

Juha-Pekka Kumpulainen

PIENYRITYKSEN FUUSIO SUURYRITYKSEEN

– muutosten vaikutukset tuottavuuteen?

PIENYRITYKSEN FUUSIO SUURYRITYKSEEN

– muutosten vaikutukset tuottavuuteen?

Juha-Pekka Kumpulainen
Opinnäytetyö
kevät 2019
Master
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Insinööri, ylempi-amk, rakennustekniikka ja yhdyskuntatekniikka

Tekijä(t): Juha-Pekka Kumpulainen

Opinnäytetyön nimi: Pienyrityksen fuusio suuryritykseen – muutosten vaikutukset tuottavuuteen?

Työn ohjaaja: Hannu Päätaalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2019

Sivumäärä: 48

Opinnäytetyön tavoite on tutkia yrityskaupasta aiheutuvien muutosten vaikutuksia tuottavuuteen. Näkökulma tutkimuksessa on muutosten ja tuottavuuden vaikutusten tutkiminen fuusioitavan pienyrityksen kannalta. Tutkimus on laadittu selvittämällä suuryritykseen fuusioitujen ja yhä fuusiovaiheessa olevien pienempien yritysten muutoksia. Muutoksia on tutkittu kyselyn avulla. Opinnäytetyön laadinnan aikana on tarkasteltu Yritys X -konserniin integroituneiden pienyritysten fuusiotapahtumien vaiheita ja niiden vaikutuksia toimintaan. Otantana suoritettu puolistrukturoitu internet-kysely on kohdistettu näiden yritysten johtohenkilöihin ja vastauksia on reflektoitu aihepiiriin aiempien tutkimusten tuloksiin sekä opinnäytetyön ohjausryhmän ja tutkimuksen laatijan kokemuksiin. Tulosten analysoinnissa on suoritettu tulosten luokittelua ryhmätyöskentelynä.

Tutkimuksessa on selvitetty fuusiotilanteissa aiemmin havainnoituja muutoksia ja yhdessä saadun teorian kanssa on kohdistettu kyselyhaastattelu fuusiotilanteiden muutosten kipupisteisiin. Kyselyosion tavoitteena oli saada esille Yritys X -konserniin jo integroituneiden yritysten muutokset ja niiden arvioidut vaikutukset yritysten taloustilanteeseen. Konsulttiliiketoiminnassa HR-toiminnan merkitys on korostunut, mistä syystä myös työn sisältö käsittelee runsaasti henkilöstössä ja sisäisissä prosesseissa tapahtuvia muutoksia. Fuusioitujen yritysten talouslukujen vertaamisessa on tarkastelussa keskitytty yhteismitallisesti tarkasteltavien lukujen, kuten työntekijöiden laskutustasteen, henkilökuntamäärän ja tuntilaskutushinnan tutkimiseen. Kyselyn tulokset on eroteltu kirjallisiin ja tilastoitaviin eli numeraalisiin vastauksiin.

Kyselyn kirjallisten vastausten tulosten mukaan fuusioissa tapahtuu sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia, joilla on vaikutuksia yritysten tuottavuuteen. Saatujen kirjallisten vastausten mukaan positiivisia muutoksia tapahtuu hieman vähemmän kuin negatiivisia muutoksia. Kuitenkin merkittäviä positiivisia muutoksia tapahtuu enemmän kuin negatiivisia. Vastaavasti vähemmän merkittävien muutosten osalla negatiivisia muutoksia tapahtuu enemmän. Neutraaleja vastauksia ei merkittävässä muutoksissa tapahtunut, sen sijaan vähemmän merkittävässä muutoksissa neutraaleja muutoksia tapahtui vähäisesti. Neutraaleilla vastauksilla ei katsottu olevan merkitystä tuottavuuden muutoksiin.

Tilastoitavien vastausten osalta tulokset viittasivat niin ikään positiivisiin ja negatiivisiin tuottavuuden muutoksiin. Osassa tilastoitavista vastauksista vastausmäärät tutkimuksessa olivat niukkoja, ja siten tilastoitavien vastausten osalta tulisi suorittaa jatkotutkimuksia tuottavuuden muutosten suuntien ja muutosten vaikutusten voimakkuuden arvioimiseksi.

Asiasanat: integraatio, fuusio, yrityskauppa, muutokset, HR

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme, option

Author(s): Juha-Pekka Kumpulainen

Title of thesis: Fusion of a small enterprise into a large company – impacts of the changes on productivity

Supervisor: Hannu Päätaalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 48

The objective of this thesis is to survey impacts on productivity, which are ensued due to an acquisition. The perspective in the thesis is to survey the impacts of changes and productivity from the point of view of a small enterprise. The survey is implemented by sorting out the changes in small enterprises, which are fused to large companies and in companies which are still in the phase of fusion. The changes are surveyed through interviews. The phases of fusion transactions as well as their impacts on operations in the small enterprises, which are integrated in the Group X are surveyed in the thesis. A semi-structured online survey conducted as a sample, was addressed to the leaders of these companies, whose answers were reflected on results of the earlier surveys in the context as well as on experiences of the steering group of the thesis and of the author. The results were classified in the analyzing phase as a teamwork.

The changes observed earlier in fusions, are surveyed in this thesis. Together with theory of the knowledge, the online survey was directed in the main points of the fusions. The objective of the questionnaire was to bring forward changes in the companies, which already were integrated in the Group X as well as estimated impacts on economical situation in the companies. In the consulting business the HR actions have a pronounced significance due to which this thesis deals a lot with the changes that have occurred in personnel as well as in internal processes. While comparing the financial literacy of the integrated companies, this thesis is concentrated on surveying those numbers, which are jointly measurable e.g. billing rate of the employees, number of personnel and hourly rates. The results of the survey are divided into written and statistical answers, or numerical answers

According to the result surveyed from the written answers there appears positive as well as negative changes in the fusion, which have impacts on the productivity of the companies. According to the written answers, there occurs a little less positive than negative changes. However, there occurs more significant positive changes than negative. Correspondingly, when considering the less significant changes, there occurs more negative changes. There did not occur neutral answers in significant changes. Instead, in the less significant changes there occurred slightly neutral changes. The neutral answers were not considered relevant on changes in the productivity.

Considering the statistical answers, the results indicated also to have both positive as well as negative changes in the productivity. The response rate in the survey was low considering some statistical answers. Thus considering the statistical answers, some further research ought to be carried out for evaluating directions of the changes in productivity and for evaluating intensity of the effects of changes.

Keywords: integration, fusion, acquisition, changes, HR, human resources

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TAVOITTEENA ON MUUTOSTEN SELVITTÄMINEN	10
2.1	Kysely ja henkilöhaastattelu tutkimusmenetelminä	11
3	YRITYSKAUPPA – MIKSI?	14
3.1	Transaktio prosessina	17
3.2	Tavoitteena muutos	19
3.2.1	Fuusio	23
3.2.2	HR muutokoneiston puristuksessa	24
4	YRITYSFUUSIOSSA TAPAHTUNUTTA	29
4.1	Kyselyn sisältö	29
4.1.1	Osa 1 kirjallisesti vastattavat kysymykset	30
4.1.2	Osa 2 tilastoitavat kysymykset	31
4.2	Kyselyn tulokset ja analysointi	33
4.2.1	Tulokset kyselyn osaan 1 – kirjalliset vastaukset	35
4.2.2	Kirjallisten vastausten luokat	36
4.2.3	Tulokset kyselyn osaan 2 – tilastoitavat vastaukset	36
5	LOPPUANALYYSI	40
6	POHDINTA	42
	LÄHTEET	46

1 JOHDANTO

Yritystoiminta kokonaisuutena – ei pelkästään konsulttitoiminta – on ollut voimakkaassa murroksessa etenkin viimeiset vuosikymmenet. Rakennusalan yritykset eivät ole olleet poikkeus. Rakennusalan murroksessa ovat olleet nähtävissä 1990-luvun lamavuosien suurten konkurssien jälkeen uusien rakennusalan yritysten kasvaminen ja yritysten yhdistymiset vastaamaan voimistuviin kysynnän tarpeisiin sekä luonteeltaan kokonaisvaltaisempien palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen. Viimeisten vuosikymmenten aikana yritysten muutokset ovat nopeutuneet ja yrityskaupat ovat arkipäivää talousfoorumeiden otsikoissa.

Rakentamisen yritystoimintaa on aina leimannut runsas uusien yritysten perustaminen ja vanhojen toiminnan päättyminen. Perinteisesti rakennusalan yritystoiminnan aloittamiskynnys on ollut matala, ja siten uusia yrityksiä on perustettu nopeasti samaan aikaan, kun yrityksiä on syystä tai toisesta lakkautettu. Viime vuosina on kuitenkin ollut havaittavissa selkeästi aiempia vuosikymmeniä voimakkaampaa yrityskaupankäyntiä, jossa usein isompi, joskus kansainvälinenkin toimija on hankkinut omistukseensa paikallisesti toimivia, esimerkiksi alueellisesti liiketoiminnassaan avainasemassa olevia yrityksiä.

Rakennuslainsäädännön tiukennukset, kuten rakennusmääräyskokoelman, maankäyttö- ja rakennuslain sekä EU:n rakennustuoteasetusten muutokset ovat voimistaneet rakennusalan yritysten yhdistymistä suurempiin kokonaisuuksiin. Etenkin vuosien 2013–2017 aikana Suomen rakennusalaan koskeva lainsäädäntö päivitettiin. Uusi lainsäädäntä asettaa suunnittelijoille ja konsulttitoimistoille entistä merkittävästi tiukempia ja laajempia pätevyysvaatimuksia, vastuita ja velvoitteita. Muutoksiin sopeutuminen edellyttää jo lähtökohtaisesti korkeasti koulutettujen osaajien jatkuvaa kouluttamista ja erikoistumista entistä kapeampaan, mutta samalla myös syvempään substanssiosaamiseen alan sisällä. Pienten toimijoiden on haastavampaa pystyä palvelemaan asiakkaita.

Ovatko rakennusyritysten kasvun suuntaukseen ajaneet tiukentuneen lainsäädännön lisäksi pääomarahojen vahvemmat virrat tai yleinen alan tietämyksen kasvaminen, esimerkiksi rakennusten homeongelmien kautta? Tekeekö rakennusalaan kohdistuva ympäristön paine rakentamisesta tiukemmin ulkopuolelta ohjattua?

Kokonaisuutena rakentamisen ”ammattimaistuminen” on asettanut haasteita pienyrityksille varmistaa laaja osaamispohja työntekijöilleen. Vaihtoehtoisesti vahvan kassan avulla pienyrityksen voisi olla mahdollista ostaa asiakkaiden palvelemiseksi erikoisosaamista alihankinnan käytön avulla, mutta alihankintaketjun pidentäminen ei asiakkaan näkökannalta ole toivottu vaihtoehto. Eivätkä alihankinnasta tulevat päätoimijan vastuutkaan houkuttele pienyrityksiä. Alan yritykset ovat käytännössä ohjautuneet hankkimaan pääomaa ja ostamaan erikoisosaamista itselle taloon sisälle – yrityskaupat ovat tällöin keino osaamisen varmistamiseen.

Uusien yritysten on entistä haasteellisempaa löytää vakaata jalansijaa, jollei toimintaa saada riittävän nopeasti hallitsemaan laaja-alaisempia rakentamisketjun osia. Suuryritysten toimintatavat ja ehkä myös resurssien siirrot kansallisten rajojen sisäpuolella ja myös ylikansallisesti ovat helpompia järjestää ja luotettavampi pidemmän aikavälin keino, kuin tukeutua alihankintaketjutukseen. Suuryritykset ovat katsoneet ajankohdan suopeaksi ostaa alueilta pienempiä yrityksiä ja saada näin alueellisesti hallintaan merkittäviä osakokonaisuuksia rakentamisen monilta alueilta.

Kokonaisuuksien hallinta alueellisesti riittävän suurilla resursseilla on seurausta ehkä osin myös julkisen hankintalain eli kilpailutussäännösten kautta. Tiukat kilpailusäännökset ajavat asiakkaat hankkimaan pitkillä puitesopimuksilla töitä yrityksiltä, jotka voivat tarjota mahdollisimman monipuolisesti osaamista heidän tarpeisiinsa. Puitesopimusten kilpailutukset itsessään ovat resursseja vaativia prosesseja myös asiakkaille, jolloin pieniä yksittäisiä palveluja ei haluta kilpailuttaa erikseen, vaan tarvittavat palvelut niputetaan samoihin kilpailutuksiin. Tällöin työn saavat toimijat, jotka pystyvät laaja-alaisesti palveluita tuottamaan – suuret ja monipuoliset yritykset pärjäävät kilpailussa.

Miksi yrityskauppoja tehdään? Yrityksethän voisivat laajentua orgaanisen kasvunkin avulla nykyisillä markkina-alueillaan aggressiivisemmän myynnin avulla tai avata uusia toimipisteitä maantieteellisen laajenemisen tavoitteiden saavuttamiseksi, käyttää panoksia tuotekehitykseen laadun ja myyntihinnan parantamiseksi tai uusien tuotteiden luomiseksi. Kuitenkin, etenkin useiden suuryritysten strateginen valinta on tehdä yritysostoja ja saavuttaa yritysostojen kautta orgaanista kasvua nopeampaa laajenemista. Yritysostojen kautta saadaan myös henkilökuntaa palvelemaan, etenkin rakennusalan noususuhdanteissa asiakkaita laajentuneiden projektikokonaisuuksien hallinnassa.

Kokeneiden suurten ikäluokkien osaajien siirtyminen pois työelämästä on aiheuttanut myös puutetta osaajista, etenkin suunnitteluhenkilöstöstä. Alueellisesti osaajien vähenemistä on voimistanut

soveltuvaa korkeakoulutusta tarjoavien koululaitosten eriytyminen tietyille paikkakunnille, ja kokonaisuutena kansallisesti koulutusmäärien niukkuus on aiheuttanut haasteita kasvuyrityksille henkilöstön löytämiseen.

Yrityksistöjä tehdään tavoiteltaessa nopeammin suurempia markkinoita, maantieteellisesti laajempaa aluetta tai jo hallitun alueen sisältä asemien voimistamista. Maantieteellisen laajenemisen tavoitteena on usein riskien tasaaminen alueellisten suhdannevaihteluiden takia – etenkin eri maihin laajenemisella pyritään pienentämään yksittäisten maiden suhdanneriskejä. Yrityskauppojen tekemiseen vaikuttaa myös onko vartenotettavia yrityksiä sopivasti kaupan, mutta myös pääomavirtojen liikkeet. Kun yrityssektori nähdään yleisesti positiivisena sijoituskohteena, suuntautuvat pääomasijoittajien katseet ja siten myös rahavirrat yrityskauppojen suuntaan.

Yrityksistöjen avulla, vaikka ostoihin sisältyy merkittäviä epäonnistumisen riskejä, saavutetaan kasvutavoitteet pääsääntöisesti orgaanista kasvua nopeammin. Lisäksi yrityksistöjen avulla voidaan saada merkittävää uutta osaamista ja synergiaetua, jota orgaanisen kasvun kautta ei välttämättä huomattaisi edes tavoitella.

Tutkimus käsittelee Yritystä X, joka on yli 1 500 henkilöä Suomessa ja Suomen läheisissä valtioissa työllistävä rakentamisen monialainen konsulttiyritys. Yritys X on konserni, joka on voimakkaan orgaanisen kasvun lisäksi kehittynyt merkittävin osin pääomarahoitteisen yrityskauppastrategian kautta. Yritykseen X on vuosien aikana integroitu toiminnan osaksi kymmeniä pienyrityksiä.

