

YRITYSKAUPAN INTEGRAATIOPROSESSIN JOHTAMINEN

Minna-Maria Kerttula

Opinnäytetyö
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Minna-Maria Kerttula	Vuosi	2016
Ohjaaja	Päivi Mastosaari		
Toimeksiantaja	Administer Oy		
Työn nimi	Yrityskaupan integraatioprosessin johtaminen		
Sivu- ja liitemäärä	49 + 2		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yrityskaupan myötä yhdistettävän yrityksen integroimista osaksi ostavan yrityksen liiketoimintaa. Administer Oy:n tavoitteena on kasvaa osittain yrityskauppoja tekemällä ja yritysostoja pyritään toteuttamaan vuoden aikana useampia. Yritysten yhdistäminen on kuitenkin ollut osittain puutteellista, sillä selkeää suunnitelmaa ja toimintatapaa yhdistämisprosessiin ei ole ollut. Siten aihe on ajankohtainen ja myös haasteellinen sen monipuolisuuden takia.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda prosessikuvaus yrityskaupan jälkeiselle integraatiolle. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta ja työ sisältää myös piirteitä toiminnallisesta tutkimuksesta. Konstrukttiivinen tutkimusote keskittyy reaali maailman ongelmien ratkaisuun ja toiminnallisessa tutkimuksessa keskitytään käytännön työelämän tutkimiseen ja kehittämiseen jatkuvan toiminnan parantamisen kautta.

Integraation kehittämiseen haettiin tietoa perehtymällä olemassa olevaan kirjallisuuteen yrityskaupoista ja hyödyntämällä Administer Oy:n materiaalia integraatiosta sekä haastatteleamalla yhdistämisprojekteihin osallistunutta henkilökuntaa. Siten tutkimus perustuu teoreettiseen tietämykseen ottaen kuitenkin huomioon käytännössä esiin tulleet ongelmat. Tutkimus on tehty pääasiassa ostajan johtoryhmän näkökulmasta, huomioiden myös siirtyvän henkilöstön näkökulman, jotta todellisia kehittämisen kohteita saataisiin tuotua esille.

Opinnäytetyön lopputuloksena voidaan huomata, että integraatioprosessi on hyvin monipuolinen ja paljon resursseja vaativa. Huolellisen suunnittelun, selkeän viestinnän ja harkitun vastuunjaon avulla prosessin hallittavuutta ja toteutumista voidaan parantaa. Tutkimuksen perusteella on laadittu prosessikuvaus integraation kehittämisen tueksi.

Asiasanat: integraatio, yrityskauppa, muutoksen johtaminen, projektin hallinta

School of Business and
Administration
Programme of Business Economics

Author	Minna-Maria Kerttula	Year	2016
Supervisor	Päivi Mastosaari		
Commissioned by	Administer Oy		
Subject of thesis	Management of Acquisition integration		
Number of pages	49 + 2		

The aim of this thesis is to study the integration process after the corporate acquisition. The objective of Administer Oy is to seek growth and part of it can be achieved by buying smaller companies in the same line of business. Their plan is to buy several companies during the year and that has caused a need to develop the integration process. The integration process of the bought companies has been partly defective because of the lack of a clear plan for the period after the acquisition has been revealed.

The other aim of this thesis is to create a chart for the integration process based on the theoretical information. The constructive research approach is used in the thesis and it includes also features of the functional research method. Constructive research concentrates on real life problems and tries to find solutions for them. Functional research concentrates on the continuous improvement of the companies practical processes.

The theoretical part of this thesis is mainly based on domestic literature of acquisition integration. Also Administer Oy's previous material of the integration process is used and by interviewing personnel that has taken part in the integration process. By using these methods the present situation can be analyzed and theoretical information is connected to the real life problems. The study is based mostly on the point of view of the buyer's management team, but also paying attention to the opinions and experience of staff so the real life problems can be solved and developed.

As the result of this thesis it can be noticed, that the integration process is very versatile and requires lots of resources. With good planning, clear communication and considered liability distribution the control of the integration can be improved. An integration process chart and a plan were designed based on the results of the thesis.

Key words: integration, corporate acquisition, project, process control, change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	YRITYSKAUPPA JA ULKOISTAMINEN	8
2.2	Yrityskaupan vaiheet.....	9
2.3	Strategiset perusteet.....	10
2.4	Visio ja tavoitteet.....	12
3	INTEGRAATIOPROJEKTI.....	14
3.1	Integraatioprojektin merkitys yrityskaupassa	14
3.2	Projektin ja prosessin eroavaisuus	15
3.3	Integraation vaiheet	16
3.4	Yritysten sulautumisen laajuus	18
4	INTEGRAATION SUUNNITTELU.....	20
4.1	Suunnittelun vaikutus integraatioprosessiin	20
4.2	Strategian ja integraation ennakkosuunnittelu	21
4.3	Integraation valmistelu	22
4.4	Vastuunjako ja organisaatio.....	24
4.5	Integraation haltuunotto	27
4.6	Viestintä	30
4.6.1	Viestinnän suunnittelun lähtökohtia	31
4.6.2	Onnistunut viestintä.....	32
5	MUUTOKSEN JOHTAMINEN.....	33
5.1	Muutoksen johtaja.....	33
5.2	Organisaatioiden muutosten johtaminen.....	33
5.3	Muutoksen vaiheet ja niiden hallinta	35
5.4	Muutosvastarinta	36
6	ORGANISAATION KULTTUURI JA OPPIMINEN.....	39
6.1	Yrityskulttuurin ja organisaation tuntemisen tärkeys	39
6.2	Kulttuurien yhdistäminen.....	40
6.3	Yksilö osana oppivaa organisaatiota	41
7	YHTEENVETO	43
7.1	Yrityskauppaprosessin yhteenveto	43

7.2	Lopputulokset ja kehitysehdotukset	46
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	53

1 JOHDANTO

1.1. Aiheen valinta ja rajaus

Halusin opinnäytetyössäni käsitellä toimeksiantajan kannalta oleellista aihetta, josta olisi hyötyä tosielämän liiketoiminnassa. Työskentelen kyseisessä yrityksessä ja idea lähti Administer Oy:n palvelukseen siirtyneen henkilökunnan kanssa käydyistä keskusteluista. Administer Oy:n tavoitteena on kasvaa osittain yrityskauppoja tekemällä ja niitä pyritään toteuttamaan vuoden aikana useampia. Yritysten yhdistämisessä on kuitenkin ilmennyt puutteita, sillä selkeää suunnitelmaa ja toimintatapaa yhdistämisprosessiin ei ole ollut. Siten aihe on ajankohtainen ja myös haasteellinen sen monipuolisuuden takia.

Tilitoimisto on toimialana monesta muusta palvelualasta poikkeava, sillä asiakassuhteita on yhtä toimihenkilöä kohden maksimissaan kymmeniä ja asiakassuhteen kesto on yleensä huomattavasti pidempi kuin monella muulla asiantuntijapalveluita tarjoavalla yrityksellä. Tämä voi aiheuttaa tietynlaisia haasteita yrityskauppa tilanteessa, kun pienempi tilitoimisto integroidaan osaksi ostavaa, yleensä suurempaa, tilitoimistoketjua.

Opinnäytetyö on Administer Oy:n toimeksiannosta tehtävä työelämän kehittämis-tehtävä, jonka tarkoituksena on tutkia yrityskaupan integraatiota teoreettisen tiedon avulla ja laatia prosessikuvaus Administer Oy:lle yrityskaupan jälkeisen integraation tueksi. Tietoperusteina käytetään jo Administer Oy:n toteuttamista yrityskaupoista käytettyä materiaalia ja olemassa olevaa tutkimustietoa yritysten yhdistämisestä. Prosessikuvaus tulee olemaan johtamisen ja projektiryhmän apuväline yrityskauppojen jälkeisen integraation toteuttamisessa. Yrityskauppoja tarkastellaan tässä työssä pääasiassa ostajan näkökulmasta, sillä tavoitteena on kehittää ostajan toimintatapoja integraation läpiviennissä. Tutkimuksessa huomioidaan myös myyjän ja siirtyvän henkilöstön näkökulma kehittämiskohteiden löytymiseksi.

Administer Oy:ssä on toteutettu kymmenkunta yrityskauppaa ja yritykset ovat ulkoistaneet taloushallintonsa Administer Oy:lle. Molemmissa tapauksissa on siirtynyt henkilöstöä Administer Oy:n palvelukseen. Sen vuoksi myös ulkoistaminen

rinnastetaan tässä tutkimuksessa yrityskauppaan, sillä se aiheuttaa samankaltaisen tilanteen ja tarpeen yhdistää henkilöstö ja tietotekniikka osaksi ostavaa yritystä. Administer Oy:n tekemien yrityskauppojen määrä on kasvanut, minkä vuoksi integraatioprosessin hallinnan kehittäminen on koettu tarpeelliseksi. Tavoitteena yrityksellä on lyhentää integraation läpiviemiseen käytettyä aikaa ja saada yhteneväiset toimintatavat käyttöön mahdollisimman nopeasti.

Tutkimuksessa haetaan kehittämiskohteita prosessin läpiviemisen parantamiseksi ja luodaan mallinnus prosessin suunnitelmasta ja toteuttamisesta. Tämän kuvauksen tarkoituksena on luoda perusta tulevien integraatioiden avuksi. Tavoitteena ei ole luoda yksityiskohtaista tehtäväälistää vaan tuoda esille integraation toteuttamisen kannalta merkityksellisiä seikkoja. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu yrityskauppoihin liittyvät taloudelliset ja oikeudelliset selvitykset sekä myynnin ja markkinoinnin osuus.

Tutkimusta varten haastateltiin Administer Oy:n toimitusjohtajaa sekä tuotantojohtajaa yrityskauppojen tavoitteista ja integraatioiden toteuttamisesta. Lisäksi kerättiin ulkoistamisen myötä Administer Oy:n palvelukseen siirtyneen henkilöstön ja esimiehen kokemuksia yhdistämismvaiheesta. Haastatteluiden lisäksi hyödynnettiin yrityskaupoista ja integraatiosta saatavilla olevaa kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Haastatteluista saatua tietoa käytettiin kehittämistyön pohjana, jonka sisältöä analysoitiin ja käytettiin kehittämisen perusteena vertaamalla sitä teoreettiseen tietoon integraation suunnittelusta ja toteutuksesta.

2 YRITYSKAUPPA JA ULKOISTAMINEN

2.1. Yrityskauppa kasvun keinona

Yrityskauppojen suosio on noussut viime aikoina huomattavasti. Yrityskauppoja tehdään enemmän ja niiden koko on myös kasvanut. Syitä niiden suosiolle voidaan hakea maailman taloudellisesta tilanteesta, globalisaatiosta ja väestön ikääntymisestä. (Schade 2014, 1.) Koivikon (Yrittäjät 2015) mukaan moni yrittäjä on lähestymässä eläkeikää ja toiminnan jatkamista tai kehittämistä olisi hyvä pohdita riittävän ajoissa. Tämä tarjoaa myös kasvuhaluille yrityksille hyvän tilaisuuden laajentaa liiketoimintaansa. Yrityskaupoista on tullut yhä suosituampi tapa kasvattaa markkina-asemaa sen nopeuden ja tehokkuuden vuoksi. (Schade 2014, 1.)

Taloushallintoalan yritysten toimintaympäristö on muuttunut sähköistymisen ja digitalisoitumisen myötä. Pysyäkseen toiminnassa mukana, ovat pienet tilitoimistot joutuneet uudistamaan ohjelmistojaan tai myyneet liiketoimintansa. Suuremmille tilitoimistoille tämä on tarkoittanut hyvää tilaisuutta kasvattaa markkina-asemaansa yritysostojen kautta. Teknologian kehittymisen myötä taloushallintoalan edelläkävijäyritykset ovat voineet kehittää toimivia konsepteja myös suurten organisaatioiden tarpeisiin, minkä vuoksi myös taloushallinnon ulkoistamisesta on tullut merkittävä vaihtoehto. (Lahti & Salminen 2014, 31.)

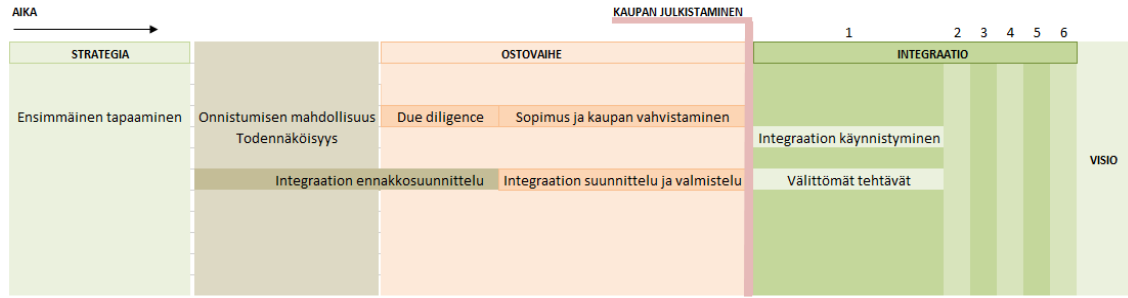
Kasvun hakemista yrityksen ulkopuolelta kutsutaan epäorgaaniseksi kasvuksi, jota myös yrityskauppa on. Toinen vaihtoehto on kasvaa orgaanisesti, eli olemassa olevaa liiketoimintaa laajentamalla ja kehittämällä yrityksen sisältäpäin. Epäorgaaninen kasvu on osoittautunut suosituksi kasvun keinoksi, sillä se mahdollistaa kasvustrategian nopean toteutumisen. (Schade 2014, 1.) Päätös epäorgaanisen ja orgaanisen kasvun välillä tulee tehdä strategisen analyysin ja tuottolaskelmien perusteella. Yrityskauppaan tulee siten soveltaa samanlaisia päätöksenteon kriteereitä ja tuotto-odotuksia, kuin muihinkin investointeihin. (Kataramo ym. 2011 3, 25.) Toimitusjohtaja kertoi haastattelussa, että taloudelliseksi tavoitteeksi on määritelty yrityksestä maksetun kauppahinnan tuottavan itsensä takaisin reilun parin vuoden kuluessa. Jos tuotto-odotukset toteutuisivat tätä pi-

demmällä aikavälillä, voi investointi myyntiin ja tuotekehitykseen ja sitä kautta organisen kasvun hakemiseen olla kannattavampi vaihtoehto. (Aho 2016) Tuotantojohtaja mainitsi, että orgaaninen kasvu tapahtuu kuitenkin herkästi myös tuloksen kustannuksella. Sen vuoksi on tärkeää selvittää laskelmien perusteella, onko yrityskauppa vai myyntiin panostaminen kannattavampi ratkaisu. (Laanti 2016.)

Yrityskauppaa käsittelevän kappaleen perusteella voidaan huomata, että niin pienten kuin suurempienkin yritysten on uskallettava ottaa riskejä yritystoimintaansa liittyvissä kysymyksissä. Yrityksen tulevaisuutta on suunniteltava etukäteen, jotta osattaisiin varautua toimialan muutoksiin. Kasvuhaluiset yritykset ovat omalta osaltaan muuttumassa markkinoita, millä voi olla vaikutuksia perinteisten tilitoimistojen tulevaisuuteen. Yrittäjien on uskallettava tehdä rohkeita päätöksiä ja toimeenpanna muutoksia oman yrityksensä toiminnassa säilyäkseen kilpailukykyisinä.

2.2 Yrityskaupan vaiheet

Kappaleessa yrityskaupprosessia käsitellään ensin yleisellä tasolla, jotta kokonaiskuva hahmottuisi paremmin. Näiden vaiheiden toteutumista aikajärjestyksessä havainnollistetaan tekstin perusteella luodun kuvion avulla. (Kuvio 1.) Myöhemmin kappaleessa syvennytään prosessin eri vaiheisiin yksityiskohtaisemmin. Yrityskauppa on laaja ja monipuolinen kokonaisuus, jonka eri osa-alueiden hallinta ja ymmärtäminen vaikuttavat merkittävästi sen onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Ostajalle yrityskauppa on aina strateginen toimenpide ja siitä saatavan hyödyn oletetaan olevan suurempi, kuin siitä maksettu hinta. Yrityskaupan ja siihen liittyvien prosessien onnistuminen on siten erityisen tärkeää yritysjohdolle ja omistajille. (Katramo ym. 2011, 19.) Pelkästään yrityskaupan toteutus ei riitä realisoimaan sille asetettuja tavoitteita, vaan edellyttää yritysten yhdistämistä kaupan jälkeen eli integraatiota (Katramo ym. 2011, 20).



