi, kuinka organisaation jäsenet suhtautuvat esimerkiksi päätöksentekoon, viestintään ja muutoksiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityskulttuurin tunnistaminen due diligence -vaiheessa edellyttää systemaattista analyysiä ja monipuolisia menetelmiä, kuten henkilöstöhaastatteluita, jatkuvaa havainnointia ja organisaation historiallisen taustan ymmärtämistä.

Näihin haasteisiin löydettiin kirjallisuudesta myös erilaisia keinoja vaikuttaa. Due diligence -vaiheessa huolellisella ja systemaattisella kohdeyrityksen yrityskulttuurin arvioinnilla voidaan saada arvokasta tietoa organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista. Hyviksi tiedonlähteiksi tässä vaiheessa osoittautuivat esimerkiksi sosiaalinen media, henkilöstöhaastattelut, havainnointi ja erilaiset kyselytutkimukset. Näistä saatua tietoa voidaan hyödyntää integraatiostrategian valinnassa, joita tässä työssä tunnistettiin neljä.

Vastaavasti integraatiovaiheessa esiin nousi paljon erilaisia haasteita, kun kaksi erilaista organisaatiota yhdistetään toiminnallisesti ja sosiaalisesti. Keskeisimmiksi haasteiksi nousi työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen. Muutostilanteissa työntekijät kokevat luonnollisesti epävarmuutta tulevaisuudestaan, mikä voi heikentää heidän työmotivaatiotaan ja johtaa muutosvastarintaan sekä avainhenkilöiden menettämiseen (Caiazza & Volpe, 2015).

Näiden haasteiden hallitsemiseksi, johdolta vaaditaan avoimuutta ja jatkuvaa viestintää, jotta työntekijät kokisivat olonsa mahdollisimman turvalliseksi. Työntekijöiden osallistamisella päätöksentekoon ja heidän näkemystensä huomioimisella havaittiin myös olevan positiivinen vaikutus (Vasilaki et al., 2016; Lodofors & Boateng, 2006). Tutkimusten mukaan ne vahvistavat sitoutumista ja luovat merkityksellisyyden tunnetta. Lisäksi hyvin suunnitellut palkitsemisjärjestelmät, jotka huomioivat molempien organisaatioiden kulttuuriset piirteet, voivat edistää työntekijöiden sitoutumista ja vähentää muutoksen aiheuttamaa stressiä (Stahl et al., 2012). Myös due diligence -vaiheessa etukäteen valitulla ja suunnitellulla integraatiostrategialla havaittiin olevan positiivinen vaikutus integraation onnistumiseen.

4.2 Tulosten merkitys, rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma kokoaa yhteen kirjallisuudessa melko hajanaisesti esiin nousevia yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten näkemystä siitä, että yrityskulttuuri on nykyisessä entistä globaalimmissa toimintaympäristössä kriittinen tekijä yrityskauppojen onnistumisessa. Yrityskulttuurin ymmärtämi-

nen ja huomioiminen yrityskauppaprosessin eri vaiheissa ei ole vain teoreettinen näkökulma, vaan sillä on konkreettisia kauaskantoisia vaikutuksia esimerkiksi organisaation suorituskykyyn, työntekijöiden hyvinvointiin ja yrityskauppojen taloudelliseen menestykseen.