Fuusiot eli integraatiot ovat voimakkaasti arkipäivää Yrityksen X toiminnassa, ja Yritys Y fuusioitiin Yritykseen X tämän tutkimustyön aikana. Yritys Y oli rakennusten tutkimiseen, korjaussuunnitteluun ja rakennuttamiseen keskittynyt reilun 20 henkilön pienyritys. Tutkimustyön tekijä toimi Yritys Y:n toimitusjohtajana tutkimustyön aikana. Tutkimustyön laatija itse on rakennusalan konsulttitoiminnassa yli 16 vuotta työskennellyt rakennusinsinööri, joka on täydennyskouluttautunut yritysjohtamiseen. Tutkimustyön laatija on itse toteuttanut yrityskauppoja kaksi.

Yritys X antaa tutkimustyön tekijälle hyvän reflektointitilauksen työn aiheelle. Tutkimustyön ohjausryhmään kuuluu Yritys X:n ylimmän johdon henkilöitä, joilla on niin ikään vahva kokemus kymmenien pienyritysten ja myös suuryritysten fuusioista. Tutkimusryhmän osuus etenkin työn kyselyosiossa sekä tulosten tulokinnassa on ollut merkittävä.

Tutkimustyö on edennyt vaiheittain yrityskauppojen ja muutostilanteiden ongelmien teoriaosuudesta kyselyhaastatteluihin. Tutkimustyön kyselyosioon vastaukset antoivat rakennusalan konsulttitoiminnan johtavat henkilöt, jotka ovat jo kokeneet yrityskauppojen jälkeisen fuusion Yritys X - konserniin.

Osa opinnäytetyön tuloksista on liiketoiminnan takia salassapitovelvollisuuden alaisia, josta syystä kaikkia tuloksia ei seikkaperäisesti esitetä tässä työssä.

2 TAVOITTEENA ON MUUTOSTEN SELVITTÄMINEN

Työn tavoitteena on erotella yrityskaupasta aiheutuneet muutokset ja kuinka muutokset ovat vaikuttaneet yritysten tuottavuuksiin. Muutosten – positiivisten ja negatiivisten – löytäminen ja yksittäisten muutosten merkittävyyden arvioiminen auttavat jatkossa yrityskauppojen ja etenkin kaupan jälkeisien fuusiovaiheiden toteuttamisessa. Toisin sanoen tavoitteena on löytää merkittävimmät fuusion aiheuttamat kipupisteet ja analysoida niiden vaikutuksia toimintaan suuryrityksessä.

Sisältöön pureudutaan hyvin pitkälle teoriaosion lisäksi henkilökyselyn kautta saatavien laadullisten, abstraktien sanallisten- ja kvalitatiivisten numerovastausten avulla. Lopputuloksen tavoitteena ei ole selvittää täsmällistä lukuarvoa muutoksien vaikutuksista. Käytännössä abstraktien muutosten mittaaminen absoluuttisina totuuksina eli numeroarvoina on lähes mahdotonta, vaikka tuottavuuden muutoksia voitaisiin lähestyä vertaamalla fuusioituneen yrityksen tase- ja tilinpäätöslukuja fuusioiden jälkeisten tulosvastuullisten yksiköiden toteumiin. Lukujen tarkka saaminen vertailukelpoiseksi on haastavaa.

Lisäksi konsulttitoiminnassa ongelma on, että käytännössä taseen vastaavaa muodostuu henkilöstöstä. Tarkalleen ottaen työntekijöiden tehokkuudesta eli laskutettujen tuntien, tuntihinnan ja maksettujen palkkojen sekä palkkojen sivukulujen erotuksesta. Henkilöstön merkitystä kuvaa esimerkiksi se, että tilinpäätöksessä kulupuolelta rakennusalan puhtaassa konsulttitoiminnassa usein noin 60 – 70 % on henkilöstökuluja.

Vain pieni osa konsulttitoiminnan kuluista on markkinointi- tai yleisemmin myyntikuluja tai tuotannon investointeihin ja ylläpitoon liittyviä kuluja. Niin ikään tuloksesta vain pieni osa saavutetaan tehokkaammilla laitteistoilla, koneilla tai jakeluketjuilla. Myös alihankinnankin tai laajemmassa kuvassa töiden ketjutuksen merkitys on pääosin vähäistä. Myynti muodostuu vahvasti työntekijöiden tuntien laskuttamisesta. Myydyt tuotteet ovat käytännössä aineetonta hyödykettä, kuten asiakirjoja, ohjelmistoja, suunnitelmia tai projektinvetoa, työmaavalvontaa ja vastaavia. Hyvillä koneilla ja esimerkiksi hyvin toimivalla ICT-ympäristöllä toki mahdollistetaan henkilöille toimintaympäristö, jossa yksilöt tai ryhmät pystyvät tuottamaan nopeasti hyvää tuotetta asiakkaalle. Kuitenkin ympäristö on enemmän ulkoinen tekijä, henkilö ja henkilölle annetut ohjeistukset, neuvot ja toimintatavat, eli yri-

tyskulttuuri luovat mahdollisuuden tehokkaalle tuotannolle. Karrikoiden huonoilla materiaalisilla tuotantolaitteilla tapetaan innostusta tai kunnossa olevilla laitteilla ”boostataan” hyvässä motivaation antamassa vauhdissa olevia henkilöitä parempiin suorituksiin.

Fuusioon liittyvinä käytännön haasteina ovat esimerkiksi pienyrityksien sisällä tapahtuvien henkilökemioiden sekä mahdollisesti myös työnantajaa kohtaan koetun lojaliteetin muutokset. Opinnäytetyö käsittelee konsulttiyritysten fuusioita ja tällöin HR-toiminnassa tapahtuvat muutokset ovat suoraan tai välillisesti verrannollisia yritysten tuottavuuden muutoksiin. Koska opinnäytetyön tutkimuskohteena ovat liiketoiminnan sisäisten toimintojen muutokset yritysten yhdistymisessä ja tavoitteena on selvittää muutosten vaikutuksia liiketoiminnan tuottoon, on tutkimus kohdennettava konsulttitoiminnossa henkilöstöresursseihin.

Tutkimuksen lähtökohta on, että yritysten fuusioituminen tarkoittaa pienyritysten toimintojen muuttamista ja muutoksilla on vaikutus pienyritysten tuottavuuteen. Tutkimukseen sisältyvän teoriaosuudessa tavoitellaan fuusioitilanteiden muutoksien selvittämistä aiempien tutkimusten avulla ja yhdessä teoratiedon, opinnäytetyön laatijan sekä opinnäytetyötä ohjaavan työryhmän tietotaidon kanssa laatia oikeat kysymykset tutkimuksen kyselyosioon. Kyselyn tulosten analysoinnissa tukeudutaan niin ikään vahvasti työryhmän ammattitaitoon.

Todennäköisesti fuusio vaikuttaa myös suuryrityksen toimintoihin, mutta työn rajauksessa kyseistä näkökantaa ei merkittävästi selvitetä – lähtökohta on arvioida fuusioituneissa pienyrityksissä tapahtuvia muutoksia integroiduttaessa osaksi suurempaa yritystä.

2.1 Kysely ja henkilöhaastattelu tutkimusmenetelminä

Kuinka lähestyä yritysfuusion sisällä tapahtuvia muutoksia? Tutkimuskohteena on konsulttialan pienyritykset, jotka ovat fuusioituneet osaksi suuryritystä. Tutkitun alan yritysten ydin on henkilöstö ja sen toiminta. Tutkimuksessa on keskityttävä henkilöstöön ja tekemiseen itseensä kohdistuviin muutoksiin – abstrakteihin ja vaikeasti konkretisoituviin asioihin yrityksen sisällä. Taloudelliset luvut ovat seurausta henkilöstössä ja henkilöstön toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista. Kuinka tutkia mitä henkilöstö kokee yrityskaupassa ja kaupan jälkeen tapahtuvassa fuusiossa? Millä keinoilla saadaan olennaisimmat havainnot esille?

Tutkimusmenetelmän valinnassa tarkasteltiin tutkimuksen teorioita. Olennaiset tutkimuskysymykset ovat: Mitä muutoksia yritysfuusioissa tapahtuu ja mitkä muutosten merkitykset ovat tuottavuudelle? Millä menetelmillä kysymyksiin saataisiin mahdollisimman tarkkoja vastauksia? Yleisesti laadullisen tutkimuksen sisällöstä on kirjallisuudessa paljon erilaisia tulkintoja.

Sarajärvi ja Tuomi (Sarajärvi, Tuomi 2018, 12) esittävät, että *”laadullista tutkimusta käsittelevät oppaat muodostavat laajan, toisistaan hyvinkin paljon poikkeavan kirjon.”* Edelleen Sarajärven ja Tuomen mukaan yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat:

- Haastattelu,
- kysely,
- havainnointi,
- erilaisista dokumenteista koottu tieto.

Menetelmien käyttäminen rinnan, tai eri tavoin yhdisteltyinä on mahdollista huomioiden tutkittava ongelma ja käytössä olevat resurssit. (Sarajärvi ym. 2018, 92.)

Koska kysymyksessä on kuitenkin tutkimus, jossa on tavoitteena saada tuloksista esille muutokseen liittyviä positiivisia ja negatiivisia piirteitä sekä arvioida niiden vaikutuksia talouslukujen muutoksiin on luontevaa käyttää ainakin osin strukturoituja aineistonkeruumenetelmiä. Verrattaessa kyselyn ja haastattelun toimivuutta esitettyjen tutkimuskysymysten vastausmenetelminä antaa Sarajärvi ja Tuomi aika vapaat kädet molempien vaihtoehtojen käyttämiseen, jopa menetelmä, jossa haastattelu toteutetaan ilman suusanallista yhteyttä olisi mahdollinen: Sähköpostihaastattelu, jossa kysymysten ja vastausten ketju, eli vuoropuhelu dokumentoidaan. (Sarajärvi ym. 2018, 94.)

Kysymyksessä on opinnäytetyö, jonka resurssina on tutkimustyön laatijan ja tutkimusryhmän ”vapaa-aika” ja lisäksi se, että aineistoa kerätään yritysten johtavilta henkilöiltä, jotka vapaaehtoisuuteen perustuen haluavat auttaa työntekijöinä omaa organisaatioitaan. Huomioiden oheiset työn laadintaan liittyvät haasteet päädyttiin käyttämään aineistonkeruussa nettipohjaista kyselyä. Nettipohjaisen kyselyn etu haastatteluun verrattuna on, että kyselyyn voi vastata annetussa kahden viikon vastausajassa haastateltavalle itselleen sopivampana ajankohtana tai täyttää kyselyä pala kerrallaan useaan otteeseen. Joustavuuden nähtiin parantavan vastausprosenttia.

Kyselyssä vastaukset saadaan kirjallisesti, jolloin kyselyn tulokset ovat helpommin analysoitavissa, kuin haastattelun kautta saadut suulliset vastaukset. Haastattelun etu olisi ollut, että haastattelija

voi pyytää haastateltavaa täsmentämään ja varmistamaan vastauksia haastattelun aikana. (Sara-järvi ym. 2018, 94.)

Kyselyn viitesanoissa vastaajia ohjeistettiin vielä seuraavasti: *Opinnäytetyön osan lisäksi tämä kysely palvelee Yrityksen X kehitystoimintaa. Kyselyn avulla pyritään helpottamaan konsernin mahdollisesti myöhemmin tulevia fuusiotilanteita. Tutkimuksen tulokset käsitellään anonyymeinä, ellei vastauksen jättäjä halua osallistua vaiheen 2. tarkentaviin haastatteluihin. Työn tutkimusryhmä toivoo mahdollisimman avointa ja seikkaperäistä vastaamista, jotta työn tuloksista saadaan oikea ja tarkka tieto fuusioiden vaikutuksista.*

Induktiivisen lähestymistavan tutkimusotetta kirjallisuus ja aikaisempi teoreettinen tietämys palvelee siten, että tutkijan on mahdollisuus lähteä liikkeelle esioletuksista tai esiyymmärryksestä asiaan, jolloin tämä tieto ohjaa aineiston kokoamisessa ja sen analysoinnissa sekä kategorioitten laadinnassa. Teorian tarkoitus on myöskin antaa perspektiiviä ja auttaa teorian ja todellisuuden ilmiöiden välisten yhteyksien luomisessa. (Virtuaali- ammattikorkeakoulu, Ylemmän AMK – tutkinnon metodifoorumi, viitattu 9.4.2018).

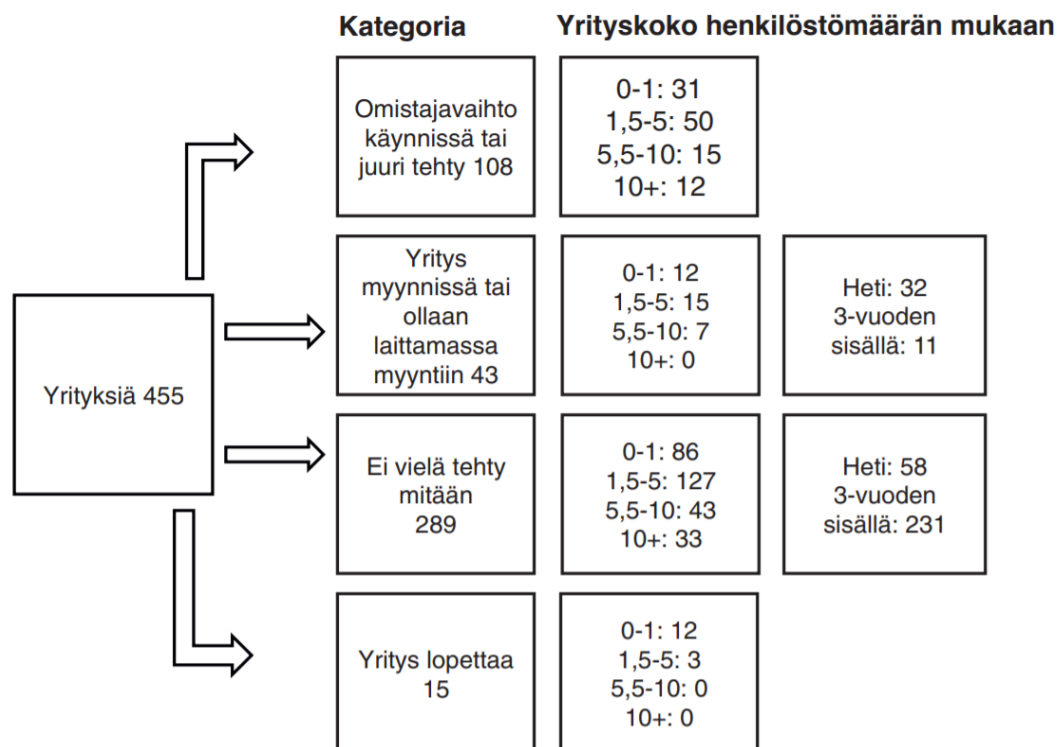
3 YRITYSKAUPPA – MIKSI?

Yrityksiä, pieniä ja suuria ostetaan, perustetaan ja lopetetaan riippumatta talouden tilanteista. Talouden eri vaiheissa painotukset osto-, perustamis- ja lopettamismäärissä ovat kuitenkin luonnollisesti vaihtelevia. Suomen kansallisessa tilanteessa on tällä hetkellä runsaasti pienyrityksiä, joiden ikääntyvät yrittäjät hakevat uutta omistajaa tai ajavat yrityksiään alas, mutta samanaikaisesti Suomeen myös perustetaan aiempaa enemmän uusia yrityksiä. Tilastokeskuksen mukaan 30 169 uutta yritystä aloitti toimintansa vuonna 2017. Perustamismäärissä oli kasvua vuoden 2016 lukeen verrattuna 5,5%. (Tilastokeskus: viitattu, 25.11.2018).