Kuvio 1. Yrityskaupan vaiheet aikajärjestyksessä

Yrityskaupan alkuvaiheessa perustelut yrityskauppojen tekemiselle löytyy yrityksen omasta strategiasta ja visiosta. Laadittujen tavoitteiden saavuttaminen voi edellyttää useammankin yrityskaupan toteuttamista vuoden aikana. Strategian suunnittelu ja mahdollinen päivitys ovat ensimmäinen askel yritysostoprosessissa. Kun visio on selvillä, tulee laadittua strategiaa toteuttaa, jotta asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Sopivien ostokohteiden kartoitus on seuraava askel yrityskaupan vaiheissa. Kohdeyrityksen löydyttyä seuraa neuvottelu- ja ostovaihe, johon kuuluu kohdeyrityksen tarkempi analysointi, sopimusneuvottelut ja yritysten yhdistämisen suunnittelu. (Erkkilä & Valpola 2005, 16.)

Ostovaiheen yksi osa on due diligence -prosessi, jossa analysoidaan ostokohdetta ja tarkistetaan annettujen tietojen oikeellisuutta esimerkiksi taloudellisen tilanteen osalta (Erkkilä & Valpola 2005,16). Due diligence -prosessissa ostaja tutustuu huolellisesti kaupan kohteen eri osa-alueisiin oman taloudellisen ja oikeudellisen turvansa vuoksi. Huolellisella arvioinnilla vältetään tarpeettomilta riskeiltä ja yllätyksiltä kaupan jälkeen. (Immonen 2011, 32.) Due diligence -prosessista saatujen tietojen perusteella voidaan edetä sopimus- ja hintaneuvotteluihin ostokohteesta (Erkkilä & Valpola 2005, 16). Ostovaiheeseen luetaan myös integraation ennakkosuunnittelu ja valmistelu, joissa kaupan julkistamisen jälkeiselle ajalle laaditaan selkeä toimintasuunnitelma. Kaupan julkistamisen jälkeen pyritään yritysten yhdistäminen aloittamaan välittömästi. (Katramo ym. 2011, 444.)

2.3 Strategiset perusteet

Yrityskaupprosessin ensimmäinen vaihe on strategian tarkistaminen tai päivityminen. Tavallisimmin strategialla tarkoitetaan organisaatiolle määriteltyä pidemmän ajan perussuuntaa, jonka kautta se luo ja ylläpitää kilpailuetua muuttuvassa ympäristössä käyttämällä osaamistaan ja muita resurssejaan niin, että se

voi vastata eri sidosryhmien odotuksiin (Laukkanen 2007, 144). Yrityssoppaasaan Administer on määritellyt strategisen painopisteen olevan kasvussa, jota toteutetaan ja edistetään ammattimaisen myynnin sekä aktiivisen ja asiantuntevan asiakaspalvelun avulla. (Administer Way, 2016.)

Kun yritys on määritellyt kasvuun panostamisen yhdeksi strategiseksi painopisteeksi, on sen nopea toteuttaminen mahdollista esimerkiksi yrityskauppojen avulla (Erkkilä 2001, 26). Yrityskauppa on siten päätös investoida kasvuun, mikä pohjautuu yrityksen laatimaan kasvustrategiaan. Tavoitteena on yleensä vahvistaa markkina-asemaa ja parantaa sekä tukea liiketoiminnan kannattavuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta sekä tuoda synergiaetuja ostavalle yritykselle (Katramo 2011, 24.)

Samalla, kun yritys miettii yrityskaupan tuomia etuja oman strategiansa kannalta, olisi sen myös hyvä pohtia mitä kauppa tarkoittaa oston kohteena olevan yrityksen näkökulmasta. Ostava yritys voi tuoda lisäarvoa oston kohteena olevalle yritykselle ja synnyttää uusia mahdollisuuksia sekä tuoda kustannustehokkuutta. Siten voidaan esimerkiksi turvata työpaikkojen ja yrityksen olemassa olon säilyminen. (Erkkilä 2001, 27). Taloushallintoalalla tämä on hyvin ajankohtainen aihe, sillä suureneva osa pienistä tilitoimistoista ei pysty enää vastaamaan kilpailuun. Tämä tarkoittaisi heille ohjelmistopäivityksien tai muiden vastaavien investointien tekemistä, mikä riskeeraisi toiminnan kannattavuuden. Yrityksen myyminen voi siten olla hyvä valinta säilyttää toiminta elinvoimaisena ja kilpailukykyisenä.

Liiketoimintastrategiaan pohjautuu yrityskaupan kohteen valinta- ja ostoperusteet, mikä luo käsityksen siitä miten kohteen on ajateltu sopivan osaksi liiketoimintaa (Katramo ym. 2011, 446). Tämän lisäksi pitäisi olla yrityskauppakohtainen strategia, joka vastaa kysymyksiin miksi juuri tämä yrityskauppa luo edellytyksiä kasvulle (Erkkilä 2001, 26). Liiketoimintastrategia määrittelee tavoitetilan, joka pyritään saavuttamaan integraatioprosessin aikana. Tämän vuoksi strategia pitäisi pystyä kuvailemaan muutamalla sanalla, miten määritellyyn tavoitteeseen päästään. Tämä muodostaa ydinviestin, johon pohjautuu integraation tavoitetila sekä viestintä yhdistymisprosessin aikana. Siten strategisen motiivin selkeys on olennainen tekijä yritysostoprosessin kaikkien vaiheiden onnistumisen kannalta. (Katramo ym. 2011, 446.)

2.4 Visio ja tavoitteet

Yrityskaupan alkuvaiheisiin kuuluu myös yrityksen oman vision tarkistaminen, sekä vision määrittelemine yrityskaupalle. Visio määritellään yrityksen näkemukseksi tulevaisuuden tilasta, millainen yritys haluaa olla tietyn ajan kuluttua. Visiosta johdetaan strategia, jonka avulla toimintaa suunnataan niin, että asetettuun tavoitteeseen tullaan pääsemään. (Tuomi & Sumkin 2009, 47.) Yrityskaupoilla tavoitellaan yleensä jotain tiettyä lisäarvoa ostavan yrityksen liiketoimintaan. Lisäarvo voi olla tietyn alueen erityisosaaminen tai jokin tavoiteltava asiakaskunta, jota ei välttämättä muuten saataisi. Yrityksen vision lisäksi pitäisi määrittellä jokaiselle yrityskaupalle oma visionsa, jotta toiminnalle voitaisiin määrittellä selkeät tavoitteet. (Erkkilä 2001, 26, 28.) Kuvatun kaltaisen yrityksen hankkimista osaksi liiketoimintaa toimitusjohtaja piti ratkaisevana tekijänä onnistuneessa yrityskaupassa. Yrityksellä tulee olla jokin erityisosaaminen tai -ala, jotta sen tavoittelemine olisi järkevää. Merkityksellisenä pidettiin myös samankaltaista arvo maailmaa, jotta tavoitteesta ja visiosta olisi yhteisymmärrys jo alkumetreiltä asti. (Aho, 2016)

Yrityksen päivittäisen toiminnan pitäisi perustua visiosta johdettuihin strategisiin toimenpiteisiin. Tämä pätee myös yritysten yhdistymisvaiheen aikana. Siksi jokaiselle yrityskaupalle pitäisi olla laadittuna visio, miten se täydentää ostavan yrityksen liiketoimintaa ja mitä konkreettisia tavoitteita sille voidaan siten asettaa. (Erkkilä 2001, 28, 29.) Siten henkilöstölle on helpompi viestiä mitä yritysostolla haetaan ja tavoitellaan, kun visio tulevaisuudesta on määritelty mahdollisimman selkeäksi. Tämä auttaa päätöksenteossa, kun ongelmatilanteissa voidaan ratkaisuvaihtoehtoja peilata visioon ja käyttää visiota tehtyjen päätöksiä perusteluina. (Kotter 1996, 60.) Vision tulisi sisältää niin taloudelliset, kuin henkilöstöön ja osaamiseen liittyvät tavoitteet (Erkkilä 2001, 29). Selkeä tavoite mahdollistaa myös prosessin seurannan ja välitavoitteiden saavuttamisen. Mikäli siinä huomataan puutteita, voidaan suunniteltuja toimintatapoja muuttaa prosessin säilyessä silti hallittuna. (Erkkilä & Valpola 2005, 45.)

Hyvin laadittu visio palvelee muutosprosessin kolmea tärkeintä päämäärää. Se selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, jota lähempänä halutaan olla tietyn ajan

kuluttua. Selkeä visio myös kannustaa ihmisiä tekemään oikeanlaisia toimenpiteitä, vaikka ne tuntuisivatkin aluksi vaikeilta. Näiden lisäksi se auttaa koordinoimaan useiden yksilöiden toimenpiteitä huomattavan nopeasti ja tehokkaasti. Hyvin laaditun vision ominaispiirteisiin kuuluu, että se on kuviteltavissa oleva ja haettava. Siten se vetoaa henkilöiden tavoitteisiin ja antaa kuvan siitä miltä tulevaisuus näyttää. Huolellisesti suunniteltu visio on realistinen ja mahdollista toteuttaa. Sen vuoksi se tulee olla myös selkeästi rajattu, jotta siitä saadaan tukea päätöksenteolle. Vision tulee olla myös helposti viestittävässä, jotta se on nopea selittää ja ymmärtää. (Kotter 1996, 60, 63.)

Yrityskaupan vision tulisi sisältää se, minkälaisena toiminta nähdään muutaman vuoden kuluttua yrityskaupan jälkeen. Ostavan yrityksen olemassa olevien resurssien ja taitojen avulla alkuperäinen visio voidaan saavuttaa. Ostokohteen mukanaan tuoman osaamisen ja resurssien avulla vision toteuttaminen on mahdollista. Näiden eri osa-alueiden vuoksi on päädytty ostamaan juuri kyseinen yritys. Yritysten yhdistymisen tavoitteena voi olla myös lisäarvon eli synergiaetuja etujen syntyminen. Määriteltäessä visiota, kannattaa myös pohtia voiko yritys tarvita jatkossa täysin uudenlaista osaamista. Tämä voi tulla kyseeseen, jos ostetun yrityksen mukana liiketoimintaan tulee täysin uusia osa-alueita, mitkä vaativat vanhojen toimintojen kehittämistä. (Erkkilä 2001, 29–30.) Tätä ilmiötä havainnollistetaan kappaleen lopussa olevan kuvion avulla. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Visio yritysten yhdistymisen jälkeen

3 INTEGRAATIOPROJEKTI

3.1 Integraatioprojektin merkitys yrityskaupassa

Integraatiolla tarkoitetaan yrityskaupan julkistamisen jälkeistä aikaa, jolloin yritysten toiminnot yhdistetään. Yhdistymistapoja on erilaisia, mutta tässä tapauksessa yhdistymistapana on ostetun yrityksen integroiminen osaksi ostavan yrityksen toimintoja. Integraatio on yleensä yrityskaupan aikaa vievin vaihe ja sen onnistuminen vaikuttaa merkittävästi koko yrityskaupalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Integraatio koostuu useista eri osa-alueista, minkä vuoksi sen hallintaa helpottaa, kun sitä käsitellään projektiluontoisena tapahtumana. Tämä parantaa sovittujen aikataulujen noudattamista ja edistää tavoitteiden saavuttamista (Erkkilä & Valpola 20015, 16.)

Kirjassaan Erkkilä (2011, 21) toteaa jokaisen yrityskaupan olevan omanlaisensa, niin laajuudeltaan kuin yhdistämistavoiltaan, mutta kauppataivan vaikuttavan vähäisesti yhdistämisprosessin toimintatapoihin. Kauppataivan muodosta huolimatta, yhdistämisprosessissa voidaan havaita samanlaisia vaiheita, joiden painotus ja laajuus vaihtelevat erityyppisissä yrityskaupoissa. Tämän havainnon vuoksi myös ulkoistamisen ajatellaan sopivan samanlaiseen prosessiin yrityskaupan integraation kanssa.

Yrityskauppa ja yritysten integrointi tapahtuvat normaalin liiketoiminnan ohella. Jotta yrityskaupasta ja yhdistämisestä aiheutuneet muutokset häiritsisivät mahdollisimman vähän normaalia liiketoimintaa, on selkeintä muodostaa integroinnista oma projektinsa. (Erkkilä & Valpola 2005, 16.) Operatiivinen haltuunotto on arvonmäärityksen jälkeen kriittisin vaihe yrityskaupassa. Integrointiprosessi tulee hoitaa siten, että synergiaedut ja liiketoiminnan kehitys toteutuvat strategian ja tavoitteiden mukaisesti. (Puolamäki & Ruusunen, 2009, 75.)

Nopeus on keskeinen tekijä onnistuneessa haltuunotossa. Mitä hitaammin päätökset syntyvät ja mitä kauemmin haltuunotto ja koko integraatio kestää, sitä suuremmaksi kasvaa integraation ja koko yrityskaupan riski epäonnistua. (Erkkilä 2001, 145) Nopean haltuunoton mahdollistaa huolellinen etukäteissuunnittelu ennen kaupan julkistamista. Siten haltuunotto on mahdollista aloittaa välittömästi kaupan julkistamisen jälkeen. (Teerikangas 2008, 72.)

3.2 Projektin ja prosessin eroavaisuus

Projekti ja prosessi sanaa käytetään helposti sekaisin toistensa kanssa, joten koen oleelliseksi määritellä näiden merkityserot. Tämä selkiyttää myös kehitettävän integraatioprosessin hallintaa ja auttaa ymmärtämään sen eroavaisuutta yksittäisestä yrityskaupasta. Voidaan ajatella, että jokainen yrityskauppa on oma ainutlaatuinen projektinsa, joka toteutetaan integraatioprosessin runkoa soveltamalla.

Projekti voidaan määritellä ainutlaatuiseksi tapahtumasarjaksi, joka koostuu määritellyistä toiminnoista, joille on asetettu alku- ja loppuajankohta. Sen toteuttamiseen osallistuvat yksilöt tai organisaatiot, joiden toiminnalle on määritelty tietyt tavoitteet ja taloudelliset sekä toiminnalliset resurssit. (Lester 2003, 1.) Yksittäisestä projektista muodostuu prosessi, kun yritys toistaa tiettyjä toimintoja riittävän usein niin, että siitä tulee rutiini. Menettelytavat, jotka ovat toistuneet usein, ovat yleensä kehittyneet kokemuksen myötä niin, että niiden riski epäonnistua on suhteellisen pieni. Tämä on eräs seikka, joka erottaa projektin prosessista. (Allen, Greenwood, Goodman, Major & Nokes 2003, 10.)

Kun yrityksen kasvustrategiana on kasvaa toistuvasti yrityskauppoja tekemällä, muodostuu yrityskaupan toteuttamisesta prosessi. Yrityksen tavoitteena voi olla yrityskauppaosaamisensa kehittäminen, jotta voitaisiin luoda vakio menetelmiä ja toimintatapoja hyödynnettäväksi tulevaisuudessa tehtävissä yrityskaupoissa (Erkkilä 2001, 24.) Vakio prosessin luomisen etuna on, että se nopeuttaa yhdistämistä ja mahdollistaa esimerkiksi useamman pienen yritysoston toteuttamisen samanaikaisesti (Katramo ym. 2011, 453).

Prosessin vakiinnuttamista voidaan nopeuttaa ja kehittää luomalla mahdollisesti yrityskauppoihin perehtynyt projektiryhmä. Näitä henkilöitä mahdollisesti koulutetaan ja valmennetaan toteuttamaan yrityskaupprosessi kokonaisuudessaan mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti. (Erkkilä 2001, 23.) Projektiryhmän luominen on ollut Administer Oy:n suunnitelmissa, mutta toistaiseksi sitä ei ole pystytty muodostamaan aikapulan takia. Ryhmän muodostamiselle on kuitenkin olemassa paljon sitä puoltavia perusteita, joilla voidaan saavuttaa parempia tu-

loksia ja lyhentää prosessin läpiviemiseen tarvittavaa aikaa. Käytännössä integraatioita ovat olleet toteuttamassa samat henkilöt jo useamman vuoden aikana, joten yritykseen on kertynyt kokemusta ja oppia tietyille henkilöille organisaatiosta. (Aho, 2016)

3.3 Integraation vaiheet

Aivan kuten koko yrityskaupan voidaan nähdä koostuvan toisiaan seuraavista tapahtumista, on integraatiovaihekin samanlainen tapahtumasarjojen ketju. Integraatioissa eri tehtävät tapahtuvat kuitenkin ainakin osittain samanaikaisesti tai ovat toisiinsa tiiviisti kytkeytyneitä. Kaupan julkistamisen jälkeisessä ajassa tulevat henkilöstöhallinnolliset asiat voimakkaammin esille kuin ostovaiheessa, joka on toteutukseltaan teknisempi vaihe. Karkeasti jaettuna prosessi nähdään koostuvan suunnittelu- ja toteutusvaiheesta (Stenvall & Virtanen 2007, 46).