Tutkimuksen tulokset antavat lukijalle kattavan kuvan yrityskulttuurin tuntemuksen nykytilasta. Samalla se yhdistää kirjallisuudessa usein erillään käsitellyt due diligence- ja integraatiovaiheet, mikä tekee työstä merkittävän. Työssä esitellyt viitekehykset tarjoavat myös mielekkään tavan lähteä lähestymään yrityskulttuuria, mikä pienentää mahdollisesti yrityskauppaa suunnittelevan kynnystä ottaa yrityskulttuuri huomioon jo varhaisessa vaiheessa yrityskauppaprosessia. Kuten todettu, yrityskaupat epäonnistuvat suurella todennäköisyydellä, näin ollen työ tuo myös osaltaan lisäarvoa tämän yleisesti havaitun ongelman ratkaisemiseksi.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin otettava huomioon sen rajoitteet. Työn pääpaino keskittyi vain tiettyihin vaiheisiin yrityskauppaprosessissa, eikä se huomioi muita vaiheita, joissa yrityskulttuurilla on myös tärkeä rooli. Lisäksi rajaus keskittyä ainoastaan yrityskulttuuriin rajasi muita yrityskauppojen onnistumisen näkökulmasta relevantteja tekijöitä, kuten valuaation ja strategisten tekijöiden huomioimisen. Työtä osaltaan vaikeutti yrityskulttuurin määritelmän pirstaloituneisuus kuten myös vakiintumattomat aiheeseen liittyvät samaa tarkoittavat käsitteet englanninkielisissä kirjallisuudessa. Tämän huomasi jo heti yrityskulttuurin käännoistä miettiessä englannista suomeksi, kun käsitteelle löytyi englanniksi kaksi vastinetta: ”corporate culture” ja ”organizational culture”. Due diligence -vaiheeseen liittyen kirjallisuudessa esiintyi vielä melko huonosti tietoa yrityskulttuurin tutkimisen näkökulmasta, eikä mitään yleisesti käytettyjä mittareita tai toimintatapoja tähän vaiheeseen löytynyt. Tutkimusten tulokset olivat yleisesti melko pinnallisia, mikä osaltaan vaikeutti kulttuurin due diligencen merkityksellisyyden ja siinä ilmenevien haasteiden tunnistamista.

Tämä tutkimus kokoaa hyvin yhteen kirjallisuudessa esiintyviä hajanaisia tutkimuksia yrityskulttuurin merkityksestä osana yrityskauppaprosessia. Tutkimukset aiheeseen liittyen ovat pitkälti vielä empiirisiä. Näiden lisäksi tarvittaisiin konseptuaalisia töitä aiheeseen liittyen. Jatkotutkimukset voisivatkin pyrkiä löytämään erilaisia yleisesti toimivia mittareita, viitekehyksiä ja toimintatapoja yrityskulttuurin arvioimiseksi jo due diligence -vaiheessa. Tämän lisäksi olisi myös mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia yrityskulttuuria laajemmin eri konteksteissa, kuten sen merkitystä eri toimialojen ja yrityskokojen välillä. Ylipäätään yrityskulttuurin tutkiminen vaatii vielä paljon töitä, jotta sen huomioon ottaminen saadaan luonnolliseksi osaksi jokaista yrityskauppaa.

LÄHTEET

- Ahammad, M. F. & Glaister, K. W. (2013). The pre-acquisition evaluation of target firms and cross border acquisition performance. *International Business Review*. Vol. 22(5), 894–904.
- Angwin, D. (2001). Mergers and acquisitions across European borders: National perspectives on preacquisition due diligence and the use of professional advisers. *Journal of World Business: JWB*. Vol. 36(1), 32–57.
- Angwin, D. (2004). Speed in M&A Integration: The First 100 Days. *European Management Journal*. Vol. 22(4), 418–430.
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 1). *Management Decision*. Vol. 38(9), 649–662.
- 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), 269–291.
- Birkinshaw, J., Bresman, H. & Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*. Vol. 37(3), 395–426.
- Bradt, G. (2015). 83% Of Mergers Fail -- Leverage A 100-Day Action Plan For Success Instead. *Forbes*. Päivitetty 27.1.2019. Saatavissa (viitattu 11.12.2024): <https://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/01/27/83-mergers-fail-leverage-a-100-day-value-acceleration-plan-for-success-instead/>
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. & Lewis, J. W. (1985). When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations*. Vol. 38(5), 477–500.
- Caiazza, R. & Volpe, T. (2015). M&A process: a literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*. Vol. 21(1), 205–220.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (2012). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures* (2nd ed.). Routledge.
- Chmielecki, M. & Sułkowski, Ł. (2016). Organizational Culture in Mergers and Acquisitions. *Journal of Intercultural Management*. Vol. 8(4), 47–58.
- Chung, G. H., Du, J. & Choi, J. N. (2014). How do employees adapt to organizational change driven by cross-border M&As? A case in China. *Journal of World Business*. Vol. 49(1), 78–86.
- Cooke, F. L. & Huang, K. (2011). Postacquisition evolution of the appraisal and reward systems: A study of Chinese IT firms acquired by US firms. *Human Resource Management*. Vol. 50(6), 839–858.