Yritykset on jaettu Suomessa kirjanpitolain mukaisesti pääosin yrityskoon mukaan mikro-, pien- ja suuryrityksiin (Kirjanpitolaki 133/1997 4a-c §). Lisäksi käytössä on usein termi Pk-yritys, joka kuvaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Pk-yritys on alle 250 henkilöä työllistävä yritys (Suomen Yrittäjät, viitattu, 26.4.2019).

PK-sektorilla on iso määrä yrittäjiä, joissa omistajanvaihdosten määrän odotetaan lisääntyvän nopeasti ja omistajien vaihdosten määrän onkin ennakoitu kasvavan nopeasti (Metsä-Tokila 2016, 62). Joskin Metsä-Tokilan tutkimuksen mukaan julkisessa keskustelussa annettu kuva yritysten vaihdon määrästä voi olla liioiteltu. Varsinais-Suomen talousalueelle vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen mukaan haastatelluista 7000 yritysomistajasta 455 vastaajaa eli 6,5 % ilmoitti kiinnostuksestaan omistajan vaihdokseen seuraavan kolmen vuoden aikana (Metsä-Tokila, 64-66.)

Metsä-Tokila on tutkimuksessaan jaotellut kyselyssä omistajan vaihdoksesta Varsinais-Suomen alueella kiinnostuneet 455 vastaajaa *Taulukossa 1* esitettyihin luokkiin yrityskaupan tilan sekä yrityskoon mukaan. Tulosten mukaan on 289 kiinnostunutta ei ole vielä tehnyt omistajan vaihdoksen suhteen mitään toimenpiteitä ja 43 on laittanut yrityksen myyntiin tai on laittamassa yritystä myyntiin. Lisäksi 108 vastaajaa ilmoittaa omistajavaihdon olevan käynnissä tai juuri tehtyä sekä 15 yritystä lopettaa toimintansa. Toisin sanoen omistajanvaihdoksesta kiinnostuneista 455 vastaajasta 108 ja 15 vastaajaa eivät ole todellisesti enää kaupattavana. Tällöin Varsinais-Suomen alueelle tehdyn otannan mukaan mahdollisia yrityskaupan toteuttavia toimijoita on 322 vastaajaa eli 4,7 % vastaajista. Olettaen, että suoritettu otanta pitää paikkansa koko Varsinais-Suomen yritysten kohdalla, tulisi omistajanvaihdoksia tapahtumaan noin 1 500 seuraavien kolmen vuoden aikana, eli noin 500 vuodessa. (Metsä-Tokila 2016, 65-66.)



Kuva 1: Omistajanvaihdoksesta kiinnostuneiden vastaajien taulukointi omistajan vaihdoksen tilanteen sekä yrityskoon mukaan. (Metsä-Tokila 2016, 66).

Tilastokeskuksen laskelmien mukaan kokonaisuutena yritysten määrä on Suomessa lisääntynyt. Vuoden 2018 toisella neljänneksellä aloitti 8 485 uutta yritystä ja vuoden 2018 ensimmäisellä neljänneksellä toimintansa lopetti 4 806 yritystä. Tilastossa yritys on kirjattu aloittaneena yrityksenä myös yhtiöittämisen tai fuusion seurauksena. Vastaavasti yritys on rekisteröity lopettaneeksi silloin, kun se sulautuu toiseen yritykseen. (Tilastokeskus, viitattu 25.11.2018.)

Yrityskauppojen määrästä ei ole tilastoitu tarkkoja laskelmia, mutta yrityskauppoja tukevan Finnveran tiedotteiden mukaan yrityskauppoja tehdään vuosittain 2 000 – 3 000. Finnveran mukaan kauppojen lukumäärä ei ole lisääntynyt, mutta kauppojen euromäärät ovat vuonna 2016 kasvaneet 11 prosenttia vuoteen 2015 verrattuna. (Finnvera, viitattu 28.11.2018.)

Yritysosto, toisin sanoen akvisitio on ostetun yhtiön määräysvallan hankkimista kokonaan tai osittain. Yritysostoksi määritellään yleensä osaketransaktiot, jossa ostetun yhtiön määräysvalta siirtyy, mutta myös merkittäviä liiketoimintakauppoja, joissa kaikki tai toiminnan kannalta olennainen osa tuotannontekijöistä siirtyy yritysostajan hallintaan. (Lauriala 2004, 27).

Yritysten välisissä transaktioissa on erotettavissa horisontaalinen ja vertikaalinen akvisitio. Akvisitiota kutsutaan horisontaaliseksi, kun yrityskaupassa ostettava toimii samalla toimialalla ja samalla sektorilla kuin ostaja ja vastaavasti vertikaalinen akvisitio on yrityskauppa, jossa kohdeyhtiö toimii tuotantoprosessin toisella tasolla kuin yritysostaja. Vertikaalisessa akvisitiossa yritysostaja voi pyrkiä saamaan kontrolliinsa niitä osia, prosesseistaan, joita ei aikaisemmin ole voinut hallita. (Lauriala 2004, 245-248.)

Horisontaalisen akvisition tavoitteena voi olla olemassa olevan toiminnan alueellinen vahvistaminen tai tiettyjen tuotteiden aseman parantaminen. Vertikaalinen akvisitio on tyypillistä yrityksissä, joissa tuotanto on muodostunut riippuvaiseksi tuotantoketjuun kuuluvista alihankkijoista. Tällöin alihankintaan liittyvien riskien poistaminen ostamalla alihankkija osaksi pääyhtiötä voi olla peruste yritysostolle. (Lauriala 2004, 245-248.)

Yritysten välisten transaktioiden toteuttaminen voidaan tehdä useilla eri tavoilla. Usein nykyisin esiintyvä kasvun keino on suuryrityksen tekemät sijoitukset haluttuihin yrityksiin, josta käytetään myös termiä *corporate venturing*. Suuryritysten tarkoituksena on pyrkiä löytämään hyviä sijoituskohteita, jotka samanaikaisesti tuottaisivat synergiaetuja tai toisivat kustannussäästöjä. Sijoitukset voivat olla myös suuryritysten pitkän tähtäimen teknologisen kehityksen osa. Ero suuryritysten harjoittaman ja muun osakeostotoiminnan välillä on juuri suuryritysten strategisten tavoitteiden mukaan toimiminen. ”Investoinnin välitön tuotto tai jokin muu rahoituksellinen mittari ei strategisessa sijoittamisessa ole ensisijaisen tärkeää. Strateginen sijoitus voi tuottaa merkittävää kassavirtaa johonkin muuhun konsernin yksikköön, joka hyötyy uusista resursseista tai kohdeyhtiön teknologiasta.” (Lauriala 2004, 27 – 28.)

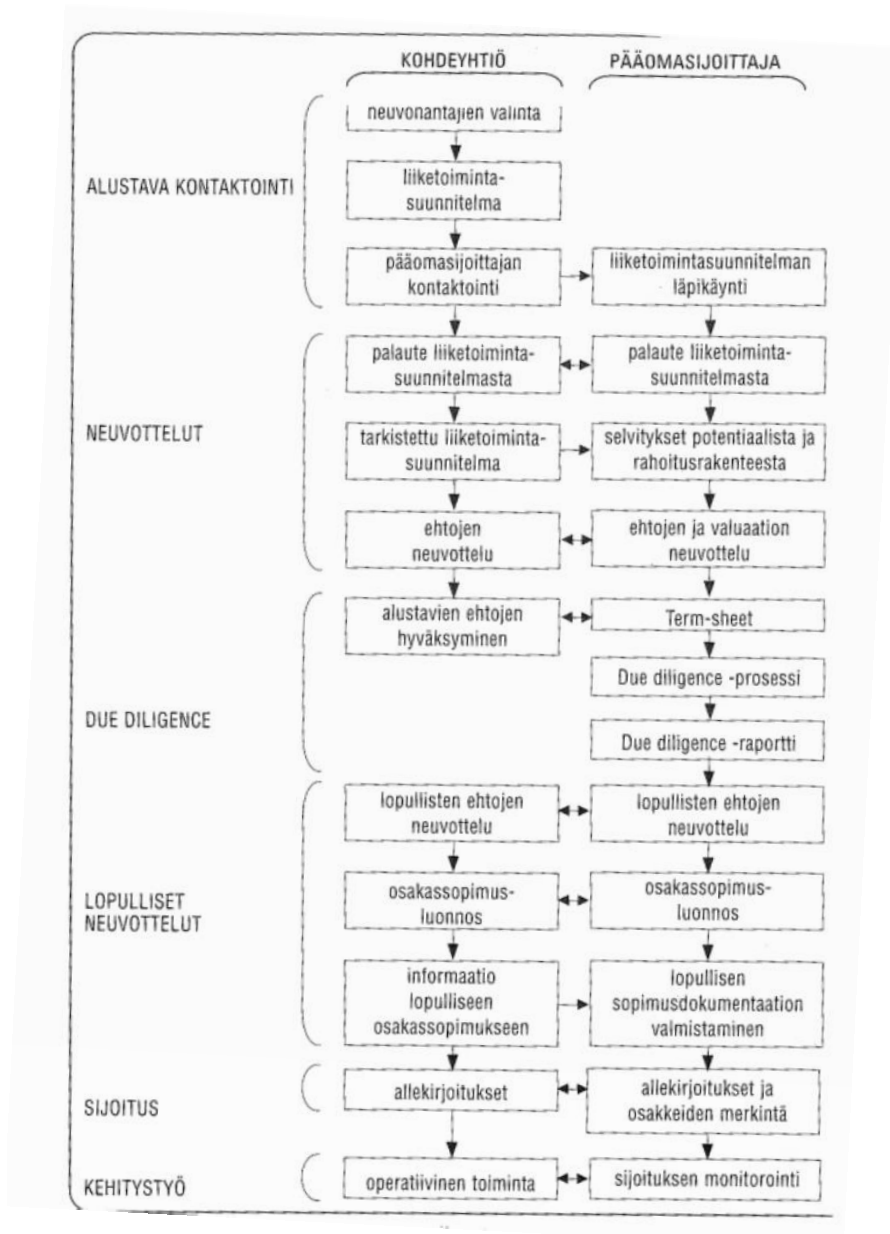
Yrityksellä voi olla tavoitteena yritysostoille kasvattaa liikevaihtonsa haluttuun kokoluokkaan, jotta yritys itse muodostaisi kiinnostavan yhtiön niin ikään myyntiä varten. Tavoitteena voi myös olla Yritys X:n tavoin laajentua yhtiöksi, jolla on mahdollisuus sopivassa tilanteessa listautua pörssiyrityksi. Pörssiyrityksiä pääsyn tavoitteena on osakepääoman kasvattaminen merkittävien investointien tai esimerkiksi niin ikään edelleen uusien yrityskauppojen rahoittamiseksi.

3.1 Transaktio prosessina

Ostotilanteessa voidaan käyttää yritysten taustojen kartoittamisessa neuvonantajia, ennakkotiedusteluja ja pyytää kohdeyhtiöltä liiketoimintasuunnitelmaa, jota tarkennetaan ostoprosessin alkuvaiheessa. Mikäli pääomasijoittaja ei saavuta kokonaiskuvassa riittävää näkemystä “olennaisten edellytyksien olemassa olosta”, voi kauppa jäädä syntymättä (Jari Lauriala 2004, 27).

Edellyttäen, että molemmilla osapuolilla on selkeä halu yrityskaupan toteuttamiseen, voidaan alustavista yhteydenotoista siirtyä neuvottelemaan ja due diligenc:n laadintaan. Due diligenc -vaiheen jälkeen tarkistetaan lopulliset ehdot ja laaditaan osakassopimukset ennen kauppakirjojen allekirjoitusta.

Yrityskaupan prosessi voidaan esittää J. Laurialan tapaan kaaviona (Kuva 2), jossa ostaja on esitetty pääomasijoittajana ja myyjä kohdeyhtiönä. Laurialan esitys on tyypillinen pääomasijoittajavetoinen yrityskaupan prosessikaavio, jota voidaan soveltaa luontevasti myös muihin kuin pääomasijoittajavetoisiin yritysten välisiin transaktioihin.



Kuva 2: Pääomasijoitusprosessin vaiheet (Lauriala 2004, s. 52).

Laurialan mukaan yrityskauppa käynnistyy ennakkotiedustelujen jälkeen yhteyden ottamisella. Yhteyden ottamisessa käytetään usein neuvonantajia, kuten yrityskauppoihin erikoistuneita lakimiehiä ja ekonomisteja. Alkuvaiheessa ostettavalle yritykselle laaditaan liiketoimintasuunnitelma, mikäli sellaista ei vielä ole tehty. Hankinnan taloudellista merkittävyyttä voidaan arvioida liiketoimintasuunnitelmalla, mutta myös ostettavan yrityksen tulevaisuuden potentiaalia. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma osoittaa ostajalle myös ostettavan yrityksen johdon keskittymistä hallinnoimansa yrityksen tulevaisuuden strategiseen suunnitteluun.

Liiketoimintasuunnitelmaa käsitellään molempien osapuolten kannoilta. Kun suunnitelma on molempien osapuolten näkemykset huomioiva, siirrytään neuvottelemaan kaupan ehdoista ja valuutiosta. Sijoittajalle on annettava juuri sitä arvopaperia koskeva, sijoituspäätöksen kannalta relevantti informaatio, jota tämä vaatii. Kauppalain (Kauppalaki 27.3.1987) mukainen vastuu on selkeästi sijoittajalla, mutta kohdeyhtiö on velvollinen sopimusjärjestelyiden seurauksena vastaamaan harhaanjohtavasta informaatiosta toteaa Lauriala. (Lauriala, 2004, 59.)

Kauppalakia sovelletaan yrityskauppoihin siltä osin, kuin laista ei ole keskinäisellä sopimuksella poikettu. Yrityskaupan osapuolten välinen sopimus on sitova. Kauppalaki on dispositiivinen, joten keskinäisen sopimuksen sisältämät ehdot asettuvat lain edelle (Lauriala, 2004, 59). Kauppalain 3§ mukaan: "Lain säännöksiä ei sovelleta, mikäli sopimuksesta, sopijapuolten omaksumasta käytännöstä taikka kauppataivasta tai muusta tavasta, jota on pidettävä sopijapuolia sitovana, johtuu muuta." Edellä esitetty tarkoittaa, että laista voidaan poiketa osapuolten välisillä sopimuksilla.

3.2 Tavoitteena muutos

Yritysten muutosten nähdään aiheuttavan haittaa yritysten liiketoiminnalle – ainakin lyhytaikaisesti. Samanaikaisesti muutos itsessään todetaan välttämättömäksi; muutos on pakollinen toimenpide, osin jopa itseisarvo liiketoiminnan kannattavalle jatkumiselle.

Muutos on alettu nähdä organisaatioiden toimintaympäristöä leimaavaksi pysyväksi ilmiöksi. Samalla kyky sopeutua muutokseen on nostettu niin organisaation, johtajan kuin työntekijänkin menestymisen keskeiseksi edellytykseksi. (Mattila 2007, 1.) Näkemyksen mukaan muutosten vaikutukset toimintaan ovat niin arkipäiväisiä, että muutosta on vaikea selvittää. Muutokseen organisaation ilmiönä tai johtamisen kohteena on yhä vaikeampi tarttua erityisenä olosuhteena, sillä niin paljon kehittäminen ja uudistaminen nivoutuvat jatkuvaan perustoimintaan. Samalla ihan tavallisen päivittäisjohtamisen ja niin kutsutun muutosjohtamisen välillä on yhä vaikeampi tehdä hedelmällistä eroa.