Kuten mikä tahansa projekti tai suunnitteilla oleva prosessi alkaa suunnitteluvaiheella. Siinä on tärkeää kokonaisuuden hahmotteleminen ja tarvittavien toimenpiteiden ennakoiva suunnittelu. Toteutusvaiheella tarkoitetaan konkreettista tekemistä ja asioiden eteenpäinvientiä. Se sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, uusien toimintamallien vakiinnuttamisen ja niiden rutinoitumisen sekä arvioinnin ja seurannan. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–49.)

Matinlauri (Katramo ym. 2011, 456) jakaa integraation aikajärjestykseen tiettyihin vaiheisiin ja näiden vaiheiden alle voidaan ryhmitellä listatut tehtävät yritysten yhdistymisen toteutuksessa. Vaiheita ovat:

- A) esivalmistelut / ennakkosuunnittelu
- B) valmistelut
- C) välittömät tehtävät / aloitus
- D) liiketoimintaprosessi
- E) integroinnin suunnittelu
- F) integroinnin toteutus

Vaiheet A ja B voivat tapahtua ennen omistusoikeuden siirtymistä, mutta muut vaiheet voidaan toteuttaa vasta omistusoikeuden siirtymisen myötä.

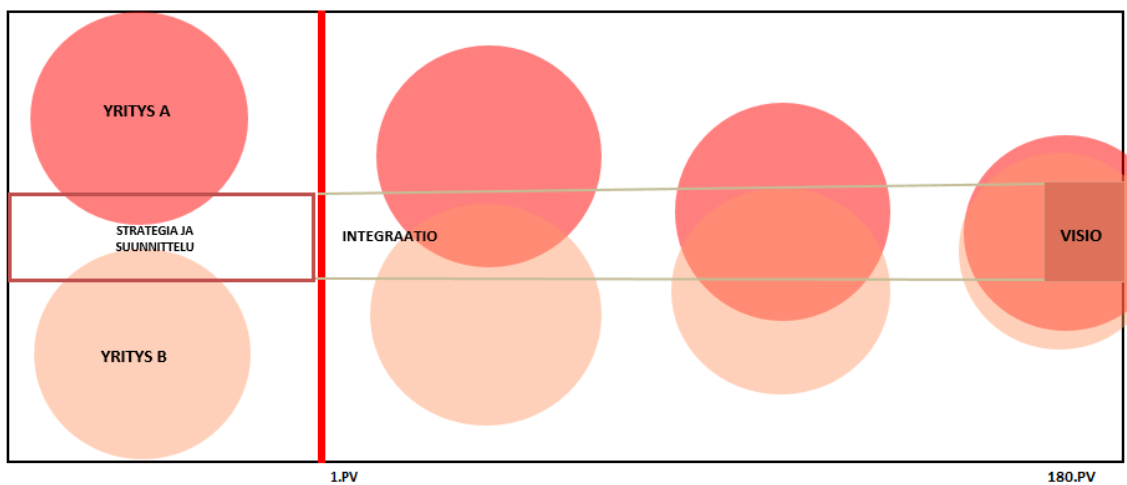
Esivalmistelun aikana ostava yritys pitää suunnittelupalavereita, joissa käydään läpi alustavasti integraation työryhmä ja projektin suunnitelma. Tässä vaiheessa voidaan hyödyntää jo mahdollisia due diligence raportteja tai muita saatuja tietoja yrityksestä. (Erkkilä & Valpola 2005, 16, 28.) Kun kaupan toteutuminen on jo varmistunut ja sopimukset tullaan allekirjoittamaan, voidaan aloittaa varsinaisten toimenpiteiden valmistelu yhdistymisen edistämiseksi. Lopullisen muotonsa integraation suunnitelma saa yleensä jo valmistelu vaiheessa, kun muutettavista asioista päästään tarkemmin keskustelemaan myyjän kanssa. (Erkkilä 2001, 148.)

Välittömiin tehtäviin kuuluvat ne toimenpiteet, jotka tehdään välittömästi tai muutamana päivänä kuluessa kaupan julkistamisen jälkeen (Katramo ym. 2011, 455). Erkkilän (2001, 119) mukaan näihin luetaan esimerkiksi välitön tiedotustilaisuus ja yhteiset palaverit tulevaisuuden tapahtumista. Liiketoimintaprosessien kuvaus käydään läpi lähtökohtaisesti ostavan yrityksen prosessien näkökulmasta, joita verrataan ostetun yrityksen liiketoimintaprosesseihin. Tässä vaiheessa ne liiketoimintaprosessit käydään läpi joihin ostetun yrityksen henkilökunnan halutaan sitoutuvan. (Katramo ym. 2011, 455.) Toisaalta olisi myös hyvä keskustella siitä, mitkä prosesseista ovat sellaisia jotka voisivat jäädä käytäntöön, vaikka ne eivät sellaisinaan vastaisi ostavan yrityksen liiketoimintaa (Erkkilä 2001, 123). Tässä integroinnin suunnittelulla tarkoitetaan yhdistymisprosessin viimeistelyä, jossa voidaan vielä huomioida ostetun yrityksen näkökulma. Siten saadaan aikaan yhteneväinen toteutussuunnitelma, johon kaikki ovat sitoutuneita. (Katramo ym. 2011, 456.)

Yrityskaupan ja integraation eri vaiheille voidaan määritellä tavoitteet, vastuuhenkilöt, aikataulut, raportointi ja tarvittaessa kustannussuunnitelmat. Siten se jäsenyy yhtenäiseksi projektiksi, jossa vaiheet tapahtuvat ajallisesti rinnakkain tai peräkkäin. (Erkkilä 2001, 24.) Käytännössä tavoitteiden määrittelemine tapahtuu tehtäväalueiden kautta, joille sovitaan oma vastuuhenkilönsä, toteutumisen aikataulu ja muut mahdolliset tavoitteet. Projektipäällikön vastuulla on huolehtia tehtävien toteutuminen laaditussa järjestyksessä. (Katramo ym. 2011, 458–459.) Integroinnin toteutus kestää laajuudestaan riippuen noin muutaman kuukauden. Suurissa yrityskaupoissa integraatiot voivat kestää jopa vuosia, mutta tavoitteena olisi integraation toteutuminen oleellisimmilta osin kolmen kuukauden kuluessa ja viimeistenkin toimenpiteiden olevan valmiita alle vuodessa. Sitä pidemmälle

siirtyvät tehtävät voidaan lukea jo yrityksen normaaleihin tehtäviin kuuluviksi. (Katramo ym. 2011, 456.)

Oheisessa kuviossa on kuvattu yritysten yhdistyminen integraatioprosessin aikana yhdeksi, samat tavoitteet ja vision omaavaksi yritykseksi. (Kuvio 3.) Kaupan suunnitteluvaiheessa yritykset toimivat omina yksiköinä. Kaupan julkistamisen jälkeen yritysten toimintoja yhtenäistämisen aloitetaan. Tavoitteena on, että määritellyn aikataulun puitteissa yrityksen toimivat samanlaisten liiketoimintaprosessien alaisuudessa ja omaavat yhteisen vision.



Kuva 3. Yritysten yhdistyminen vaiheittain (Erkkilä & Valpola 2005, 17.)

3.4 Yritysten sulautumisen laajuus

Jo ostovaiheessa olisi hyvä miettiä, kuinka laajasti ostettu yritys olisi tarkoitus integroida osaksi ostavaa yritystä. Tämä vaikuttaa merkittävästi tarvittaviin resursseihin ja muihin toimenpiteisiin yhdistymisprosessin aikana. Yhdistymisen erilaiset tavat voidaan jaotella neljään eri päätyyppiin. Suppeimmillaan ostetusta yrityksestä yhdistetään ainoastaan raportointi ja sähköisen viestinnän välineet. Muutoin yritys jatkaa itsenäistä toimintaansa. Yritys voidaan yhdistää myös osittain ostavan yrityksen liiketoimintaan. Silloin esimerkiksi yksi sen yksiköistä sulautetaan emoyhtiöön ja muu toiminta jatkuu itsenäisenä yrityksenä tai yksikkönä. Kun ostettu yritys halutaan sulauttaa kokonaan ostavaan yritykseen, tulee kaikki tämän toiminnot yhtenäistää ostajan kanssa samanlaisiksi. Jos henkilöstö hajautetaan eri yksiköihin vanha yrityskulttuuri ja identiteetti katoavat. Fuusio tapahtuu silloin, kun kaksi yritystä yhdistyvät ja muodostavat täysin uuden yrityksen.

Yleensä johtamisjärjestelmä ja toimintatavat ovat uusia, jotka eivät ole ennestään tuttuja eri osapuolille. (Erkkilä & Valpola 2005, 14–15.)

Yleensä ostetut yritykset sulautetaan täysin osaksi Administer Oy:tä. Paikkakunnasta riippuen henkilöstö joko hajautetaan tai siirtyvä organisaatio jää omaksi toimipisteekseen. Jäljempänä mainittu tapahtuu yleensä jos ostettu yritys muodostaa uuden toimipisteen paikkakunnalle, jossa Administer Oy ei ole aikaisemmin toiminut. (Aho, 2016.)

4 INTEGRAATION SUUNNITTELU

4.1 Suunnittelun vaikutus integraatioprosessiin

Integraation suunnittelu on yksi keskeisimmistä tekijöistä prosessin tehokkaan läpiviemisen kannalta (Erkkilä 2001, 85). Suunnittelulle on hyvä varata riittävästi aikaa ja resursseja, jotta integraatiota päästäisiin toteuttamaan heti kaupan julkistamisen jälkeen. Alustava suunnittelu tulee aloittaa jo ostokohteen löytymisen myötä, jotta yritysanalyysin aikana olisi mahdollista etsiä sellaisia seikkoja, jotka vaikuttavat integraation toteuttamiseen ja sitä kautta myös koko yrityskaupan tavoitteiden saavuttamiseen. (Erkkilä 2001, 86–87.) Kaupan varmistumisen myötä myös suunnittelu tarkentuu yleiseltä tasolta yksittäisten asioiden valmisteluun (Erkkilä 2001, 88). Ostoissa joissa suunnitelma on tehty, voidaan muutokset aloittaa pian oston jälkeen. Sen sijaan, mikäli integraatiota ei ole suunniteltu etukäteen, tulee oston jälkeiset viikot tai kuukaudet käyttää suunnitelman laatimiseen. Kun lopulta muutokset alkavat, niiden läpivienti on huomattavasti haastavampaa, sillä henkilöstö on jo pitkään ehtinyt velloa epävarmuuden tilassa. (Teerikangas 2008, 72.)

Suunnittelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä asioiden tiedostamista, vaihtoehtojen punnitsemista sekä nopeita päätöksiä ja selkeitä vastuun määrittelyitä. Yrityskaupassa asiat tapahtuvat yleensä vauhdikkaasti ja päätöksiä pitää pystyä tekemään nopeastikin, vaikka tieto olisi rajallista tai epävarmaa. Suunnittelu ei siis voi sisältää kovin pitkiä miettimiskokouksia, sillä valmistautumisella ja ennakoinnilla pyritään nopeaan päätöksen tekoon ja parhaan osaamisen käyttämiseen. (Erkkilä 2001, 85.) Vaikka huolellinen suunnittelu vaatii aikaa, siihen panostaminen kuitenkin kannattaa, sillä kerran pohditun ja hyvän suunnitelman päälle on helpompi rakentaa uutta suunnitelmaa (Ponteva 2010, 27).

Huolellinen ja perusteellinen suunnitteluvaihe edellyttää aikaa ja hyvää harkintaa muutoksen kannalta oleellisista asioista ja niiden toteutustavasta (Stenvall & Virtanen 2007, 46). Usein vaativissa muutostilanteissa tarvitaan vielä varalle useampi vaihtoehtoinen suunnitelma, joita voidaan sitten hyödyntää tilanteen niin vaatiessa. Jokaisessa muutoksessa tulee eteen asioita, joihin ei voida varautua. Sen vuoksi on tärkeää, että kaikkiin niihin tilanteisiin varaudutaan, joihin voidaan.

Näin aikaa ja resursseja jää myös ennalta arvaamattomien tilanteiden hoitamiseen. Ensin pitää olla hyvä suunnitelma ja sitten pitää vahtia, että se toteutetaan. (Nurmi 2012, 111.)

4.2 Strategian ja integraation ennakkosuunnittelu

Matinlauri (Katramo ym. 2011, 446) esittää, että jo ostokohteiden kartoitusta ennen on hyvä suunnitella, minkälaista yritystä tavoitellaan strategian toteuttamisen tueksi. Etukäteen olisi pohdittava minkälaista osaamista ja lisäarvoa ostettavan yrityksen halutaan tuovan ostavan yrityksen liiketoimintaan. Liiketoimintastrategian suunnittelu ja päivitys ovatkin johtoryhmän ensimmäinen tehtävä yrityskauppaprosessissa, jos yrityskaupan odotetaan vaikuttavan merkittävästi ostavan yrityksen liiketoimintaan ja olemassa oleva strategia ei siten vastaa enää kauppaa edeltävää aikaa.

Kun kaupan kohde on selvinnyt ja kaupan tekemisessä on edetty jo ostovaiheeseen, mihin kuuluvat erilaiset selvitykset ja analysointi ostokohteesta, alkaa myös suunnittelun taso tarkentua. Ostovaiheessa suunnittelu keskittyy yrityskaupan kannattavuuteen, siitä maksettavaan hintaan ja määrittelemään vastuukysymykset ennen kaupan toteutumista. (Erkkilä 2001, 86.) Tässä vaiheessa kaupalle asetettavat tavoitteet alkavat selventyä tarkemmin, mikä vaikuttaa myös integraation alustavaan suunnitteluun ja ennakkovalmisteluihin. Suunnitteluvaiheessa siis luodaan perusta ja suunta integraatioprosessille ja sen onnistumiselle (Stenvall & Virtanen 2007, 48). Integraation ennakkosuunnittelu kannattaakin aloittaa jo due diligence –prosessin kanssa samanaikaisesti, kun kauppa on jo todennäköisesti toteutumassa (Katramo ym. 2011, 444). Tässä voi tulla ilmi integraation toteuttamisen kannalta oleellisia asioita, jotka on hyvä kyetä huomioimaan jo suunnitteluvaiheessa, kun keskitytään ostokohteena olevan yrityksen toimintojen yhdistämiseen osaksi ostavaa yritystä (Erkkilä 2001, 86).

Ostovaiheessa päätetään yhteensulautumisen strategia eli kuinka laajasti ostettu yritys integroidaan osaksi ostavaa yritystä. Suppeimmillaan kyse on vain raportoinnin liittamisestä emoyhtiöön, jolloin ostettu yritys jatkaa varsin itsenäistä toimintaansa. Yhteensulautumisen laajuus ja syvyys vaikuttavat integraatiostrate-

gian valintaan ja sen vaatimiin resursseihin. Tämän vuoksi integraation toteuttamisesta vastuussa olevien henkilöiden informointi on tärkeää, jotta he osaisivat etukäteen suunnitella tarvittavia toimenpiteitä tapauskohtaisesti. Selvitettäviä asioita ovat tässä vaiheessa esimerkiksi työsuhdeasioihin ja tietotekniikkaan sekä järjestelmiin liittyvät kysymykset. (Erkkilä & Valpola 2005, 14.)

