

Petri Huilla

Seinäjoen jalkapalloseurojen yhdistäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Petri Huilla

Työn nimi: Seinäjoen jalkapalloseurojen yhdistäminen

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 51

Liitteiden lukumäärä: 1

Fuusiot yritysten kesken tavoittelevat toiminnan tehostamista ja ennen kaikkea kasvua markkinoilla. Seurafuusioita tehdään monilta osin samoista syistä ja niissä tulee ottaa samoja asioita huomioon, mitä yritysfuusioissa. Seurafuusioiden epäonnistumisprosentti on suuri, mihin vaikuttaa tietämättömyys integraatioprosessista ja siitä, mitä fuusio vaatii seuran johdolta.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin fuusiota ja siihen liittyviä ongelmakohtia, joita voi syntyä esimerkiksi integraatiovaiheessa. Integraatiovaiheen osaaminen antaa-kin yrityksille ja urheiluseuroille mahdollisuuden onnistuneeseen fuusioon. Luettu kirjallisuus fuusiosta ja tehdyt haastattelut, nostivat viestinnän tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi, jolla fuusio saadaan läpikäytyä mahdollisimman vaivattomasti. Viestintä oikein tehtynä estää epävarmuuden syntymistä henkilöstön keskuudessa. Teoriaosuudessa käsitellään fuusion ja integraatioprosessin lisäksi yrityskulttuuria ja brändiä.

Opinnäytetyössä tehtiin kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli luoda toimiva toimintamalli seurafuusiosta TP-Seinäjoelle. Toimintamalli antaa tarvittavat tiedot seurafuusion suorittamiseen ja sen onnistuneeseen läpikäyntiin. Toimintamalli perustuu läpikäytyyn kirjallisuuteen, haastatteluihin sekä omaan kokemukseen Seinäjoen jalkapallon nykytilanteesta. Haastattelut tehtiin henkilöille, jotka ovat aikaisemmin olleet mukana seurafuusioprosessissa.

Toimintamalli fuusiosta toi esiin fuusion monimutkaisuuden ja asiat, jotka urheiluseuran tulee ottaa huomioon integraatiovaiheessa. Ennen fuusiota seurajohdon on tarkasti määriteltävä fuusion hyödyt ja haitat. Fuusion pitää tukea seuran strategiaa ja viedä seuran toimintaa kohti aikaisemmin määriteltyä visiota.

Avainsanat: fuusiot, yrityskauppa, integraatio, yrityskulttuuri, seurafuusio

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Business and Management

Author: Petri Huilla

Title of thesis: Merger of football clubs in Seinäjoki

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2011

Number of pages: 51

Number of appendices: 1

Operational efficiency and, above all, growth in the market are sought in mergers between companies. Mergers of sport clubs are mostly made for the same reasons as mergers of companies. Every merger has certain things that should be taken into account. The failure rate of sport club mergers is high, because of insufficient familiarization with the integration process and the lack of knowledge about what the merger requires from the club's management.

This thesis examines merger and the related difficulties that may arise, for example in the integration process. Knowledge about the integration process allows companies and clubs to perform a successful merger. The literature and the interviews that were made raised communication as the most important single factor in order that merger can be implemented effortlessly. When communication is performed correctly it can prevent the insecurity that a merger usually generates among the personnel. The theory part of the thesis deals with, in addition to merger and the integration process, also corporate culture and brand.

The objective of this thesis was to create a well-working model of merger of football clubs for TP-Seinäjoki. The Model provides the necessary information that a successful merger requires and what needs to be done. The Model is based on literature, interviews and the author's own experience of the situation between football clubs in Seinäjoki. The interviewees are people who have experienced a merger of clubs and therefore know what it requires.

The Model made reveals the complexity of the merger process, and the things that a sport club should take into account during the integration period. Before making the decision whether to perform the merger or not, the club have to define the advantages and disadvantages the merger would imply. The decision on merger should support the club's strategy and pave the way towards the club's vision.

Keywords: merger, integration, corporate culture, merger of sports clubs

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Kehityssuunnitelman tausta ja tavoitteet.....	6
1.2 Opinnäytetyön rakenne.....	7
1.3 Toimeksiantajan esittely.....	7
2 FUUSIO.....	9
2.1 Fuusio osana yrityksen strategiaa.....	9
2.2 Fuusion hyödyt ja haitat.....	11
2.3 Miksi fuusiot epäonnistuvat?.....	12
2.3.1 Yhteensopivuus.....	12
2.3.2 Prosessi.....	13
2.4 Fuusiot urheilussa.....	14
3 INTEGRAATIOPROSESSI.....	15
3.1 Suunnittelu.....	16
3.2 Due diligence.....	17
3.3 Johtaminen.....	18
3.4 Viestintä.....	19
3.4.1 Viestinnän kohderyhmät ja sisältö.....	20
3.4.2 Viestinnän aikataulutus ja viestintätavat.....	21
3.5 Henkilöstö.....	22
3.6 Haltuunotto.....	23
4 YRITYSKULTTUURI JA BRÄNDI FUUSIOSSA.....	25
4.1 Yrityskulttuuri ja niiden yhdistyminen yrityskaupassa.....	25
4.2 Brändi jalkapalloseurojen yhdistyessä.....	26
5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN.....	28
5.1 Haastattelumenetelmä ja niiden toteutus.....	29
5.2 Hämeenlinnan jalkapalloseuran toiminnanjohtajan haastattelu.....	30
5.3 Seinäjoen Seudun Urheilijoiden edustajan haastattelu.....	32

6	MALLI FUUSION TOTEUTTAMISEKSI	35
6.1	Malliehdotus	35
6.1.1	Päätös seurafuusiosta	35
6.1.2	Seurafuusion johtaminen	36
6.1.3	Suunnitelma	37
6.1.4	Yhdistyminen	39
6.1.5	Uusi seurakulttuuri	41
6.2	Kommentit TP-Seinäjoelta	42
6.3	Lopullinen malli fuusiosta	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
7.1	Seurafuusion erityispiirteitä	45
7.2	Seurafuusiosta opittua	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	50

1 JOHDANTO

1.1 Kehityssuunnitelman tausta ja tavoitteet

Viime vuosien aikana seurafuusioiden suosio on noussut. Syitä fuusioihin on monia, joita ovat esimerkiksi toiminnan tehostaminen, talousvaikeudet tai harrastajamäärien lasku. Usein taustalla on kuitenkin tahto kehittää seuraa ja saada toiminta käännettyä kohti seuran tavoitteita ja visiota.

Jalkapalloseura TP-Seinäjoki on viime aikoina pohtinut, miten onnistuisi Seinäjoen kaikkien jalkapalloseurojen yhdistäminen yhdeksi isoksi seuraksi. Mahdollisia tulijoita uuteen fuusioseuraan olisivat Sepsi-78, Seinäjoen Sisu ja Seinäjoen Mimmi-liiga. Seurafusion tavoitteena olisi seuratoiminnan laadun parantaminen, harrastajamäärien kasvu sekä edustusjalkapallon kehittäminen kohti Suomen huippua.

Opinnäytetyössä paneudutaan fuusioon sekä siihen, mitä hyötyjä ja mahdollisia haittoja se toisi. Teoriaosuudessa käsitellään fuusiota, integraatioprosessia sekä yrityskulttuurin muutosta. Empiriaosuudessa teorian ja haastattelujen perusteella tehdään toimintamalli fuusiosta TP-Seinäjoelle. Aiheen valitsemiseen vaikutti oma pelaajaura seuran joukkueissa ja kiinnostus Etelä-Pohjanmaan jalkapalloilun kehittämiseen.

Urheiluseurojen fuusioista löytyy todella vähän kirjallisuutta tai muuta tietoa, jota seura voisi hyväksikäyttää fuusioprosessin aikana. Tässä opinnäytetyössä kerrotaan keskeiset tekijät onnistuneeseen fuusioon. Toimintamalli sovelletaan Seinäjoen jalkapalloseurojen tilanteeseen, mutta sitä voi soveltaa myös muut seurat koko Suomessa. Opinnäytetyö antaa tarvittavat tiedot onnistuneeseen seurafuusioon.

Nykyään urheiluseuroja pitää johtaa kuin yritystä. Opinnäytetyö käsitteleeekin fuusiota suurelta osin yrityksen kannalta. Fusion suorittaminen on monivaiheinen prosessi, missä on paljon kompastuskiviä. Onkin tutkittu, että puolet fuusioista epäonnistuu. Seurafuusio on suuri haaste seuralle ja sen johdolle.

Kehittämissuunnitelman tavoitteena on tuottaa TP-Seinäjoelle toimiva toimintamalli fuusiosta. Toimintamalli kehitetään teorian sekä kahden fuusion tehneen seuran mallin ja kokemuksen perusteella. Toimintamallin kehittämiseen vaikutti myös oma kokemus Seinäjoen jalkapalloseuroista sekä vallitsevasta tilanteesta niiden välillä. Kaikista näistä tekijöistä muokataan sopiva toimintamalli Seinäjoen jalkapalloseuroille.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu seitsemään osaan. Toisessa luvussa käsitellään fuusiota, sen tavoitteita ja asioita, jonka vuoksi moni fuusio epäonnistuu. Fuusiota tarkastellaan yrityksen kannalta, sillä urheiluseurafuusiosta ei ole tarpeeksi kirjallisuutta. Nykyajan seuroja tulee kuitenkin johtaa kuten yrityksiä ja myös toimintatavat ovat monilta osin samanlaisia.

Kolmannessa luvussa käsitellään integraatioprosessia ja siihen liittyviä vaiheita. Neljäs luku kertoo yrityskulttuurista ja brändistä. Viides luku kuvaa tutkimusmenetelmän ja kertoo haastatteluiden tulokset. Toimintamalli TP-Seinäjoelle esitellään kuudennessa luvussa. Seitsemännessä luvussa käydään läpi johtopäätökset sekä pohditaan kehityssuunnitelman tuloksia.

Opinnäytetyön rakenne on tehty niin, että sen tarkasteleminen olisi mahdollisimman johdonmukaista. Rakenne perustuu siihen, kuinka fuusioprosessi etenee ja mitä asioita seuran tulee ottaa huomioon tietyissä tilanteissa.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Törnävän Pallo-55 on jalkapalloseura, joka perustettiin vuonna 1955. Seura tunnettiin aikaisemmin nimellä Törnävän Pallo-55, mutta nykyään markkinointinimenä käytetään TP-Seinäjokea. TP-Seinäjoella on noin 300 lisenssipelaajaa, jotka on jaoteltu ikäluokkajoukkueisiin. TP-Seinäjoki ei keskity pelkästään jalkapalloon, vaan sillä on muutakin liiketoimintaa, joista voi mainita esimerkiksi Seinäjoen leirintäalueen ja Pallo-Kioskin. Tällä hetkellä TP-Seinäjoki keskittyy junioritoimintaan,

sillä vuonna 2007 TP-Seinäjoen ja toisen seinäjokelaisseuran, Sepsi-78:n edustusjoukkueet yhdistyivät. Uuden seuran nimeksi valittiin Seinäjoen jalkapallokerho eli SJK. (Historia, [20.11.2011].)

TP-Seinäjoen toimintaan tulee muutos vuoden 2011 marraskuussa, jolloin seura ottaa markkinointinimekseen SJK-juniorit. Tämä tarkoittaa TP-Seinäjoen ja SJK:n yhteistyön lisääntyvän entisestään. Seurassa TP-Seinäjoen organisaatio harjoittaa junioritoimintaa ja SJK:n organisaatio keskittyy seuran edustusjoukkueen toimintaan. Edustusjoukkue nousi vuonna 2011 Suomen toiseksi ylimmälle tasolle eli 1.divisioonaan. Tässä kehittämissuunnitelmassa käytetään vielä TP-Seinäjoki nimeä, sillä sen hallinnoima organisaatio johtaa seuran junioritoimintaa.

Seinäjoella toimii myös muita jalkapalloseuroja. Sepsi-78 on Seinäjoen toiseksi suurin jalkapalloon keskittyvä seura, jolla on 220 harrastajaa. Seinäjoen Sisu on yleisseura, jonka jalkapallojaostolla on 130 pelaajaa. Seinäjoen Mimmiliiga on naisjalkapalloilua varten perustettu seura, jonka harrastajamäärä on 200. Kaikki edellä mainitut seurat ovat mahdollisia fuusioon liittyviä jalkapalloseuroja.

2 FUUSIO

Fuusio, eli yritysten sulautuminen, tarkoittaa kahden tai useamman yrityksen yhdistymistä yhdeksi kokonaisuudeksi. Fuusioita tehdään, jotta liiketoimintaa saataisiin kasvatettua sekä toimintaa tehostettua. Fuusio tapahtuu aina yhteisymmärryksessä ja usein sen tekevät tasavertaiset yritykset. (Valpola 2004, 210.) Kirjallisuudessa kaikista yhdistymismuodoista käytetään nimitystä M&A (mergers and acquisitions) (Erkkilä & Valpola 2005, 9).

Fuusioita voidaan jaotella erilaisiin ryhmiin, joilla kaikilla on omat erityispiirteensä. Walter (1985) jakaa fuusiot vertikaalisiin fuusioihin, horisontaalisiin fuusioihin, samankeskisiin fuusioihin sekä ryväsfuusioihin. Vertikaalinen fuusio pyrkii riippuvuuksien ja kulujen vähentämiseen. Tällöin päätösvalta päättyy myyjäryitykseltä emo-organisaatiolle, joka syrjäyttää myyjäryityksen johdon. (Länsisalmi 1995, 38.)

Horisontaalisissa fuusioissa kaksi samantyyppistä yritystä yhdistyy, jolloin saadaan kasvatettua liikevaihtoa ja palveltua asiakkaita suuremmilla resursseilla. Horisontaalisen fuusion tärkein tavoite on saada yritykset yhdistämään samankaltaisuutensa. Samankeskisessä fuusiossa emo-organisaatio tutkii toisen yrityksen voimavarat tarkoin ja samalla yrittää saada sen sulautumaan omaan yrityskulttuuriinsa. Ryväsfuusiossa pääpaino on liiketoiminnan kasvattaminen, eikä fuusioituviin yrityksiin haluta tehdä radikaaleja muutoksia. (Länsisalmi 1995, 38–39.)