Mattilan näkemyksen mukaan muutos aiheuttaa yleisesti vastarintaa, joka on "ruorimiesten" eli yritysjohton aiheuttamaa. Toisaalta henkilöstön vastarinta avaa monia myönteisiä mahdollisuuksia, jotka oikein käytettyinä vahvistaisivat uudistuksen läpiviemistä, sekä myös kehittämistä tulevaisuu-

nessa. (Mattila 2007, 11.) Muutoksen ohjaus voidaan toteuttaa kahdella tavalla:” Muutetaanko ensin rakenteet ja ohjataan ihmisten toiminta muuttumaan niiden asettamin ehdoin? Vai muutetaanko ensin ihmisten toiminta ja toivotaan rakenteiden muuttuvan perässä? Ensimmäinen mainittu etenemispolku on nopea, mutta aikaansaa yleensä paljon myös stressiä, tyytymättömyyttä ja pelkoa. Jälkimmäinen lähestymistapa on selvästi hitaampi mutta hyvin sitouttava ja pehmeä.”. (Mattila 2007, 145.) Mattilan näkemykseen tukeutuen myös tässä tutkimuksessa on kohdistettu painotus henkilöstön kokemusten selvittämiseen, katso tarkemmin kohta 3.2.1 *HR muutuskoneiston puristuksessa*.

Vaikka Valpola (Valpola 2004, 214) näkee yrityskauppojen fuusioiden läpiviemisessä runsaasti haasteita, joilla on vaikutusta myös yritysten tuottavuuden säilymiseen, on kuitenkin sikäli perusteltua väittää näkemyksen olevan korostuneen pessimistinen, koska yrityskauppoihin sijoitettujen rahasummien määrät ovat vuositasoilla kasvaneet (Finnvera, viitattu 28.11.2018). Kasvanut kiinnostuminen yrityskauppoihin viittaa yrityskauppatoiminnan olevan nykyisin taloudellisesti kannattavaa. Useat pääomasijoittajat tekevät sijoitustoimintaa päätoimenaan ja ovat jo vuosien ajan keskittäneet osaamisensa yritysten kasvattamiseen yritysostojen avulla. Miksi tällaista liiketoimintaa toteutettaisiin laajassa mittakaavassa, jos toiminta olisi voimakkaasti riskipitoista tai muutoksen kulumuksissa tulokset auttamatta pienenisivät?

Suomen Pääomasijoittajayhdistys Ry:n tilastojen mukaan: ”Suomalaiset pääomasijoitusyhtiöt sijoittivat vuonna 2018 yhteensä 583 miljoonaa euroa 271 kotimaiseen ja ulkomaiseen kasvuyritykseen. Suomalaisen pääomasijoittajien hallinnoimat pääomat ovat 6,4 miljardia euroa. Suomalaiset pääomasijoittajat irtautuivat vuonna 2018 yhteensä 71 kohdeyrityksestä” (Pääomasijoittaminen Suomessa Buyout 2018, 5). Pohjoismaita tarkasteltuna pääomasijoittamisella nähdään tulevaisuudessa olevan tarvetta ja myös potentiaalia (Helge Sigurd Naess-Schmidt, Christian Heeboll, Jonas Bjarke Jensen, 2019, 5).

Pääomasijoittamiseen erikoistuneita yrityksiä löytyy Suomesta useita, ja kyseisten toimijoiden liiketoiminta perustuu juuri yritysten ostamiseen ja edelleen niistä irtautumiseen sopivaksi katsotussa ajassa. Usein tavanomainen pääomasijoitusyhtiön sijoituksen kesto on 2 - 4 vuotta, jonka jälkeen ostetulle yhtiölle haetaan uusi omistaja. Tutkittaessa pääomasijoitusyritysten näkemyksiä yritysostoista nähdään, että yritysostoilla voidaan saavuttaa liikevaihdon kasvamisen lisäksi myös tehokkuutta. Esimerkiksi vuodesta 1998 asti toiminut pääomasijoitusyhtiö Helmet Capital toteaa: ”Helmet on historiansa aikana sijoittanut kohdeyrityksiinsä yli 180 miljoonaa euroa. Sijoituskohteita on tänä aikana ollut 53 joista 14 on nykyisin aktiivisia. Sijoitusten keskimääräinen arvonnousu on tällä

hetkellä 22 % vuodessa”. Edelleen Helmet Capital on irtautunut 37 sijoituskohteesta. (Helmet Capital: viitattu 8.6.2019).

On myös yritystoimintaa, jossa merkittävän kasvun tavoittaminen edellyttää pääomarahoitusta. Pääomarahoituksen tarve, ns. kasvuyritysten pääomakuilu, voi tulla esimerkiksi uuden tuotteen markkinointikulujen tai kansainvälistymistavoitteiden kautta. Pääomarahoituksesta puhuttaessa mekanismeja rahoituksen toteuttamiselle ovat esimerkiksi erilaiset yrityslainat tai valtiolliset tukimekanismit. Kummallakaan näistä pääomarahoituskeinoista ei pystytä kuitenkaan vaikuttamaan yrityksen sisäiseen toimintaan osakekauppaa vastaavalla kontrolloivalla tavalla. Ainoastaan osakeenemmistön hankkivan yrityskaupan avulla voidaan varmistaa, että haluttu toiminta sijoituskohteessa saadaan reaalisesti toteutumaan.

Pääomarahoitusta tutkineen Tom Lahden mukaan: “Jotta voitaisiin estää kasvuyritysten epäonnistuminen pääomakuilun vuoksi, elinkeinoviranomaiset ovat perinteisesti panostaneet erilaisiin elinkeinotukiin sekä projekti- ja pääomarahoitukseen edistämiseen. Tukiperusteinen elinkeinopolitiikka on perinteisesti ollut yrittäjyyspolitiikan ytimessä.” (Tom Lahti 2004, 9).

Samalla Lahti toteaa, että nykyisen tiedon valossa ei ole pitkälle kantavaa subventoida valtion kasvasta taloustoimintaa tukien muodossa. (Tom Lahti 2004, 9). Yritystukimuotoisen rahoituksen haasteellisuuteen on havahduttu ja nykyisin esimerkiksi kuntasektorilla tehdään suoraa pääomasijoittamista yritystoimintaan. Osa kunnista on mukana suoria pääomasijoituksia tekevissä yrityksissä osa-omistajina. Esimerkiksi pääomasijoitusyhtiö Nordic Option Oy:n yhtenä pääomistajana toimii Oulun kaupunki omistaen 18,37 % yhtiöstä. (Nordicoption, viitattu 9.6.2019.)

Yritystosiin kohdistuu riskejä, mutta myös mahdollisuuksia. Yritysfuusioihin ja yleisemmin organisaatioiden yhdistymistilanteisiin perehtyneen Valpolan (Valpola 2004, 214) raadollisen näkemyksen mukaan yritysostot eivät sikäli eroa muista muutoksista, että pääosa niistäkin epäonnistuu. Mattila taas antaa yritysostoille positiivisemmän näkemyksen, jossa epäonnistuminen voidaan estää oikealla johtamisella. Mattilan väite, “että juuri suhde aamuisin työpaikalleen saapuvaan inhimilliseen pääomaan ratkaisee jopa kaikkein teollisimman organisaation uudistusaloitteiden kohtalon.” Mattila (2007, 145) nostaa esiin näkemyksen, että hyvällä henkilöstöjohtamisella onnistuminen paranee merkittävästi ja siten myös ostoon liittyviä riskejä voidaan tietoisesti pienentää.

Yhtenä keinona muutosten hallintaan on ostetun yrityksen johdon osaamisen sitouttaminen eli henkilisen pääoman pysymisen varmistaminen. Laurialaan (2016, 151) viitaten, etenkin johdon

osaaminen on saatava pysymään fuusiossa. Ostetun yrityksen johdolla on oltava Laurialan mukaan: "Riittävät kannustimet sitoutua työsuoritukseen, innovoida yrityksen kehittämistä varten ja ottaa harkitusti riskejä." Riittävien kannustimien osalta Lauriala näkee taloudellisen palkitsemisen esimerkiksi avokäsitillä optioilla ristiriitaisena. Lauriala toteaa, että: "Yritysjohdon palkitseminen esimerkiksi runsailla optioilla olisi liiallista sekä absoluuttisesti että suhteellisesti mitattuna." Niin ikään Laurialan mukaan johdon optioihin liittyen: "osakekurssien on sanottu mittaavan pikemminkin yrityksen arvoa kuin yrityksen johdon luomaa lisäarvoa. Optioiden on myös arvosteltu olevan ristiriidassa muiden sidosryhmien etujen kanssa ja kannustavan johtoa liian suureen riskintoon." (Lauriala 2016, 151.)

Myös osakassopimus on keino varmistaa johdon motivaation säilyminen yrityskaupassa. Osakassopimus on kohdeyhtiön perustajaomistajien ja pääomasijoittajien välille muodostettu kirjallinen sopimus siitä, miten he, johdon jäsenet toimivat yhtiössä oston jälkeen tai myös irtautuessaan mahdollisen yrityskaupan aikana kohdeyhtiöstä. Lauriala näkee osakassopimuksen "pääomasijoituksissa eräänlaisena tukirakennelmana ja koko järjestelyn perustana." (Lauriala 2016, 160). Osakassopimuksella on kuitenkin myös pitkäaikainen vaikutus kohdeyhtiön toimintaan ja keino riskienhallintaan ja kontrollointiin. Erityisesti Laurila näkee osakassopimuksen riskien jakovälineenä. (Lauriala 2016, 160.)

Valpolan (2004, 215) mukaan ostava yritys yleensä menettää hankkeessa sijoittamaansa pääomaa ja omaa pörssi-arvoaan. Yritysosot eivät myöskään hänen mukaansa lisää tuottavuutta, tehokkuutta tai myyntiä. Mitä erilaisempaa toimialaa ostettava yritys edustaa, sitä huonompi on onnistumisen todennäköisyys. Toisaalta Valpola toteaa, että tuloksia arvioitaessa monet johtajat ovat esittäneet yritysoson olleen tarpeellinen suuremman strategian toteutumiseksi. On tiedetty, etteivät lyhytaikaisesti tuotot vastaa tavoitteita, mutta osto on jouduttu tekemään, jotta esimerkiksi ulkomaiden markkinoille on päästy toimimaan.

Milloin mahdollinen yrityskaupan alkuvaiheen jälkeinen pääoman pieneminen tai "muutosoireilu" kenties korjautuu? Ei voida olettaa, että yritysososta seuraa aina pysyvä negatiivinen vaikutus, niin yrityksen taloudelliseen tilanteeseen kuin henkilökunnan hyvinvointiin. Jos näin olisi, ei yrityskauppoja kannattaisi tehdä ollenkaan. Todennäköistä onkin, että alkuvaiheessa yrityskauppa aiheuttaa Valpolan esittämiä negatiivisia vaikutuksia, ainakin osassa yrityskaupoista, mutta pidem-

pään tarkastellessa on oletettava, että vaikutukset ovat positiivisempia. Valpolakin (2004, 216) toteaa "Aikajänteenä arvioissa on paljon käytetty alle kolmea vuotta. Se on luultavasti aivan liian lyhyt aika osoittaa yhteen menon hyödyt. Oikea aikajänne olisi ehdottomasti noin kymmenen vuotta."

3.2.1 Fuusio

Yrityskaupan seurauksena on fuusio eli ostavan ja ostetun yrityksen liiketoimintojen yhteensulautuminen. Yrityskaupan jälkeen toimintoja ohjaa lähtökohtaisesti ostava yritys ja tavoitteena on muokata ostettu yritys vastaamaan ostajan näkemystä.

Sulautumisella tarkoitetaan menettelyä, jolla yhtiö siirtää kaikki varansa ja velkansa toiselle yhtiölle. Absorptiosulautumisessa yksi tai useampi yhtiö sulautuu varoineen ja velkoineen vastaanottavaan yhtiöön. Mikäli vastaanottava yhtiö omistaa kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet, sulautuminen on tytäryhtiösulautuminen. Muissa absorptiosulautumisissa vastaanottava voi omistaa sulautuvan yhtiön osakkeita, mutta se ei ole välttämätöntä. Kombinaatiofuusiossa kaksi tai useampi sulautuva yhtiö perustaa uuden yhtiön, jolle sulautuvien yhtiöiden varata ja velat siirtyvät. Kaikissa muodoissa siirtävä yhtiö purkautuu selvitysmenettelyttä järjestelyssä. (Ukkola ja Vilppula 2004, 163.)

Verotuksellisesti fuusiossa on otettava huomioon verolainsäädäntö. Osakeyhtiölaki vaikuttaa osakkeiden yhdenvertaisuus -periaatteen kautta. Verolainsäädännössä yhtiöt ovat erillisiä verovelvollisia, kunnes sulautuminen on tullut voimaan eli kun sulautumisen täytäntöönpano on rekisteröity, toteaa Ukkola ym. (2004, 162-164). Niin ikään Ukkola ym. mukaan:

Fuusio on lähtökohtaisesti veroneutraali: fuusiotappio (osakkeiden hankintameno suurempi kuin siirtyvien nettovarojen kirjanpitoarvo) ei ole verotuksessa vähennyskelpoinen, eikä fuusiovoitto (osakkeiden hankintameno pienempi kuin siirtyvien nettovarojen kirjanpitoarvo) ole veronalaista tuloa vastaanottavassa yhtiössä. Kirjanpidossa fuusiotappio joudutaan kuitenkin kirjaamaan kuluksi taloudellisena vaikutusaikanaan, jolloin yhtiön nettovarot vähenevät. Vastaavasti fuusiovoitto lisää yhtiön vapaata omaa pääomaa ilman verorasitusta. (Ukkola ym.2004, 165.)

Sulautumista toteutettaessa on syytä tutkia konserniavustuksen avulla mahdollisesti saatava verohyöty. Jos sulautuva yhtiö voi antaa vastaanottavalle tappiolliselle yhtiölle konserniavustuksen fuusioon päätyvältä tilikaudelta, voidaan estää tulon muodostuminen konserniyhtiössä. Ilman konserniavustuksen käyttöä konserniyhtiö joutuisi maksamaan veroa voitollisesta tuloksestaan, koska sulautuvia yhtiöitä käsitellään erillisinä verovelvollisina sulautumisen täytäntöönpanon rekisteröimiseen saakka. Jos sulautuva yhtiö on tappiollinen, on syytä selvittää, voiko emoyhtiö antaa konserniavustuksen, jolla pienennetään emoyhtiön verotettavaa tuloa. (Ukkola ym.2004, 165.)

Halu toiminnan nopeaan muutokseen tulee ostaneen yrityksen näkökulmasta, ja ainakin ostetun yrityksen henkilöstölle muutos voi tuntua nopealta. Tällöin, kuten Valpola (2004, 215) ilmaisee: Tilanteita leimaa yleensä kiire sekä se, ettei vähintään toisen osapuolen johto ja esimieskunta ole asettunut muutoksen tueksi heti alkuvaiheessa. Yrityskauppojen ja fuusioiden epäonnistumisen keskeisiksi syiksi onkin tunnistettu yhtäältä juuri yrityskulttuurien erot sekä toisaalta ostetun yrityksen esimiesten vastarinta.