- Cooper, C. L. & Finkelstein, S. (2017). *Advances in mergers and acquisitions* (1st ed.). Emerald Publishing Limited.
- Creasy, T., Stull, M. & Peck, S. (2009). Understanding Employee-Level Dynamics within the Merger and Acquisition Process. *Journal of General Management*, 35(2), 21–42.
- Daly, J. P., Pouders, R. W. & Kabanoff, B. (2004). The Effects of Initial Differences in Firms' Espoused Values on Their Postmerger Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 40(3), 323–343.
- DePamphilis, D. M. (2015). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: an integrated approach to process, tools, cases, and solutions*. Eighth edition. Amsterdam: Elsevier.
- Gaughan, P. A. (2017) *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, 7th Edition. Wiley.
- Gomes, E., Angwin, D.N., Weber, Y. & Tarba, S. (2013). Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird Int'l Bus Rev.* Vol. 55(1), 13–35.
- Hagelthorn, A. & Nold, H. (2016). Understanding Business and National Culture during Due Diligence and Their Impact on Multi-National Ventures. *Organizational Cultures (Champaign, Ill. Online)*. Vol. 16(2), 1–19.
- Hertel, T., Kaya, D. & Reichmann, D. (2024). Corporate culture and M&A deals: Using text from crowdsourced employer reviews to measure cultural differences. *Journal of Banking & Finance*. Vol. 161, 107–118.
- Hurst, R. (2014). The Role of Organizational Culture in Cross-border Acquisitions: A Look at the Process of Acculturation. *Organizational Cultures (Champaign, Ill. Online)*. Vol. 13(3), 67–80.
- Hurst, R. & Pattath, P. (2019). Organizational identity in acculturation in cross-border acquisitions: Implications for HRD practitioners in global M&A. *Human Resource Development International*. Vol. 22(1), 44–67.
- 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*. Vol. 27(4), 347–367.
- Horwitz, F. M., Anderssen, K., Bezuidenhout, A., Cohen, S., Kirsten, F., Mosoeunyane, K., Smith, N., Thole, K. & Van Heerden, A. (2002). Due diligence neglected: managing human resources and organisational culture in mergers and acquisitions. *South African Journal of Business Management*. Vol. 33(1), 1–10.
- Ibrahimi, M. (2018). *Mergers and Acquisitions: Theory, Strategy, Finance* (1st edition.). John Wiley & Sons, Incorporated.
- IMAA. (2024). *M&A Statistics*. Institute for Mergers, Acquisitions & Alliances. Saatavissa (viitattu 6.9.2024): <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

- Jimmieson, N. L. & White K. M. (2011). Predicting Employee Intentions to Support Organizational Change: An Examination of Identification Processes during a Re-Brand. *British Journal of Social Psychology*. Vol. 50(2), pp. 331–341.
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, k. & Wilkman, N. (2013). *Yrityskauppa*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*. Vol. 17(1), 81–103.
- Kellner, T. (2024). The impact of M&A announcements on stock returns in the European Union. *International Review of Economics & Finance*. Vol. 89, 843–862.
- Koi-Akrofi, G. (2016). Mergers and acquisitions failure rates and perspectives on why they fail. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. Vol. 17(1), 150–158.
- Kulmala, S. & Rosvall, P. (2022). *Yrityskulttuuri käytännössä: konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen*. Alma Talent.
- Lanke, P., Totawar, A., Raghuraman, J. & Saravanan, P. (2022). Hostile takeovers, culture, and firm performance: a sensemaking and sensegiving perspective. *Journal of Indian business research*. Vol. 14(4), 426–446.
- Lodorfos, G. & Boateng, A. (2006). The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry. *Management Decision*. Vol. 44(10), 1405–1421.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*. Vol. 50(6), 859–877.
- Martynova, M. & Renneboog, L. (2008). A century of corporate takeovers: What have we learned and where do we stand? *Journal of banking & finance*. Vol. 32(10), 2148–2177.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*. Vol. 22(1), 226–256.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions”, *Academy of Management Review*. Vol. 13, 79–90.
- Nikandrou, I. & Papalexandris, N. (2007). The impact of M&A experience on strategic HRM practices and organisational effectiveness: evidence from Greek firms. *Human Resource Management Journal*. Vol. 17(2), 155–177.
- Panda, A. (2013). Do You Know Who You Are Dealing With? Cultural Due Diligence: What, Why and How. *Vikalpa*. Vol. 38(2), 1–20.
- Patel, K. (2024). Guide to Mergers & Acquisitions: M&A Meaning, Types, Examples. DealRoom. Päivitetty 27.1.2024. Saatavissa (viitattu 15.10.2024): <https://deal-room.net/faq/mergers-and-acquisitions-m-a-meaning>