2.1 Fuusio osana yrityksen strategiaa

Fusion perusteena on usein saada aikaan kasvua, jonka avulla yritys parantaa taloudellista tilannettaan (Gaughan 2005, 105). Fuusioita tehdäänkin suureksi osaksi strategisista syistä. Strategia on yrityksen ns. ”punainen lanka”, jonka perusteella yritys toimii. Se on liiketoimintaa ohjaava suunnitelma, joka muodostuu yrityksen tavoitteista, toimintaperiaatteista ja päätoiminnoista. Yritysstrategiassa tulee ottaa huomioon yrityksen tulevaisuus, koska sillä halutaan aina saavuttaa tietty päämäärä eli visio. Yhdistyvillä yrityksillä tulee olla samanlainen visio tulevaisuudesta. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 91–92.)

Fuusiota suunniteltaessa on selvítettävä, miten yrityksen strategia vaikuttaa fuusioituihin yrityksiin. On päätettävä jatketaanko toimintaa vanhan mallin mukaan vai halutaanko tehdä suunnanmuutos yrityksen strategiseen toimintaan. Päätökseen vaikuttaa, millaiset yritykset fuusioituvat ja millaisia heikkouksia ja vahvuuksia niillä on. (Teerikangas 2008, 69.) Yritysten tulee tarkastella oman yrityksensä strategisia heikkouksia, joita toinen fuusioituva yritys voisi paikata. Fuusio on yksi yrityksen strateginen tapa, jolla se voi saada toimintansa muuttumaan haluttuun suuntaan.

Erkkilän (2001, 26) mukaan strategia on koko yhdistymisen selkäranka, jonka avulla voidaan myös tarkastella yhdistyviä yrityksiä. Fuusiolla halutaan aina saada aikaan kasvua, jolloin yrityksen tulee osata vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Miten fuusio parantaa tai tukee yrityksen osaamista?
- Mitä uutta se tuo osaamiseen ja mitä lisäarvoa asiakkaille?
- Mitä hyötyä fuusioituvan yrityksen menetelmät tuovat ja ovatko ne tarpeellisia?

Urheiluseurat fuusioituvat samasta syystä kuin yrityksetkin. Jokaisella toimivalla seuralla on oma strategia ja visio, jonka mukaan toimitaan. Jos fuusio parantaa seuran strategista toimintaa ja helpottaa matkaa kohti visiota, kannattaa se suorittaa. Seuroille toiminnan tehostaminen on usein suurin syy fuusioon.

Hämeenlinnan jalkapalloseura eli lyhyemmin HJS, on hyvä esimerkki toimivasta strategisesta suunnittelusta. HJS asettaa itselleen lähes vuosittaisia tavoitteita, joita varten seura tekee itselleen strategisen suunnitelman. Sitä noudattamalla seuran tavoite toteutuu. HJS arvioi ja tekee seurantaa omasta toiminnastaan Footpass-arvioinnilla sekä SWOT-analyysillä. Saatujen tulosten perusteella seura tekee itselleen strategiamallin, josta muodostuu tehty visio olla vuonna 2012 johtava seura Kanta-Hämeen alueella jalkapallokulttuurin, -toiminnan sekä seurayhteistyön kehittäjänä. (HJS strategiatyö 1999–2012, 2011.)

2.2 Fuusion hyödyt ja haitat

Yrityskaupoilla halutaan aina saada aikaan tuottoa. Tuottoa syntyy esimerkiksi kustannussäästöillä, tulojen kasvattamisella, prosessien kehittämällä sekä veroeduilla (Erkkilä & Valpola 2005, 25). Fuusio voi aiheuttaa myös negatiivista tuottoa. Näistä eduista ja haitoista puhutaan positiivisina ja negatiivisina synergioina. (Erkkilä 2001, 33.)

Erkkilän mukaan (2001, 34) synergiaedut syntyvät, kun kaksi yritystä yhdistyy ja niiden päällekkäiset toiminnot yhdistetään. Säästöjä saadaan esimerkiksi yritysten hallinnolliset ja tuotannolliset yksiköt yhdistämällä. Kustannussäästöt lisäävät yrityksen tehokkuutta ja antavat mahdollisuuden parantaa muitakin toimintatapoja ja prosesseja.

Fuusio antaa mahdollisuuden prosessien kehittämälle, joista syntyy pitkäaikaista tuottoa. Pitkäaikainen tuotto ja yrityksen markkina-arvon kasvattaminen ovat aina fuusion tavoitteena. Erkkilä (2001, 36) listaa muun muassa seuraavia lisäarvoja, joita fuusio mahdollistaa saavutettavan yritysten toiminnan tuloksena:

- uusia tuotteita ja markkina-alueita
- uudet jakeluvaihtoehdot ja valmistusmenetelmien kehittäminen
- kokonaan uudet liikeideat
- tuotantokapasiteetin käyttö tehostuu.

Kaikki kehittäminen vie kuitenkin paljon aikaa ja sitä on vaikea ennustaa, kuten myös syntyvää negatiivista synergiaa. Negatiivinen synergia syntyy epävarmuudesta ja siitä, että yritykset toimivat paremmin erikseen kuin yhdessä. (Tenhunen & Werner 2000, 14.) Fuusion tapahtuessa on mahdollista, että toimintojen häiriintyminen integraatioprosessin aikana heikentää, tai jopa keskeyttää yrityksen liiketoiminnan. Tämä johtuu henkilöstön ja muiden sidosryhmien negatiivisesta suhtautumisesta koko yrityskauppaan. Fuusion huonon vastaanoton voi huomata yrityksen kannattavuuden heikentymisellä, avainhenkilöiden menetyksellä, integraatiokustannusten nousulla tai muutosvastarinnan voimakkuutta mittaamalla sisäisillä kyselyillä. (Erkkilä & Valpola 2005, 26.)

2.3 Miksi fuusiot epäonnistuvat?

Fuusioita tehdään nykypäivänä paljon. Aina ei kuitenkaan tiedetä, mitä fuusio edellyttää ja ratkaiseeko se yrityksen ongelmia, tai auttaako se saavuttamaan asetetut tavoitteet (Sherman & Hart 2005, 15). Tutkimusten ja eri lehtiartikkelien mukaan joka toinen yrityskauppa epäonnistuu (Mäntylä, 2010). Epäonnistumiset johtuvat useista eri syistä ja ne voi jakaa kahteen eri kategoriaan, jotka ovat yhteensopivuus ja prosessi.

2.3.1 Yhteensopivuus

Yhdistyvien yritysten suuri kokoero voi aiheuttaa ongelmia. Tällaisissa tapauksissa isompi yritys niin sanotusti valtaa pienemmän yrityksen, eikä anna sille tarpeeksi huomiota tai aikaa sopeutua. Pienemmän organisaation henkilöstö ei tunne itseään enää tärkeäksi ja näin koko yrityksen mieliala kokee notkahduksen. (Hubbard 2001 12–13.) Myös yritysten toimiminen eri aloilla tuottaa ongelmia fuusiossa. Onkin paljon helpompi yhdistää yritykset, jos heillä on samanlainen kuva kilpailukentästä ja koko alasta yleensä. Vanhojen kilpailijoiden fuusio voi kuitenkin aiheuttaa ongelmia, sillä siihen asti on keskitytty korostamaan omaa erilaisuutta ja ehkä mahdollisesti kilpailijan heikkouksia. (Valpola 2004, 218.)

Hubbard (2001, 13) kertoo kirjassaan, että aikaisempi kokemus fuusiosta ei ole vaatimus sen onnistumiselle, mutta siitä on suuresti apua. Tutkimukset osoittavat, että täysin epäonnistuneissa fuusiossa johtajistolla ei ole ollut paljon aikaisempaa kokemusta yrityskaupoista. Kokemattomuus korostuu yrityskaupassa fuusion alkuaikana, kun työ vasta alkaa ja kokematon henkilöstö luulee vaikeimman vaiheen olevan takana. (Valpola 2004, 218.)

Tutkimukset ovat selvittäneet, että organisaatioiden yhteensopivuus on yksi pääkohdista, toimivan fuusion aikaansaamiseksi (Hubbard 2001, 13). Yritykset voivat poiketa toisistaan esimerkiksi käsitteiden ymmärtämisessä. Valpola (2004, 219) kertoo esimerkin, kuinka toisissa yrityksissä toimitusjohtaja tekee kaikki päätökset ja toisissa organisaatioissa asioista keskustellaan palaverissa, ennen yhteisymmärryksessä tehtyä päätöstä. Myös organisaatioiden strateginen ja kulttuurien yh-

teensopivuus pitää olla tiedossa ennen fuusiota, ettei turhia yllätyksiä tulisi. Organisaatioilla tulee olla strateginen yhteisymmärrys asioiden kulusta ja liiketoiminnan tavoitteista. Onnistunut strateginen yhteensopivuus voidaan määritellä sellaiseksi, joka pystyy liittämään yhteen yrityksen kompetenssit, vaadittujen ympäristön tarpeiden mukaan. (Kohonen [27.9.2011])

Kulttuurinen yhteensopivuus on sitä vaikeampi saada toimimaan, mitä erilaisempi se yrityksillä on ollut. Organisaatioissa voi olla yllättävänkin suuria eroja toimintatavoissa ja periaatteissaan. Muita epäonnistumista enteileviä piirteitä ovat fuusion ajoittuminen laskusuhdanteeseen sekä yrityksen kannattavuus ja ikä. (Hubbard 2001,14 & Valpola 2004, 220.)

2.3.2 Prosessi

Moniin fuusion epäonnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin yrityksillä on täysi valta. Yritykset voivat vaikuttaa fuusioprosessiin omalla toiminnallaan ja näin ehkäistä integraatiovaiheessa tulevat ongelmat. (Hubbard 2001, 14–15.) Prosessin alussa olevat neuvottelut ovat ensimmäinen kompastuskivi, jos ne tehdään kiireessä. Neuvotteluiden tärkein tavoite on saada yhteisymmärrys kaikkiin mahdollisiin erimielisyyksiin. Tällaisia erimielisyyden kohteita voi olla esimerkiksi henkilöstömuutokset, tuotteet ja yrityksen johtaminen. (Valpola 2004, 220.)

Hubbard (2001, 15) huomauttaa, että asia, joka usein jää tekemättä fuusiossa, on perusteellinen suunnittelu. Fuusion alkuvaiheessa suunnittelun puuttuminen voi johtaa viivästyksiin integraatiossa ja epätietoisuuteen tulevasta. Suunnitteluun kuuluu myös tiedonhaku yhdistyvistä yrityksistä. Ilman tiedonhaku fuusioituvasta yrityksestä voi löytyä tekijöitä, mitkä olisivat estäneet fuusion.

Ongelmat ihmisten välillä on suuri syy fuusioiden epäonnistumiseen. Jos henkilöstö ei tule toimeen keskenään tai ei osaa työskennellä yhdessä, integraatio pitkittyy ja yrityksen työympäristö heikkenee, aiheuttaen näin taloudellisia tappioita. Henkilöongelmia voi kuitenkin ehkäistä hyvällä viestinnällä. Huono viestintä aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä henkilöstön keskuudessa.

2.4 Fuusiot urheilussa

Urheiluseurojen fuusioita voidaan hyvin rinnastaa yritysten fuusioihin. Nykyään kaikkien modernien seurojen tulisikin toimia kuin yritys. Urheilussa fuusioita tehdään samoista syistä kuin yritysmaailmassa. Seurat haluavat saada toimintaansa tehokkaammaksi, mikä johtaa talouden parantumiseen ja mahdollisesti myös urheilullisen puolen menestymiseen. Kilpailu lajien kesken on nykyään tiukkaa. Seurafuusiolla voidaan saada aikaan innostus kyseistä lajia kohtaan. Yksi seura kaupungissa vetää enemmän harrastajia, jolloin myös varainhankinta helpottuu. Seurat toimivat pääosin vapaaehtoistoimijoiden varassa, joten isommasta seurasta vapaaehtoiset löytyvät helpommin. Myös kausimaksujen pienentyminen mahdollistuu seurafuusion avulla.