Niin ikään A. Valpola on luonut mallin organisaatioiden muutoksista, joissa hän erottelee viisi erilaista organisaatioiden yhdistymistoimintaa helpommasta vaikeimpaan:

- 1) Organisaatioiden hallinnollinen yhdistyminen
- 2) Erilaisten kulttuurien yhdistyminen
- 3) Yrityskaupat ja fuusiot
- 4) Kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset
- 5) Uuden yhteisen yrityksen perustaminen.

Yhteen menon haastavuus on mallin mukaan sitä haastavampaa, mitä useampaan asiaan muutos vaikuttaa (Valpola 2004, 17-18). Yrityskauppaa seuraava fuusio on sikäli haasteellinen, että tilanteessa on mukana yksi uusi "ulkopuolinen" osapuoli, joka aloittaa ostetun yrityksen muokkaamisen haluamillaan tavoilla. Yrityskaupassa määräysvalta siirtyy ostaneelle osapuolelle kokonaisuudessaan. Aiempi autonominen päätäntä on siirtynyt uudelle taholle.

3.2.2 HR muutuskoneiston puristuksessa

Konsulttitoiminnassa henkilöstö on avainasemassa liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla. Henkilöstö reagoi aina muutokseen jollain tavoin – valitettavan usein negatiivisesti. Mitä vähemmän muutoksesta tiedotetaan, sitä voimakkaammaksi nousee yleensä vastarinta.

Valpolan (2004, 10) mukaan onnistuneen kaupan avainasioita on avoimuus yritysten johtajien kesken ennen kaupan sinetöintiä. Avoimuuden tulee jalkautua osapuolten henkilöstöille fuusion aikana ja fuusiovaiheen päätyttyä muuttuneen toiminnan alkaessa juurtumaan. Tilanteessa, jossa transaktion molemmat osapuolet ovat asiantuntijayrityksiä, on huolellisen viestinnän merkitys prosessin onnistumisen keskiössä.

Henkilöstön huomioon ottaminen on olennainen osa prosessia, ja henkilöstö sitoutuu nopeammin ja syvemmin, kun henkilöstölle kuvataan prosessin vaiheet kokonaisuutena mahdollisimman avoimesti. Viestinnän toteutuessa sanoista tekoihin tapahtuu sitoutumista, kuten A. Valpola yritysmuutosten johtamisesta toteaa: ” Kuultuani tiedän, nähtyäni ymmärrän, osallistuttuani sitoudun” (Valpola, 2004, 25).

Organisaation strategian toteuttamisen ongelman ydin on se, etteivät strategian laatijat ja sen toteuttajat aina kohtaa. Strategian laatiminen on monimutkainen tehtävä, johon vaaditaan henkilöitä, joilla on erityisosaamista ja erityisominaisuuksia. Vaaditaan toimialan tuntemusta, analyyttistä pelisilmää ja päättäväisyyttä. Lisäksi vaaditaan johtamistaitoa ja poliittisia kykyjä. Joskus strategia vaatii toteutuakseen vain onnistunutta suunnittelua ja joitakin laatijoiden toteuttamia toimenpiteitä. Useimmiten toteutuminen jää kuitenkin riippumaan toisista ihmisistä: strategian toteuttajista. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko, Teikari, 2003, 6.)

Yksittäistenkin henkilöiden merkitys kauppaprosessissa ja etenkin sen jälkeisessä fuusion muutosmyräkässä on konsulttiliiketoimintakaupan haaste. Kuinka muutoksen kourissa oleva henkilökunta saadaan pidettyä motivoituneena ja kuinka ajaa läpi uusia tapoja toimia henkilöille, jotka pääosin kokevat olevansa vain osa koneistoa? Mistä löytää tekijöitä, jotka tuovat positiivista ajatusta tilanteeseen, jossa tekijöiden päivittäiset rutiinitoiminnot korvataan uuden yrityksen tavoilla samalla, kun tulostavoitteet pyritään pitämään korkealla – joskus jopa tiukentamaan ennen kauppaa olleista tavoitteista? (Mantere ym. 2003, 6.)

Tiedotustilaisuudet voivat siis olla hyviä strategiakeskustelun käynnistäjiä, mutta eivät riittäviä itsessään. Vaikeiden ja abstraktien asioiden ymmärtäminen vaatii paitsi asioista tiedottamista, myös tulkinnan ja omaksumisen tukemista. Omakohtaiset elämykset ja oivalukset johtavat tuloksiin paremmin kuin sanan kuuleminen passiivisesti. Osallistumalla strategiakeskusteluun voidaan helpottaa paitsi strategian viestimistä, myös strategiaan toteutumiseen sitoutumista. (Mantere ym. 2003, 29.)

Strategian viestinnällä on erityinen rooli organisaation muutostilanteissa. Organisaation muuttuessa strategia tarjoaa perusteluja muutokselle ja auttaa näkemään syyt muutoksen taustalla. Keskeisin haaste on henkilöstölle epäselviksi jääneiden kysymysten löytäminen, kysymyksistä keskusteleminen ja vastausten etsiminen. Johdon kannalta viestiminen ei ole helppoa, sillä valmiita vastauksia kysymyksiin on harvoin annettavana. Oman tietämättömyyden osoittaminen voi olla johdolle suurikin kynnys, jolloin helpompaa on asioiden viestimättä jättäminen. Viestinnän merkitystä ei pidä vähätellä vaikka faktoja ei olisikaan kerrottavana. Pelkkä asioiden keskeneräisyydestä ilmoittaminen tai päätöksentekijöiden kasvojen näyttäminen riittävät vastaukseksi moniin kysymyksiin. Asiallista tiedottamista ja vuorovaikutteista keskustelua arvostetaan, vaikka suuria uutisia ei olisikaan kerrottavana.” (Mantere ym. 2003, 34.)

”Pelkällä sanatasolla ymmärretty strategia vaikuttaa epärealistiselta tai itsestään selvältä. Strategia on ymmärretty syvätasolla vasta kun yksilö osaa nähdä työnsä osana yksikkönsä tai organisaationsa tavoitteita ja muokata työtään strategian mukaiseksi. Tällaista arkipäivän strategista ajattelua ei siirretä kalvosulkeisiin, vaikka ne voivatkin olla ensimmäinen askel. Strategian toimeenpanijaksi opitaan tekemällä, ei vain kuulaisesti kuuntelemalla.” (Mantere ym. 2003, 45.)

”Ihmiset sitoutuvat parhaiten osallistumalla” -strategian toteuttamista suunniteltaessa on hyvä miettiä, miten organisaation eri osissa osallistutaan strategiaprosessin eri vaiheisiin. Osallistumisen taso ja laajuus riippuvat oleellisesti organisaation kulttuurista. Niissä organisaatioissa, joissa kulttuuri tukee osallistumista kaikessa tekemisessä, ihmiset saavat osallistumisen kokemuksia päivittäisessä tekemisessä. Tällaisessa organisaatiossa strategiaankin sitoudutaan paremmin. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin, Kalin, 2010, 56)

Onnistuneen viestinnän lisäksi kauppaa ja kaupan jälkeisiä muutoksia helpottaa, kun osapuolet ymmärtävät ohjatun fuusion kokonaisuuksia. Ohjatussa fuusioprosessissa osapuolet ymmärtävät etenemisen vaiheet ja omat vaikutusmahdollisuutensa ja velvoitteensa.

Muutosvastarinnan vähentämiseksi Mattila esittää:

”Fuusio- tai yrityskauppatilanteissa organisaatioiden intranet-palveluiden ja sähköpostijakeluiden yhdistäminen sisältää jo sinällään vahvan viestin jaetusta tulevaisuudesta ja kuuluu siksi tehtävälistan kärkipäähän. Intranet-verkkopalvelut toimivat parhaiten muutoksen tilanneuutisoinnissa ja lisätietojen hankkimisen kanavana. Keskeisille, koko organisaatiota koskeville muutoshankkeille kannattaa tehdä omat sivusto-osionsa. Erilaiset keskusteluareenat, blogit ja kysymyspalstat lisäävät mahdollisuutta oikeaan vuorovaikutukseen, ja samalla vastauksia saa moni tilannetta hiljaa sivusta seuraavakin... Toisinaan muutos on sellainen, että se vaatii myös säännöllistä ulkoista viestintää. Pörssilistatut yhtiöt ovat tässä oma lukunsa; niissä monet julkistamissäännökset ja -periaatteet sitovat myös sisäisen tiedotuksen ajoitusta ja sisältöjä.” ”Muutoksen esittäminen oivaltavalla ja kiinnostavalla tavalla on välttämättömyys”. (Mattila, 2007.190-192).

Valpola näkee yrityskulttuurin olennaisena fuusioprosessissa ja toteaa:

”Epävirallisen organisaation ja kulttuurisen ulottuvuuden merkitys korostuu rakennejärjestelyissä usein ongelmien lähteenä. Ironista on se, että juuri innovatiivisuus, dynaamisuus tai perinteet ovat usein sellaisia kulttuurisia tekijöitä, joita ostaja on varta vasten tavoitellut mutta joita kauppakirjaan on ollut mahdoton sisällyttää. Kulttuuria ei voi käskää, jolloin se, mikä aiemmin koettiin vahvuudeksi, saattaa käydä nopeasti taakaksi. Erilaisten kulttuurien yhteen liittäminen osoittautuu hankalaksi erityisesti epävirallisen organisaation kannalta. Yhtäkkiä oma hyväksi havaittu tapa toimia pitääkin perustella ääneen vieraille. Myös näiden kulttuuri piirteineen voi vaikuttaa järjettömältä ja oudolta. Samalla pitäisi vielä aktiivisesti hakea tilaisuutta toisilta oppimiseen. Yhteisten parhaiden käytäntöjen löytäminen ja käyttöönotto on tavallisesti yksi rakennejärjestelyiden tärkeimmistä tehokkuusvoitoista. (Valpola, 2004).

”Varsinkin ostavan yrityksen johto aliarvio usein kulttuurieroista ja organisaatioiden kompleksisuudesta aiheutuvan kitkan, joka hankaloittaa tavoiteltujen hyötyjen saavuttamista.”

”Uudessa yhdistyneessä organisaatiossa kulttuuri pitää luoda ja omaksua uudelleen, ennen kuin arki palaa sujuville urilleen. Mitä nopeammin käsitys leireistä murtuu ja stereotyyppioista luovutaan, sitä helpompaa on luoda aitoa yhteistoimintaa eri taustoista uuteen organisaatioon tulleiden välille. Yhdistymisen eri tilanteissa on tärkeää tunnistaa millaisia mahdollisuuksia symboliikka ja seremoniat tarjoavat voimakkaaseen sitouttavaan viestintään. Vanhan organisaation lopetusjuhlat tai uuden yhteisen ilmeen julkistaminen konkretisoivat muutosta myönteisessä hengessä tavalla, jota on vaikea sivuuttaa (Valpola 2004.)

Valpolan mukaan yhdistymisen läpivientiin tarvitaan ainakin yksi kokonainen suunnittelujakso eli yleensä yksi kalenterivuosi. Myös onnistumista arvioitaessa seuranta-ajan tulisi olla usein käytettyä 2 - 3 vuotta pidempi, joidenkin lähteiden mukaan jopa kymmenen vuoden mittainen (Valpola 2004).

Organisaatioiden yhdistymisessä auttavat Valpolan mukaan ennen muuta seuraavat kahdeksan osatekijää”:

1. Yhteinen liiketoimintanäkemys,
2. johdon aktiivisuus ja näkyvyys,
3. nopea asioidenhoito ja päättäminen,
4. osallistumisen organisointi,
5. sovittuihin pelisääntöihin ja päätöksiin nojautuminen,
6. avainhenkilöiden valinta ja säilyttäminen,
7. riskeihin varautuminen,
8. jatkuvuuden luominen.

Asiat ovat paljolti niitä samoja, jotka pätevät muissakin muutostilanteissa. Lyhyt toimintajänne tosin pakottaa priorisoimaan eri vaiheiden tehtävävalintoja. Aikaa on keskittyä usein vain tärkeimpiin ongelmiin ja tavoitteisiin. Erityisesti henkilöstökysymykset korostuvat rakennejärjestelytilanteissa. Avoimia ja uusia tehtäviä pyritään täyttämään ja henkilöstöä sijoittamaan eri toimintoihin samaan aikaan, kun suorahakuyritysten headhunterit piirittävät organisaation avainhenkilöitä ja erikoisasiantuntijoita. Henkilövalintaprosessin oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota. Epäselvä tai suosikkiasemiin perustunut ratkaisu lietsoo huonoa henkeä pitkäksi aikaa. Kahden tai useamman organisaation yhdistyminen aiheuttaa tavallisesti myös arvoasemiin ja hierarkioihin liittyvää kiehuntaa. Eri kulttuureissa eri nimikkeillä ja rakenteilla on vaihtelevat tarinat ja merkitykset. Kun yhdessä yrityksessä markkinointipääällikkö on arvostettu huippupaikka, on toisessa jaettu myyntijohtajan nimikkeitä kevyinkin perustein. Olennaista on välttää jumiumasta nimikkeisiin tai raportointisuhteisiin ja kiinnittää sen sijaan huomio tehtäväsisältöihin. Toisinaan tittelit ja organisaatiokaavio voidaankin ratkaista vasta, kun osaamiset, vastuut, kiinnostukset ja tehtävät ovat selvillä.

Anneli Valpolan kymmenen peukalosääntöä organisaatioiden integrointiin ovat hyödyllisiä mielessä pidettäviä:

- 1) Selkeä strategia ohjaamassa fuusiota ja integrointityötä
 - 2) samat henkilöt sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa
 - 3) Johdon ja avainhenkilöiden huolellinen rekrytointi
 - 4) Aktiivinen viestintä
 - 5) Vastuisiin, tehtäviin ja valtuuksiin liittyvät perusasiat ratkaistaan nopeasti
 - 6) Selkeä projektiorganisaation pystyttäminen
 - 7) Taloudellisen ohjauksen ja raportoinnin nopea käynnistäminen
 - 8) Yhteistyön edellytysten luominen keskusteluihin ja pilottiprojekteihin
 - 9) Johdon riittävä keskittyminen strategiaan kysymyksiin
 - 10) Nopea eteneminen
- (Valpola. 2004)

4 YRITYSFUUSIOSSA TAPAHTUNUTTA

Yritys X -konserniin on fuusioitu vuosien aikana kymmeniä pienyrityksiä. Yritysten johtohenkilöt eli kyselyyn vastanneet henkilöt ovat jatkaneet konsernissa työntekijöinä. Työsuhde on usein jatkunut yksiköiden tai osastojen vetäjinä. Yksiköt on muodostettu heidän aiemmin johtamistaan yrityksistä. Yritys X -konsernissa työskentelee paljon henkilöitä, joilla on vahva pienyritysten johtamistausta, läpikäyty fuusioprosessi ja vahva käytännön kokemus fuusion muutoksista ja vaikutuksista tuloksen saavuttamiseen. Tutkimuksessa hyödynnettiin tätä hiljaista yksilöiden muodostamaa tietopankkia ja selvitettiin heidän havaitsemansa muutosten vaikuttavat asiat kyselyn avulla.

Kysely lähetettiin yhteensä kymmenelle sopivaksi katsotulle, fuusioprosessin kokeneelle johtotehtävissä työskentelevälle henkilölle. Kaikki henkilöt ovat taustoiltaan eri yrityksistä yrityskaupan kautta tulleet Yritys X -konserniin. Tutkimusryhmä muistutti kyselyn saaneita henkilöitä vastaamaan kyselyyn, ja kyselyyn saatiinkin seitsemän vastausta eli vastausprosentti on suuri 70 %. Otantaa itsessään ei voi pitää kovin laajana, mutta saadun aineiston teoreettisella analysoinnilla tutkimusryhmässä pyrittiin vahvistamaan niukan otannan puutteita.