Vaikka myynnin ja markkinoinnin osuus on rajattu tämän tutkimusaiheen ulkopuolelle, on sen merkitys huomioitava integraatioprosessin toteutumisen kannalta. Yhteisten toimintatapojen saavuttaminen edellyttää myös sitä, että ostetun yrityksen asiakkaat saadaan siirrettyä samaan kirjanpitojärjestelmään. Sen vuoksi myynnistä vastaavien henkilöiden suunnitelma tehokkaasta tavasta olla yhteydessä siirtyviin asiakkaisiin vaikuttaa merkittävästi integraatioprosessin etenemiseen. Nopea ja yhtäaikainen yhteydenotto asiakkaisiin edistää järjestelmien vaihdosta ja siten myös integraation toteutumista. Tämän vuoksi yhteydenpito asiakkaisiin tulee ottaa huomioon jo integraation suunnitteluvaiheessa, sillä se vaikuttaa merkittävästi projektin toteutumiseen ja aikataulujen laatimiseen.

Erkkilä toteaa (2001, 84), että vaikka kauppa peruuntuisikin ihan viime metreillä, eivät tehdyt ennakkovalmistelut ole silti menneet hukkaan. Joko samoja asioita voidaan hyödyntää seuraavassa yrityskaupassa tai ainakin siitä on saatu oppia tulevaisuutta varten. Integraation valmistelu ennakkoon on erittäin tärkeää, sillä jos toimenpiteitä aletaan suunnitella vasta kaupan julkistamisen jälkeen, viivästyy prosessin aloittaminen ja samalla menetetään ensimmäisten viikkojen tehokas hyödyntäminen. (Teerikangas 2008, 72.)

4.3 Integraation valmistelu

Integraation ennakkosuunnittelua tulee tarkentaa sen jälkeen, kun kauppa on varmistunut. Mikäli kauppa julkistetaan heti sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, on syytä miettiä missä vaiheessa integraation valmistelulle varataan aikaa. Ostavan yrityksen johto määrittelee yhdessä integraation päälinjat myyjä yrityksen edustajan kanssa ja laatii tavoitteet haltuunottovaiheelle. (Erkkilä 2001, 146.) Suunnittelu ja valmistelu vaiheet luovat perustan yritysten yhdistämiselle, jotta kaupan jälkeen voidaan jatkaa integraation toteuttamiseen välittömästi. Johdon

kiinnostus voi vähetä kaupan allekirjoittamisen jälkeen, minkä vuoksi integraation toteuttaminen jää helposti linjaorganisaation vastuulle. (Katramo ym. 2011, 444.)

Ennakkosuunnitelman laatiminen integraatiolle on välttämätöntä, sillä osa asioista vaatii toimintaa ja päätöksiä heti kaupan julkistamisen jälkeen. Mikäli ennakkosuunnitelmaa ei tehdä ja integraation valmistelu toteutuu vasta kaupan vahvistamisen jälkeen, on usein samanaikaisesti valtava määrä huomioon otettavia ja hoidettavia asioita, jolloin oleellisille asioille ei jää tarpeeksi huomiota. Hyvin valmisteltu ja mahdollisimman yksityiskohtainen integraatiosuunnitelma selkeine vastuunjakoineen luo perustan onnistuneelle yrityskaupalle (Erkkilä 2001, 85.) Heti alkuvaiheessa tulee olla selkeästi määritellyt integraation tavoitteet ja päätoimintalinjat, samoin organisaation rakenne ja miehitys (Puolamäki & Ruusunen 2009, 75). Ennakkoon tulisi miettiä projektiin tarvittavat henkilöstöressurssit ja toteutustapaan liittyviä kysymyksiä (Stenvall & Virtanen 2007, 46). Prosessien kuvaaminen sanallisesti tai graafisesti auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa, jonka seurauksena vastuu alueet voidaan määritellä paremmin ja löytää uusia kehittämisen kohteita. Kun prosessimallinnus on konkreettisesti muodossa, on tiedon jakaminen useammalle henkilölle mahdollista. Siten tieto ei jää vain muutamien henkilöiden kokemuksen tai muistin varaan. (Oulun AMK 2007.)

Tätä varten prosessisuunnitelma olisi hyvä laatia graafiseen ja sanalliseen muotoon, josta käyvät ilmi aikataulutukset projektin eri vaiheille sekä vastuualueet. Tämä helpottaa projektin hallintaa, kun ajantasainen suunnitelma projektista olisi yhteisesti kaikkien siihen osallistuvien saatavilla.

Suunnittelussa tärkeää on pohtia toimintamalli ensimmäiselle päivälle, seuraavalle kymmenelle ja sadalle päivälle. Tarkalla suunnittelulla saadaan yhteiselämä oikeille raiteille jo alusta lähtien. Jos muutos lähtee väärään suuntaan alussa, on sen korjaaminen todella vaikeaa verrattuna tilanteeseen, jossa se pysyy koko ajan halutun suuntaisena. (Nurmi 2012, 112.) Voidaan ajatella, että ihanne tilanteessa siirtyvä henkilöstö pääsee mahdollisimman pian osaksi ostavan yrityksen tietoverkkoa ja sisäistä viestintää. Siten itsenäinen tiedonhankinta on mahdollista, muun alkuvaiheen perehdytyksen ja koulutuksen lisäksi. Alkuvaiheessa henkilöstö on yleensä vastaanottavaisimmillaan, joten uusien toimintatapojen opetteluun pitäisi päästä heti ensimmäisten päivien aikana. Taloushallinnossa työ

tehdään tietoteknisiä välineitä ja järjestelmiä hyödyntäen, joten näihin liittyvät asiat tulisi päästä valmistelemaan jo hyvissä ajoin ennen kaupan julkistamista. Mahdolliset toimitusajat ja asennustyöt huomioon ottaen, voi tähän vaiheeseen kulua aikaa useitakin viikkoja.

Erkkilä (2001, 54–55) toteaa, että jo ostovaiheen aikana tulisi kartoittaa ostettavaa yritystä edustavien henkilöiden kanssa minkälaiseen yrityskulttuuriin he ovat tottuneet ja kuinka paljon se poikkeaa ostavan yrityksen toimintatavoista. Siten vältetään pahimmilta kulttuurien yhteentörmäykseltä ja uusien toimintatapojen oppiminen nopeutuu, kun etukäteen on voitu suunnitella ja varautua mahdollisiin haasteisiin. Nämä seikat voivat muodostaa todellisen riskin yrityskaupan onnistumiselle, jos siirtyvää henkilöstöä ei saada sitoutumaan tai asennoitumaan positiivisesti ostavaa yritystä kohtaan. Tämän perusteella voidaan päätellä, että vaikka suhtautuminen olisikin positiivista, voi epätietoisuus lisätä työn kuormittavuutta huomattavasti. Mikä voi osaltaan hidastaa integraation toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista suunnitellussa aikataulussa.

4.4 Vastuunjako ja organisaatio

Yleensä integraation päävastuu on nimetyllä vetäjällä ja prosessin toteuttamisesta vastaa nimetty ryhmä, joka koostuu muutamista henkilöistä, joilla on entuudestaan kokemusta yrityskaupoista tai tietämystä integraatioon kuuluvista asioista. Siten ryhmässä on samoja henkilöitä, joille kertyy oppia ja kokemusta yritysten yhdistämisestä. (Katramo 2011, 453, 459) Matinlauri (Katramo ym. 2011, 463) korostaa, että integraatiota suunniteltaessa on mietittävä siihen tarvittavat henkilöstö- ja muut resurssit. Sillä siihen osallistuvat henkilöt toimivat yleensä oman työnsä ohella, joten tehtävien jakautumiseen tasapuolisesti olisi huomioitava hyvissä ajoin.

Vastuita ja integraatio tiimiä muodostettaessa tulisi miettiä halutaanko integraatiota johdettavan keskitetysti vai hajautetusti. Keskitetyssä johtamismallissa integraatiolla on yksi johtaja ostajan toimesta eli projektipäällikkö. Projektin eteneminen sovitussa järjestyksessä ja aikataulussa on silloin hänen vastuullaan. (Erkkilä 2001, 104.) Eri osa-alueille voidaan nimetä omat vastuuhenkilönsä, jotka ra-

portoivat projektipäällikölle (Katramo ym. 2011, 460). Keskitetyn mallin etuna näkisin, että yhdellä henkilöllä on kokonaiskuva projektin etenemisestä ja hallinnasta. Keskitetty malli voi myös helpottaa kommunikaatiota ostajan ja myyjän välillä, sillä vastuuhenkilön löytäminen on helpompaa. Myyjä toimii yleensä lähiesimiehenä siirtyvälle henkilöstölle, joten tämän tyyppinen johtaminen todennäköisesti parantaa viestintää ja koko prosessin hallintaa. Erkkilä (2001, 104) tuo esiin myös toisen projektin johtamisen mallin, jossa sille ei nimetä tiettyä vetäjää. Hajautetussa mallissa prosessin johtoon on nimetty keskeiset henkilöt ostajan ja myyjän puolelta. Silloin projektille ei ole nimetty yhtä vetäjää, vaan jokaiselle asiakokonaisuudelle on oma vastuuhenkilönsä. Tämä malli sitouttaa ja osallistaa henkilöstöä enemmän, sillä päätökset tehdään yhteisten keskusteluiden perusteella. Joissakin tapauksissa hajautettu malli voi olla toimiva, mutta riskinä on että integraation haltuunotto ei toteudu suunnitellusti ja osa asioista jää niin sanotusti ei-kenenkään vastuulle.

Tähän mennessä Administer Oy on jakanut vastuualueet muutamille henkilöille, jotka hoitavat oman vastuualueeseensa kuuluvat tehtävät. Toimintojen määrä on suhteellisen pieni, joten integraation eri osa-alueille ei ole tarvetta perustaa omaa tiimiä, vaan ne on mahdollista toteuttaa 1-2 henkilön toimesta. Esimerkiksi henkilöstöhallinto on osa-alueena sellainen, että useamman henkilön tiimin muodostaminen ei ole tarpeellista, vaan sen kahden henkilön on mahdollista vastata sen toteuttamisesta. Toki on merkityksellistä, että koko integraatiosta on vastuussa nimetty ryhmä. Myyjän rooli integraatiossa on suuri, sillä hän toimii yleensä lähiesimiehen asemassa ja Administer Oy:n ohjeiden mukaisesti. Integraatiolle olisi perusteltua nimetä projektipäällikkö, joka on tietoinen eri osa-alueiden etenemisestä. (Aho, 2016; Laanti, 2016)

Integraation toteuttamista varten on hyvä laatia tehtävälista, jonka tarkoituksena on kuvata, miten integraatiolle määriteltyyn tavoitteeseen päästään. Tehtävät ja kaantuvat liiketoiminnan osa-alueiden mukaisesti, joiden lukumäärä vaihtelee yrityksen toiminnasta luonteesta riippuen. (Katramo 2011, 465.) Taloushallintoalalla voidaan ajatella pääprosesseihin kuuluvan johtamisjärjestelmä, palveluiden tuotanto sekä myynti ja markkinointi. Tukiprosesseihin voidaan lukea kuuluvaksi henkilöstö- ja taloushallinto, viestintä, tietotekniikka, lakiasiat ja muut prosessin hallintaan kuuluvat asiat.

Tehtäväalueiden jaottelun mukaan olisi tarkoituksenmukaista määrittellä jokaiselle prosessille oma vastuuhenkilö, joka huolehtii tähän asiakokonaisuuteen kuuluvista tehtävistä. Kun asiakokonaisuudet ja niihin liittyvät tehtävät on selvitetty, tulee niiden toteuttamisjärjestys suunnitella erikseen. Taloushallintoalalla moni asia riippuu teknisten ja IT -osa-alueiden onnistumisesta, jotta esimerkiksi perehdytys ja koulutus olisi mahdollista aloittaa.

Integraation vaiheita ja tehtäviä havainnollistetaan alla olevan kuvion avulla. (Kuvio 4.) Esimerkinomaisesti integraation kestoksi on määritelty kuusi kuukautta. Kauppaa edeltävien kahden kuukauden aikana tehdään suunnittelu ja valmisteluvia toimenpiteitä. Huomattavasti lyhyemmän ajan tarvitsevat yhteiset prosessipalaverit ennen ja jälkeen kaupan julkistamisen. Julkistamisen jälkeen toteutetaan välittömät tehtävät, jotka käynnistävät integraatioprosessin. Tätä voidaan käyttää kokonaisprosessin hahmottamiseen sekä yhden tehtäväkokonaisuuden suunnittelussa. Aika voi olla pidempi tai lyhyempi, riippuen hieman siitä mihin aikaan vuodesta kaupanteko ajoittuu. Tärkeämpää on vaiheiden keskinäinen ajoitus kuin integraation kokonaiskesto. (Katramo ym. 2011, 479.) Hyvin suunniteltu vaiheiden keskinäinen toteutuminen todennäköisimmin lyhentää integraation kesto.

Vaihe	Aikataulu / kuukausi							
	-1	-2	1	2	3	4	5	6
Esivalmistelut	■							
Valmistelut		■						
Välittömät tehtävät			■					
Prosessipalaverit		■						
Suunnittelu	■	■	■					
Toteutus			■	■	■	■	■	■

Kuvio 4. Alustava aikataulu. (Katramo ym. 2011, 479.)

4.5 Integraation haltuunotto

Integraation haltuunotolla tarkoitetaan välittömästi kaupan jälkeistä sadan päivän aikaa, jolloin integraatiovaiheen toteutus alkaa. Sadan päivän aikana pitäisi tapahtua jo konkreettisia toimenpiteitä muutoksen toteuttamiseksi. (Erkkilä 2001, 144–145.) Kappaleessa käsitellään johdon roolia kaupan julkistamisvaiheen jälkeen. Miten heidän odotetaan toimivan ja mitä asioita tähän vaiheeseen olennaisesti liittyy johtamisen, hallinnon ja viestinnän tasolla. Hyvä suunnitelma mahdollistaa hallitun toteuttamisen, mutta vasta tulokset ratkaisevat, eivät suunnitelmat.

Yhteensulautumisen toimet on hyvä aloittaa heti oston jälkeen. Koska osto on suuri muutosmonumentti ostetun yrityksen henkilöstölle, ovat he silloin avoimempia muutokselle joita uusi omistaja tuo mukanaan. Mitä nopeammin muutos alkaa, sitä nopeammin henkilöstön epävarmuuden taso laskee. (Teerikangas 2008, 72.) Kirjassaan Erkkilä (2001, 144) tuo esille yleisesti yrityskaupoissa käytössä olevan sadan päivän käsitteen, jolle löytyy useitakin määrittelyjä ja syitä. Tutkimuksissa ja käytännössä on havaittu, että juuri sata päivää on aika jonka organisaatiossa työskentelevät ihmiset kestävät epävarmuutta.

Sadan ensimmäisen päivän tavoitteena on tehdä päätökset uuden organisaatorakenteen luomisesta sekä asettaa toiminnalliset prioriteetit päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Erkkilä & Valpola 2005, 39). Tällä siis tarkoitetaan välitöntä haltuunottoa, jonka aikana toiminta muutoksen toteuttamiseksi on aktiivisinta. Toki oppimista ja organisaatioiden toimintatapojen yhteensulautumista tapahtuu vielä pitkään tämän ajan jälkeenkin. Erkkilän ja Valpolan (2005, 40) mukaan integroinnin toteutuksen kriittisimpiä tekijöitä ovat nopeus, kuri, ihmisistä huolehtiminen eli henkilöstöstä ja asiakkaista huolehtiminen sekä viestintä.

Sadan päivä aikana odotetaan, että toiminnalle on määritelty selkeät päälinjat, siirtyvän henkilöstön tehtävät ovat selvillä ja työssä käytettävät järjestelmät toiminnassa. Lisäksi toimenkuvat ja vastuut ovat sovittuna myyjän ja ostajan välillä. Reilun kolmen kuukauden aika on tietynlainen tilaisuus saada henkilöstö ja muut sidosryhmät sitoutumaan yhteiseen visioon ja strategiaan sekä niiden edellyttämiin toimenpiteisiin. Jos päätöksiä ei ole saatu aikaan ja näkyviä toimenpiteitä ei ole tapahtunut, menettävät sekä ostetun yrityksen että vähitellen myös ostaneen

yrittäjien henkilöstö luottamuksen johdon kykyyn yhdistää yritykset ja toteuttaa yrityskauppa. Nopeus on siis keskeinen tekijä onnistuneessa haltuunotossa. (Erkkilä 2001, 145.)