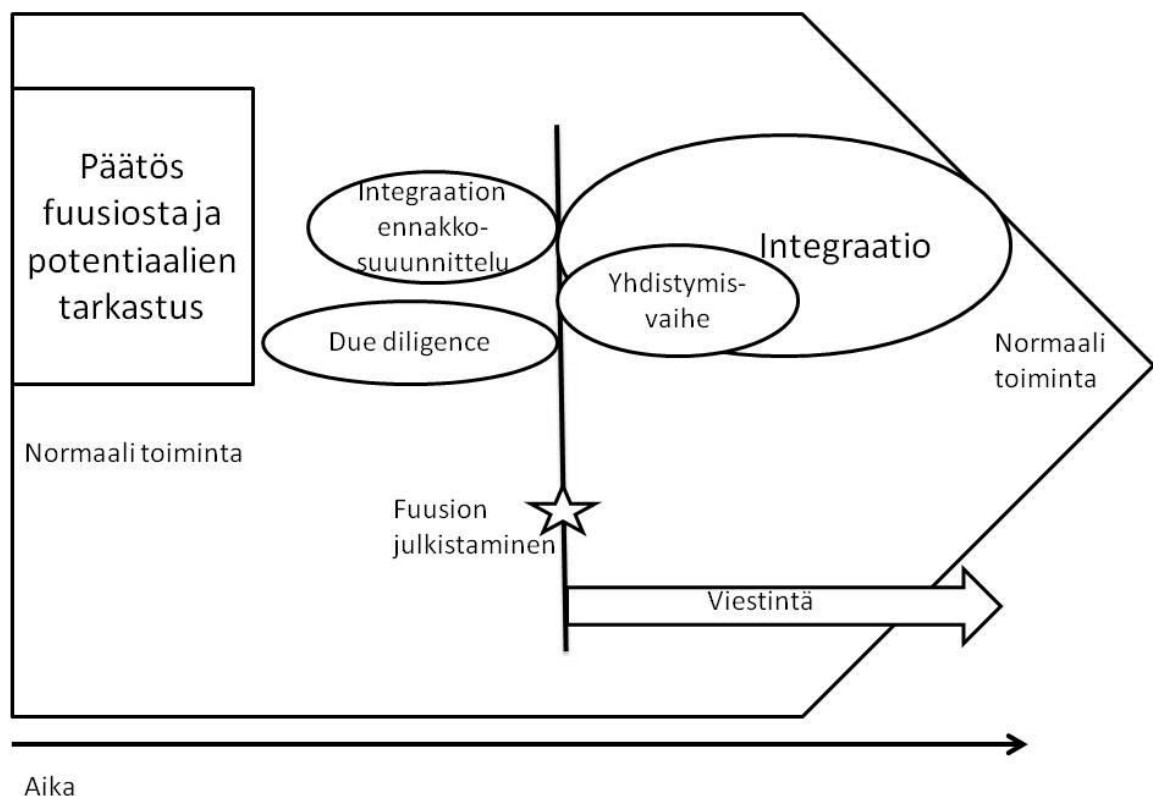
Seurafuusiot epäonnistuvat samalla prosentilla kuin yritysten fuusiot. Siksi henkilöstön onkin tärkeää tietää, mitä fuusio vaatii seuralta ja millainen on integraatio-prosessi. Fuusiot urheiluseurojen kesken tulee suorittaa samalla tavalla kuin yritysten välillä. Jotta fuusio onnistuisi, pitää kaikilla fuusion jäsenillä olla sama päämäärä ja tavoitteet. Epäonnistumisiin johtavat erimielisyydet, seurakulttuurien erot ja tietämättömyys fuusion toimenpiteistä. Yksi iso syy fuusioiden epäonnistumisiin on yhdistyvien seurojen perinteet ja historia, jotka estävät seurojen toimihenkilöitä tukemasta ja toimimasta fuusion puolesta. On vaikea luopua niin sanotusta omasta seurasta ja perustaa uusi.

Raimo Sarajärvi kertoo puheessaan Seinäjoen jalkapallokerhon päättäjäisissä 3.11.2011 seurafuusioiden epäonnistuvan usein silloin, kun fuusioseurassa ei ole mukana junioritoimintaa. Junioritoiminta tuo seuraan jatkuvuutta, joka syntyy seuran tuottamista pelaajista edustusjoukkueen käyttöön. Junioripelaajat, jotka ovat harrastaneet jalkapalloa uuden seuran väreissä koko uransa ajan, kokevat seurauskollisuutta fuusioseuraa kohtaan.

3 INTEGRAATIOPROSESSI

Integraatio tarkoittaa yritysten tai yksiköiden yhdistymistä yhdeksi kokonaisuudeksi. Se on prosessi, johon kuuluu monta eri vaihetta aina suunnittelusta seurantaan. Integraatioprosessi on fuusion onnistumisen kannalta tärkein osa-alue, jolla fuusio voidaan saada läpikäytyä mahdollisimman vaivattomasti. Jokainen integraatioprosessi on erilainen, johtuen yritysten ja fuusioiden erilaisuudesta. (Erkkilä 2001, 82.)

Valpolan (2004, 230) mukaan integraatioprosessi voidaan jakaa kuvion 1 mukaisesti neljään eri vaiheeseen: ennen yrityskauppaa, yrityskaupan julkistaminen, yrityskaupan jälkeen sekä viimeinen vaihe, joka voidaan vielä jakaa kahtia ankkurointiin ja kirjallisuudessa kutsuttuun sataan ensimmäiseen päivään. Prosessi on monimutkainen, ja sen läpivieminen edellyttää suunnitelman tekemistä ja fuusioituihin yrityksiin tutustumista.



KUVIO 1. Yrityskaupan kokonaisprosessi (Erkkilä 2001)

Kun päätös fuusiosta yritysten kesken on tehty, täytyy integraatiojohdon valita integraatiostrategia. Integraatiostrategia vaikuttaa yhteensulautumisen syvyyteen, eli siihen, kuinka yritykset fuusioituvat. Sulautetaanko kaikki toiminnot vai ainoastaan esimerkiksi hallinnolliset toiminnot. Valinta ohjaa integraation oikeaan suuntaan ja määrittelee sen, kuinka paljon työtä integraatio tulee vaatimaan. (Teerikangas 2008, 68.)

3.1 Suunnittelu

Integraatiossa suunnitteluvaihe luo puitteet ja prioriteetit koko yhdistymisprosessille. Sen avulla integraatio sujuu helpommin ja integraatiota hoitavat henkilöt voivat keskittyä lisäarvoa tuottaviin toimintoihin (Erkkilä & Valpola 2005, 27). Suunnittelun avulla voidaan asioihin reagoida nopeammin, koska niitä on jo mietitty aikaisemmin. Integraatiossa voi yllättäen tulla erilaisia ongelmia, ja suunnitelma auttaa tekemään päätökset nopeammin. Suunnitelman jättämättä tekeminen on kuitenkin yllättävän yleistä, tai suunnitelma tehdään huolimattomasti. Ennen fuusiota suunnitelma koetaan jostain syystä tarpeettomaksi, ja fuusion halutaan tai luullaan onnistuvan helposti.

Suunnittelussa keskitytään fuusioituvien yritysten/yksikköjen yhdistymiseen. Tavoitteena on saada fuusion osapuolien toiminnot yhdistettyä mahdollisimman menestyksekkäästi, jotta liiketoiminta kasvaisi. Suunnittelun lähtökohtana on aina oltava yrityksen strategia ja integraation tavoitteet, jotka määritellään suunnitelmaan. Suunnitelma sisältää myös tavoitteiden mittaamisen toteutumisen ja näiden vastuhenkilöt sekä kaikki integraation vaiheet ja johtohenkilöt. (Erkkilä 2001, 88–90.)

Viestintäsuunnitelma on osa integraatiosuunnitelmaa. Viestintäsuunnitelmassa yritys päättää sidosryhmät ja muut yhteisöt, joille se viestii ja millainen on viestien sisältö. Hubbardin (2001, 102) mukaan yrityksen tulee miettiä suunnitelmassa tarkasti viestien sisältö sidosryhmille, jotta ne varmasti ymmärretään oikein. Myös kysymykset miten, koska, kuinka ja millä tavalla viestintä tehdään, sisällytetään viestintäsuunnitelmaan sekä se, mitä sidosryhmiä tietty viestintä koskee.

Kustannusarvio integraatiosta auttaa integraation johtoryhmää tekemään fuusioon liittyvät päätökset nopeasti. Kun kustannusarviot ja niiden tuomat edut on selvitetty, voi johtajisto riskittä sijoittaa tarvittavat rahamäärät, sillä niiden edut ovat tiedossa. Erkkilä (2001, 90) listaa seuraavia arvioitavia kustannuksia:

- positiiviset synergiasäästöt
- mahdolliset kulut negatiivisista synergioista
- viestintäkulut
- esimerkiksi integraatiotiimin/johtajan kulut
- mahdolliset muut kulut.

3.2 Due diligence

Due diligence suoritetaan yleensä yritystoston yhteydessä, mutta sitä voi soveltaa myös fuusioon. Due diligence tarkoittaa ostettavan osapuolen tarkastamista yrityskaupan alkuvaiheessa. (Tenhunen & Werner 2000, 42) Fuusiossa due diligencen voi suorittaa kumpikin yrityskaupan osapuoli.

Due diligence -vaiheessa fuusion osapuolet tarkastavat, onko toisesta yrityksestä annetut tiedot oikeita ja millaisia mahdollisia riskejä yrityskauppa synnyttäisi. Due diligence tehdään ennen suunnittelua, sillä suunnittelu perustuu strategisiin tavoitteisiin sekä due diligence -vaiheessa saatuihin tietoihin fuusion osapuolista. (Erkkilä & Valpola 2005, 16.)

Due diligence on ostettavan yrityksen kohteen tarkistus, jota voi kuitenkin käyttää myös fuusion osapuolien tarkastukseen. Siinä käytävät asiat voi tehdä samalla tavalla kuin yritystosta tehdessä, jättäen vain kauppahinnasta neuvottelun pois. Due diligence -prosessin alussa kerätään tietoa toisesta yrityskaupan osapuolesta, joka tämän jälkeen analysoidaan (Blomquist, Blumme, Lumme, Pitkänen & Simonsen 2001, 18). Prosessin loppuksi laaditaan raportti, josta näkee tulokset, joiden perusteella yrityskauppa voidaan hyväksyä tai hylätä.

Yrityskaupan hylkääminen on usein vaikea päätös. Päätöstä vaikeuttaa suuret paineet yrityskauppaan sekä pitkä aika ja resurssit mitä siihen on jo käytetty. Myös halu kasvaa yrityksenä sekä mahdolliset tuotot voi saada aikaan yrityskaupan,

vaikka loppuraportti ei olisikaan suosiollinen. Tällöin yleensä yrityskauppojen onnistumisprosentti laskee huomattavasti. (Erkkilä 2001, 72–74.)

Due diligence voidaan jakaa eri osa-alueisiin, mikä helpottaa prosessin läpikäymistä mahdollisimman tarkasti. Osa-alueet voidaan Erkkilän (2001, 75) mukaan lajitella seuraavasti:

- lakiasiat: erilaisten sopimusten läpikäynti ja niiden osapuolien tarkastaminen sekä faktojen läpikäynti
- talous ja hallinto: talouden täsmääminen annettuihin lukuihin
- liiketoiminta: tarkastetaan fuusioituvan osapuolen strategiset tavoitteet sekä tämän hetken kilpailutilanne markkinoilla ja asiakkaat
- henkilöstö ja yrityskulttuuri: kuinka paljon ja millaista henkilöstöä fuusioituvalla yrityksellä on sekä poikkeavuudet yrityskulttuurissa
- tietojärjestelmät ja teknologia: millaisia tietojärjestelmiä käytetään ja arviot tuotekehitysteknologiasta.

3.3 Johtaminen

Ilman hyvää ja luotettavaa johtoa, fuusio olisi lähes mahdotonta suorittaa. Johto on vastuussa integraation kaikista vaiheista sekä viestinnästä. Johdon tulee kommunikoida alaisten kanssa ja antaa heille kaikki mahdollinen tieto fuusiosta. Johdon täytyy antaa myös esimerkkiä henkilöstölle, kuinka yhdistyminen yritysten kesken onnistuu mahdollisimman hyvin ja vaivattomasti.

Ennen fuusioitumista on päätettävä, miten integraatiota johdetaan. Yritysten tulee päättää, suoritetaanko johtaminen keskitetysti vai hajautetusti. Kummassakin vaihtoehdossa on hyviä ja huonoja puolia, jotka läpi käymällä yritykset valitsevat paremman tulevalle fuusiolle. Keskitetty johtaminen tarkoittaa fuusiossa mahdollisesti isomman yrityksen johdon päätösvaltaa. Keskitetyssä johtamisessa päätökset integraatiossa tekee usein pieni johtoryhmä tai vain toimitusjohtaja. Keskitetyn päätösvallan etu on sen nopeus, joka perustuu käskemiseen, eikä niinkään henkilöstön sitouttamiseen. Jos keskitetty johtaminen kestää pitkään, etenkin fuusion pienemmän yrityksen henkilöstö voi tuntea itsensä tarpeettomaksi ja ei sitoutuneeksi.

Henkilöstö ei ole myöskään oma-aloitteinen ja odottaa vain johdon päätöksiä. (Erkkilä 2001, 103–104.)

Hajautettu johtaminen pyrkii sitouttamaan henkilöstön, sillä päätöksen tekoon osallistuu molempien yritysten edustajia kaikista yksiköistä. Hajautetussa johtamisessa ajatellaan enemmän molempien yritysten etua, mutta tällöin neuvottelut venyvät ja näin myös päätöksen teko hidastuu. Integraation pitkittyminen voi johtaa yrityksen isoihin taloudellisiin tappioihin. (Erkkilä 2001, 103–104.)

Yksi tärkeä päätös, mikä johdon täytyy tehdä, on integraation vetäjän valitseminen. Integraation vetäjä tai muu nimike mikä valitaan, on koko integraatioprosessin vastaava henkilö. Vetäjän tehtävä kestää fuusiopäätöksestä noin 100 päivää yli yrityskauppapäivän eli työ on projektiluontoinen. Integraation vetäjän vastuulla on yrityskaupan tuloksellisuus ja vastuu sidosryhmien suhteiden kunnossa pitämisestä. (Erkkilä 2001, 93–95.)

Jos fuusio on laaja, tulee integraation vetäjällä olla kokemusta fuusiosta, sillä vastuu on suuri. Integraation vetäjän tulee olla hyvä kommunikoimaan sekä kuuntelemaan, jotta sidosryhmät ja muu henkilöstö pysyisivät mahdollisimman tyytyväisinä ja tietoisina fuusioon liittyvistä asioista. Vetäjän on hyvä olla puolueeton, muuten toinen yrityskaupan osapuolista hyötyisi vetäjän päätöksistä. Mahdollisesti integraation vetäjäksi voi valita ulkopuolisen asiantuntijan, joka omaa kokemusta ja osaa toimia fuusion laajuuden tarvitsemalla tavalla. On kuitenkin tärkeää, että vetäjä tuntee fuusioituvat yritykset ja näiden motiivit ja strategiset tavoitteet fuusiolle. (Erkkilä 2001, 93–96.)

3.4 Viestintä

Viestintä voidaan määritellä viestien välittämiseksi, merkityksen tuottajaksi ja yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi. Viestintä mielletään integraation tärkeimmäksi osa-alueeksi, joka hyvin hoidettuna mahdollistaa yritysten yhdistymisen. Erkkilä ja Valpola (2005, 64) puhuvat siitä kolikon toisena puolena. Kolikon toisella puolella ovat strategiset päätökset, suunnitelmat ja toteuttaminen. Viestintä vaatii viesti-

jältä hyvää kohdeyleisön ja tiedon tuntemista, sekä millaista tietoa halutaan ja missä muodossa (Erkkilä 2001, 106).