4.1 Kyselyn sisältö

Kysely laadittiin kaksiosaiseksi siten, että osassa yksi oli vastattava kirjallisesti kysymyksiin, joiden tavoitteena oli selvittää tapahtuneita muutoksia yleispiirteisesti ja saada vastauksista esille muutoksen suunta, eli oliko muutos positiivista vai negatiivista. Osassa kaksi vaadittiin vastaajilta lyhyitä kyllä-ei -tyyppisiä vastauksia sekä lukuarvoja muutosten suunnan tarkistamiseksi ja merkittävyyden mittaamiseksi. Osan kaksi vastauksien tulokset on esitetty taulukkoina ja kuvina, kun taas osan 1. kirjalliset vastaukset analysoitiin ja luokiteltiin tutkimuksen ohjausryhmässä, johon kuului neljä henkilöä. Ohjausryhmän jäsenistä käytetään myöhemmin nimitystä luokittelijat. Luokittelusta ja tulosten analysoinnista on kerrottu tarkemmin tutkimuksen kohdassa 4.2. Kyselyn tulokset ja niiden analysointi.

Kysymyksissä on joitakin aiheeseen johdattelevia kysymyksiä, kuten *”Mikä on mielestäsi oikea ajankohta fuusioon yrityskaupan jälkeen”*. Kysymys ei itsessään palvele suoraviivaisesti tutkimuskysymystä, mutta tavoitteena kysymyksellä on ohjata vastaaja aihepiiriin ja toisaalta samanaikaisesti antaa tutkimukselle lisäarvoa tulevien yrityskauppojen toteuttamisessa.

4.1.1 Osa 1 kirjallisesti vastattavat kysymykset

Osan 1 kysymykset jaoteltiin erillisiksi kokonaisuuksiksi seuraavasti:

- 1) Kysymykset, jotka liittyvät itse fuusiovaiheeseen ja
- 2) kysymykset, jotka liittyvät fuusiovaiheen jälkeiseen aikaan eli toimintaan Yritys X -konsernissa ilman tytäryhtiöstatusta ja omaa y-tunnusta.

Taulukossa 3 on esitetty osan yksi kirjallisesti vastattavat kysymykset, jotka liittyvät yrityskaupan jälkeiseen aikaan eli ns. fuusiovaiheeseen. Lisäksi taulukossa 1 on esitetty kyseiseen kysymykseen saatujen vastausten lukumäärä. Kaikkiaan kysymyksiä oli 11, ja kysymyksiin saatiin yhteensä 66 vastausta.

kysymys:	Vastausten lkm:
Minkä koet merkittävimmäksi muutokseksi fuusion aikana	7
Mitkä fuusion tuomista muutoksista olisivat todennäköisesti tulleet tehtäviksi kuitenkin? (lähi-tulevaisuudessa)	4
Mikä muutos tapahtui näkemyksesi mukaan helposti?	6
Mitä muutoksessa olisi pitänyt tehdä toisin ja kuinka tekisit sen?	3
Mikä fuusiossa onnistui erityisen hyvin?	6
Missä fuusiossa menttiin pieleen?	5
Mihin asiaan työntekijät reagoivat eniten?	7
Mikä muutos vaikutti eniten työilmapiiriin ja miten?	7
Mikä muutoksen osa vei eniten työaikaasi?	7
Mikä muutoksen osa vei eniten työaikaa henkilökunnaltasi?	7
Miten integraation suunnittelu edistyi mielestäsi prosessina? Kehitysehdotuksia?	7
vastauksia yhteensä	66

Taulukko 1: Fuusiovaiheeseen liittyvät kirjalliset kysymykset ja vastauksien määrät

Taulukossa 2 on esitetty osan yksi kirjallisesti vastattavat kysymykset, jotka liittyvät fuusiovaiheen jälkeiseen toimintaan eli aikaan, kun yritys on fuusioitu osaksi Yritys X -konsernia. Aiempaa yritystä ei enää ole, ja toiminta jatkuu konsernin osastona konsernin toimintatavoilla ja järjestelmillä. Kaikkiaan kysymyksiä oli 6 ja kysymyksiin saatiin 36 vastausta.

kysymys:	Vastausten lkm:
Onko tilausten koko keskimäärin kasvanut fuusion myötä? Jos on mistä arvelet sen johtuvan?	7
Onko asiakkaille myynti itsessään muuttunut?	7
Onko tunnettavuudessanne tapahtunut muutosta toiminta-alueellanne?	7
Onko työilmapiiri muuttunut, jos on niin miten?	6
Onko uusien työntekijöiden rekrytointi muuttunut, jos on niin millä tavoin?	7
Muut olennaiset havaintosi	2
vastauksia yhteensä	36

Taulukko 2: Kirjallisesti vastattavat kysymykset ja vastauslukumäärät, jotka koskevat fuusiovaiheen jälkeistä aikaa osana Yritys X -konsernia.

Kaikkiaan kirjallisia kysymyksiä oli 17 ja kysymyksiin saatiin 102 vastausta. Saatujen kirjallisten vastausten määrää voidaan pitää kokonaisuutena hyvänä.

4.1.2 Osa 2 tilastoitavat kysymykset

Osan 2 tilastoitaville kysymyksille rakennettiin jaottelu kokonaisuuksiksi, vastaavasti kuin osan 1 kirjallisten vastauksienkin kysymyksille, eli jaoteltiin kysymykset fuusiovaiheeseen ja fuusiovaiheen jälkeiseen aikaan eli toimintaan Yritys X -konsernin sisällä. Osa kysymyksistä on vertailevia, eli vastaajia pyydetään vertaamaan fuusiota edeltävää ja fuusion jälkeistä tilannetta toisiinsa.

Taulukossa 3 on esitetty tilastoitavat kysymykset. Lisäksi taulukossa 3 on esitetty kyseiseen kysymykseen saatujen vastausten lukumäärä. Kaikkiaan kysymyksiä oli 25, ja kysymyksiin saatiin yhteensä 148 vastausta. Taulukkoon on merkitty kysymyksen perään sulkuihin vastaajalle annetut vastausvaihtoehdot.

kysymys:	Vastausten lkm:
Integraation suunnittelu, fuusio ja integration onnistuminen	
Mikä on mielestäsi fuusion oikea ajankohta yrityskaupan jälkeen? (Alle vuosi, noin vuosi, 1 - 2 vuotta, 2 - 3 vuotta, yli 3 vuotta).	7
Etenikö integraatio ajallisesti nopeasti vai hitaasti? (Liian nopeasti, liian hitaasti tai sopivasti).	7
Olisiko emoyhtiön tullut ohjata nopeammin ja syvemmin toimintaanne? (kyllä tai ei)	7
Toiminta fuusion jälkeen osana konsernia	
Onko tilaajien koko kasvanut, ovatko tilaajat suurempia kuin ennen fuusiota? (kyllä tai ei)	7
Käytettävissä oleva kalusto ja palvelut?	
Onko käytettävissä oleva ohjelmisto muuttunut parempaan vai heikompaan suuntaan? (Numeroarvot 1 - 5 väliltä, 1= parantunut merkittävästi ja 5 = heikentynyt merkittävästi)	7
Toimiiko IT-tuki paremmin vai heikommin? (Numeroarvot 1 - 5 väliltä, 1= parantunut merkittävästi ja 5 = heikentynyt merkittävästi)	7
Saatko apua HR-asioihin paremmin kuin ennen? (Numeroarvot 1 - 5 väliltä, 1= en saa apua ja 5 = saan hyvin apua)	7
Toimitilat paremmat vai huonommat kuin ennen fuusiota? (Numeroarvot 1 - 5 väliltä, 1= huonommin ja 5 = paremmin)	7
Muu kalusto paremmin vai huonommin kuin ennen fuusiota? (Numeroarvot 1 - 5 väliltä, 1= huonommin ja 5 = paremmin)	7
Henkilökuntaa koskevat kysymykset	
Onko työteho parantunut tai heikentynyt? (Numeroarvot 1 - 6 väliltä, 1 = heikentynyt vähän, 2 = heikentynyt, 3 = heikentynyt paljon, 4 = parantunut vähän, 5 = parantunut, 6 = parantunut paljon)	7
Ovatko korvaukset (lounassetelit, ylityökorvaukset tms.) työntekijöille parantuneet tai heikentyneet? (Numeroarvot 1 - 6 väliltä, 1 = heikentynyt vähän, 2 = heikentynyt, 3 = heikentynyt paljon, 4 = parantunut vähän, 5 = parantunut, 6 = parantunut paljon)	7
Numeraalisesti mitattavat kysymykset	
Tilausten koon kehitys, €/tilaus? Tieto ai arviosi? (Valinta: Tieto, arvio, ei tietoa siirry ohi seuraavat 2. kysymystä)	7
€/tilaus ennen fuusiota (lukuarvon syöttö)	4
€/tilaus fuusion jälkeen (lukuarvon syöttö)	3
Henkilökunnan muutokset	
Työntekijöiden määrän muutos (henkilöä/vuosi). Työntekijöiden määrä ennen fuusiota ja yksi vuosi fuusion jälkeen? (lukuarvon syöttö)	7
Työntekijöiden määrän muutos (henkilöä/vuosi). Työntekijöiden määrän kasvu tai vähentyminen kolme vuotta fuusion jälkeen? (lukuarvon syöttö)	7
Työntekijöiden kokemus vuosina vastaavissa tehtävissä? Ovatko työntekijät kokeneempia vai vähemmän kokeneita kuin ennen fuusiota? (Valinta: Ei muutosta, Työntekijöidemme joukossa	7

on enemmän kokeneita nyt kuin ennen fuusiota, Työntekijöidemme joukossa on vähemmän kokeneita nyt kuin ennen fuusiota)	
Työtehon muutokset, keskimääräinen työntekijöiden laskutusaste? (Valinta: Ei muutosta, parantunut, heikentynyt)	7
Paljonko keskilaskutushintanne €/h oli ennen fuusiota? (lukuarvon syöttö)	4
Paljonko keskilaskutushintanne €/h on nyt ja olisiko muutos tapahtunut ilman fuusiotakin? (lukuarvon syöttö ja sanallinen vastaus kyllä/ei)	5
Paljonko keskilaskutusasteenne (%) oli ennen fuusiota? (lukuarvon syöttö)	4
Paljonko keskilaskutusasteenne (%) on nyt?	5
Liikevaihtonne kolmelta vuodelta ennen fuusiota ja viimeiseltä kolmelta vuodelta (lukuarvojen syöttö)	5
Käyttökate - % kolmelta vuodelta ennen fuusiota ja viimeiseltä kolmelta vuodelta?	6
Vastauksia yhteensä	148

Taulukko 3: Tilastoitavat kysymykset ja vastausten määrät sekä vastausvaihtoehdot.

4.2 Kyselyn tulokset ja analysointi

Kyselyn vastausprosentti oli 70 %. Seitsemän vastaajaa kymmenestä lähetetystä pyynnöstä vastasi kyselyyn. Kysely oli laaja ja vastaaminen ei ollut vastaajille nopea tehtävä, johon nähden vastausprosentti on korkea. Lisäksi huomioitaessa, että kaikkiaan 42 kysymykseen saatiin 250 vastausta, eli keskimäärin jokaiseen kysymykseen seitsemältä vastaajalta saatiin 5,95 vastausta. Voidaan todeta, että vastaajat olivat kiitettävän aktiivisia kyselyä kohtaan. Seitsemän vastaajaa on otantana kuitenkin siten suppea, että etenkin kirjallisesti vastattavissa kysymyksissä on haastava löytää samankaltaisuutta vastauksista, eli saada tuloksia kylläntymään. Osin myös tilastoitavissa kysymyksissä otanta ei anna riittävän selkeää kuvaa muutoksen suunnasta. Kysymysten analysoinneissa on tarkemmin esitelty tulosten puutteita.

Kyselyn vastauksista esitetään luokittelun kautta saadut tulokset ja tilastollisten kysymysten numeraaliset vastaukset. Tarkkoja kirjallisten kysymysten vastauksia ei julkaista, koska vastaukset sisältävät liiketoimintalaisyksien pidettyjä organisaation sisäisiä asioita, kuten mainintoja käytössä olevista ohjelmista ja palveluista. Liitteessä 1 on esitetty niin ikään luokittelun vastauskohtaiset jakaumat.

Luokittelijoilla on korkeakoulutus ja laaja-alainen osaaminen konsulttitoiminnasta, henkilöstöjohtamisesta sekä yritysjohdosta yleisesti. Luokittelun suorittivat Yrityksen X varatoimitusjohtaja, taloliiketoiminta-alueen johtaja ja talousjohtaja sekä tutkija itse. Luokittelijoita oli yhteensä neljä. Luokittelijoilla on runsaasti kokemusta myös yrityskaupoista ja fuusiovaiheiden toteuttamisesta.

Tulosten analysoinnissa luokittelijoiden avulla oli tavoitteena työn laadun ja tulosten analysointivaiheen luotettavuuden parantaminen. Tulokset ovat analysoineet tutkijan lisäksi tutkitun alan kolme ammattilaista, joiden jokaisen näkemyksellä on sama painoarvo luokittelussa ja siten yhtä vahva merkitys lopputuloksissa ja tuloksista vedetyissä johtopäätöksissä. Luokittelijoita pyydettiin esittämään näkemyksensä annetun kirjallisen vastauksen suunnasta sekä merkittävydestä. Kyselystä saadut tulokset on analysoitu ryhmätyöskentelynä siten, että luokittelijat eivät ole tietoisia toisten luokittelijoiden antamista luokitteluista.

Tutkija esikäsitteli kirjalliset saadut vastaukset siten, että saadut vastaukset eriteltiin kysymyksittäin Excel-taulukoon ja luotiin taulukkoon sarakkeet valmiiksi luokittelijoita varten. Käytännössä luokittelu toteutettiin lähettämällä luokittelijoille taulukko täytettäväksi itsenäistä syöttämistä varten. Vastauksen suunnan määrittelyyn oli käytettävissä luokat: n, p ja 0. Lisäksi vastauksen vaikutuksen suuruuden arvioimiseksi oli käytettävissä numeroluokat 1, 2 ja 3.

Mikäli luokittelija piti annettua vastausta vaikutukseltaan tulosta heikentävänä, eli negatiivisena syötti luokittelija tuloksen kohdalle sarakkeeseen kirjaimen n ja vastaavasti mikäli luokittelijan näkemyksen mukaan annettu vastaus viittasi positiiviseen tulosvaikutukseen syötti luokittelija taulukon sarakkeeseen kirjaimen p. Lisäksi oli mahdollisuus käyttää luokkaa neutraali (taulukoon syötönä 0), jos vastaus oli luokittelijan mielestä neutraali, eli vastauksella ei nähty olevan merkittävää vaikutusta tulokseen.

Vastauksen suunnan lisäksi luokittelijoilta pyydettiin arvioimaan annetun vastauksen merkittävyys lukuarvona 1 - 3, jossa vastaukselle annettu numeroarvo 3 viittaa vastauksen olevan erittäin merkittävä talouden muutokselle, numeroarvon 2 ollessa merkittävä ja numeroarvon 1 antamisella viitataan, ettei vastauksella ole merkittävää vaikutusta talouden muutokseen. Vastaukset annettiin siis kokonaislukuina väliltä 1 - 3. Luokittelussa laskettiin lukuarvoista keskiarvot ja keskiarvon mukaisesti lukuarvon väliltä 1 - 1,99 saaneet vastaukset luokiteltiin vähemmän merkittäviksi ja vastaukset lukuarvojen 2 - 3 väliltä luokiteltiin merkittäviksi.