Kauppan julkistamisen jälkeen erityisesti ostetun yrityksen henkilöstö ja myyjä odottavat tulevan toiminnan suunnan määrittystä ja ohjeita siitä miten edetä. Käsiteltäviä asioita on paljon ja ostavan yrityksen johtoryhmällä on paljon asioita hoidettavana. Sen vuoksi on tärkeää, että integraation suunnittelua ja vastuunjakoa on päästy toteuttamaan jo ennen kaupan julkistamista. Siten voidaan laatia mahdollisimman selkeä toimintasuunnitelma toteuttamisvaihetta varten. Mutta jos suunnittelua ei ole tapahtunut ollenkaan tai vain vähän, on projektiryhmän tehtävänä suunnittelun nopea aloittaminen ja samanaikaisesti myös toteuttaminen. Molemmissa tapauksissa huomio siirtyy helposti yhdistämistä vaativiin tehtäviin ja varsinaisesta liiketoiminnasta huolehtiminen jää taka-alalle. (Erkkilä 2001, 145–147.)

Mikäli konkreettisia toimenpiteitä ei tapahdu, alkaa henkilöstön keskuudessa helposti muodostua omia tulkintoja tilanteesta ja kritiikki yrityksen johtoa kohtaan kasvaa herkästi. Ensimmäisten viikkojen aikana voidaan keskustellen käydä läpi ostavan ja ostetun yrityksen arvoja, toimintamalleja ja organisaatiokulttuuria. Keskusteluissa tehtyjen havaintojen perusteella voidaan laatia yhdistetylle yritykselle toimintamallit, joihin heidän odotetaan sitoutuvan. Yhteisen linjan löytäminen on myös sen takia tärkeää, että ostavan yrityksen johtoryhmä ja myyjä toteuttavat viestinnässään ja toiminnassaan johdonmukaista linjaa. Heidän toimintansa ei saa olla ristiriidassa keskenään. (Erkkilä 2001, 144–149)

Yhteensulautumisen työkaluiksi Teerikangas (2008, 75) on määritellyt yhteisten prosessien käyttöönoton, yhteiset koulutuspäivät ja informaatiotilaisuudet, intranetin ja muun viestinnän käyttö ja vierailut sekä henkilöstö vaihdot. Siten toiselta oppiminen, ajatusten vaihto ja vuorovaikutus pääsevät toteutumaan, kun nämä työkalut ovat aktiivisesti käytössä. Siten käsitys yhteisestä yrityksestä alkaa muodostua, mikä edistää yhteensulautumisen edistymistä.

Matinlauri (Katramo ym. 2001, 486) on luonut rungon muutoksen johtamiselle, joka perustuu John P. Kotterin kahdeksanvaiheisen prosessiin sadan päivän

muutokselle. Tämän ympärille voidaan suunnitella sadan päivän hallittu eteneminen, jotta konkreettisia tapahtuu ja prosessi etenee suunnitellussa aikataulussa.

1. Aluksi on tärkeintä luoda kiireen tuntu. Integraatio on laitettava käyntiin heti kaupan varmistumisen ja julkistamisen jälkeen. Aloituksen lykkääminen viivästyttää helposti koko prosessia ja pahimmillaan se voi jäädä toteutumatta kokonaan.
2. Ohjausryhmän luominen tuo näkyvyyttä johdon prosessiin sitoutumiseen. Ohjausryhmä on vastuussa integraation toteutumisesta.
3. Vision ja strategian luominen on ohjausryhmän tehtävänä. Tähän voidaan palata, kun integraatio on valmis ja halutaan arvioida lopputulosta.
4. Muutosvision kommunikointi, joka pohjautuu visioon ja strategiaan on koko integraation kulmakivi.
5. Sovittujen muutostoimenpiteiden varmistaminen, jotta koko integraatioon osallistuvalla organisaatiolla on selkeä käsitys toimenpiteistä ja että heidät saadaan sitoutumaan prosessiin.
6. Pikavoittojen huomiointi, jolla tarkoitetaan helposti ja nopeasti toteutettavia toimenpiteitä, minkä vaikutukset näkyvät nopeasti. Näitä voidaan nostaa esille esimerkiksi viestinnässä positiivisuuden luomiseksi, sillä suuret toimintatapojen muutoksen vievät pidemmän aikaa.
7. Aikaansaatujen muutosten pysyvyyden varmistaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Tällä varmistetaan jo saavutetut muutokset ja pidetään huoli prosessin etenemisestä seuraaviin vaiheisiin.
8. Uusi toimintatavan juurruttaminen osaksi yrityskulttuuria. (Matinlauri 2011, 486; Kotter 1996, 18)

Näiden asioiden perusteella voidaan päätellä, että onnistunut haltuunottovaihe perustuu hyvin tehtyyn suunnitelmaan, jotta jokainen prosessiin osallistuva henkilö tietää omat tehtävänsä, kokonaisprosessin etenemisen ja aikataulun. Kun kyseessä ei ole kovin suuri yritysosto, kuten yleensä Administer Oy:n ostamat yritykset ovat suhteellisen pieniä henkilöstömäärältään (Aho, 2016), voi integraation toteuttaminen olla mahdollista jopa reilun kolmen kuukauden aikana (Laanti, 2016). Kun toimenpiteille ja prosessille on olemassa selkeä suunnitelma, yhteensulauttaminen voidaan käynnistää nopeasti ja siirtyvälle henkilöstölle luodaan johdonmukainen vaikutelma integraation etenemisestä. Muutoksen johtaminen

on teknisten toimenpiteiden toteuttamista kuin myös ihmisten johtamista, jota käsitellään seuraavassa luvussa tarkemmin.

4.6 Viestintä

Viestintä on yksi integraation kulmakivistä, minkä vuoksi sen suunnittelu ja valmistelu kannattaa tehdä huolellisesti. Viestintäprofessori Åberg (2006, 85) määrittelee viestinnän tapahtumaksi, jossa asioiden tilaa tulkitaan antamalla sille merkitys ja tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutuksen välineiden kautta. Viestintä on siis informaatiota kantavien sanomien vaihdantaprosessi lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Kumpikin osapuoli tulkitsee sanomaa aikaisempien tietojensa, kokemustensa ja mielikuviansa perusteella. Viestintää ei siis pidä käsittää ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessina, jossa ymmärrettäväksi muotoiltu informaatio siirretään vastaanottajalle. Viestintä ei pääty siihen, että sanoma on välitetty vastaanottajalle ja hän on ymmärtänyt ja hyväksynyt sen. Yksisuuntaisesti tapahtuva tiedottaminen on tärkeä osa työyhteisön viestintää, jotta tarpeellinen informaatio tulee sen jäsenten tietoisuuteen. Kahdensuuntaisella, eli vuorovaikutteinen viestintä antaa kuitenkin mahdollisuuden erilaisten asioiden yhdessä pohtimiseen ja ongelmien ratkaisuun. (Åberg 2006. 83–86.)

Henkilöstön kykyyn sopeutua uuteen tilanteeseen vaikuttaa avoin ja hyvin hoidettu viestintä, mikä on osa strategista ja muutoksen johtamista. Sen avulla toteutetaan tavoitellut liiketoiminnan muutokset, mikä ei olisi mahdollista ilman viestintää ja kommunikointia. (Juholin 2013, 391; Katramo ym. 2001, 474; Erkkilä 2001, 107.) Vuorovaikutteinen kommunikaatio yrityksen johdon ja henkilöstön välillä vähentää muutoksen mukanaan tuomaa epävarmuuden tunnetta ja ehkäisee vastustuksen muodostumista (Katramo ym. 2011, 489). Muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu, sillä muutostilanteet aiheuttavat helposti epävarmuutta henkilöstön keskuudessa (Teerikangas 2008, 75). Huolellisesti suunniteltu ja ajoitettu viestintä on keskeisin keino luoda luottamusta ja positiivista asennetta uutta omistajaa ja muutostilannetta kohtaan (Erkkilä 2001, 107).

4.6.1 Viestinnän suunnittelun lähtökohtia

Viestinnän suunnittelu perustuu yrityskaupalle asetettuihin tavoitteisiin ja visioon tulevasta (Erkkilä 2001, 109). Sen vuoksi on tärkeää, että yrityskaupan strategia voidaan kuvailla muutamalla sanalla, koska se muodostaa integraatiovaiheen viestinnän perussisällön (Katramo ym. 2011, 446). Tällä pyritään vastaamaan kysymyksiin siitä, miksi ostokohde on valittu ja mitä lisäarvoa sen on ajateltu tuovan ostavan yrityksen liiketoimintaan ja mikä on tulevaisuuden visio, kun integraatio on valmistunut (Erkkilä 2001, 109).

Viestinnän suunnittelu tulee aloittaa jo integraation ennakkosuunnittelun aikana, jotta viestinnälle voidaan laatia yhteiset päälinjat ja varautua eri sidosryhmien tiedontarpeeseen ennakoivasti (Erkkilä 2001, 108). Ennakkosuunnittelu auttaa ostajan ja myyjän yhteisen näkemyksen löytymisessä, siten voidaan välttää tarpeettomien epäselvyyksien selvittämiseen kuluva aika. Suunnittelussa tulee huomioida integraatio ryhmän sisäinen viestintä sekä henkilöstölle suunnattu viestintä. Tämä vaikuttaa integraatiosuunnitelman onnistuneeseen toteutumiseen. (Erkkilä 2001, 111; Katramo ym. 2001, 492.) Kun ajantasainen informaatio on sitä tarvitsevien saatavilla, voidaan henkilöstölle viestiä johdonmukaisesti prosessin etenemisestä kaikkien osapuolten kesken.

Kuten aikaisemmin on mainittu, tulee ydinviestin olla saman sisältöinen kaikille sidosryhmille (Erkkilä 2001, 111). Tämän lisäksi suunnittelussa tulee huomioida keitä yrityskauppa koskettaa ja mikä on heidän yksilöllinen tiedontarpeensa projektin eri vaiheissa. Tätä asiaa tulisi kyetä tarkastelemaan sidosryhmän, esimerkiksi henkilöstön näkökulmasta. (Juholin 2006, 154.) Tiedon tarve vaihtelee integraatioprojektin eri vaiheiden etenemisen mukaan, joka tulee huomioida suunnitelmassa (Erkkilä 2001, 107).

Yrityskaupan julkistaminen käynnistää koko integraatioprojektin ja julkistamishetken viestintä on yleensä ensimmäinen kontakti ostetun yrityksen henkilökuntaan (Erkkilä 2001, 109). Tämän vaiheen viestinnän onnistuminen on tärkeää, sillä se luo perustan ja ilmapiirin integraation käynnistämiseksi ja prosessin läpiviemisen onnistumiselle (Erkkilä 2001, 119). Toimitusjohtajan haastattelussa julkistamis-

hetken viestinnän merkitystä korostettiin, sillä henkilökuntaan pitää olla yhteydessä heti ja yhteinen tiedostustilaisuus on järjestettävä välittömästi kaupan julkistamisen jälkeen. Tämä vähentää epävarmuutta ja epätietoisuutta ostavasta yrityksestä ja tulevaisuudesta. (Aho, 2016)

4.6.2 Onnistunut viestintä

Matinlaurin (Katramo ym. 2011, 490–491) mukaan integraation onnistunut viestintä koostuu muutamasta keskeisestä seikasta. Tärkeää on, että viestintä muodostuu napakasti strategian ympärille, jotta se on selkeästi ymmärrettävissä ja toistettavissa. Ennakointi on tärkeää myös viestinnässä. Siten oletettavissa oleviin kysymyksiin voidaan laatia vastaukset, jotta ne olisivat yhteneväisiä eikä erilaisia tulkintoja pääsisi syntymään. Epäselvyyksiä henkilöstön keskuudessa voidaan vähentää säännöllisen ja rehellisen viestinnän avulla. Mikäli kaikkiin kysymyksiin ei ole vastausta, on hyvä todeta asia rehellisesti ja kertoa koska vastausta voidaan odottaa saatavaksi. Viestinnän välineiden monipuolinen käyttö auttaa luomaan rutiinin tiedotettavista asioista ja mahdollistaa kahdensuuntaisen viestinnän.

Tuekseen onnistunut viestintä tarvitsee siis suunnitelmallisuutta sekä järjestelmiä. Järjestelmillä tarkoitetaan viestinnän välineitä, joiden monipuolinen käyttö mahdollistaa sen, että viesti tavoittaa jokaisen sitä tarvitsevan henkilön. Viestintä järjestelmiä ovat muun muassa intranet ja sähköposti, joiden kautta rutiiniluontoinen tiedottaminen on helppo toteuttaa ja mahdollistaa myös osittain kahdensuuntaisen viestinnän. Näiden lisäksi erityisen tärkeä viestinnän ja vuorovaikutuksen mahdollistaja ovat yhteiset ja henkilökohtaiset keskustelut. Siten kahdensuuntainen vuorovaikutus voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla, mikä lisää yhteisöllisyyttä, joka on organisaation toiminnassa ratkaisevan tärkeä asia. (Katramo ym. 2011, 490–491, Viitala 2006, 217–218, Åberg, 2006, 93.)

5 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

5.1 Muutoksen johtaja

Muutoksen johtajaksi määritellään yleensä se, kenen vastuulla on kokonaisuuden suunnitelman mukainen eteneminen. Muutoksesta vastuussa olevalta henkilöltä vaaditaan kykyä ja taitoa johtaa sekä ihmisiä että asioita. (Nurmi 2012, 123.) Administer Oy:n integraatioprosessissa voidaan katsoa olevan useampi muutoksen johtaja, jotka toimivat yhteistyössä tavoitteen saavuttamiseksi. Siirtyvälle henkilöstölle uusi yritysjohto on ostavan yrityksen johtoryhmä. Useimmissa tapauksissa vanha johto toimii heidän lähiesimiehenään ja integraatiolle on vielä nimetty oma vetäjänsä. Heidän vastuualueensa on kuitenkin hieman erilainen, mikä voi vaikuttaa myös heiltä vaadittaviin ominaisuuksiin.

Jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen ja vaatii johtajaltaan herkkyyttä havainnoida mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana. Sillä jokaisella työyhteisöllä on oma historiansa ja kokemuksensa, jotka vaikuttavat muutosten kohtaamiseen. Taitava muutoksen johtaja ymmärtää organisaationsa historiaa ja sen perusteella luo mahdollisuuden uuden yrityskulttuurin oppimiselle. Muutoksenjohtajan ymmärrys muutosprosessin aikana tapahtuvista asioista parantaa sen hallittavuutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Muutosprosessin eri vaiheisiin liittyviä tuntemuksia ja niiden hallintaa käsitellään organisaation oppimisen ja yrityskulttuurin kappaleessa.

5.2 Organisaatioiden muutosten johtaminen

Organisaatioissa muutoksen aiheuttavat tekijät voidaan jaotella karkeasti sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoiset tekijät ovat yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja sisäisiin tekijöihin voidaan luokitella kuuluvaksi muun muassa organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muutostarpeet. (Stenvall & Virtanen 2007, 27.) Yrityskaupassa muutos lähtee liikkeelle ulkoisesta tekijästä, joka johtaa sisäiseen muutokseen organisaation toimintatavoissa ja lopulta koko toimintakulttuurissa. Yksittäistenkin toimintatapojen muuttaminen voi vielä yllättävän paljon aikaa, on varauduttava kulttuurin muuttumisen vaativan jopa useita vuosia. (Stenvall & Virtanen 2007, 28.) Yrityskaupan mukanaan tuoma muutos

koskee erityisesti ostetun yrityksen henkilöstöä, mutta muutoksella voi olla vaikutusta myös ostavan yrityksen henkilöstöön (Katramo ym. 2011, 484). Siten muutostojohtamisessa on kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta (Viitala 2006, 90).

Muutoksen johtamisesta on olemassa erilaisia teorioita ja lähestymisnäkökulmia, mutta lähtökohtana muutoksen johtamiselle on valitun strategian toteuttaminen ja sen jalkauttaminen osaksi päivittäistä toimintaa. Tämä vaatii ihmisten johtamista, tiedottamista ja valitun strategian johdonmukaista toteuttamista. Tämän vuoksi yhdessä laadittu suunnitelma on tärkeä, jotta sopivaksi koetusta mallista voidaan pitää kiinni koko prosessin ajan. (Katramo ym. 2011, 484.) Yrityskaupan jälkeinen aika koostuu hyvin teknisistä suorituksista, mutta henkilöstöjohtamisen puolta ei tulisi unohtaa tai pitää vähempi arvoisena. Kotter (1996, 23 - 25) esittää, että muutoksessa onnistuminen edellyttää asioiden johtamista – management – vain 10 - 30 prosenttisesti ja ihmisten johtamista – leadership – 70 - 90 prosenttisesti. Tämä puoli helposti unohdetaan tai jätetään vähemmälle huomiolle, kun varsinaiset tekniseen toteutukseen liittyvät tehtävät vievät paljon resursseja ja aikaa, minkä avulla usein pyritään hallitsemaan muutoksiin liittyvää sekasortoisuutta. Kuitenkin ihmiset tulisi saada motivoitua muutokseen, sillä vain heidän avullaan toimintamalleja voidaan todella muuttaa.