Viestinnän ajoitus ja sen oikeellisuus on tärkeää huhujen ja epätietoisuuden vähentämiseksi. On hyvä, että kaikki viestinnän kohteet saavat viestin samanaikaisesti, vaikka se etenkin kansainvälisissä yrityksissä on vaikeaa. Viestintää tulisi myös suunnitella, jotta mahdollisiin vaikeisiin tilanteisiin voidaan reagoida nopeasti. Suunnittelu on yksityiskohtainen ja etenee vaiheittain, kaupan julkistamisesta haltuunottoon. Viestinnän suunnittelu on osa integraatiosuunnitelmaa. (Erkkilä 2001, 108, 111–112.)

Viestinnän tulee fuusiossa tavoitella kaikkien sidosryhmien positiivista suhtautumista yrityskauppaan. Viestintä jakaa tietoa sitä haluaville ja vastaa jo valmiiksi tuleviin kysymyksiin (Erkkilä 2001, 109). Sen tavoitteena on myös luoda fuusiosta positiivinen kuva medialle ja saada fuusion osapuolet ymmärtämään yrityskaupan tavoitteet ja perustelut.

3.4.1 Viestinnän kohderyhmät ja sisältö

Viestinnän kohderyhmien määrä kasvaa sitä mukaan, kuinka suuri tuleva yrityskauppa on. Hubbard (2001, 102) kertoo, että ensimmäinen vaihe hyvään viestintään on ymmärtää kolme tekijää: viesti, kohderyhmä ja paras tapa, jolla viestiä välittää. Viestin sisällön tulee tavoittaa sidosryhmä mahdollisimman hyvin, siksi yrityksen tulee suunnitella, kuka viestin tavoittaa ja mitä se sisältää.

Henkilöstö on viestinnän oleellisin kohderyhmä. Henkilöstöön kuuluvat koko fuusioituvan yrityksen työntekijät, jotka panoksellaan edesauttavat fuusion onnistumista. Henkilöstölle viestiminen on sisäistä viestintää. Laurila (2009, 36–40) tutkii sisäisen viestinnän vaikutusta pro gradu tutkielmassaan ja kertoo hyvän sisäisen viestinnän vaikuttavan henkilöstön sitouttamiseen, negatiivisten reaktioiden vähentämiseen ja yhteisen organisaatiokulttuurin luomiseen.

Yrityskaupassa asiakkaille viestiminen kattaa vähintään fuusion aikataulun sekä mahdolliset muut asiat, jotka vaikuttavat heidän käyttökseen tai toimintaan. Esimerkiksi tuotevalikoiman laajentuminen ja muut edut, mitä uusi yritys tuo, on saa-

tava asiakkaiden tietoisuuteen. Myös kaikki negatiivisesti vaikuttavat asiat tulee informoida väärinkäsitysten minimoimiseksi. Alihankkijoille ja kaikille muille yhteistyökumppaneille viestintä kattaa samat asiat mitä asiakkaille. Viestinnässä vakuutetaan yhteistyön jatkuvan normaalisti, mikäli näin tapahtuu (Hubbard 2001, 104.) Urheiluseurojen fuusioissa sponsorit ja muut yhteistyökumppanit ovat yksi tärkeimmistä viestinnän kohteista. Sponsoreiden säilyttäminen on seuran tulevaisuuden kannalta elintärkeää, joten heille tulee viestiä kaikista mahdollisista muutoksista seuratoiminnassa.

Muita viestinnän kohteita fuusiossa ovat osakkeenomistajat, jos kyseessä on osakeyhtiö, kilpailijat, media, viranomaiset ja mahdollisesti myös julkinen yleisö. Fuusioituvien yritysten sidosryhmät voivat olla paljonkin erilaiset, joten tämä tulee ottaa huomioon viestintäsuunnitelmaa tehdessä. Viestinnässä tulee myös muistaa, että viranomaisille viestiminen on pakollista. Jos kyseessä on pörssi-yhtiö, niin on olemassa tiettyjä määräyksiä, joita yrityksen tulee noudattaa.

3.4.2 Viestinnän aikataulutus ja viestintätavat

Viestinnän aikataulun voi jakaa kolmeen eri osaan, jotka ovat ennen, välittömästi sekä jälkeen. Välittömästi vaiheesta puhutaan myös ensimmäisenä päivänä, kun yrityskauppa julkaistaan. Ennen fuusiota tehdään suunnitelma ja valmistellaan tulevaa tiedotustilaisuutta sekä luonnoksia viesteistä medialle ja muille sidosryhmille. (Erkkilä & Valpola 2005, 64–65.)

Ensimmäisen päivän viestintä on koko integraatioprosessin onnistumisen kannalta tärkeä päivä. Se on aloitus koko integraatiolle ja hyvin tehtynä luo varmuutta tulevaisuuteen. Kun tiedotus hoidetaan ensimmäisenä päivänä hyvin, lisää se avoimuuden ilmapiiriä ja antaa kuvan, että johdolla on yrityskauppa hallinnassa (Erkkilä 2001, 119). Ensimmäisen päivän viestintä on pääosin yksipuolista tiedottamista, jolloin uusi yritys kertoo koko yrityskaupan taustan ja tavoitteet sidosryhmilleen. Yritys antaa myös mahdollisuuden kysymyksille, joten sen tulee varautua vastaamaan tyypillisiin henkilöstön huoliin yrityskaupan vaikutuksista. Yritys antaa lehdistötiedotteen tai järjestää lehdistötilaisuuden, jossa medialle kerrotaan fuusion tausta eli kertomus yrityksistä ja näiden syistä yhdistymiseen. Fuusion julkaisemispäi-

vänä johdon tulee kertoa henkilöstölle, millaiset ovat uuden yrityksen arvot ja toimintatavat. Henkilöstön tulee tietää mahdollisimman hyvin, miten fuusio vaikuttaa heidän omaan työnkuvaansa ja tulevaisuuteensa. Tietämättömyys luo epävarmuutta ja huonoa yhteishenkeä yritykseen ja erityisesti sen henkilöstöön. (Hubbard 2001, 115–120.)

Yrityskaupan jälkeen viestintä jatkuu, jolloin se voi olla yritystason viestintää, yksikötason viestintää tai arkisten kohtaamisten viestintää (Teerikangas 2008, 76). Fuusion jälkeen johdon täytyy olla esillä mahdollisimman paljon ja osallistua toimintaan. Johto viestii integraatioprosessista ja informoi sen edistymisestä. Myös kaikki päätökset yrityksen sisällä, sekä erityisesti henkilöstön sopimukset tulee viestiä. (Erkkilä & Valpola 2005, 65.)

Valpola (2004, 63) listaa kolme muutosviestinnän tärkeää osa-aluetta, jotka ovat viestien selkeys, viestin tarvitsijan tavoittaminen ja keskustelumahdollisuus. Viestien selkeys syntyy johdonmukaisuudesta ja viestien koordinoinnista. Viestinnän selkeys estää negatiivisia huhuja. Tietoa tarvitsevan henkilön tavoittaminen on tärkeää, jotta hän tietää yrityskaupan vaikutuksen juuri omaan toimintaan. Keskustelumahdollisuus varmistaa sidosryhmien ymmärryksen yrityskauppaan.

Viestintätapoja valitessa tulee miettiä, mitkä ovat kohderyhmän tarpeet. Viestintävälineitä on nykyään paljon: tiedotustilaisuudet, tiedotteet, intra, ilmoitustaulu, esitteet, internet, tv, valmennustilaisuudet sekä lehdet. Kirjallinen painos ei ole viestinnässä pakollista, mutta se tukee sitä hyvin. Kasvokkain viestiminen on kaikista paras tapa saada viesti perille oikeille henkilöille ja oikein ymmärrettynä. (Valpola 2004, 64–65.) Arkinen viestintä on henkilöstön kohtaamisista syntyvää luontevaa keskustelua, joka voi estää esimerkiksi negatiivisia huhuja ja muuta epätietoisuutta. Arkista viestintää tapahtuu esimerkiksi puhelinkeskusteluissa tai vain henkilöiden sattumanvaraisissa kohtaamisissa. (Teerikangas 2008, 77)

3.5 Henkilöstö

Fuusio vaikuttaa suuresti yrityksen henkilöstöön. Jo silloin, kun puheet mahdollisesta fuusioitumisesta alkavat, henkilöstön käyttäytyminen muuttuu. Johdon täytyy

osata reagoida näihin muutoksiin ja toimia oikealla tavalla. Henkilöstön tulee muuntautua, jotta fuusioyritys saadaan toimimaan uuden yrityksen strategian mukaan. (Pritchett 1997, 37–38.)

Monesti sanotaan, että henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi. Fuusiossa henkilöstön ohjaaminen ja sen organisoiminen tulee suorittaa tarkasti, jotta koko yrityksen toiminta jatkuu mahdollisimman normaalisti heti fuusion jälkeen. Fuusion tapahtuttua organisaation työnjako ja koko henkilöstön organisointi pitää järjestää mahdollisimman nopeasti kuntoon. Yritysten fuusioituessa pitää yhtenäistää kaikkien työntekijöiden työsuhteen ehdot, henkilöstöedut, ylityökäytännöt, palkkamallit ja suoritusten mittausjärjestelmät. (Valpola 2004, 67–68.)

Fuusiossa on usein hallitsevampi osapuoli, jonka organisaatioon yritykset yhdistyvät. Tällöin hallitsevan osapuolen tulee järjestää kaikki työsopimuksiin liittyvät asiat ja myös mahdollinen uusi fyysinen työpaikka, jos henkilöstön sijainti muuttuu. Hallitsevamman osapuolen täytyy pitää huoli siitä, että uusi henkilöstö otetaan hyvin vastaan. Erkkilä (2001, 141) kertoo, että hallitsevamman yrityksen henkilöstö voi tuntea paremmuuden tunnetta uusia yhdistyviä organisaatioita kohtaan. Fuusion johdon tehtävä on seurata tilannetta ja estää mahdollinen ylimielinen käyttäytyminen uutta henkilöstöä kohtaan.

Urheiluseuroissa henkilöstö on pääosin vapaaehtoistyövoimaa eli heille ei makseta erillistä palkkaa. Seuroissa toimii muun muassa valmentajia, huoltajia, joukkueenjohtajia ja tietenkin pelaajia. Pelaajat saavat harvoin junioriseurassa korvausta pelaamisesta, vaan he maksavat kausimaksuja seuralle. Edustusjoukkueen toiminnassa tilanne voi olla toinen, kuten Seinäjoen jalkapallokerhossa.

3.6 Haltuunotto

Haltuunotto viittaa enemmän yritysostoon, fuusiosta puhuttaessa voi tätä vaihetta kutsua paremmin yhteenliittymiseksi. Yrityskaupoista kirjoitettu kirjallisuus puhuu paljon ensimmäisestä sadasta päivästä yrityskaupan jälkeen. Sadalle päivälle voidaan määritellä monia syitä. Tutkimuksissa tulokset kertovat henkilöstön kestävän näin kauan epävarmuutta. 100 päivän jälkeen toiminnan päälinjat on pitää olla

määritelty, mahdolliset henkilöstömuutokset suoritettu ja organisaation rakenteet sekä vastuut selvillä. Jos yritys on epäonnistunut vakauttamaan toimintansa, johto menettää henkilöstön luottamuksen. Siitä eteenpäin yrityksen alamäki voi alkaa, sillä asiakkaita ja henkilökuntaa aletaan menettää. 100 päivää on yrityksen johdon aika saada yritys toimimaan normaalisti. (Erkkilä 2001, 144.)

Erkkilän (2001, 145) mukaan haltuunoton tärkein onnistumisen ehto on sen nopeus. Nopeus etenkin päätöksen teossa ja ratkaisujen keksimisessä parantaa yrityksen mahdollisuuksia viedä integraatioprosessi läpi vaivattomasti. Haltuunotto tavoittelee päätöksien tekemistä, jotka tekevät mahdolliseksi uuden yrityksen organisaation nimittämisen. Tavoitteena on myös tutustua lisää yhdistettyyn yritykseen, sen henkilökuntaan ja saada varmistus tietoihin, joita saatiin selville due diligence-vaiheessa. Haltuunottovaiheessa kannattaa etsiä lisää synergiaetuja, joita voi integraation aikana paljastua. Tällaisia etuja voi olla esimerkiksi päällekkäisyyksien poistaminen yrityksestä. (Erkkilä & Valpola 2005, 49.) Etujen toteutuminen ja niistä tulevat säästöt voivat kuitenkin viedä paljon aikaa, eivätkä ne tapahdu sadan päivän sisällä. Henkilöstömuutokset tarvitsevat aikaa sopeutua ja niistä koituvat hyödyt tulevat vasta myöhemmin julki.

4 YRITYSKULTTUURI JA BRÄNDI FUUSIOSSA

4.1 Yrityskulttuuri ja niiden yhdistyminen yrityskaupassa

Jokaisella yrityksellä on erilainen yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri muodostuu kaikesta yrityksen toiminnasta ja sen historiasta. Yritys ei välttämättä edes tiedosta omaa kulttuuriaan ennen fuusiota, jolloin kohdataan toisenlainen toimintapa. Valpola (2004, 148) kertoo, että joillekin yrityskulttuuri merkitsee pysyvää tilaa, jota on hyödyllistä opettaa, analysoida ja suunnitella. Toiset taas ajattelevat kulttuurin olevan kehitysprosessi, jonka kautta yrityksen on mahdollista yhdistää kulttuureja ja muokata sitä uuden tilanteen tarpeisiin.

Iso asia, joka vaikuttaa yrityksen kulttuuriin, on sen henkilöstö. Henkilöstön kulttuuritaustat, persoonat ja ammatit luovat perustan, jolle yrityskulttuuri syntyy tai muokkautuu. Isossa yrityksessä voi olla myös monia alakulttuureja, jotka poikkeavat yllättävänkin paljon yrityksen tavoista. (Erkkilä 2001, 45–46.) Esimerkiksi jalkapalloseurassa on monia joukkueita, joissa niiden pelaajat ja valmentajat muodostavat yksikön. Joukkueen kulttuuri muodostuu sen henkilöistä ja toimintatavoista, joihin joukkue on tottunut. Kaiken takana on kuitenkin koko seuran kulttuuri, joka antaa suunnan sen toimintaan.