4.2.1 Tulokset kyselyn osaan 1 – kirjalliset vastaukset

Tutkimustyön salaiseksi luokitellussa liitteessä 1 on esitetty kyselyn tarkat vastaukset.

Luokittelun jälkeisiä tuloksia analysoidessa oli havaittavissa, että kaikki neljä luokittelijaa näkivät annetut vastaukset pääosin samoihin luokkiin kuuluvina. Kaikkiaan saaduista 102 vastauksesta vain 5 vastauksessa korkeintaan yhdellä luokittelijalla oli eriävä näkemys annetun vastauksen luokasta. Muissa vastauksissa kaikki neljä luokittelijaa näkivät vastauksen kuuluvan samaan luokkaan tai kuuluvan luokkaan neutraali.

Mikäli luokittelussa joku tai jotkut luokittelijoista antoivat luokaksi neutraali, samanaikaisesti kun joku tai jotkut määrittivät luokaksi positiivinen tai negatiivinen, ei neutraaliksi luokittelulla ollut tulokinnassa vaikutusta, eli vastaus määriteltiin annetun positiivinen tai negatiivinen -luokkien mukaisesti. Kaikkiaan vastauksia, joissa joku tai jotkut määrittivät luokaksi neutraali, oli 32 vastausta.

Kokonaisuutena laaditussa luokittelussa 102 vastauksesta 37 vastauksen luokittelussa oli luokittelijoiden välillä vaihtelua, mutta kuitenkin siten, että jokaisen vastauksen luokittelusta oli nähtävissä mihin luokkaan vastaus kuuluu, edellä esitetyt reunaehdot neutraaliksi luokittelusta huomioiden.

Merkittävyyden luokittelussa kaikkiaan 28 vastauksen kohdalla luokittelijat näkivät merkittävyyden täsmälleen saman suuruisena, eli antoivat saman lukuarvon väliltä 1 - 3, eli luokittelun tarkkuudeksi tuli niiltä osin 100%. Kaikkiaan 38 vastauksessa yksi neljästä vastaajasta oli luokitellut vastauksen olevan yhden lukuarvon suuruisesti poikkeava muiden vastaajien vastauksista, eli tarkkuus oli 75%. Merkittävyyden luokittelussa 24 vastauksen luokittelussa kaksi luokittelijaa luokitteli vastauksen suuruudeksi yhden lukuarvon eron kahden muun luokittelijan arvioon, eli vastauksien tarkkuudeksi tulee 50 %. Lisäksi seitsemän vastauksen merkittävyys poikkeasi luokittelijoiden arviossa kahden lukuarvon verran muiden vastauksista tai ryhmän jäsenistä yksi arvioi vastauksen merkittävyyden lukuarvoksi 1, kun samaan aikaan vähintään kaksi luokittelijaa arvioi vastauksen merkittävyydeksi vastakkaisen lukeman eli 3 tai toisin päin. Kaikkiaan 7 vastauksen kohdalla tarkkuus oli siis heikko, eli 25%. Lisäksi viiden vastauksen luokittelun tarkkuudeksi tuli 66,6%, koska kyseisiä viittä vastausta ei yksi luokittelijoista ollut huomannut luokitella. Kokonaisuutena kaikkiaan 102 luokitellun vastauksen merkittävyyden vaihteluväliksi tulee 72,1%.

4.2.2 Kirjallisten vastausten luokat

Kirjallisten vastausten luokittelun tuloksia ei ole julkaistu tässä opinnäytetyössä. Osion vastaukset sisältävät liikesalaisuutena pidettäviä seikkoja.

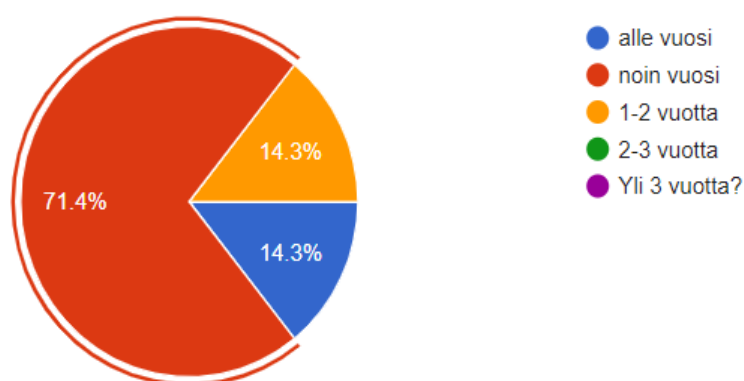
4.2.3 Tulokset kyselyn osaan 2 – tilastoitavat vastaukset

Tilastoitavat kysymykset ja niiden vastaukset on esitetty alla olevissa kuvaajissa ja taulukoissa. Tilastoitaviin kysymyksiin vastattiin aktiivisesti, ja vastanneiden lukumäärät ovat esitettynä kuvaajien yhteydessä tai taulukon seliteteksteissä. Kuvaajien yhteydessä vastanneiden lukumäärä näkyy kuvan vasemmassa yläreunassa merkinnällä ”responses”.

Tilastoitavat kysymykset aloitettiin aiheeseen johdattelevilla, fuusiota käsittelevillä yleisluonteisilla kysymyksillä. Vastausten jakauma fuusion ajankohdasta yrityskaupan jälkeen sekä fuusion etenemisnopeudesta on esitetty kuvissa 3 ja 4. Emoyhtiö ohjaa fuusion etenemistä ja kuvassa 5. esitetyllä kysymyksellä ohjauksen syvyydestä on selvitetty kuinka voimakkaana vastaajat ovat fuusiovaiheen ohjaamisen kokeneet.

Mikä on mielestäsi fuusion oikea ajankohta yrityskaupan jälkeen?

7 responses

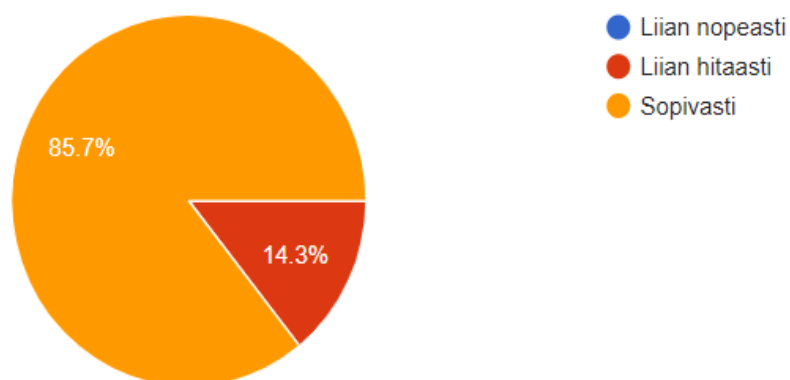


Kuva 3: Saaduista seitsemästä vastaajasta viiden vastaajan mukaan sopiva ajankohta fuusiolle yrityskaupan jälkeen on noin vuosi. Yhden vastaajan näkemyksen mukaan 1 - 2 vuotta ja yhden vastaajan mukaan alle vuosi olisi sopiva ajankohta fuusiolle.

Saatujen vastausten mukaan sopiva fuusion ajankohta yrityskaupan jälkeen on noin 1. vuosi. Kysymyksellä ei selvitetä fuusion ajankohdan vaikutusta yrityksen tuottavuuden muutokseen, mutta saatua tulosta voidaan soveltaa myöhemmin tapahtuvien fuusioiden ajankohdan määrittelyyn. On myös todennäköistä, että sopivalla fuusioajankohdalla vähennetään negatiivisten asioiden vaikutuksia ja siten parannetaan myös tuottavuutta.

Etenikö integraatio ajallisesti nopeasti vai hitaasti?

7 responses

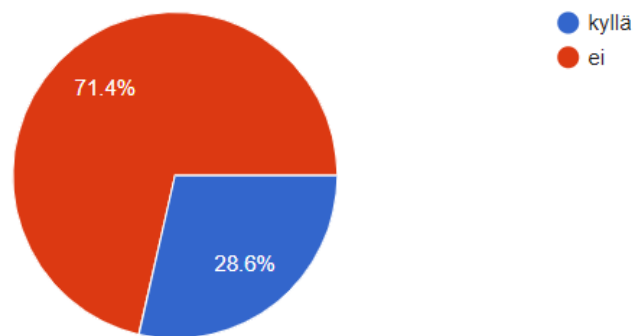


Kuva 4: Kuuden vastaajan mukaan seitsemästä vastaajasta heidän yrityksensä fuusio yritykseen X eteni ajallisesti sopivassa nopeudessa. Yhden vastaajan mukaan fuusio eteni liian hitaasti.

Kysymyksellä fuusion etenemisen nopeudesta ei selvitetä nopeuden vaikutuksia tuottavuuden muutoksiin. Kysymyksen tarkoitus on lämmitellä vastaajia kyselyn aiheeseen ja samalla selvittää Yritys X:ään fuusioitujen pienyritysten kokemuksia tapahtuneesta fuusiosta. Saatujen vastausten mukaan tapahtuneet fuusiot ovat edenneet pääosin sopivalla nopeudella.

Olisiko emoyhtiön tullut ohjata nopeammin ja syvemmin toimintaanne?

7 responses



Kuva 5: Viisi vastaajaa seitsemästä arvioi, että emoyhtiön ohjauksen nopeus ja syvyys toimintaan oli sopiva. Kahden vastaajan mielestä ohjauksen olisi tullut olla nopeampaa / syvempää.

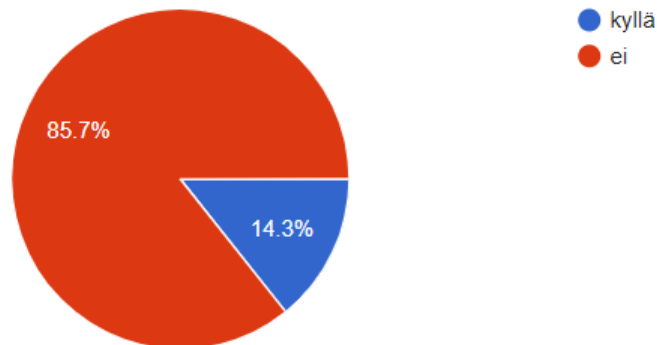
Vaikka emoyhtiön ohjaukseen liittyvä kysymys ei suoranaisesti anna vastausta tutkimuskysymykseen, eli tuottavuuden muutoksen selvittämiseen, antavat vastaukset hyvää tietoa yrityksen X fuusiovaiheen onnistumisista. Kysymys itsessään sisältää kaksi kysymystä, nopeus ja syvyys ja siten vastauksista ei voida erotella kumpi seikka on kyllä vastanneiden osalla toteutunut heikosti. Saaduista vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että vastaajien kohdalla fuusiot ovat pääosin edenneet sopivassa nopeudessa ja emoyhtiön ohjauksessa.

Asiakkaiden eli tilaajien koon muutosta tiedusteltiin vastaajilta. Oletuksena kysymyksessä on, että asiakkaiden koko voi muuttua fuusiotilanteessa ja koon muuttumisella voi olla vaikutusta yrityksen tuottavuuden muuttumiseen. Lähtökohtainen oletus kysymyksessä on, että suuremmilta asiakkailta on mahdollista saavuttaa parempi tulos kuin pienemmiltä.

Kuva 6: Kuuden vastaajan mukaan asiakkaiden koko ei ole kasvanut fuusion jälkeen, ja yhden vastaajan mukaan asiakkaiden koko on kasvanut fuusion jälkeen.

Onko tilaajien koko kasvanut, ovatko tilaajat suurempia kuin ennen fuusiota?

7 responses



Kuva 6: Kuuden vastaajan mukaan asiakkaiden koko ei ole kasvanut fuusion jälkeen, ja yhden vastaajan mukaan asiakkaiden koko on kasvanut fuusion jälkeen.

Tilaajien koon muuttumista selvittävään kysymykseen saatujen vastausten mukaan fuusio ei ole merkittävästi vaikuttanut siihen, minkä kokoiset toimijat tilaavat yritykseltä palveluita. Vastausten vaikutus on neutraali.

Tuloksia, jotka liittyvät aihealueisiin:

- Käytettävissä oleva kalusto ja palveluita koskevat kysymykset
- Henkilökuntaa koskevat kysymykset
- Numeraalisesti mitattavat kysymykset
- Henkilökunnan muutokset

Ei ole julkaistu tuloksia tässä opinnäytetyössä. Osion vastaukset sisältävät liikesalaisuutena pidettäviä seikkoja.

5 LOPPUANALYYSI

Tulosten mukaan fuusioissa tapahtuu muutoksia, merkittäviä ja vähemmän merkittäviä, positiivisia, negatiivisia sekä neutraaleja. Muutosten tutkimiseen käytetty puolistrukturoitu internet -kysely osoittautui toimivaksi työkaluksi muutosten selvittämiseen yleisellä tasolla kuin myös yksityiskoh- taisten kipupisteiden löytymiseen. Tutkittava aiheen haasteena oli, että tutkimukseen sopivien fuu- sioprosessin ja aiemmin pienyritystä vetäneiden henkilöiden määrä on Suomessa vähäinen. Riit- tävän otannan saaminen tulosten kylläntymiseksi on vaikeaa. Julkisten kirjallisten vertailututki- musten määrä on niin ikään vähäinen, koska aihepiiri käsittelee yrityssalaisuuden luonteisia asioita.

Tutkimuksen kyselyosion puutteet joidenkin kysymysten vastausmäärän osalta koskevat heikentä- vät tulosten luotettavuutta. Kokonaisuutena otannan tulisi olla suurempi. Kuitenkin tutkimukseen saatiin saadun otannan sisältä hyvin vastauksia suurimman osan tutkimuksessa esitettyjen kysy- mysten osalta.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin, kun saatuja vastauksia tarkasteltiin niin määrällisesti kuin laadullisestikin kahdella eri tavalla. Numeraalisia vastauksia tilastoitiin ja kirjallisia vastauksia ana- lysoitiin ryhmätyöskentelynä. Opinnäytetyön ohjausryhmässä oli vahvaa yritysjohtamistaustaa sekä talousjohtamisosaamista, ja ohjausryhmä avusti kyselyjen vastausten analysointia ja siten paransi tutkimuksen laatua kirjallisten vastauksien tulosten käsittelyssä. Numeraalisista vastauk- sista nähtiin lukumääräisiä arvoja, joista osaa voitiin verrata myös alan yleisiin tilastoihin.

Vastauksissa oli positiivisesti havaittavissa, että vastaajat keskittyivät vastausten antamiseen ja vastasivat tarkasti. Kun huomioidaan, että kysely oli laaja, yhteensä 17 kirjallista kysymystä, joihin saatiin 102 vastasta, ja 25 tilastoitavaa kysymystä, joihin saatiin 148 vastausta, voidaan vastaus- aktiivisuutta pitää hyvänä. Keskiarvona jokaiseen kysymykseen saatiin 6,4 vastausta – vain yh- teensä seitsemältä vastaajalta. Korkea vastausaktiivisuus lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Saatujen kirjallisten vastausten määrää voidaan pitää kokonaisuutena hyvänä.

Kirjallisten vastausten mukaan pienyritysten fuusioissa suuryritykseen tapahtuu positiivisia muu- toksia hieman vähemmän kuin negatiivisia muutoksia. Kuitenkin muutosten merkittävyttä tutkitta- essa merkittäviä positiivisia muutoksia tapahtuu enemmän kuin negatiivisia, vastaavasti vähem-

män merkittävässä muutoksissa negatiivisten muutosten määrä on tutkimustulosten mukaan suurempi. Neutraaleja vastauksia ei merkittävässä muutoksissa tapahtunut, sen sijaan vähemmän merkittävässä muutoksissa neutraaleja muutoksia tapahtui jossain määrin. Neutraaleilla vastauksilla ei katsottu olevan merkitystä tuottavuuden muutoksiin.