Suunnitelman laatimisessa olisi olennaista pohtia muutosten vaikutusta yksilön työoloihin- ja prosesseihin. Siten voi olla tarkoituksen mukaisempaa lähteä muutoksen toteuttamisessa liikkeelle työn tekemisen näkökulmasta, jotta prosessilla saavutetaan haluttu lopputulos. (Stenvall & Virtanen 2007, 20.) Ovaskaisen ja Poutasen (2006) mukaan muutostilanteissa epäonnistuminen johtuu usein siitä, että henkilökunnan kokemuksille ei laiteta riittävästi painoarvoa. Tämän seurauksena henkilökunta ei sitoudu muutostilanteeseen, huomatessaan ettei johto osaa viedä tarvittavia muutoksia läpi. Tämän vuoksi muutoksen tarve tulee perustella ja muutosprosessien aikaiseen viestintään, tiedonkulkuun ja luottamuksen rakentamiseen kannattaa panostaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 21.)

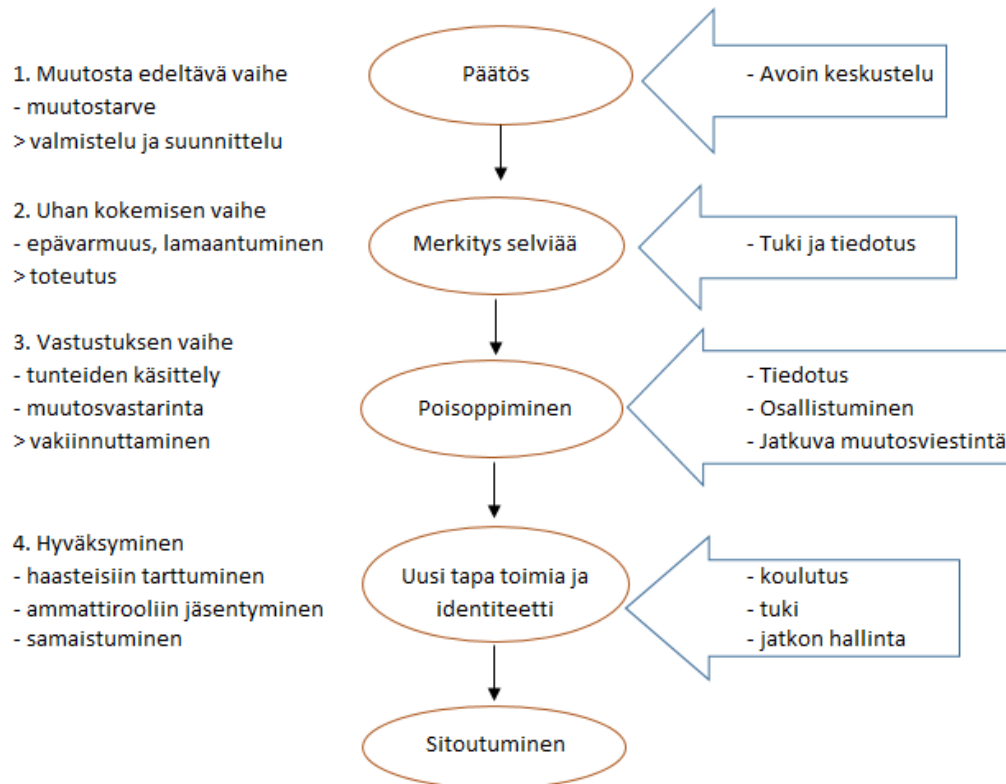
Organisaatioiden muutostilanteet ovat haastavia esimiehille ja johtajille, sillä haluttuun otettavia tilanteita ja asioita tapahtuu yhtäaikaaisesti. Samanaikaisesti tulisi perustella muutoksen mielekkyys, jotta henkilöstö haluaa sitoutua prosessiin,

sekä saada mahdollinen muutosvastarinta käännettyä positiiviseksi asiaksi lan-
nistamatta työntekijöitä. Muutosjohtajan tulisi kehittää omia kykyjään sekä yhtä
aikaa saada muutoksia työssä ja organisaation rakenteissa ja toimintatavoissa.
(Viitala 2006, 89.)

5.3 Muutoksen vaiheet ja niiden hallinta

Kaikissa muutoksissa voidaan tunnistaa selkeästi erilaisia vaiheita, jotka liittyvät
henkilöstön tunnereaktioihin ja vaikuttavat siten myös johtamisen tehtäviin. (Mat-
tila 2007, 131; Ponteva 2010, 25.) Stenvall ja Virtanen (2007, 51) tunnistavat
muutosprosesseissa kolme eri vaihetta, kun taas Mattila (2007, 131) ja Ponteva
(2010, 25) jakavat muutoksen neljään erilaiseen vaiheeseen. Teoriat kuitenkin
noudattelevat samanlaista kaavaa, jossa ensimmäinen on muutoksen suunnittelu
ja valmistelu, mitä seuraa käynnistämisen vaihe. Yleensä henkilöstö kokee käyn-
nistymisvaiheessa epävarmuutta, jota voidaan tuen ja tiedotuksen avulla lieven-
tää. Tässä vaiheessa henkilöstö on usein vastaanottavaisimmillaan uusien toi-
mintatapojen opettelussa.

Kun muutoksen merkitys on selvinnyt, tulee vanhoista toimintatavoista poisoppia,
mikä merkitsee johtamistyöskentelyssä toimintatapojen vakiinnuttamisen vai-
hetta. Yleensä henkilöstön piirissä koetaan, että uudistuminen etenee. Toki tun-
nelmat voivat vaihdella myönteisestä negatiiviseen nopeastikin. Sen vuoksi joh-
don osallistuminen ja jatkuva muutosviestintä ovat tärkeitä hallinnan keinoja
tässä vaiheessa. Kun uudet toimintatavat on saatu käyttöön alkaa uusi identiteetti
muodostua ja yksilö alkaa samaistua organisaatioonsa. Ajattelutavaksi alkaa
muodostua, että kyllä tästä sittenkin selvittää. Edelleen merkityksellistä on jatko-
hallinta ja koulutuksen järjestäminen tarpeen mukaan. Siten henkilöstö saadaan
sitoutumaan uusiin toimintatapoihin ja organisaatioonsa. (Stenvall & Virtanen
2007, 51; Ponteva 2010, 25; Mattila 2007, 131.) Näitä muutoksen vaiheita ha-
vainnollistetaan alla olevan kuvion avulla. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot. (Ponteva 2010, 25)

5.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnan voidaan katsoa kohdistuvan joko muutoksen sisältöön tai omaan asemaan, mikä aiheuttaa vastarintaa yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymisessä. Usein nämä kaksi asiaa sekoittuvat helposti keskenään, jonka vuoksi muutos omassa asemassa johtaa helposti kritiikkiin itse muutosta kohtaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.) Vastarinnan määrään vaikuttaa muun muassa kuinka paljon henkilöstö kokee epävarmuutta ja stressiä muutoksesta. Lisäksi tähän vaikuttavat yksilön motivaatio, ammatillinen osaaminen sekä aikaisemmat muutoskokemukset. Sen vuoksi olisi tärkeää selvittää henkilöstön asenteiden ja yhdistymiseen liittyviä mielipiteitä, sillä integraation onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen onnistuvat, jos henkilöstö on ymmärtänyt ja sisäistänyt sille asetetut tavoitteet ja pyrkii sitoutumaan niihin. (Erkkilä 2001, 188.)

Eryityisesti muutoksen johtajan kannalta muutosvastarinnan kokeminen kielteisenä asiana on ymmärrettävää, sillä se hidastaa muutoksen läpivientiä ja hankaloittaa toteutusta. Muutosvastarinnasta on kuitenkin mahdollista löytää positiivisia asioita, jotka taitava muutosjohtaja osaa hyödyntää muutoksen toteutuksessa.

(Stenvall & Virtanen 2007, 100.) Haluttomuuteen muutosta kohtaan auttaa usein hyvät perustelut sen tarpeellisuudelle, sekä uusiin toimintatapoihin ohjaaminen ja kannustaminen. Myös erilaisia palkkiojärjestelmiä voi harkita muutoksen toteuttamisen kannustimeksi. Muutosvastarintaa voi aiheuttaa usein myös tarvittavien tietojen tai taidon puute. Siksi muutosjohtajan tulisi kyetä tunnistamaan, mikä syy on vastarinnan taustalla ja sen mukaan muuttamaan toimintatapoja muutoksen edistämiseksi. (Mattila 2007, 21.)

Ongelmatilanteiden ennaltaehkäisty tai ratkaiseminen on tehokkainta riittävän koulutuksen ja kommunikoinnin avulla. Tämän vuoksi muutoksen johtajan sitoutuminen prosessiin on tärkeää, jotta hän osaa myös tunnistaa ilmenneet ongelmat ja puuttua nopeasti niiden ratkaisemiseen. Tasapainon löytyminen riittävän ohjauksen ja tilan antamisen välillä luo edellytykset luottamuksen ja avoimen ilmapiiriin rakentumiselle, joka on edellytys muutosvastarinnan voittamiseksi ja onnistuneen muutosprojektin toteuttamiseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 103.)

Kriittinen argumentointi muutosta kohtaan saattaa nostaa esiin asioita, jotka taitava muutosjohtaja osaa hyödyntää muutoksen laadullisessa parantamisessa. Perustellun kritiikin myötä voidaan saada aikaan rakentava keskustelu eri osapuolten välillä, mikä taitavasti hyödynnettynä auttaa muutoksen toteuttamisessa ja kehittämisessä. Tämän vuoksi kasvotusten käydyt palaverit ovat tärkeitä, jotta todellista vuorovaikutusta ja kommunikaatiota syntyisi niin ostajan ja myyjän, sekä esimiesten ja henkilöstön välillä. Siten jokainen saa äänensä ja mielipiteensä paremmin kuuluviin ja voi perustella on näkökulmansa. Yksipuolisella tiedottamisella henkilöstöä ei voi saada yhtä sitoutuneeksi, kuten on mahdollista sitouttamalla ja osallistamalla heidät itsensä osaksi muutoksen toteuttamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Edellä kirjoitetun perusteella muutosvastarinnan huomioon ottaminen on merkityksellistä henkilöstön työhyvinvoinnin ja prosessin onnistumisen kannalta. Toki resursseja ei ole kannattavaa kohdistaa yksittäisen henkilön asenteen muuttamiseksi, vaan löytää keinot mahdollisesti organisaatiotasolla ilmenevää vastarintaa kohtaan (Aho, 2016). Kriittistä ja hyvin perusteltua palautetta olisi kyettävä ottamaan vastaan, sillä tästä saadaan usein arvokasta tietoa prosessin jatko-

hittämisen kannalta (Stenvall & Virtanen 2007, 101). Henkilöstö on yrityskauppailanteessa monien muutosten ja uudistusten keskellä, on ymmärrettävää ja täysin normaalia, että tästä aiheutuu vastusta tai toimintamallien kyseenalaistamista jossakin muutosprosessin vaiheessa.

6 ORGANISAATION KULTTUURI JA OPPIMINEN

6.1 Yrityskulttuurin ja organisaation tuntemisen tärkeys

Siirtyneen henkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa tuli ilmi hyvin voimakkaasti se, kuinka tärkeää on koulutuksen ja perehdytyksen merkitys erityisesti alkuvaiheessa, jolloin sille tulisi varata riittävästi aikaa. Sen puutteellisuus koettiin suureksi epävarmuuden aiheuttajaksi ja toimintatapojen oppimisen hidasteena. Myöhäisemmälle vaiheelle toivottiin erityisesti jatkokoulutusta tai henkilöä, jolta neuvoa on saatavissa uusia ongelmatilanteita kohdatessa. Uusia asioita tulee jatkuvasti ja käytössä ei vielä ole ollut tarkoituksen mukaista toimintamallia tiedon löytymiselle. Ongelmatilanteet liittyivät niin yrityksen sisäisiin prosesseihin ja toimintatapojen opetteluun, kuin ammatillisiin kysymyksiin.

Yrityskauppojen epäonnistumisen keskeisiksi syiksi on nostettu muun muassa yrityskulttuurien eroavaisuudet (Mattila 2007, 217). Yrityskulttuurilla tarkoitetaan työyhteisössä vallitsevaa tapaa toimia ja käyttäytyä. Se ilmenee monista pienistä seikoista, jotka voi aistia heti kun saapuu uuteen paikkaan. Sen avulla yritys vastaa toimintaympäristöönsä ja toisaalta pitää kasassa sisäiset prosessinsa (Mattila 2007, 35; Valpola 2004, 147.) Keskeistä olisi miettiä, miten yrityskulttuurien eroavaisuus voitaisiin huomioida integraatiossa sekä miten organisaation jäsenet saataisiin sitoutumaan kulttuurin ja toimintatapojen muutokseen. Oleellista olisi myös miettiä miten ostava yritys voi tukea ja toteuttaa organisaation oppimista parhaalla mahdollisella tavalla. Sillä loppujen lopuksi ihmiset toteuttavat muutoksen, eivät asiat.

Organisaatiot muodostuvat niissä toimivien henkilöiden yhteenliittymästä, yhteisestä kulttuurista ja tavasta toimia. Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa historia, arvot ja johtamismalli. Yrityskaupoissa ostetaan yhä kasvavissa määrin ihmisten osaamista ja taitoja. Siksi on tärkeää, että ostaja ymmärtää mikä on ostettavan yrityksen tapa toimia, mitä he arvostavat ja minkälaiseen johtamistyyliin he ovat tottuneet. (Erkkilä 2001, 44.) Nykykulttuurien tuntemisen tärkeys tulisi ottaa huomioon jo laadittaessa yrityskaupalle visiota ja strategiaa. Mitä paremmin vallitseva yrityskulttuuri tunnetaan, sen paremmin voidaan tämä huomioida jo suunniteltaessa integraatiota varten tarvittavia toimenpiteitä. Positiivinen ilmapiiri

voi mahdollistaa muutosten toteutumisen hyvinkin sujuvasti, kun taas negatiivinen tai välinpitämätön asenne voi edellyttää erityisiä resursseja muutoksen etenemiselle (Erkkilä 2001, 54; Mattila 2007, 109.) Kun yhdistetylle yritykselle on määritelty arvot ja keskeiset tavat toimia, muodostuvat ne käytännöksi vain konkreettisen toiminnan ja jatkuvan toiston kautta (Erkkilä 2001, 64).

6.2 Kulttuurien yhdistäminen

Usein yritys on ostettu sen tietyn osaamisen vuoksi, mutta herkästi tapahtuu niin, että ostettava yritys on altavastaajan asemassa. Integraation aikana tulisi pyrkiä huolehtimaan, että oppimista tapahtuu vuorovaikutteisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että ostava yritys ei siirrä omia toimintatapojaan ja ratkaisujaan suoraan ostettuun yritykseen, vaan harkitaan voiko ostetulla yrityksellä olla sellaisia toimintatapoja jotka voitaisiin jättää käytäntöön tai jopa siirtää ostavan yrityksen toimintatavoiksi. (Ponteva 2010, 81; Teerikangas 2010, 80.) Toki on muistettava kertoa, että vaikka muutoksia tehdään, se ei tarkoita sitä että yrityksessä olisi jotain vialla. Uusien toimintatapojen käyttöön ottaminen johtuu yksinkertaisesti siitä, että toimintatavat on tarpeen yhtenäistää eikä suurempi yritys voi muuttaa toimintatapojaan sitä pienemmän yrityksen vuoksi. (Katramo ym. 2011, 448.)