Fuusiossa kaksi tai useampi yritys yhdistyy, jolloin kulttuurit törmäävät. Kulttuurien törmäys voi johtaa moniin ongelmiin, sillä yleensä yrityksen henkilöstö ajattelee omien toimintatapojensa olevan parhaat. Yrityskulttuurien erilaisuus voi johtaa koko yrityskaupan epäonnistumiseen. Jos toinen yritys fuusiossa on huomattavasti isompi henkilöstömäärältään, on todennäköistä, että sen kulttuuri tulee olemaan hallitsevampi uutta yritystä rakentaessa. Yksilötasolla uusi organisaatio aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta. Työtehtävät ja työtoverit muuttuvat, sekä voi syntyä uusia sidosryhmiä, joihin tulee osata suhtautua positiivisesti (Valpola 2004, 180).

Kun yritykset fuusioituvat, tulee niiden yhdistää kulttuurit, arvot, osaaminen, tavat sekä historia. Näistä syntyy uusi yhdistetty yritys, joka toimii eri tavalla kuin mikään muu yritys. Yrityskulttuuri tulee rakentaa niin, että se pystyy toteuttamaan valittua

yrittäjästrategiaa ja yrityksen visiota. Siksi ennen fuusiota yhdistyvien yritysten toimintatavat tulee tietää (due diligence), jotta strategiaa on mahdollista toteuttaa.

Koska fuusiot voivat olla erilaisia, myös uuden yrityskulttuurin luominen vaihtelee yrityksistä riippuen. Erkkilä (2001, 55–56) kertoo, että kulttuurin määrittäminen on sidoksissa integraation tasoon, laajuuteen, yritysten ennen yhdistymistä tuottamaan taloudelliseen tulokseen sekä mahdollisen hallitsevamman fuusion osapuolen arvopohjan voimakkuuteen.

Kun fuusiossa yksi yritys on hallitseva osapuoli, voidaan yrityskulttuuri perustaa tämän yrityksen strategiaan ja arvoihin. Tämä edellyttää sitä, että kaikki fuusioituvat yritykset tukevat näitä toimintatapoja. Tällöin integraatio tapahtuu nopeammin, mutta sen vaarana on aiheuttaa konflikteja. Ideaali tilanne fuusiolle on silloin, kun fuusioituvat yritykset täydentävät toisiaan strategisesti ja yhdistymällä saadaan aikaan yksikkö, joka toimii paremmin yhdessä kuin erikseen. (Erkkilä 2001, 56.)

Kulttuurin luomisessa johdolla on suuri rooli. Etenkin suurissa yrityksissä sekä myös jalkapalloseuroissa, ylin päättävä elin on hallitus. Jalkapalloseurojen fuusiossa hallituksen tulee muodostua kaikkien seurojen edustajista, jotta uusi seura pystyy hyödyntämään kaikkien seurojen vahvuudet. Jotta hallitus toimisi mahdollisimman hyvin ja seuran eduksi, täytyy kaikkien hallituksen jäsenten ymmärtää seuran strategia. (Erkkilä 2001, 58.) Hallituksessa on hyvä olla myös ns. riippumattomia henkilöitä, jotka ovat puolueettomia henkilöitä ja yhdistyneiden seurojen ulkopuolelta.

4.2 Brändi jalkapalloseurojen yhdistyessä

Brändiä voidaan määritellä monella tavalla. Se voi olla yrityksen, palvelun tai tuotteen identiteetti. Sitä voi luonnehtia myös jonkin asian maineeksi tai käyttäytymiseksi. Brändi luo aina mielikuvan ja se tuo lisäarvoa. (Everi 2011, 14.) Myös jalkapalloseurat voivat olla brändejä. Seurat tulevat tunnetuksi tietyistä asioista, joihin se liitetään. Seura voi itse vaikuttaa omaan brändiinsä ja tehdä siitä mahdollisimman omanlaisensa. Brändi onkin tavoiteltava asia, joka tuo nostetta koko seuran toimintaan. Jos seuralla on hyvä brändi, maksava yleisö kiinnostuu siitä ja alkaa

seurata sen toimintaa, joka voi olla esimerkiksi jalkapalloseuran otteluja. Jalkapalloseurojen brändi voi muodostua esimerkiksi laadullisesta juniorijalkapallotyöstä tai tasokkaasta edustusjoukkuetoiminnasta.

Kun jalkapalloseurat yhdistyvät, on uuden seuran rakennettava itselleen uusi brändi. Pois lukien tapaukset, joissa fuusioituvat seurat liitetään jo olemassa olevaan seuraan ja sen kulttuuriin sekä jo olemassa olevaan brändiin. Seurojen fuusioituessa tulee päättää, mistä asiasta uusi seura haluaa tulla tunnetuksi. Brändi ei muodostu saman tien, vaan ajan myötä se vakiintuu ja tulee ihmisten tietoisuuteen. Brändin vaikutusta tulee kuitenkin miettiä heti uuden seuran syntyessä.

Brändi muodostuu myös uuden seuran väreistä, logosta sekä nimestä. Nimeksi voidaan keksiä uusi tai jatkaa jonkun fuusioituneen seuran vanhalla nimellä. Kaikista tärkein asia on, että brändi on juuri omanlainen eikä kopioitu muualta.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä tehdään kehittämishanke. Kehittämishankkeen tarkoituksena on usein luoda uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja yrityksen tai muun organisaation tarpeiden perusteella (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11). Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on luoda toimiva toimintamalli Tp-Seinäjoelle seurafuusiosta. Toimintamalli perustuu teoriaan yritysten fuusioista sekä teemahaastatteluihin, jotka on tehty seurafuusion kokeneille seurojen johtajille.

Kehittämishanke on prosessi, joka koostuu monista vaiheista. Jokainen vaihe pitää käydä kehittämishankkeessa läpi, jotta toiminta olisi mahdollisimman järjestelmällistä. Vaiheittainen kehittämishankkeen läpikäynti auttaa tekijää käsittelemään jokaisen vaiheen niin, että tarvittavat asiat otetaan huomioon ja kehittämishanke olisi mahdollisimman kattava ja lopputulos toimiva. Tämän kehittämishankkeen prosessina käytetään tapaa, jonka Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 23–47) ovat jakaneet seuraaviin osiin:

- mielekkään kohteen ja alustavan tavoitteen määrittäminen
- tiedon hankkiminen ja arviointi
- kehittämistehtävän määrittäminen
- tietoperustan muodostaminen
- lähestymistavan valitseminen
- kehittämistyötä tukevien menetelmien käyttäminen
- tulosten jakaminen
- kehittämistyön arvioiminen.

Prosessia muokataan tarpeen tullen, oman kehittämistyön kannalta toimivampaan suuntaan. Kehittämishanke on harvoin selkeästi jaettavissa ja prosessi voi edetä monilla eri tavoilla.

5.1 Haastattelumenetelmä ja niiden toteutus

Kehittämistyön tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua. Haastattelun tavoitteena on kerätä uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Kehittämistyössä tehtyjen haastatteluiden tavoitteena on myös kerätyn teorian selventäminen ja saada käytännön esimerkkejä fuusiosta ja sen eri vaiheista. Haastattelut tehdään seuraajohdajille, jotka ovat kokeneet seurafuusion ja tietävät sen mahdollisuudet ja ongelmat. Haastatteluista on näin mahdollista saada syventävää tietoa, mitä ei välttämättä löydy tehdystä painetusta kirjallisuudesta.

Haastattelut tehdään teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa haastattelija on laatinut kysymykset valmiiksi, mutta niiden järjestys ja sanamuodot tarkentuvat vasta haastattelun aikana. Teemahaastattelu antaa haastattelijalle ja haastateltavalle enemmän vapauksia sekä mahdollisuuden kertoa asioista laajemmin. Teemahaastattelua pidetään puolistrukturoituna haastatteluna. Siinä vastausten sisältö jätetään avoimeksi, mikä erottaa sen kyselystä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97.)

Haastattelut tehtiin haastateltavien ihmisten toivomissa paikoissa ja niiden kesto oli noin yksi tunti. Tunti oli riittävä aika kysymysten läpikäymiseen sekä myös vapaaseen keskusteluun, joka antoi lisää tietoa fuusion taustoista ja seuroista yleensä. Haastateltavat valitsin sen perusteella, että uskoin heillä olevan tarvittavaa tietoa fuusiosta ja seuroista, jotka yhdistyivät.

Haastatteluissa käytettiin nauhuria, jolla keskustelut saatiin sähköiseen muotoon. Tämä mahdollisti haastatteluiden perusteellisen tarkastelemisen jälkepäin. Nauhurin käyttö antoi myös mahdollisuuden osallistua paremmin haastatteluun ja esittää uusia mieleen tulevia kysymyksiä. Haastatteluiden jälkeen haastattelut litte- roitiin, joka tarkoittaa nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 99).

5.2 Hämeenlinnan jalkapalloseuran toiminnanjohtajan haastattelu

Haastattelin kehittämissuunnitelmaa koskien Hämeenlinnan jalkapalloseuran toiminnanjohtajaa, Petri Puronahoa. Haastattelu suoritettiin 17.10.2011 Seinäjoella. Puronaho on ollut mukana fuusioseuran toiminnassa sen perustamisesta lähtien.

Hämeenlinnan jalkapalloseura eli HJS perustettiin vuonna 1999, jolloin neljä erillistä seuraa: HPK juniorijalkapallo, Hämeenlinnan Pallokärpät, Hämeenlinnan Palloilijat sekä AC Täysosuma yhdistyivät. Tuolloin Hämeenlinnan kantakaupungissa asui noin 45 000 asukasta ja ajateltiin yhden jalkapalloseuran toimivan tehokkaammin. Fuusion haluttiin myös parantavan jalkapallon asemaa kaupungin eri lajien kilpailussa.

Puronaho korostaa suunnittelun tärkeyttä ja kertoo Hämeenlinnan seurojen keskustelleen fuusiosta noin vuoden ajan. Fuusion tapahtuessa seurojen täytyy olla tuttuja toisilleen. Fuusion suunnittelu edistää yhdistymisen onnistumismahdollisuutta.

Hallitus on HJS:n ylin päättävä elin. Uuden seuran hallitus johti fuusiota Hämeenlinnan seurojen kesken. Puronahon mukaan on seuran kannalta paras vaihtoehto, jos seuran ensimmäinen hallituksen puheenjohtaja on ulkopuolinen, eli niin sanotusti sitoutumaton mihinkään yhdistyvistä seuroista. Hämeenlinnassa hallituksen puheenjohtaja tuli kaupungin ulkopuolelta ja omasi aikaisempaa kokemusta fuusiosta. Ulkopuolinen puheenjohtaja esti minkään seuran suosimisen, mikä olisi aiheuttanut riitoja fuusion osapuolissa. Hallituksen muun kokoonpanon, tulee koostua kaikkien seurojen jäsenistä. Tällöin entisten seurojen osaaminen saadaan hyväksikäytettyä sekä seurojen jo aiemmin koetut epäonnistumiset vältettyä. Puronaho kertoo, että kaikilla hallituksen jäsenillä tulee olla yhteinen näkemys seuran tulevaisuudesta. Ennen yhdistymistä johdon pitää päättää yhteiset strategiset tavoitteet, visio ja toimintatavat. Esimerkiksi Hämeenlinnan jalkapalloseura halusi päästä sinettiseuraksi. Nimike myönnetään osoituksena laadukkaasta junioritoiminnasta ja sen antaa Suomen palloliitto (Sinettiseuratoiminta, [25.10.2011]).

Vuonna 1999 viestintävälineet olivat erilaisia kuin nykyään, mutta jo silloin toiminnanjohtaja Puronaho huomasi viestinnän tärkeyden ja kehottaa viestimään niin

paljon kuin mahdollista. Viestinnän pitää olla rehellistä ja myös negatiiviset asiat täytyy informoida. Viestinnän pitää tavoittaa kaikki sidosryhmät. Esimerkkinä Puronaho kertoo kausimaksut, jotka voivat aiheuttaa hämmennystä, jos ne nousevat. Hyvä viestintä estää tilanteet, joissa epävarmuus aiheuttaa tyytymättömyyttä.

Hämeenlinnassa integraatio tehtiin porrastetusti, mitä Puronaho myös suosittelee. Uuden seuran joukkueita ei heti yhdistetty, vaan juniorijoukkueiden pelaaminen jatkui seuraavana vuonna samanlaisilla kokoonpanoilla. Joukkueet yhdistettiin vähitellen, mikä helpotti fuusiota, sillä muutos ei ollut liian suuri pelaajille.

HJS on seura junioripelaajille, jolloin aikuisten edustusjoukkue on erillinen. Tämä helpottaa seuran toimintaa, sillä se voi asettaa itselleen juuri oikeanlaiset toimintaperiaatteet. Myös rahoitus on hyvä pitää erillisenä edustusjoukkueen kanssa. Puronaho sanookin yhteistyökumppaneiden löytämisen olevan helpompaa, kun seura voi profiloitua lasten ja juniorien seuraksi.

Puronahon mielestä uuden seurakulttuurin luominen edellyttää sitä, että siinä otetaan kaikki yhdistyvät seurat huomioon. Uuden seuran vahvuus on suuri tietämys, mikä tulee edeltävistä seuroista ja niiden henkilöstöltä. Seuran täytyy asettaa toimintatavat, jotka ovat ajankohtaiset ja juuri uuden seuran tarvitsemat. Seurakulttuuri ja sen brändi muodostuvat kaikesta seuran toiminnasta sekä myös logosta, nimestä sekä peliasusta. Puronaho neuvoo ottamaan nimeksi suomalaisen nimen, joka on helppo muistaa. Seuran värit olisi hyvä muodostua niin, että ne eivät ole liian samanlaiset minkään aikaisemman yhdistyvän seuran kanssa, vaan täysin uudistetut.