- Poniachek, H. A. (2022). Mergers and Acquisitions: Principles and Practices, in Encyclopedia of Finance. Switzerland: Springer International Publishing AG. 2457–2499.
- Rosenbaum, J. & Pearl, J. (2022). Investment Banking: valuation, LBOs, M&A, and IPOs (Third edition). Wiley.
- Rozen-Bakher, Z. (2018). Comparison of merger and acquisition (M&A) success in horizontal, vertical and conglomerate M&As: industry sector vs. services sector. *The Service Industries Journal*. Vol. 38(7–8), 492–518.
- Sales, A., Roth, S., Grothe-Hammer, M. & Azambuja, R. (2022). From play to pay: a multifunctional approach to the role of culture in post-merger integration. *Management Decision*. Vol. 60(7), 1922–1946.
- Sarala, R. M. (2010). The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 26 (1), 38–56.
- Savović, S. (2013). Due diligence as a key success factor of mergers and acquisitions. *Actual Problems of Economics*. 6. 424–434.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2. ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. Fifth edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schlosser, R. W., Wendt, O., Bhavnani, S. & Nail-Chiwetalu, B. (2006). Use of information-seeking strategies for developing systematic reviews and engaging in evidence-based practice: the application of traditional and comprehensive Pearl Growing. A review. *International Journal of Language & Communication Disorders*, 41(5), 567–582.
- Schorg, C. A., Raiborn, C. A. & Massoud, M. F. (2004). Using a “culture audit” to pick M&A winners. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*. Vol. 15(4), 47–55.
- Schraeder, M. & Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management decision*. Vol. 41(5), 511–522.
- Schwert, G. W. (2000). Hostility in Takeovers: In the Eyes of the Beholder? *The Journal of finance (New York)*. Vol. 5(6), 2599–2640.
- Smollan, R. K. & Griffiths, C. (2024). Taking over or taking in? A qualitative case study of successful acquisitions. *Journal of Management & Organization*. Vol. 30(2), 347–367.
- Snow, B. (2018). *Mergers & Acquisitions For Dummies*. 1st edition.
- Stahl, G. K., Chua, C. H. & Pablo, A. L. (2012). Does National Context Affect Target Firm Employees’ Trust in Acquisitions? A Policy-Capturing Study. *Management International Review*. Vol. 52(3), 395–423.
- Stora. (1998). Merger of equals to form the world’s largest paper and packaging board company. *Lehdistötiedote*.

- Teerikangas, S. & Very, P. (2006). The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management*. Vol. 17(1), 31–48.
- Vasilaki, A., Tarba, S., Ahammad, M. F. & Glaister, A. J. (2016). The moderating role of transformational leadership on HR practices in M&A integration. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27(20), 2488–2504.
- Wang, D., Hain, D. S., Larimo, J. & Dao, L. T. (2020). Cultural differences and synergy realization in cross-border acquisitions. *International Business Review*. Vol. 29(3), 101675.
- Warter, I. & Warter, L. (2017). Cultural due diligence in M&A. Importance of soft risk factors. *Annals of "Spiru Haret" University. Economic Series (English Ed.)*. Vol. 17(2), 38–62.
- Weber, Y., Tarba, S. & Reichel, A. (2011). A Model of the Influence of Culture on Integration Approaches and International Mergers and Acquisitions Performance. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 41(3), 9–24.
- Weber, Y. & Tarba, S. (2012). Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management*, 19(3), 288–303.
- Weber, Y. (2013). *A Comprehensive Guide to Mergers and Acquisitions: Managing the Critical Success Factors Across Every Stage of the M&a Process*. 1st edition. Hoboken: Pearson Education, Limited.
- Wubben, E. F. M., Batterink, M. & Omta, O. (2016). Getting post-M&A integration mechanisms tuned in to technological relatedness and innovation synergy realisation. *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 28(8), 992–1007.
- Zueva-Owens, A., Fotaki, M. & Ghauri, P. (2012). Cultural Evaluations in Acquired Companies: Focusing on Subjectivities. *British Journal of Management*. Vol 23(2), 272–290.