Kulttuuri voidaan kuitenkin nähdä jatkuvasti muuttuvana ja kehittyvä, joten osaan sen ilmenemistavoista voidaan vaikuttaa. Yrityskaupan myötä edessä on tarve sovittaa erilaiset kulttuurit yhteen. Kun kulttuuri nähdään koko ajan muuttuvana prosessina, voidaan sitä pyrkiä muuttumaan, jotta se vastaisi uuden tilanteen tarpeita. (Valpola 2004, 148.) Avoimella keskustelulla yrityskulttuurien ja toimintatapojen erilaisuudesta voidaan välttää pahimmat konfliktitilanteet (Erkkilä & Valpola 2005, 18).

Organisaation kulttuurin muodostumiseen vaikuttavat siinä toimivat yksilöt ja heidän persoonalliset ominaisuutensa. Juuri näihin henkilökohtaisiin ajattelu- ja toimintatapamalleihin pitäisi pyrkiä vaikuttamaan, jotta organisaationkulttuuria olisi mahdollista muuttaa. Ryhmän sisällä tapahtuva oppiminen perustuu pitkälti sen sisäiseen vuorovaikutukseen ja tähän vaikuttamalla saadaan aikaan pysyvämpiä muutoksia. (Honkanen 2006, 152.) Ihmisten muutosvalmiudessa on eroja. Oppimishaluisimman pyrkivät jatkuvasti uudistamaan toimintatapojaan ja heidän on

helppo päästä kiinni uusiin malleihin, kun taas toiset kokevat epämukavuutta joutuessaan luopumaan tutuista rutiineista. (Viitala 2006, 90; Ponteva 2010, 9.)

6.3 Yksilö osana oppivaa organisaatiota

Pontevan (2010, 12–16) mukaan pyrkimys organisaation oppimisen kehittämiseen ja innostumiseen muutoksesta tärkeää, jotta muutos voisi tapahtua onnistuneesti. Sillä positiivisesti asioihin suhtautuvat työntekijät haluavat samaistua organisaatioonsa ja negatiivisesti suhtautuvat yleensä vieraantuvat siitä. Toiminnan kannalta haasteellisia ovat neutraalisti suhtautuvat henkilöt, sillä he voivat joko lähentyä tai loitontua uudesta organisaatiosta. Erilaiset toimintatavat auttavat eri ihmisiä löytämään organisaation uuden kulttuurin ja identiteetin. Se syntyy kyseenalaistamalla vanhoja toimintatapoja ja luomalla uusia käytäntöjä positiivisten asioiden avulla. Integraation aikana voi olla haasteellista löytää tasapaino yhteistyön ja samalla muutosta edistävien toimenpiteiden välillä. (Teerikangas 2010, 80). Uusien käytäntöjen saamiseksi osaksi organisaation toimintaa vaatii työpanosta johdolta ja esimiehiltä. Mikäli kyseenalaistaminen ja uuden luominen ovat tasapainossa, organisaation jäsenet samaistuvat positiivisella tavalla työyhteisöönsä.

Ammattilaisen identiteetti ja kokemus työssä menestymisestä voivat joutua uhatuksi, jos hän kokee, ettei muuttuvista prosesseista ja järjestelmistä ole saatavilla riittävästi perustietoa. Jakamalla informaatiota avoimesti ja huolehtimalla riittävästi perehdytyksestä ja koulutuksesta voidaan helpottaa uusien välineiden ja mallien käyttöönottoa sekä nopeuttaa niiden vakiintumista. Informaatio ja koulutus tukevat tietoisuuden syntymistä ja käytännön valmennukset ja perehdytysohjelmat auttavat osaamisen muodostumista. Tekemällä oppiminen on kaikkein tehokkainta totuteltaessa uusiin tietojärjestelmiin tai prosesseihin. (Mattila 2007, 171.)

Suunniteltaessa henkilöstön osaamisen kehittämistä olisi huomioitava seuraavat taustatekijät: erilaiset oppimiskyvyt ja -tyylit, erilaiset lähtövalmiudet ja kokemukset, motivaatio, arvot sekä asenteet ja ihmisten itseohjautuvuus. Organisaation perehdytysmallien tulee tarjota välineitä myös oma-aloitteiselle oppimiselle, vaikka konkreettiset koulutustilaisuudet ja käytäntö edistävätkin niitä. Esimerkiksi

koulutusmateriaalin ja työhjeiden löytyminen intranetistä tarjoaa mahdollisuuden oppimiseen sopivana ajankohtana. (Mattila 2007,172.)

7 YHTEENVETO

7.1 Yrityskauppaprosessin yhteenveto

Jotta yrityskauppa- ja integraatioprosessista muodostuisi selkeä kokonaiskuva käsittelyn prosessin eri aihealueet vielä yhteenvedon omaisesti seuraavassa kappaleessa. Siten eri asioiden väliset suhteet ja vaikutus toisiinsa tulevat paremmin esille. Liitteenä olevassa kuviossa (Liite 1.) on kuvattu koko yrityskauppa- ja integraatioprosessi, kokonaiskuvan ja sen osa-alueiden jäsentymisen tueksi.

Onnistunut yrityskauppa muodostuu oikein laaditusta arvonmäärityksestä sekä oleellisista ja riittävästä ennakkotiedoista, jotta yritysten yhdistäminen voi toteutua hallitusti ja suunnitelmien mukaisesti. Tuekseen yrityskauppa- ja integraatioprosessin toteuttaminen tarvitsee selkeää johtamis- ja organisointikykyä. Nämä tekijät ovat kriittisimmät ja keskeisimmät koko prosessin onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Yrityskauppa muodostuu useasta toisiaan seuraavasta vaiheesta ja limittäin asetuvista tehtäväkokonaisuuksista, jotka ovat voimakkaasti sidoksissa toisiinsa. Tämän vuoksi jokaisen osa-alueen onnistuminen on tärkeää, jotta myös seuraava vaihe tai tehtäväkokonaisuus voi toteutua suunnitellusti.

Yrityskauppa perustuu ostavan yrityksen tavoitteisiin ja visioon sekä niiden toteuttamiseen tarvittaviin strategisiin toimenpiteisiin. Kun yrityksen tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaansa yrityskauppojen avulla, on yrityskauppa yksi sen strategisista toimenpiteistä. Tämän vuoksi olemassa olevan liiketoimintastrategian tarkistaminen on ensimmäinen askel koko yrityskauppaprosessissa. Kun päätös yrityskauppojen tekemisestä osana liiketoimintastrategiaa on olemassa, voidaan keskittyä ostokohteiden etsimiseen tai tarkistaa miten tarjottu yritys sopii osaksi ostajan liiketoimintakokonaisuutta. Ostokohteen löytymisen jälkeen on tärkeää muodostaa projektiryhmä yrityskaupan ja integraation toteuttamiseksi.

Ostokohteen valinnan jälkeen edetään sopimus ja neuvotteluvaiheeseen, minkä yksi osa-alue on due diligence –tarkistus eli taloudellisten ja juridisten vastuiden tarkistusprosessi. Due diligence –prosessin aikana myös projektiryhmä voi hankkia tarvitsemiaan tietoja kohdeyrityksestä integraation ennakkosuunnittelun tueksi. Erilaisten selvitysten avulla saaduista tiedoista voidaan muodostaa käsitys

kyseisen yrityskaupan toteuttamiseen tarvittavista resursseista sekä siten asettaa realistiset ja selkeät tavoitteet myös integraatioprojektille. Huolellinen ja kattava selvitys ostokohteesta auttaa suunnittelun ja valmisteluiden tekemisessä, jotta yrityskauppa voisi saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Neuvottelujen edetessä yrityskaupan toteutuminen varmistuu ja sen myötä monet asiat saavat lopullisen muotonsa, kuten kauppatapa sekä yritysten yhdistämisen laajuus. Nämä asiat vaikuttavat merkittävästi integraation aikana toteutettaviin toimenpiteisiin ja niihin vaadittaviin resursseihin. Sen vuoksi projektiryhmän on hyvä päästä suunnittelemaan ja valmistelemaan kaupan julkistamisen jälkeistä integraatioprosessia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ostavan yrityksen sisäinen viestintä ja kommunikointi ovat tärkeitä prosessin alusta lähtien, jotta kaupan osa-puolet voivat käydä keskusteluja yhteisen tulevaisuuden tavoitteista ja toiminnasta. Määriteltyjen tavoitteiden ja vision avulla luodaan integraatioprojektille suunnitelma ja aikataulutus.

Yrityskaupan julkistamista edeltävänä aikana tehty suunnittelutyö vaikuttaa suuresti integraation käynnistymisen nopeuteen ja projektin etenemiseen. Huolellisen suunnittelun avulla nopea haltuunotto ja tavoitteissa pysyminen parantavat integraation onnistumisen mahdollisuuksia. Suunnittelun tueksi olen laatinut projektisuunnitelman (Liite 2.), jossa ilmenee keskeisimmät aihealueet ja kysymykset, joihin suunnitelmassa tulisi kyetä vastaamaan. Etukäteen tehdyt valmistelut mahdollistavat julkistamisen jälkeisten välittömien toimenpiteiden tekemisen, jotta yhdistymisen aloittaminen alkaisi välittömästi kaupan julkistamisen jälkeen. Nämä asiat yhdessä projektiryhmän ja johdon näkyvän sitoutumisen kanssa auttavat lieventämään muutoksesta aiheutuvaa epävarmuuden tunnetta henkilöstön keskuudessa. Muutos koskettaa erityisesti siirtyvää henkilöstä ja sen vuoksi muutosprosessi olisi hyvä saada jo alusta asti oikeille raiteille, sillä sen korjaaminen jälkikäteen on haasteellista tai jopa mahdotonta.

Siirtyvän henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta toimintatapojen ja käytänteiden muutosta kohtaan voidaan parantaa innostavan ja ammattitaitoisen johtamisen avulla. Prosessin edetessä henkilöstön tuntemukset vaihtelevat sekä uuden toimintatavan oppimista tapahtuu samanaikaisesti vanhasta poisoppimisen

kanssa. Nämä ovat hitaasti tapahtuvia asioita, sillä uuden yrityskulttuurin sisäistäminen ei tapahdu hetkessä. Uusien toimintatapojen opetteluun tarvitaan johdon ja lähiesimiehen tukea ja kannustusta. Taitava muutoksenjohtaja tunnistaa herkästi erilaiset vaiheet muutosprosessin aikana niin organisaatio- kuin yksilötasollakin, ja pyrkii mukauttamaan johtamis- ja toimintatapoja sen mukaisesti. Toteutukseen tämä vaatii jatkuvaa esimiehen läsnäoloa ja sitoutumista projektiin, jotta henkilöstö todella kokee saavansa tukea ja apua muutoksen aikana. Osallistumisen, tuen ja jatkuvan viestinnän avulla muutoksen toteutumisen on mahdollista tapahtua henkilöstöystävällisesti, jolloin saavutetaan yleensä parempi ja laadukkaampi lopputulos yrityskaupassa.

Näkyvän ja sitoutuneen johtoryhmän sekä henkilöstöhallinnon ohella yksi integraation kulmakivistä on toimiva ja onnistunut viestintä. Aktiivinen kommunikointi kaupan osa-puolten kesken heti ensimmäisestä päivästä alkaen on yksi tärkeimmistä onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Viestinnän eri välineitä hyödyntämällä saavutetaan kaikki informaatiota tarvitsevat henkilöt ja rutiiniluontoisen tiedottamisen lisäksi pitäisi järjestää riittävästi yhteisiä koulutus- ja keskustelutilaisuuksia, jotta kahdensuuntainen vuorovaikutus todella toteutuisi. Kaupan julkistamisen jälkeinen välitön viestintä on ratkaisevassa asemassa positiivisen ilmapiiirin luomiseksi. Siksi ensimmäisten päivien tiedotus- ja koulutustilaisuudet pitäisi järjestää mahdollisimman pian ja sisältö suunniteltava perusteellisesti.

Integraatioprosessin kehittäminen vaatii tuekseen tarkoituksenmukaista seurantaa, niin välitavoitteiden kuin lopputuloksenkin osalta. Seurantaa on toteutettava ja dokumentoitava koko prosessin ajan, jotta tulosten analysoiminen sekä kehitystä vaativat kohteet saataisiin tuotua esille. Siksi integraatioprosessi on hyvä jakaa välitavoitteisiin ja jokaiselle tehtäväkokonaisuudelle asettaa lisäksi omat tavoitteensa. Asetettujen tavoitteiden seurannan ja dokumentoinnin avulla saadaan kerättyä arvokasta tietoa prosessin jatkuvan kehittämisen tueksi. Johdon ja henkilöstön näkemys integraatioprosessin etenemisestä ja onnistumisesta voi poiketa huomattavastikin toisistaan, minkä vuoksi seurannan merkitys on oleellinen, jotta prosessin kehittyminen tapahtuisi tarkoituksenmukaisella tavalla.

Yrityskaupan koko ja yhdistämisen laajuus vaikuttavat integraatioprosessin suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen, minkä perusteella laaditaan aikataulu projektin etenemiselle ja valmistumiselle. Liitteenä olevassa kuviossa (Liite 1.) on kuvattu yritysten vaiheittainen yhdistyminen ympyröiden avulla. Siten havainnollistetaan yritysten asteittaista yhdistymistä kohti yhteneväisiä toimintatapoja, mikä voi olla apuna välitavoitteiden laatimisessa. Yritysten yhdistämisessä on olemassa 100 päivän käsite, jonka aikana haltuunoton ja tärkeimpien toimenpiteiden pitäisi tapahtua. Reilun kolmen kuukauden ajan henkilöstö voi kestää muutoksesta johtuvaa epävarmuuden tunnetta ja sen vuoksi olisi tärkeää tehdä välttämättömimmät toimenpiteet mahdollisimman pian yrityskaupan julkistamisen jälkeen. Mikäli yrityskauppa ei ole kovin suuri, on mahdollista toteuttaa koko integraatioprosessi noin 100 päivän aikana. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että suunnittelu- ja valmistelutyö on pystytty toteuttamaan huolellisesti ennen julkistamishetkeä. Mikäli yrityskauppa on suuri ja siirtyvää henkilöstöä on paljon, voidaan jo etukäteen asettaa projektin valmistumisaikataulu pidemmälle aikavälille esimerkiksi kuuden kuukauden päähän. Eripituisia aikatauluja varten liitteenä olevan kuvion (Liite 1.) yhdistymisprosessi on jaettu kuuden kuukauden aikataulun mukaisesti kuukauden mittaisiin väleihin sekä värien avulla kolmen kuukauden aikataulun mukaisesti. Prosessin etenemistä on siis mahdollista tiivistää tai laajentaa yrityskaupan vaatimien resurssien mukaisesti.

7.2 Lopputulokset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön lopputuloksena vertaan Administer Oy:n nykyistä tilannetta opinnäytetyöprosessin aikana hankittuun teoreettiseen tietoon. Tämän perusteella olen laatinut kehitysehdotuksia Administer Oy:n yrityskauppa- ja integraatioprosessin parantamisen tueksi.

Yrityksessä ei ole ollut varsinaisesti integraatioiden toteuttamiseen muodostettua projektiryhmää. Tosin yrityskaupan integraatioita ovat olleet toteuttamassa usein samat henkilöt, joille on kertynyt oppia prosessin läpiviemisestä. Sen vuoksi ensimmäinen ehdotukseni prosessin kehittämistä varten on projektiryhmän kokoaminen henkilöstön keskuudesta. Sen muodostaminen on yksi Administer Oy:n kehittämistä vaativista asioista koko yrityskaupprosessin parantamisen kan-

nalta. Nimetyn ryhmän avulla tehtävä- ja vastuunjako voidaan hajauttaa ja selkiyttää, kun ryhmä kootaan eri osa-alueiden kannalta keskeisistä henkilöistä ja heidän tarvitsemistaan lisäresursseista. Koska Administer Oy on valtakunnallisesti toimiva yritys, on ryhmän muodostamisessa harkittava se, voidaanko kaikki integraatiot toteuttaa saman projektiryhmän toimesta vai valitaanko tarvittaessa alueellisesti tehtävään sopivia henkilöitä esimerkiksi koulutuksen avuksi. Projektiryhmän muodostaminen voidaan nähdä edellytyksenä integraatioprosessin kehittämiseksi, sillä sen toimesta on paremmat mahdollisuudet luoda toimiva prosessi integraation toteuttamisen perustaksi. Siten integraatiosta voi muodostua yksi yrityksen sisäisistä prosesseista ja osaamisalueista, jolloin sen toteutuminen ja onnistuminen eivät ole niin riippuvaisia tietyistä henkilöistä, vaan projekti voi toteutua onnistuneesti myös ryhmän jäsenten vaihtuessa.