Fuusioseuran seuranta on tärkeää, jotta asetetut tavoitteet suoritetaan ja seuran strategia on niiden mukainen. Tavoitteet uudella seuralla tulisi olla vuosittaisia, jolloin seura pystyisi varmasti toteuttamaan niitä. Puronahon mielestä seurafuusio tulisi tehdä maltillisesti ja pienin askelin. Jos seura haluaa liian paljon ja liian nopeasti on mahdollisuus epäonnistumiseen suuri. Fuusion ensimmäisinä vuosina fuusioseuran pitää rakentaa pohja toiminnalle, jonka jälkeen voi rahallisesti panostaa enemmän, jolloin riskit ovat pienentyneet.

Lopuksi Puronaho kehottaa huomioimaan seuran vapaaehtoiset toimijat, joiden varassa jokainen urheiluseura Suomessa on. Jos vapaaehtoiset seuratyöntekijät

otetaan liian itsestään selvyytensä, koko seura ajautuu taloudelliseen ahdinkoon. Puronaho lisää vielä fuusion tarvitsevan jokaisen seuraihmissen tuen onnistuakseen, eikä vain yhden tai kahden aktiivisen.

5.3 Seinäjoen Seudun Urheilijoiden edustajan haastattelu

Toinen haastattelu tehtiin Seinäjoen seudun urheilijoiden eli SSU:n sihteeri Väinö Kuoppalalle, joka on toiminut seurassa alusta lähtien. Kuoppala oli myös mukana SSU:n edeltäjän NU-99:n toiminnassa. Haastattelu tehtiin SSU:n toimistossa Seinäjoella.

SSU perustettiin vuonna 2009 neljästä eri seurasta, jotka ovat Nurmon urheilijat-99, Ylistaron Kilpaveljet, Peräseinäjoen Toive ja Seinäjoen Urheilijat. Ennen fuusiota Nurmon Urheilijoiden kehitys oli pysähtynyt ja muiden toiminta taantunut. Seurojen yhdessä järjestämät Suomenmestaruuskilpailut ja niiden onnistuminen aloitti jälleen puheet seurafuusiosta ja sen kannattavuudesta. Jo vuonna 2007 oli palkattu henkilö, joka tarkasteli seurojen mahdollisuutta yhdistyä.

Seurafuusiolla haluttiin saada aikaan Seinäjoen alueen yleisurheilun seuratoiminnan tehostamista. Kaikilla seuroilla oli pulaa valmentajista, toimitsijoista ja muista vapaaehtoistoimijoista, joiden avulla seuratoiminta on mahdollista. Kuoppala kertoo, että uusi seura tehtiin Nurmon Urheilijat-99 seuran organisaation pohjalle eli uutta seuraa ei tarvinnut perustaa. Uuden seuran perustaminen olisi estänyt avustukset kaupungilta noin kahdeksi vuodeksi. Kuoppala suosittelee seurojen liittyvän jo valmiiseen organisaatioon, mutta kehottaa myös keksimään uuden nimen seuralle. Uusi nimi luo yhteishenkeä koko uuteen organisaatioon ja helpottaa uusien seuran jäsenien tuntemaan itsensä tasavertaiseksi. Valmis organisaatio mihin seurat liittyvät helpottaa fuusion kulkua.

SSU:n seurafuusiota johti valittu hallitus, joka muodostui kaikkien seurojen jäsenistä. Kaikista seuroista valittiin kolme jäsentä. Puheenjohtajaksi haluttiin puolueeton jäsen, joka ei ollut aikaisemmin ollut mukana minkään seuran toiminnassa. Kuoppalan mukaan ulkopuolinen puheenjohtaja esti riitoja ja oli välttämätön uuden seuran toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Hallitus kokoontui ennen lopullista fuusiopäätöstä vain noin 4 kertaa. Hallitus ei tehnyt erillistä suunnitelmaa fuusiosta vaan kokouksissa käytiin läpi hallituksen jäsenten tekemiä asialistoja. Päätös fuusiosta haluttiin tehdä nopeasti ja Kuoppala sanoo, että jos asiasta olisi tehty esimerkiksi kyselyitä, päätös olisi venynyt ja koko fuusio mahdollisesti peruuntunut. Valta oli valituilla hallituksen jäsenillä, joihin muut seuran jäsenet luottivat. Kun fuusio julkistettiin, hallitus oli jo tehnyt toimintasuunnitelman ja talousarvion vuodelle 2010. Silloin kun seurafuusiosta tiedotetaan, seuraavan vuoden suunnitelmat on oltava jo selvillä.

Seurafuusion jälkeen SSU teki toimintakäsikirjan, josta uuden seuran jäsenet näkevät toimintatavat ja arvot, joilla seuraa viedään eteenpäin. Toimintakäsikirja oli tärkeä viestimisen väline, jonka tavoitteena oli selkeyttää ja yhtenäistää fuusioseuran toimintatavat sekä määritellä keskeiset vastualueet. Käsikirjan avulla SSU sai annettua seurasta selkeän kuvan myös yhteistyökumppaneille. Toimintakäsikirja oli jaettu kuuteen eri osaan:

- mikä on meille tärkeää; seuran arvot, strategia ja toiminta-ajatus
- miten seura toimii; organisaatio, säännöt, vastuut ja talous
- miten seura liikuttaa; toimintaa lapsista veteraaneihin
- kilpailutoiminta
- muut seuran toiminnot; jäsenhankinta, viestintä, markkinointi, yhteistyö, varainhankinta, palkitseminen ja muu huomioiminen
- miten me kehitytään; toiminnan laatu, arviointi ja kehittäminen.

Kuoppala kertoo SSU:n harrastajamassan kehittyvän pienistä lapsista, joille järjestetään esimerkiksi tempukerhoja. SSU:n motoksi keksittiin fuusion aikana kivaa, kavereita ja kuntoa. SSU seurassa käytetään myös tiimitoimintaa. Seurassa on 6 ryhmää, jotka valmistelevat asiat hallitukselle. Myös fuusiota tehdessä tiimitoiminta on hyödyllistä, jotta kaikki tarvittavat asiat osataan ottaa huomioon.

Kuoppala sanoo, että fuusiossa kannattaa keskittyä positiivisiin asioihin. Fuusio voi tuoda myös negatiivisia vaikutuksia, mutta niistä tulee selvitä yhteistyön voimalla. Yhteistyön toimivuus on Kuoppalan mukaan suurin seurafuusion onnistumisen edesauttaja. Viestiminen on tärkeää fuusion aikana ja kohderyhmänä tulee olla kaikki sidosryhmät. Uuden seuran puheenjohtaja on sanonut, että viime vuon-

na konttasimme, tänä vuonna opettelimme kävelemään ja ensi vuonna jo juoksemme. Kuoppalan mukaan tämä tarkoittaa, että seurafuusion kanssa tulee olla kärsivällinen ja sille tulee antaa aikaa.

6 MALLI FUUSION TOTEUTTAMISEKSI

6.1 Malliehdotus

Toimintamalliehdotus seurafuusiosta perustuu läpikäytyyn kirjallisuuteen fuusiosta sekä tehtyihin haastatteluihin. Näistä muokataan ja kehitetään malli, joka on sopiva TP-Seinäjoelle ja muille mahdollisille fuusioseuraan liittyville seuroille. Toimintamalliehdotus jaetaan osiin sen selkeää tarkastelua varten.

6.1.1 Päätös seurafuusiosta

Ennen kuin päätös seurafuusiosta tehdään, on selvitettävä fuusion tuomat hyödyt ja haitat. Fuusio loisi seuran, jonka pelaajamäärä on suuri. Tällöin joukkueet voitaisiin jakaa harraste- ja kilpajoukkueisiin. Harrastejoukkueissa harjoitusmäärät olisivat pienempiä ja kilpajoukkueet keskittyisivät pelaajien kehittämiseen ja valmistamaan heitä edustusjoukkueen käyttöön. Kilpajoukkueitten valmentaminen olisi laadukasta ja valmentajien taso varmistettaisiin koulutuksilla. Jako ratkaisisi ongelman, joka syntyy pelaajien lopettaessa jalkapallon, koska se vie liian paljon aikaa. Myös pelaajien kiinnostus jalkapalloon voi hetkellisesti laskea, jolloin harrastejoukkueet olisivat väliaikainen vaihtoehto pelaajan uralla. Seurafuusio hyödyttäisi huomattavasti TP-Seinäjoen sekä Seinäjoen jalkapallokerhon tavoitteita ja strategiaa toimia. Myös kilpailu muiden lajien kanssa helpottuisi ja jalkapallo saisi lisää näkyvyyttä. Tällä hetkellä Seinäjoen jalkapallokerhon organisaatio, jonka kanssa TP-Seinäjoki tekee laajaa yhteistyötä, haluaa nousta vuoteen 2015 Veikkausliigaan, joka on korkein sarjataso Suomessa. Seurafuusio parantaisi juniorijoukkueiden tasoa, minkä myötä edustusjoukkueen toiminta kehittyisi. Myös seuran kaikki prosessit tehostuisivat aina valmennuksesta talouden hallintaan.

Fuusio seurojen kesken lopettaisi yhdistyvien jalkapalloseurojen toiminnan, mikä voi olla joillekin seurojen toimijoille vaikea päätös hyväksyä. Tämä voi aiheuttaa negatiivista ilmapiiriä Seinäjoen jalkapalloilun ympärille. Seurafuusion puolestapuhajat toivovat seurafuusion luovan seuran, jonka koko Etelä-Pohjanmaan asukkaat kokevat omakseen ja kävisivät seuraamassa otteluita. Lisäksi seurafuusio voi tuo-

da muita vaikutuksia, mitkä tulevat esiin vasta integraatioprosessin aikana tai vasta vuosia fuusion jälkeen. Nämä voivat olla negatiivisia tai positiivisia vaikutuksia.

Due diligence-vaihe voidaan soveltaa seurafuusioon sopivaksi. TP-Seinäjoen tulee kartoittaa seurat, jotka mahdollisesti liittyvät fuusioseuraan. Seurat joiden kanssa on pidetty epävirallisia neuvotteluita, ovat Sepsi-78, Seinäjoen Sisu ja Seinäjoen Mimmiliiga. Kaikki edellä mainitut seurat toimivat Seinäjoen kantakaupungin alueella. Näistä seuroista TP-Seinäjoen tulee selvittää seuraavia asioita.

- mahdollisesti yhdistyvien seurojen pelaajamäärät, joukkueet ja näiden taso suhteessa omiin junioripelaajiin
- muu henkilöstö, joihin lasketaan valmentajat, huoltajat, joukkueenjohtajat sekä seuran muut toimijat.
- seurojen sponsorit, vakuutukset, pelaajalisenssit sekä kausimaksut.
- yhdistyvien seurojen taloustilanteet ja mahdolliset velat
- seurojen toimintatavat, arvot ja tavoitteet
- seurakulttuurien erilaisuudet ja samankaltaisuudet
- vertailu omaan seuraan.

6.1.2 Seurafuusion johtaminen

Fuusion johtaminen on asia, mikä pitää päättää mahdollisimman pian seurafuusion päätöksen tekemisestä. Seinäjoen jalkapalloseurojen fuusiossa kannattaa käyttää hajautettua osaamista. Fuusioituvat seurat muodostavat hallituksen, joka koostuu kaikkien yhdistyvien seurojen jäsenistä. Hallituksen jäsenen pitää tuoda oma aikaisempi tietonsa ja osaamisensa aikaisemmasta seurastaan uuden seuran käyttöön. Hallituspaikat jaetaan tasaisesti kaikkien seurojen kesken. Tällöin kaikki seurukset saavat ajettua myös omaa etuaan ja osaaminen saadaan hyödynnettyä mahdollisimman hyvin. Kaikilla hallituksen jäsenillä tulee olla yhteinen näkemys seuran tulevaisuudesta. Yhteinen näkemys saavutetaan kokouksilla ja muilla tapaamisilla, jotka järjestetään ennen fuusiopäätöksen tekemistä. Kokouksissa seurukset keskustelevat kartoituksessa selvinneistä asioista ja tulevan fuusioseuran tavoitteista ja strategiasta. Haastatteluissa haastateltavat ovat painottaneet, että hallituksen puheenjohtajan tulisi olla puolueeton eli hän ei saisi olla seurasidonnainen

yhteenkään yhdistyvistä seuroista. Tämä estää minkään seuran suosimisen fuusioseuran päätöksenteossa.

Seurafuusiolle pitää valita vetäjä, joka seuraa fuusion kulkua ja vastaa suhteista seuran sidosryhmiin. Vetäjä on mukana suunnittelussa ja pitää yhteyttä seuran sponsoreihin ja henkilöstöön, joihin lasketaan myös pelaajat. Vetäjän tulee olla hyvä kommunikoimaan ja kuuntelemaan. Vetäjä viestii fuusiosta medialle, seurojen henkilöstölle ja muille seurojen sidosryhmille. Yritysfuusioissa fuusion vetäjä on usein ulkopuolinen, mutta tässä tapauksessa tärkeintä on vetäjän olevan tuttu seuroille ja omaavan tiedot uuden seuran tavoitteista ja strategiasta.

6.1.3 Suunnitelma

Suunnitelma on tärkeä osa fuusioprosessia, sillä se vähentää epätietoisuutta ja lisää valmiutta toimia johdonmukaisesti kaikissa tilanteissa. Suunnitelmassa määriteltyjen asioiden ei tarvitse olla lopullisia, vaan niitä voi soveltaa integraatioprosessin edetessä.

Kun seurafuusio päätös on tehty, muodostetaan seuran johtajisto ja nimitetään vetäjä. Tämän jälkeen johtajisto voi alkaa tehdä suunnitelmaa, jossa käydään fuusioprosessi läpi. Suunnitelma alkaa määrittelemällä fuusioseuran tavoitteet, arvot ja strategia. Nämä periaatteet ovat koko fuusion ja seuran perusta, joten ne pitää olla lähtökohtana kaikkeen tapahtuvaan. Valittu hallitus ja muu johtohenkilöstö sekä heidän tehtävänsä luetellaan tämän jälkeen.