Saaduissa numeraalisissa vastauksissa havaittiin merkittäviä fuusioprosessista aiheutuvia muutoksia ja voitiin arvioida muutosten vaikutuksia tuottavuuteen. Saatujen numeraalisten vastausten mukaan noin 1. vuosi yrityskaupan jälkeen koetaan sopivaksi ajaksi fuusion toteuttamiseen.

6 POHDINTA

Tutkimuksen teoriaosiossa haastavaksi tutkija havaitsi kirjallisen aineiston osalta teosten vähyyden tai tarkemmin teosten suuntautumisen hieman ohi tutkimuskysymyksestäni. Teoksia yrityskaupoista, niiden syistä ja tarpeista löytyy kyllä useita, kuten myös kirjallisuutta, joka osin sivuaa fuusion haastavia vaiheita, kuten henkilöstöjohtamista muutoksessa. Varsinaisia teoksia fuusiotilanteesta itsestään löytyi niukasti. Useat teokset käsittelevät kyllä yrityskauppaa sekä perusteita kaupan tekemiseen. Myös kaupasta aiheutuvia muutoksia itsessään oli käsitelty moniulotteisesti. Kyseisistä lähteistä saatiin hyvä pohja tutkimuksen kyselyvaiheeseen.

Lisähaasteen kirjallisuuden tutkimisessa toi tutkijan vähäinen osaaminen ns. ekonomikielessä. Työn edetessä huomasin ajautuvani syvälle kauppatieteilijöiden terminologian ja viitesanojen maailmaan, johon insinööritaustani antoi aika vähäisen ponnistusohjan. Vaikka tutkijalla on taustalla toimitusjohtajakoulutus sekä yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto toimitusjohtaja työkokemuksen lisäksi, ajautui tutkija jatkuvasti selaamassa kirjallisuuden terminologiaan liittyvää yksityiskohdatietoa, jotta muodostui riittävä käsitys aineiston kokonaisuudesta.

Haasteeksi tutkimuksessa havaittiin, että Suomeksi tehtyjä luotettavia aihepiiriä käsitteleviä tutkimuksia löytyy rajallinen määrä. Yrityskauppoja toteuttaneet konsulttitoimistot eivät ole halukkaita avaamaan liiketoimintastrategioitaan ulkopuolisten ihmeteltäväksi. Ulkomaisten opinnäytetöiden osalta haasteena oli muun muassa selvittää työn lähdemaahan tai -maihin liittyvät osakeyhtiöiden toiminnan erot suomalaisiin osakeyhtiöihin. Osakeomistamisen ja osakeyhtiöiden toimintojen vertaaminen maiden välillä laaja-alaisesti vaatii osaamista, jota tutkimuksen laatijalla ei ollut, ja käytössä olevien resurssien sekä tutkimustyön tason huomioiden ulkomaisen aineiston käsittely työssä jäi pintapuoliseksi.

Yhteenvedona tutkimuksen kirjallisesta osuudesta on, että olennaista tutkimuskysymyksen eli muutoksen vaikutusta yritysten tuottavuuteen ei suoraviivaisesti käytössä olleessa kirjallisuudessa ollut selvitetty.

Työn alkuvaiheessa tutkimustyössä oli suunnitelmassa jatkaa tarkastelua haastatteleamalla kyselyyn vastanneita henkilöitä, jotka ovat antaneet yhteystietonsa kyselyyn vastatessaan. Työn resurssien

ja kyselyssä saadun runsaan aineiston analysoinnin jälkeen havaittiin, että haastattelun laadinta on jätettävä toiseen tutkimukseen.

Haastattelun etu (vrt. kysely) olisi ollut joustavuus. Haastattelija voisi pyytää vastaajalta tarkennuksia ja tarvittaessa toistaa kysymyksen. Haastattelussa voidaan keskustelunomaisesti tarkistaa ja käsitellä samaakin asiaa eri suunnilta ja oikaista väärinkäsityksiä. Haastattelussa voidaan keskittyä ennakkoon toimituihin kysymyksiin tai aineistoon, mutta halutessa myös kiinnittää huomioita aineiston ulkopuolelta tuleviin asioihin.

Tutkimukseni kyselyalueessa vastausprosentti oli korkea (70 %), mutta vastaajien kokonaismäärä 7 henkilöä oli suppea. Vastauksista oli haastavaa todeta selkeää tulosten kylläntymistä kapean otannan vuoksi. Kuitenkin kun otetaan huomioon, että vastauksia haluttiin juuri sellaisilta henkilöiltä, joilla on merkittävä yritysjohtamisen osaaminen ja riittävä kokonaiskuvan hallinta fuusioidun yrityksen tilanteesta ennen fuusiota ja myös fuusion jälkeen, voidaan työn sisältöä pitää alkupohjana ja ennakoasetelmana laajemmalle ja tarkemmalle tutkimukselle.

Selvittävä tutkimuskysymys huomioiden on sopivien vastaajien löytäminen laadun parantamiseksi haastavaa. Kuinka löytää laajempaan tutkimukseen konsulttialan yritys, tai yrityksiä, jotka olisivat tehneet mittavia määriä pienyritysten ostoja ja jotka olisivat halukkaita liikesalaisuuksien paljastumisenkin pelosta huolimatta antamaan tekijöidensä aikaa tutkimuksen käyttöön. Lisäksi vastamaan tulisi löytyä vielä henkilöitä, joilla on tietoa ja osaamista yritysjohtamisesta riittävän laajalaisesti ennen ja jälkeen fuusioprosessien. Tämä oli lähes mahdotonta puhumattakaan siitä, että tällaiset henkilöt ennättävät keskittymään vastaamiseen ja ovat motivoituneita täyttämään kyselyn vastauksia rehellisesti ja seikkaperäisesti.

Yrityskauppoihin liittyy aina merkittävästi keskustelu ostettavan yrityksen valuaatiosta – joskus myös takaisinostotilanteissa ostavan yrityksen valuaatioista. Osalla yrityksistä valuaatio perustuu materiaaliseseen pääomaan, kuten tuotantotilojen, koneiden, laitteiden ja esimerkiksi maa-alueiden omistamiseen ja tuotantoketjun tehokkuuteen. Toisilla yrityksillä tärkeintä omaisuutta ovat henkilöresurssit. Henkilöresurssit ovat sekä ”koneisto”, joka tekee työpanoksellaan asiakkaalle luovutettavia tuotteita, mutta myös verkosto, joka hankkii ja ylläpitää asiakaskontakteja. Tyypillinen lähes puhtaasti henkilöresurssien mukaan arvoitettava yritys on konsulttiyritys. Tämä tutkimus keskittyykin jatkossa puhtaasti henkilöresurssihin pohjautuvaan liiketoiminnan yrityskauppojen käsittelyyn. Materiaalisen pääoman yrityskaupoissa kaupan sisältö voi poiketa tässä työssä esitellystä.

Yritysten välinen osakekauppa tulisi aina olla tarkoin harkittu, suunniteltu ja toteutettu. Kauppa edellyttää huolellista ennakoivalmistelua ja taustojen kartoittamista. Potentiaalisen ostajan tavoitteena on saada tarkka kokonaiskuva kohteena olevasta yhtiöstä, yhtiön keksinnöistä ja yhtiön tulevaisuuden näkymistä. Yrityksiä ostavilla yhtiöillä on usein strategisena linjauksena laajentua yritystösostojen kautta, joten heidän toiminnalleen on suunniteltua etsiä sopivia yhtiöitä ostotarkoituksessa. Vaihtoehtoisesti myös myyntiä tavoitteleva osapuoli voi olla aloitteellinen ja selvittää mahdollisia ostajaehdokkaita markkinoilta.

Etenkin ostavan sijoittajan näkökulmasta on tarpeen varmistaa jo kaupankäynnin alkuvaiheessa, ettei myyvällä osapuolella ole tavoitteena vain korkean valuaation määrittely. Yrityksen johto muodostuu pienyrityksissä usein omistajista tai omistajasta, jolloin pelkkä mahdollisimman korkean valuaation hakeminen viittaa omistajan ns. exit -ajatukseseen eli irtautumiseen yrityksen omistajuudesta. Tällöin vaarana on, että ostavan yrityksen kannalta juuri olennainen oston syy eli henkilöosaaminen voi hävitä kaupanteon yhteydessä. Avainhenkilöiden sitouttaminen jo yrityskaupan alkuvaiheessa on osa-alue, jonka merkitystä ei tule väheksyä. Avainhenkilöiden sitouttamiseksi tehdäänkin tarkkoja osakassopimuksia. Kuitenkin sopimuksen idea on olla vain vahvistus ja konkreettinen osoitus siitä tahtotilasta, joka kaupassa on osapuolten välille haluttu luoda. Tahtotilan tulee olla, että molemmat osapuolet saavat kaupassa "tasaväkisen" lopputuloksen. Toisen osapuolen antaessa tai saadessa enemmän, vaikuttaa se lopulta kokonaisuuteen negatiivisesti ja voi jättää pitkään pysyvän haitan toimintojen yhteen sulauttamiselle. Operatiivinen yhteistyö alkaa hyvin tahmeasti, jos itse kaupassa on tehty toiselle osapuolelle huonoja ratkaisuja.

Ehtoja ja valuaatioita on usein käsitelty karkealla tasolla jo alustavissa suunnitelmissa, mutta mikäli hyvin yksityiskohtaisia ehtoja tai kaupan rahallista korvausta hiottaisiin heti kaupankäynnin alkuvaiheessa, voisi toinen osapuolista ajautua yksipuoleisiin näkemyksiin omien ehtojen tai rahallisten korvauksien tarkastelussa. Menettelytapa voisi aiheuttaa silmien sulkemista molemmille osapuolille lopulta tärkeämpien seikkojen, kuten pidempiaikaisten tavoitteiden asettamisessa.

Tutkijalla on näkemys, että nykyisessä markkinatilanteessa, ainakin rakennusalan konsulttitoiminnassa tapahtuu merkittävästi pienyritysten osakkeiden siirtymistä suuryrityksille. Pienten yritysten määrä ainakin väliaikaisesti vaikuttaisi vähenevän. Väitetä yritysten määrän muutoksista eli yrityskauppojen määristä ei tarkastella opinnäytetyössä. Opinnäytetyö ei myöskään selvitele syitä yrityskauppojen syntymiseen tai yrityskauppojen vaikutuksia laajemmin esimerkiksi alan kehittymisen kannalta.

Pienyritysten ostojen määrällä on alalle selkeä vaikutus. Toisaalta samaan aikaan ala itsessään ohjautuu siten, että pienten toimijoiden on vaikeampi saada toimeksiantoja etenkin suuremmilta asiakkailta. Syynä muutokseen ovat lainsäädännölliset muutokset, jotka etenkin korjausrakentamisessa edellyttävät henkilökunnan voimakasta jatkokouluttautumista maksullisten täydennyskoulutusten avulla. Pienten yritysten ahdinkoa ja siten halua siirtää liiketoimintaa isompien toimijoiden alle lisää myös julkinen hankintalainsäädäntö, joka ohjaa suuria julkishallinnon asiakkaita kilpailutamaan hankintojaan siten, että tarjoajilla on oltava erittäin laajat referenssit sekä monipuolinen tekijäjoukko. Monipuolisuuden lisäksi tekijöiltä edellytetään erittäin pitkiä työkokemuksia ja runsaasti erikoisosaamista – näin menetellään, vaikka asiakkaan kilpailuttama työtehtävä ei referenssi- tai työkokemusvuosia todellisuudessa edellyttäisikään.

Miten henkilökunnan saisi paremmin ymmärtämään yrityskaupan kokonaisuutta? Onko henkilöstölle koskaan avattu kaaviokuvana fuusiota ja sen eri vaiheita? Mitkä ovat kipupisteet ja missä tilanteessa milloinkin ollaan menossa? Mitä koko henkilökunnan tulee tietää prosessista? Missä vaiheessa yksilön tulee huolestua ja koska häneltä edellytetään aktiivista otetta?

Fuusion vaikutuksien selvittäminen suuremman yrityksen näkökannalta olisi hyvä selvittää, ja aiheetta tulisi tarkastella. Myös pidemmän aikajakson tarkastelu siltä kannalta mitä muutoksia pienen yrityksen toimintatavat voivat tuoda suuremmalle yritykselle, olisi hyvä aihe selvittää. Opinnäytetyön tuloksista on tarkoitus helpottaa Yritys X -konserniin työn aikana integroitavan Yritys Y:n fuusioiden läpiviemistä, mutta erityisesti myös myöhemmin todennäköisesti tehtävien fuusioiden jouhevaa toteuttamista. Työn tulosten avulla voi olla mahdollista laatia tikapuumallit fuusiovaiheen läpiviemisestä?

Voisiko tämän tutkimuksen tuloksia myös käyttää uusien ostettavien analysoinnissa? Voisiko tulosten kautta selvittää, millainen olisi sopivin yhtiö ostettavaksi ja millaisia olennaisia seikkoja fuusiossa tulisi sen yhtiön eteen? Tutkimuksen tuloksia voinee myös käyttää ostotilanteessa yhtenä kaupan edistämisen keinona

LÄHTEET

Finnvera. Yrityskaupoissa kovat luvut – Kasvua 11 prosenttia. Viitattu: 28.11.2018, <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/tiedotteet/yrityskaupoissa-kovat-luvut-kasvua-11-prosenttia>

Helmet Capital Oy. Toimintamalli. Viitattu 8.6.2019, <https://www.helmetcapital.fi/toimintamalli>

Kauppalaki 27.3.1987/355

Kirjanpitolaki 3.130.12.1997/133

Lahti, T. 2004. Yksityisen pääoman tarjonnan lisääminen alkaville kasvuyrityksille – lainsäädännöllisiä keinoja. KTM Rahoitetut tutkimukset 3/2004 Elinkeino-osasto

Lauriala, J. 2004. Pääomasijoittaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Mantere, S. Hämäläinen, V. Aaltonen, P. Ikävalko & H. Teikari. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Publishing Oy

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum 1

Metsä-Tokila, T. 2016. Pk-yritysten omistajanvaihdosbuumia odotellessa. Työ- ja elinkeinoministeriö, Työpoliittinen aikakauskirja 2/2016.

Naess-Schmidt, H. Heeboll, C. Jensen, J. 2019. Main findings note the role of venture capital of economic growth in the nordic region verkkojulkaisu

Nordic Option Oy. Viitattu 9.6.2019, <http://www.nordicoption.fi/yhtio>

Pääomasijoittaja yhdistys Ry. Pääomasijoittaminen Suomessa Buyout 2018, Tilastoja varainkeruusta, sijoituksista ja irtautumisista 3.5.2019.

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi, uudistettulaitos. Helsinki: Tammi

SKOL Ry Liikevaihtotilastot 2016

Suomen Yrittäjät. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 26.4.2019, <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2017. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 25.11.2018, http://www.stat.fi/til/aly/2017/aly_2017_2018-10-31_tie_001_fi.html

Ukkola, O & Vilppula, T. 2004. Yrityksen omistus muutoksessa. Sukupolvenvaihdos, yhtiömuoto, verotus. Helsinki: Edita Publishing Oy

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

Valpola, A. Kvist, H. Heimonen, J. Niutanen, K. Lillkåll, L. Masalin, L & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy

Virtuaali ammattikorkeakoulu, Ylemmän AMK – tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 9.4.2018, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464114103/1194104897368/1194107002279.html>