Projektiryhmän olemassa olon etuna on myös sisäisen viestinnän parantuminen. Tällä hetkellä mahdollisesti toteutuvista yrityskaupoista viestiminen prosessin toteuttamisen kannalta keskeisille henkilöille ei ole toteutunut ihanteellisella tavalla. Projektiryhmän muodostamisen myötä ydinhenkilöille tiedottaminen suunnitteilla olevista yrityskaupoista on keskitetympää ja helpompaa. Varhainen tiedotus mahdollistaa suunnittelutyön tekemisen, jonka on todettu parantavan integraatioprosessia merkittävästi. Ryhmän muodostamisen myötä myös suunnitelmien laatiminen voi toteutua tarkoituksenmukaisesti, kun näille henkilöille on jo kertynyt kokemusta integraation toteuttamiseen tarvittavista tehtävistä ja taidoista. Yrityksessä ei ole ollut etukäteen laadittua suunnitelmaa integraatioiden toteuttamiseksi tarvittavista toimenpiteistä ja tehtävistä. Kerran hyvin tehdyn suunnitelman päälle on myös helpompi laatia uusi suunnitelma seuraavaa yrityskauppaa varten. Tämän vuoksi prosessisuunnitelma tulisi olla olemassa, jotta siitä voidaan muokata kuhunkin yrityskauppaan sopiva projektisuunnitelma toteuttamisen tueksi.

Tällä hetkellä integraatioille ei ole nimettynä yhtä projektista vastuussa olevaa henkilöä, vaan integraatiot on toteutettu yhteisvastuullisesti tehtäväjaon mukaisesti. Osittain tämän vuoksi integraatioista ei ole tehty kattavaa dokumentointia, vaan se on toteutettu joissakin tapauksissa tehtävälästä tyypillisesti. Projektiryhmälle on kuitenkin tarkoituksenmukaista nimetä projektipäällikkö, joka on vastuussa projektin valmistumisesta ja tavoitteiden seurannasta. Kun tehtävään on

nimetty henkilö, jolle kukin vastuhenkilö raportoi oman vastualueensa tehtävien valmistumisesta, pysyy projektin kokonaisuus paremmin hallinnassa. Tämä on erityisen tärkeää esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa yritysostoja tapahtuu hyvin lähekkäin toisiaan tai niitä on tarkoitus toteuttaa useampia vuoden aikana. Raportoinnin ja seurannan kehittäminen on siten yksi kehityskohde integraation parantamisessa. Projektin dokumentoinnin ja välitavoitteiden sekä lopputulosten seurannan ja analysoinnin myötä on helpompi havainnoida kehittämistä vaativia osa-alueita. Dokumentoinnissa tulisi ottaa huomioon vastuhenkilöiden raportoinnin lisäksi myös henkilöstön kokemukset integraation onnistumisesta. Siirtyvän henkilöstön kokemuksia on mahdollista selvittää erilaisten kyselyiden tai vapaamuotoisten keskusteluiden perusteella tehtyjen havaintojen tai muistioiden avulla. Siten prosessin jatkuva kehitys ja erilaisten tilanteiden ennakointi integraation aikana on mahdollista. Kun prosessi on ensimmäisen kerran toteutettu ja dokumentoitu, on seuraavan integraatioprojektin suunnittelu ja toteuttaminen helpompaa ja tehokkaampaa, kun edellisen projektin seuranta ja tulosten analysointi on tehty huolellisesti.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteenani oli perehtyä yrityskaupan integraation kannalta oleellisiin asioihin ja luoda prosessikuvaus integraation suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä Administer Oy:n tavoitteena on kasvun hakeminen osittain yritysostojen avulla. Tavoitteena heillä on toteuttaa useampia yritysostoja vuodessa, jota varten integraatioprosessin tehokas läpivienti on tarpeellinen. Aikaisemmin ei ole ollut selkeää suunnitelmaa ja toimintamallia prosessin kulusta. Tämän vuoksi esimerkiksi tavoitteiden seuranta ei kaikilta osin ole tehty ja yhtenäisten toimintatapojen toteuttaminen on viivästynyt huomattavasti. Prosessin mallinnuksen avulla voidaan selkeämmin hahmottaa tavoitteet ja mahdollistaa projektin seuranta. Siten onnistumisen todellinen analysointi konkreettisesti mitattavilla arvoilla on mahdollista, eikä lopputuloksen arviointi perustu ainoastaan mielipiteisiin.

Teoreettista tietoa käsiteltiin rinnakkain haastatteluista saadun käytännön tiedon kanssa ja pyrittiin vertailemaan tutkittua tietoa käytännön ilmentymien kanssa. Vertailu tehtiin niiden käytännön tietojen pohjalta, joita oli saatavissa. Kaikkia integraatioon liittyviä asioita ei ole seurattu tai toteutettu, joten niissä tapauksissa kehitysehdotukset pohjautuvat ainoastaan teoreettiseen tietoperustaan. Tavoitteena on, että tutkimus auttaa prosessin hallinnassa ja kehittämisessä. Mahdollisesti toteutettavan seurannan ja mittaamisen myötä, käytännön vertaaminen tutkittuun tietoon on jatkossa mahdollista ja edesauttaa jatkotutkimusten tekemistä tarpeellisina osina. Haastateltujen henkilöiden määrä on suhteellisen vähäinen, mutta koska tarkoitus ei ollut tutkia tehtyjen yrityskauppojen onnistuneisuutta, vaan luoda uutta materiaalia kehittämisen lähtökohdaksi. Siten vähäisempikin haastateltavien määrä riittää nykyisen tilanteen kartoittamiseksi.

Aihe on haastava ja monipuolinen, sillä siihen liittyy useita eri vaiheita ja näkökulmia. Tutkimuksessa keskityttiin yrityskauppaan johtaviin syihin ja integraation suunnitteluun ja toteuttamiseen. Oikeudelliset ja taloudelliset seikat rajattiin tutkimusaiheen ulkopuolelle, joka on myös oleellinen osa yrityskaupan toteutumista. Taloudellista analyysia eli due diligence prosessia käsiteltiin vain pintapuolisesti, jotta sen yhteys integraation suunnitteluun voitiin huomioida. Yhdistymisproses-

sissa on monta eri näkökulmaa, jotka pyrin huomioimaan mahdollisimman monipuolisesti. Toteuttamiseen liittyvät niin tekniset kuin inhimillisetkin seikat, joiden tasapuolinen huomioiminen yhdistymisen aikana on tärkeää.

Tutkimuksen lähteinä on käytetty pääasiassa kotimaista tutkimuskirjallisuutta yrityskaupan integraatioista. Tutkimuskirjallisuutta nimenomaan yrityskaupan integraatioista on suhteellisen vähän huomioiden yrityskauppojen yleisyys. Sen vuoksi tutkimustiedon tarkentamiseksi on sovellettu myös muutoksen ja projektijohtamisen teorioita ja näkökulmia, joiden katson sopivan tietyin osin myös integraatioprosessiin. Muutoksen- ja projektijohtamisen kirjallisuus käsittelee pääasiassa yrityksen sisäisten toimintatapojen projektointia ja muuttamista. Yhdessä nämä tietolähteet muodostavat luotettavan teoriapohjan yrityskaupan integraation tutkimiselle.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana heräsi useita ajatuksia jatkotutkimuksen kohteiksi ja aiheiksi, sillä yrityskauppa- ja integraatioprosessi koostuu useasta erilaisesta osa-alueesta. Ensisijaisesti olisi mielenkiintoista seurata miten opinnäytetyön tulokset ja kehitysehdotukset vaikuttavat tulevaisuudessa tehtävien yrityskauppojen ja integraatioiden toteutukseen. Mikäli projektiryhmä perustetaan ja prosessin dokumentointi toteutetaan, tarjoaa se mahdollisuuden seurata ja kehittää niitä osa-alueita, joissa on havaittu olevan eniten parantamisen varaa. Niistä voidaan saada monia mielenkiintoisia tutkimusaiheita jatkotutkimusta ja -kehittämistä varten. Tässä opinnäytetyössä käsitellyistä osa-alueista voidaan muodostaa oma tutkimusaiheensa, joka keskittyy syvällisemmin kyseisen aiheen tutkimiseen. Näitä ovat esimerkiksi muutoksenjohtaminen, viestintä ja projektin hallinta, mitä voidaan tutkia eri näkökulmista ja prosessin eri vaiheiden aikana. Tässä tutkimuksessa en voinut perehtyä syvällisemmin yhteen osa-alueeseen, koska tavoitteeksi olin määritellyt koko integraatioprosessin tutkimisen ja sen perusteella laadittavan prosessikuvauksen. Mielestäni olen saavuttanut tutkimukselleni asetetut tavoitteet ja pystynyt luomaan monipuolisen kuvauksen prosessin etenemisestä, jota toimeksiantaja voi hyödyntää integrointiprosessin kehittämisessä.

LÄHTEET

Administer Oy, 2016. Administer Way – opas Administerin toimintatapoihin ja käytäntöihin.

Aho, P. 2016. Administer Oy. Toimitusjohtajan haastattelu 16.2.2016

Allen, D., Greenwood, A., Goodman, M., Nokes, S. & Major, I. 2003. The definitive guide to project management : the fast-track to getting the job done on time and on budget. London: Financial Times Prentice Hall.

Erkkilä, K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet. Helsinki: WSOY.

Erkkilä, K. & Valpola, A. 2005. M & A 1.0 : yrityksen yhdistämisen työkirja = integration workbook. Helsinki: Teknologia teollisuus.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit : muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Immonen, R. 2011. Yritysjärjestelyt. Helsinki: Talentum.

Juholin, E. 2013. Communicare! : kasvu viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.

Katramo, M, Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro.

Koivikko, K. 2015. Yrityskaupoissa huima imu: Erityisesti nämä yritykset käyvät kaupaksi. Viitattu 18.3.2016 <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/uutisarkisto/a/etusivun-uutiset/yrityskaupoissa-huima-imu-erityisesti-nama-yritykset-kayvat-kaupaksi>)

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Laanti, I. 2016. Administer Oy. Tuotantojohtajan haastattelu 12.4.2016

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: SanomaPro.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Lester, A. 2003. Project planning and control. Boston: Elsevier.

Matinlauri, I. 2011. Yrityskaupan integraatio. Teoksessa Katramo, M, Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet : kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.

Oulun Ammattikorkeakoulu 2007. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Viitattu. 18.3.2016 <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/strategiat2.htm>

Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit : johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Helsinki: Tietosanoma.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Schade, V. 2014. Successful Management of Mergers and Acquisitions: Development of a Synergy Tracking Tool for the Post Merger Integration. Hamburg: Diplomica Verlag (e-kirja)

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen : kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Helsinki: WSOYpro.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa : oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WSOYpro.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen : muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

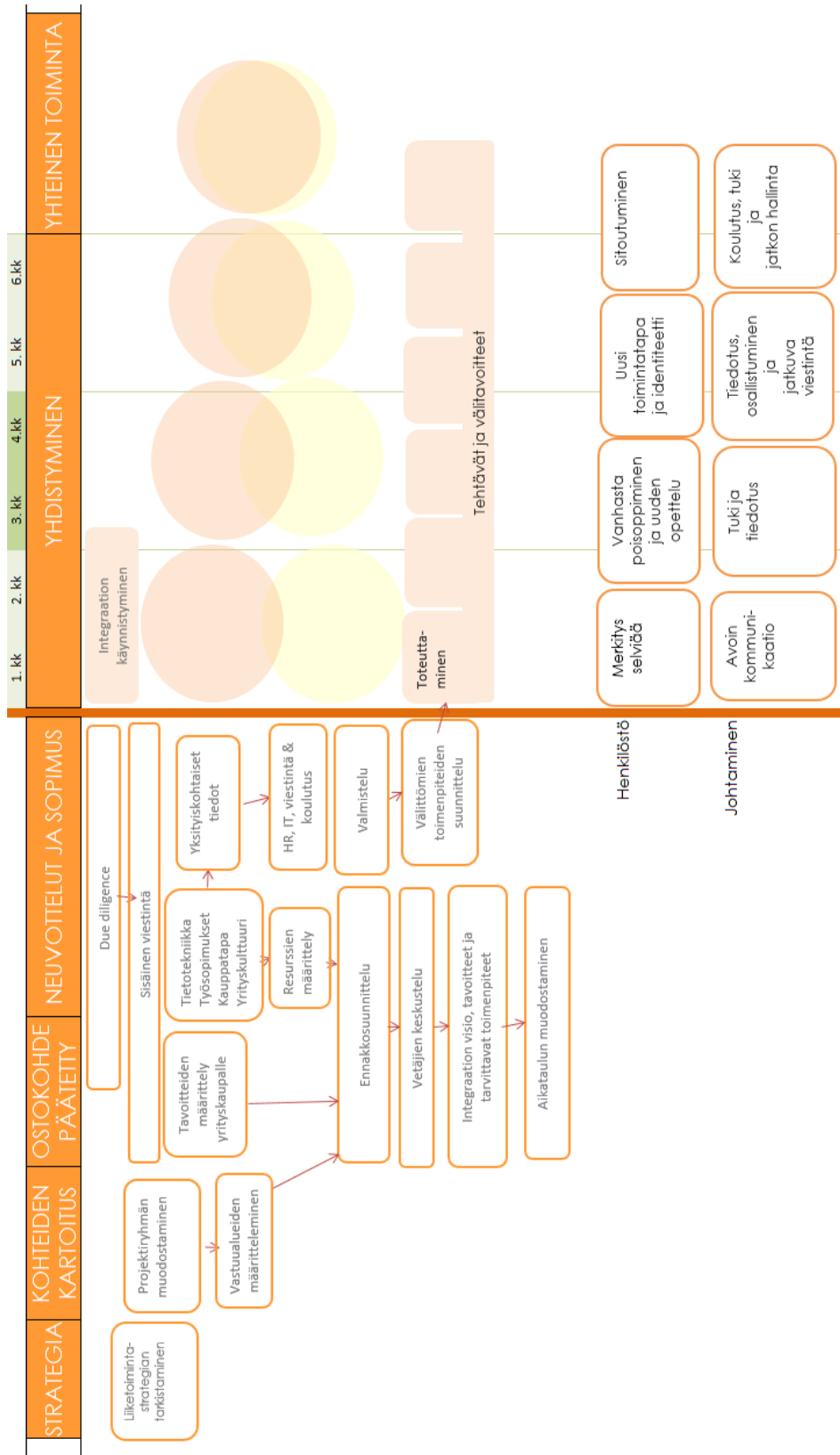
Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! : esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

LIITTEET

Liite 1. Yrityskauppa- ja integraatioprosessin kuvaus

Liite 2. Integraation projektisuunnitelma

Liite 1. Yrityskauppa- ja integraatioprosessin kuvaus



Liite 2. Integraation projektisuunnitelma

Administer Oy:n strategia ja visio:	Määritelmä Administer Oy:n strategiasta ja visiosta
Yrityskaupan tavoitteet ja visio:	Miten kyseisen yrityksen on ajateltu sopivan osaksi Administer Oy:n tavoitteita
Integraatiolle asetettavat tavoitteet:	Mitä on integraation visio ja minkälaiset tavoitteet sille asetetaan ja mihin välitavoitteisiin projekti jaetaan
Yhdistämisen taso	Kuinka laajasti ostettava yritys yhdistetään osaksi Administer Oy:tä ja miten se vaikuttaa tarvittaviin resursseihin
Projektiryhmä	Ketkä vastaavat toimenpiteistä ja mitä resursseja yhdistäminen vaatii. Kuka toimii projektipäällikkönä ja ketkä muut on vastuuhenkilöitä
Toteutussuunnitelma	Miten asetettuihin tavoitteisiin päästää ja mitä toimenpiteitä se vaatii. Mitä eri tehtäviä projektin erivaiheisiin kuuluu? Ketkä vastaavat suunnittelusta ja tiedon hankinnasta
Viestintä	Mikä on viestinnän yhteinen linja ja miten viestintä toteutetaan?
Raportointi	Millä tavalla toteutuneet tehtävät raportoidaan, ja mitä kaikkia asioita halutaan seurata ja mitata?
Dokumentointi	Millä tavalla projekti dokumentoidaan ja kuka siitä vastaa. Miten tuloksia arvioidaan ja mitataan?