Viestintäsuunnitelma liitetään fuusiosuunnitelmaan, jossa viestintä jaotellaan kolmeen osaan. Kaikissa näissä vaiheissa kerrotaan kenelle viestitään, mitä viestitään ja millä tavalla. Ensimmäinen vaihe on ennen seurafuusion julkistamista. Silloin viestitään fuusiopäätöksestä ja sen taustasta kaikille tulevan seuran jäsenille, jotta siihen osataan varautua. Viestintä kannattaa suorittaa joukkueittain, jolloin esimerkiksi valmentaja tai muu vastuuhenkilö kertoo tulevasta seurafuusiosta. Tätä ennen seurojen vastuuhenkilöt on informoitu kokouksessa, jossa fuusion johto on selvittänyt tulevan seurafuusion aikataulun ja merkitykset. Kokouksessa kerrotaan myös miten fuusioseuran joukkueet jaotellaan, jotta epätietoisuus pelaajissa

olisi mahdollisimman vähäistä. Ennen seurafuusion julkistamista viestitään myös yhteistyökumppaneille, joiden tyytyväisenä pitäminen on seuralle tärkeää. Valittu fuusion vetäjä viestii henkilökohtaisesti pääyhteistyökumppaneille ja kertoo yhteistyön jatkumisesta normaalisti tai vaihtoehtoisesti muuttumisesta. Yhteistyökumppaneiden tulee tietää, miten fuusio vaikuttaa tulevaisuuteen ja yhteistyöhön seuran kanssa, sekä millä aikataululla seurafuusio tehdään.

Fuusion julkistamispäivä on seuraava viestinnän ajankohta. Tällöin seura järjestää lehdistötiedotuksen, jossa kerrotaan fuusion tausta ja tavoitteet sekä annetaan mahdollisuus kysymyksille. Jokaisesta yhdistyvästä seurasta on henkilö paikalla, joka ottaa kantaa oman seuran asioihin. Fuusion vetäjä johtaa lehdistötiedotusta. Julkistamispäivänä seuran tavoitteena on tavoittaa kaikki seuran sidosryhmät ja antaa mahdollisimman kattava tiedote seurafuusiosta. Tiedotuksen pitää olla rehellistä ja myös negatiivisista asioista tulee informoida. Lehdistötilaisuuden lisäksi seura viestii vähintään internetissä ja henkilökohtaisella tasolla.

Seurafuusiopäätöksen jälkeen viestintä on tiedotusta sen hetkisestä tilanteesta seurassa. Seuran johdon pitää olla paljon esillä ja viestiä fuusion tuomia vaikutuksia. Seura yrittää olla esillä mahdollisimman paljon, niin lehdissä kuin internetissä. Viestinnän tarkoituksena on informoida ihmisiä uudesta seurasta ja saada katsojat sekä kaikki seuran kanssa toimijat tuntemaan fuusioseura perustaminen hyväksi ratkaisuksi.

Fuusion suunnitelmaan kuuluu myös fuusioseuran arvioinnin ja mittaamisen suunnittelu. Fuusioseuran toimintaa tulee arvioida ja mitata, mikä auttaa havaitsemaan mahdolliset epäkohdat ja ongelmat seurassa. TP-Seinäjoki on ollut Suomen palloliiton kanssa yhteistyössä ja käyttänyt Footpass-arviointityökalua. Footpass-arviointityökalu on seuratoiminnan laadun arviointiin kehitetty työkalu, jonka pohjalta seuroilla on mahdollisuus suunnitella ja tarkentaa omia kehitystarpeitaan (Footpass, [16.11.2011]). Koska TP-Seinäjoki on fuusioseurassa mukana ja sen isoin yhdistyvä seura, on saatuja tuloksia hyvä verrata aikaisemmin saatuihin TP-Seinäjoen tuloksiin. Tulokset kertovat kuinka fuusioituminen on kehittänyt seuran ja erityisesti TP-Seinäjoen toimintaa.

Suunnitelmassa jaotellaan fuusioseuran henkilöstö ja määritellään jokaisen seuran toimijan uusi tehtävä. Uusien tehtävien jako voidaan suorittaa aikaisemmin tehdyn henkilökartoituksen aikana selvinneistä tiedoista. Jaon tavoitteena on selvittää, minkälaisia päällekkäisyyksiä yhdistyvillä seuroilla on. Tällöin kaikki mahdolliset synergia-edut saadaan hyödynnettyä. Yhdistyvien seurojen kausimaksut sekä valmentajien ja pelaajien edut yhtenäistetään uuden seuran strategian mukaan.

Kustannusarvio fuusiosta liitetään suunnitelman loppuun. Kustannusarviossa seura listaa kaikki mahdolliset kulut ja säästöt, joita fuusio tuo. Seurafuusiossa yhdistyvät seurat säästävät poistamalla päällekkäisyyksiä seurojen sisällä, joka voidaan saada aikaan esimerkiksi henkilöstön uudelleen organisoinnilla. Seurafuusion myötä syntyy myös kuluja. Lisääntyvät kenttämaksut, uudet seuran asut sekä kasvavat matkustuskulut lisäävät seuran menoja. Myös lisääntyvään viestintään kuluu rahaa sekä fuusion vetäjän kaikki kulut.

6.1.4 Yhdistyminen

TP-Seinäjoki on Suomen palloliiton sinettiseura ja sen junioritoimintaa on viime vuosina kehuttu jalkapallopiireissä. TP-Seinäjoen organisaatio on hyvin rakennettu ja se pystyisi johtamaan ja organisoimaan suurempaakin palaajamäärää. Tänä vuonna TP-Seinäjoki vaihtoi markkinointinimensä SJK junioreiksi. Törnävän Pallo-55 ry kuitenkin säilyy ja se pyörittää junioritoimintaa ja SJK:n organisaatio edustus- ja reservijoukkuetta (SJK:n junioritoiminta, [25.10.2011]).

Tuleva fuusioseura kannattaa rakentaa jo toimivan organisaation ympärille, joka TP:llä ja SJK:lla on jo olemassa. Kun fuusioseura perustetaan jo valmiiseen organisaatioon, on integraatio ajallisesti nopeampi. Nopeus estää epävarmuuden luoma huonoa ilmapiiriä ja helpottaa koko integraatioprosessia. Jos perustetaan kokonaan uusi seura, ei kaupunki tue sitä rahallisesti noin kahteen vuoteen. Rahamäärä on kuitenkin suhteellisen pieni isolle seuralle, joten sitä ei suureksi perusteluksi voi laskea. Haastatteluissa seurafuusion kokeneet kehottavat uuden seuran perustamiseen tai ainakin nimen uusimiseen, mutta tilanne Seinäjoen jalkapalloilussa ei tällä hetkellä sitä vaadi. Uuden seuran perustaminen vaikeuttaisi yhteistyötä SJK:n edustusjoukkueen kanssa. Yksi tärkeimmistä asioista juniorijalkapallo-

seuralle on varmistaa hyvät etenemismahdollisuudet seuran sisällä. Tämä luo seurauskollisuutta pelaajien keskuudessa ja kehittää seuran strategista toimintaa.

Tapoja, miten seurat voidaan yhdistää, on monia. Yhdistymisprosessiin vaikuttaa, kuinka monta seuraa liittyy fuusioon. Jos fuusioseuraan liittyvät kaikki mahdolliset jalkapalloseurat, eli Sepsi-78, Sisu sekä Semi, kannattaa yhdistyminen tehdä porrastetusti. Porrastetussa integraatiossa seurat yhdistetään, mutta juniorijoukkueet pyritään pitämään samassa kokoonpanossa. Tällöin pelaajilla ja myös muulla henkilöstöllä on huomattavasti enemmän aikaa sopeutua uuteen seuraan ja sen toimintaan. Toisena fuusiovuonna eri ikäluokkien joukkueiden kokoonpanot voidaan muodostaa uudelleen, esimerkiksi taitotason perusteella. Porrastettu fuusio tuo pelaajille turvallisuuden tunnetta ja pienentää riskiä harrastajien jalkapallon pelaamisen lopettamiseen. Ensimmäisenä seurafuusiovuonna valmentamismetodit yhdistetään seuran sisällä. Valmentajille annetaan koulutusta ja heidän kanssaan pidetään kokouksia seuran toimintatavoista. Jos fuusioon liittyy vain kaksi seuraa, voidaan joukkueet yhdistää heti, koska vähäisempi pelaajamäärä tekee siitä yksinkertaisempaa ja helpomman tehdä.

Kun fuusioseura perustetaan, on edustusjoukkue ja junioritoiminta pidettävä toisistaan erillisinä organisaatioina. Molemmat pelaavat samalla nimellä, mutta toiminnan rahoitukset ovat erillään. Tällöin molemmat organisaatiot pystyvät keskittymään siihen minkä parhaiten osaavat. Organisaatiot tekevät kuitenkin päivittäistä yhteistyötä ja pyrkivät tavoittelemaan asetettuja fuusioseuran tavoitteita. Fuusioseuran on tärkeää tarjota pelaajilleen urapolku, joka kulkee jalkapallon aloittamisesta aina edustusjoukkueeseen ja jopa jalkapalloammattilaisuuteen. Junioripelaajat tarvitsevat urallaan itselleen esikuvia, joita he helposti löytävät samannimisen seuran edustusjoukkueesta.

Haastatteluissa on tullut esiin monta kertaa, että fuusion kanssa tulee olla kärsivällinen ja mahdollisia positiivisia tuloksia voi joutua odottamaan kauan. Fuusioseurojen ensimmäiset vuodet ovat opettelua. Silloin seuran pitää rakentaa perusta, jonka varaan voi jatkossa rakentaa. Kun fuusioseuran perusta on vankka ja toiminta on saatu normalisoitua, voi alkaa panostaa enemmän rahallisesti. Yhdistämisprosessin aikana seuran tulee koko ajan etsiä lisää synergia-etuja, millä seura säästää rahaa.

6.1.5 Uusi seurakulttuuri

Seinäjoen jalkapallokerho eli SJK ja sen organisaatio perustettiin vuonna 2007, jolloin Tp-Seinäjoen ja Sepsi-78:n edustusjoukkueet yhdistyivät (SJK, [20.10.2011]). Siitä lähtien SJK:n toiminta on koko ajan kehittynyt ja viime vuonna menestys oli niin hyvää, että joukkue nousi 1.divisioonaan.

Seurafuusion tapahtuessa paras vaihtoehto on liittää seurat osaksi SJK:n ja TP-Seinäjoen eli SJK-junioreiden organisaatiota. SJK:n medianäkyvyys on ollut valtakunnallisesti suurta ja seura on onnistunut luomaan itsestään brändin, joka tunnetaan laadukkaasta toiminnasta. Seurafuusion tapahtuessa, ei ole kannattavaa perustaa uutta seuraa tai vaihtaa nimeä seuralle. Jos alueella perustettaisiin kokonaan uusi seura, pitäisi toiminta aloittaa alusta, mikä veisi aikaa ja rahaa. SJK tunnetaan tällä hetkellä koko Seinäjoen alueen seurana, joka muodostui sen hetken parhaista seinäjokelaisjoukkueista. Siksi SJK:n rakentamaa brändiä ja organisaatiokulttuuria kannattaa käyttää hyväksi, kun fuusioseura syntyy.

Kun fuusio tapahtuu, seurakulttuuri tulee kuitenkin muuttumaan, riippumatta siitä perustetaanko uutta seuraa. Muuttuminen alkaa toimintatapojen yhtenäistämisestä. Seurakulttuuriin vaikuttavat myös kaikki uudet henkilöt, jotka liittyvät seuraan. Uuden fuusioseuran pitää muokata seurakulttuuri sellaiseksi, mikä toteuttaa valittua strategiaa ja visiota. Strategia ja visio muodostetaan niin, että jokaisen yhdistyvän seuran osaaminen ja toimintatavat otetaan huomioon.

Seurakulttuuria on vaikea muuttaa hetkessä. Se muokkautuu vuosien kuluessa omanlaisekseen. Seurafuusion alussa käsikirjan laatiminen seuran jäsenille auttaa hahmottamaan uuden seuran tarkoitus ja tavoitteet. Käsikirjaan listataan vähintään seuraavia asioita:

- tietoa uudesta seurasta
- arvot, strategia, toiminta-ajatus
- organisaatiomalli ja seuran toimijat
- joukkueet
- harrastusmahdollisuudet
- yhteystiedot ja yhteistyökumppanit

6.2 Kommentit TP-Seinäjoelta

TP-Seinäjoen organisaatiosta toiminnanjohtaja Hannu Huilla lupautui tutustumaan tehtyyn opinnäytetyöhön ja erityisesti kehitettyyn toimintamalliin. Huilla ei kokenut kehitetyn mallin tarvitsevan muutoksia, vaan keskittyi keskusteluissa korostamaan asioita, joita TP-Seinäjoki pitää erityisen tärkeänä tulevassa fuusiossa. Keskustelussa Huillan kanssa tuli esille seuraavia asioita:

- TP-Seinäjoki eli nykyään SJK-juniorit, edellyttää fuusiolta organisaatiorakenteen säilymistä samanlaisena, jolloin SJK-juniorit keskittyvät junioreiden toimintaan ja SJK edustusjoukkueen toimintaan
- molemmille organisaatioille omat hallitukset ja johtajisto
- seurafuusion tapahtuessa viestintävälineinä kannattaa pääasiassa käyttää paikallista sanomalehti Ilkkaa sekä seuran verkkosivuja
- muita mahdollisia viestintävälineitä ovat All-Sport sanomat sekä muut sanomalehdet, jotka Seinäjoen alueella ilmestyvät
- seurafuusion pitää tukea TP-Seinäjoen perusajatusta eli lasten ja nuorten liikuntaharrastamisen mahdollistamista ja tukemista
- viestinnästä tulee vastata henkilön, jolla on siitä aikaisempaa kokemusta sekä suhteita paikallisiin medioihin
- tuleva seurafuusio pitää rakentaa TP-Seinäjoen organisaation pohjalle.

TP-Seinäjoki antoi kehitetystä toimintamallista hyvää palautetta. Toiminnanjohtaja Huilla uskoo, että kehitetty seurafuusiomalli antaa seuroille hyvät lähtökohdat tuleviin neuvotteluihin, joita tullaan käymään muiden seinäjokelaisseurojen kanssa ensi vuonna.

6.3 Lopullinen malli fuusiosta

Huilla ei katso tarpeelliseksi, että kehitettyyn toimintamalliehdotukseen tehtäisiin muutoksia vaan näkee toimintamallin toimintakelpoiseksi. Lopullinen toimintamalli onkin samanlainen kuin ehdotettu toimintamalli fuusiosta. TP-Seinäjoki on samaa mieltä siitä, kuinka fuusio tulisi edetä.

Malli seurafuusiosta antaa TP-Seinäjolle tarvittavat tiedot siitä, miten fuusio tulee suorittaa ja mitä se vaatii seuralta. Huilla kertoo, että jalkapalloseuroilla ei ole ennen ollut mallia, josta saisi tarvittavaa tietoa onnistuneen fuusion suorittamiseen.

Lopullinen toimintamalli on kehitetty TP-Seinäjolle ja siinä on otettu huomioon asioita, joita tilanne seinäjokelaisseurojen kesken vaatii. Toimintamalli kertoo kuitenkin myös seurafuusion onnistumiseen vaadittavat seikat, joten lopullinen toimintamalli on hyödyllinen kaikilla seurafuusiota suunnitteleville seuroille ja niiden johtohenkilöstölle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytteen tuloksena kehitettiin toimintamalli, josta voidaan päätellä seurafuusion olevan monimutkainen prosessi. Seurafuusio vaatii yhdistyviltä seuroilta esimerkiksi suunnittelua ja oikeanlaista viestintää. Integraatioprosessin aikana tulleisiin yllätyksiin pitää reagoida nopeasti ja viestiä mahdollisimman kattavasti kaikkien seurojen sidosryhmille. Viestintä nousi haastatteluissa sekä painetussa kirjallisuudessa tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi, jolla fuusio saadaan läpikäytyä niin, että uuden seuran tulevaisuus näyttää luodun strategian mukaiselta.

Laadittu toimintamalli on TP-Seinäjoelle hyvä suunnitelma tulevasta seurafuusiosta. TP-Seinäjoki voi tulevissa neuvotteluissa perustella paremmin fuusioon liittyviä faktoja muille seuroille sekä esittää suunnitelman, jolla fuusio voidaan läpikäydä mahdollisimman vaivattomasti. Toimintamallin ei tarvitse kuitenkaan olla lopullinen vaan TP-Seinäjoki ja muut fuusioon liittyvät seurat voivat muokata sitä tilanteen mukaan. Toimintamallissa on otettu huomioon Seinäjoen jalkapalloseurojen tämän hetkinen tilanne, mutta neuvotteluiden alkaessa jokin asia voi olla muuttunut. Muutokset lähtötilanteeseen voivat mahdollisesti edellyttää toimintamallin muokkausta.

Seurafuusio tehdään usein siksi, että halutaan tehostaa seuran toimintaa ja näin mahdollisesti parantaa myös kilpailullista menestystä. Kilpailullinen menestys halutaan kuitenkin usein liian nopeasti, mikä voi johtaa huolimattomuuteen ja tärkeiden asioiden huomitta jättämiseen itse integraatioprosessin aikana. Myös henkilöiden väliset erimielisyydet aiheuttavat epävarmuutta fuusioseuran ympärille, mikä vaikuttaa negatiivisesti koko prosessin kulkuun. Fuusioon liittyvät erimielisyydet tulee selvittää ennen seurafuusio päätöstä. Fuusion aikana henkilöiden väliset näkemuserot on selvitettävä heti ja näin estettävä siitä syntyvä huono ilmapiiri.

Fuusio voi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia. Kaiken lähtökohtana seurafuusioon tulee olla yhteisymmärrys fuusion tavoitteista ja toimintatavoista. Yhteinen strategia on luotava ennen seurafuusio päätöstä, jonka seurat rakentavat neuvotteluissa. Kaikkien fuusioituvien seurojen pitää ymmärtää fuusion tarkoitus ja osata toimintatavat, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan.

7.1 Seurafuusion erityispiirteitä

Seurafuusion toimintamalli on Suomessa uusi asia ja fuusion usein luullaan onnistuvan ilman minkäänlaista suunnitelmaa koko prosessista. Fuusio voi onnistua ilman suunnitelmaa, mutta se vaatii tällöin kaikkien yhdistyvien seurojen saumattomaa yhteistyötä, jota ei ole helppoa kuitenkaan saavuttaa, sillä usein yhdistyvät seurat ovat entisiä kilpailijoita.

Kun seurafuusio tapahtuu, loppuu entisten seurojen toiminta ja syntyy uusi. Tämä aiheuttaa lähes aina tunteiden purkauksia ihmisissä, koska ei haluta lopettaa seuraa, joka omaa pitkän historian. Vanhasta luopuminen on vaikeaa seuran toimijoille, vaikka se voi synnyttää jotain parempaa ja menestyksekkäämpää. Urheilussa tunteella on suuri merkitys ja tunneside seuraan voi olla niin suuri, että fuusiota ei edes mietitä vaihtoehtona. Urheiluseurojen johtohenkilöiden pitää kuitenkin ajatella seuraa myös yrityksenä, jonka toimintaa kannattaa tehostaa ja esimerkiksi etsiä tapoja säästää rahaa.

Seurakulttuuri on seuran identiteetti, joka muodostuu kaikesta seuran jokapäiväisestä toiminnasta, toimintatavoista ja säännöistä. Seurafuusioissa yhdistyvät seurat voivat tuntea oman kulttuurinsa paremmaksi ja siksi vastustaa tapahtuvaa muutosta. Muutos on kuitenkin välttämätön fuusioseuran onnistumisen kannalta. Uusi kulttuuri pitää olla koottu kaikkien yhdistyvien seurojen parhaista puolista.

Miten seurat yhdistetään, on yksilöllistä ja riippuu täysin vallitsevasta tilanteesta seurojen kesken. Tehty toimintamalli TP-Seinäjoelle opetti, että aina uuden seuran rakentaminen ei ole paras vaihtoehto, vaan olemassa olevan parantaminen voi riittää. Seurafuusion rakentuminen tietyn seuran ympärille tekee fuusioprosessista yksinkertaisemman ja helpomman toteuttaa.

Porrastettu seurafuusio helpottaa pelaajien ja valmentajien sopeutumista uusiin toimintatapoihin ja uusiin ihmisiin. Porrastetussa fuusiossa seurat yhdistyvät, mutta joukkueet pysyvät vuoden ajan vielä samassa kokoonpanossa. Petri Puronaho kertoi tehdyssä haastattelussa Hämeenlinnan jalkapalloseuran käyttäneen kyseistä tapaa ja sen olleen hyvä keino saada seurat ja sen henkilöstö tottumaan uuteen ympäristöön.

7.2 Seurafuusiosta opittua

Seurafuusio voi aiheuttaa epävarmuuden tunnetta seurojen henkilöstöissä. Hyvä viestintä estää epävarmuuden syntymistä ja pitää henkilöstön sekä myös muut sidosryhmät tietoisena fuusion kulusta. Viestintä onkin väline, joka pitää koko fuusioprosessia koossa. Sen tarkoituksena on saada fuusio tuntumaan positiiviselta ratkaisulta. Urheiluseurojen tulee viestiä fuusiosta samalla tavalla kuin yritysten. Jalkapalloseuran viestinnässä tärkeintä on saada koko henkilöstö, johon kuuluvat myös pelaajat ja valmentajat, tietoiseksi uuden seuran toimintatavoista ja tavoitteista. Seurojen tulee viestiä myös kaikille muille sidosryhmille, joista tärkeimpinä voi mainita seuran sponsorit sekä peleihin sisäänpääsymaksun maksava yleisö. Jalkapalloseuralle yleisimpiä viestintävälineitä ovat henkilökohtainen viestintä sekä seuran verkkosivuilla tapahtuva tiedonanto. Kaiken tapahtuvan viestinnän tulee olla avointa, jolloin myös negatiiviset asiat pitää kertoa sidosryhmille ja selittää asioiden syyt ja seuraukset.

Integraatioprosessi alkaa neuvotteluilla ja suunnittelulla. Neuvotteluiden tavoitteena on saada seurat yhteisymmärrykseen tulevista tärkeistä päätöksistä. Yhteisymmärrys fuusion kulusta on välttämätön seurafuusion onnistumisen kannalta. Seurafuusion suunnittelu parantaa fuusion onnistumismahdollisuutta. Suunnittelulla pystytään varautumaan tapahtumiin, jotka fuusiosta seuraavat. Ennakointi auttaa myös tekemään päätökset nopeammin, mikä on tärkeää epävarmuuden poistamiseksi henkilöstön keskuudessa. Due diligence-vaihe ennen fuusiopäätöstä voi olla ratkaiseva tekijä fuusion onnistumiseen. Jos seura ei tunne fuusioituvia seuroja tarpeeksi, ei fuusion tuomia etuja saada hyödynnettyä mahdollisimman hyvin.

Seurafuusion johtaminen on yhtä tärkeää kuin yritysfuusioissa. Fuusiota johtaa uusi muodostettu hallitus ja sen valitsema fuusion vetäjä. Fuusion vetäjän valitseminen on tärkeää fuusion kannalta. Vetäjän pitää olla hyvissä väleissä kaikkiin fuusioituviin seuroihin ja edistää näin toiminnallaan seurojen yhteistyötä. Fuusion johdon pitää levittää viestiä seurafuusiosta ja kertoa asioita, mitä siihen liittyy.

Tämä opinnäytetyö opetti itselleni paljon yritysten ja seurojen toiminnasta fuusioprosessin aikana. Seurat eivät ole tähän mennessä mielestäni osanneet ottaa kaikkia integraation onnistumiseen vaadittavia seikkoja huomioon, vaan fuusio on

suoritettu mahdollisimman vähällä vaivalla. Tehty opinnäytetyö antaa seuroille mahdollisuuden tarkastella fuusion tuomia vaikeuksia ja hyötyjä sekä kehittää seuralleen toimintamallin fuusiosta.

LÄHTEET

- Blomquist, L., Blumme, N., Lumme, E., Pitkänen, T. & Simonsen, L. 2001. Due diligence osana yrityskauppaa. Jyväskylä: KHT-Media.
- Erkkilä, K. & Valpola A. 2005. M & A 1.0 Yritysten yhdistämisen työkirja. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Erkkilä K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet - Integraatio yrityskaupassa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Everi, T. 2011. Brändi yrityskaupassa. WSOYpro Oy.
- Footpass. 2011. [Verkkosivu]. Palloliitto. [16.11.2011] Saatavana: <http://www.palloliitto.fi/seura/seuratoiminta/footpass/>
- Gaughan, P. 2005. Mergers: What can go wrong and how to prevent it. Hoboken NJ USA: Wiley.
- Historia. 2011. [Verkkosivu]. Tp-Seinäjoki. 20.11.2011] Saatavana: <http://tp-seinajoki.fi/historia.html>
- HJS strategiatyö 1999-2012. 2011. [Google dokumentti]. [19.10.2011] Vaatii käyttöoikeuden.
- Hubbard, N. 2001. Acquisition: Strategy and Implementation. London: PALGRAVE.
- Kohonen, E. Ei päiväystä. Strategia [Power-Point esitys]. [27.9.2011]. Saatavana: <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKohonen/Strategia.pdf>
- Kouppala, V. 2011. Seuran sihteeri. Seinäjoenseudun urheilijat. Haastattelu 25.10.2011.
- Laurila, A. 2009. Sisäinen viestintä ja sen vaikutukset yrityskauppatilanteessa. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -työ. Julkaisematon.
- Länsisalmi H. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus –miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mäntylä, J-M. 8.11.2010. Näin yrityskauppa sulatellaan. [Verkkosivu]. Talouselämä. [27.9.2011]. Saatavana: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+yrityskauppa+sulatellaan/a528890>.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamisella liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pritchett, P. 1997. After the merger: The Authoritative guide for integration success. Blacklick OH USA: McGraw-Hill Professional book group.
- Puronaho, P. 2011. Toiminnanjohtaja. Hämeenlinnan jalkapalloseura. Haastattelu 17.10.2011.
- Sherman, A. & Hart, A. 2005. Mergers and Acquisitions from A to Z. 2.painos. Saranac Lake NY USA: AMACOM Books.
- Sinettiseuratoiminta. 2011. [Verkkosivu]. Palloliitto. [25.10.2011] Saatavana: http://www.palloliitto.fi/kaikki_pelaa/sinettiseuratoiminta/
- SJK:n junioritoiminta. 2011. [Verkkosivu]. Tp-Seinäjoki. [25.10.2011] Saatavana: http://tp-seinajoki.fi/uutiset_u3716.html
- SJK. 2011. [Verkkosivu]. Seinäjoen jalkapallokerho. [20.10.2011] Saatavana: <http://www.sjk2007.fi/index.html>
- Teerikangas Satu, 2008. Integraation johtaminen- kulttuuriset voimavarat yrityskaupassa. Helsinki: WSOY.
- Tenhunen, L. & Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. WSOY.
- Vanhala, S., Laukkanen, M., Koskinen, A. (2002) Liiketoiminta ja johtaminen. KY-Palvelu Oy.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelu

LIITE 1 Teemahaastattelu

Seurafuusion tausta

1. Yhdistyneet seurat ja niiden voimasuhteet fuusiossa
2. Syyt fuusioon ja fuusion tavoitteet

Integraatioprosessi

3. Toimenpiteet ennen fuusiota
 - suunnittelu ja muu taustatyö
4. Fuusion johtaminen
5. Viestintä
 - miten, millä tavalla ja kelle viestittiin
6. Yhdistyminen

Seurakulttuuri

7. Seurakulttuurien yhdistyminen
8. Brändin luominen

Muut asiat

9. Fuusion onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavat asiat
10. Fuusioon suhtautuminen
11. Mitä vaikutuksia fuusio tuonut seuraan
12. Vapaa sana