



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Taloushallinto ja asiakastyytyväisyys, erityshuomiona organisaation sisäinen asiakas yrityssostotilanteissa – Case X Oy

---

Ohtamaa, Paula

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Taloushallinto ja asiakastyytyväisyys, erityishuomiona  
organisaation sisäinen asiakas yritysostotilanteissa – Case X Oy

Paula Ohtamaa  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2012

Paula Ohtamaa

**Taloushallinto ja asiakastyytyväisyys, erityishuomiona organisaation sisäinen asiakas yritystositilanteissa – Case X Oy**

Vuosi 2012

Sivumäärä 54

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yrityksen taloushallinnon palvelutasoa. Eri-tyishuomiona tutkimuksessa oli yrityksen sisäiset asiakkaat eli yritystoston kautta tulleet henkilöt. Yritystosten kautta tulneiden henkilöiden näkemyksiä haluttiin saada esiin esimerkiksi siitä, kuinka taloushallinnon sisäinen palvelutaso nähtiin yritystoston yhteydessä. Työn tavoitteena oli tuottaa yritykselle materiaalia, jonka avulla se voi kehittää omaa valmistautumistaan yritystosten kautta tuleviin uusiin tilanteisiin. Tavoitteena oli, että kysely ja kysymykset vastasivat yrityksen asettamia tavoitteita.

Tutkimus toteutettiin henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää erityisesti yritystosten kautta tulleen henkilöstön näkemyksiä taloushallinnon eri osa-alueiden onnistumisesta yritystoston yhteydessä. Kyselyyn osallistui koko yrityksen henkilöstö.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetään yritystoston käsitteitä, integraatiota eli yhteensulautumista sekä niiden vaikutuksia henkilöstöön. Lisäksi käsitellään tilannetta ennen ostoa ja oston jälkeen, erilaisia tunnetiloja sekä muutosjohtamista. Teoriaosuudessa painottuu ennen kaikkea yritystoston ja integraatioon liittyvä henkilöstön näkökulma.

Tutkimustulokset olivat ennako-odotusten mukaisia. Epäkohtia sekä kehitettävää löytyi ja henkilöstön mielipiteet tulivat hyvin esille. Kehitettävää löytyi niin integraation eli yhdistymisen kuin taloushallinnon eri osa-alueiden toiminnassa. Tutkimustulosten avulla voidaan kehittää yrityksen toimintaa ja valmistautumista tuleviin yritystostoihin. Yhteensulautumisen kannalta merkittävää on, että henkilöstöä osattaisiin ottaa paremmin huomioon muutostilanteissa.

Paula Ohtamaa

**Financial Management and Customer Satisfaction – Specially in the Organization´s Internal Customer Acquisition Situations**

Year	2012	Pages	54
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to clarify the level of service the company's financial management. Internal customers who have entered by acquisition were special attention in this thesis. Their opinions were studied, for example how they experienced the level of internal service in financial management during the acquisition. The aim was to produce material that allows the company's own preparations for the future through acquisitions to new situations. The aim was that the query and questions responded to the company's objectives.

The research was conducted as an inquiry to the personnel. The objective of the study was to clarify, in particular through acquisitions, the personnel that view the various financial aspects of the success of an acquisition. The whole personnel of the company participated in the inquiry.

The theoretical part of this thesis includes the concepts of acquisition, integration and merger, and their impact on human resources. It also deals with the situation prior to the acquisition and after the acquisition, a variety of emotions, as well as change management. The theoretical part focuses on acquisition and integration-related personnel perspective.

The results of the research were pre-expectations. Disadvantages, as well as development needs and personnel's opinions became clear pretty well. According to the results there were found for development of preparation for integration and financial management areas of operation. The results can be used to develop the company's operations and prepare for the future acquisitions. The significant impact of the merger takes into consideration better for personnel understanding for the situation of change.

Keywords: acquisition, integration, merger, inquisitions impact of personnel

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimusongelma ja aiheen rajaus .....	7
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohde .....	8
2	Yritysjärjestelyt .....	9
2.1	Yritysosasto ja fuusio .....	10
2.2	Yrityskauppa, liiketoimintakauppa ja due diligence käsitteinä.....	10
2.3	Fuusion ja sulautumisen määrittely ja muodot .....	11
2.4	Yritysosastojen syyt .....	12
2.5	Yritysosaston onnistuminen ja epäonnistuminen.....	13
3	Integraatio ja yhteensulautuminen .....	15
3.1	Integraation vaiheet .....	16
3.2	Yritysosaston vastuuhenkilöt .....	17
3.3	Integraation vaikutukset ostettavan yrityksen henkilöstöön .....	19
3.4	Tunnereaktiot.....	19
3.5	Ennen ostoa .....	22
3.5.1	Henkinen tila ennen ostoa.....	22
3.5.2	Yhteensulauttamisen johtaminen .....	24
3.5.3	Viestintä ennen ostoa .....	25
3.6	Muutosjohtaminen .....	26
3.6.1	Muutosvastarinta .....	27
3.6.2	Onnistuneen muutoksen keinot .....	28
3.7	Oston jälkeen .....	29
3.7.1	Henkinen tila oston jälkeen .....	30
3.7.2	Viestintä oston jälkeen.....	31
3.7.3	Yhteensulauttamisen jälkeinen muutos .....	32
3.7.4	Yritysosaston lopputulos.....	33
4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	34
4.1	Määrällinen tutkimus .....	34
4.2	Tiedonkeruumenetelmä.....	35
4.3	Kysely ja asiakastyytyväisyystutkimus.....	36
4.4	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	36
5	Tutkimustulokset.....	37
6	Pohdinta .....	42
	Lähteet .....	43
	Painetut lähteet.....	43
	Sähköiset lähteet ja artikkelit .....	43
	Kuvat.....	44

Kuviot.....	45
Taulukot.....	46
Liitteet.....	47

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, miten yritysostojen kautta tullut henkilöstö kokee keskistetyn taloushallinnon palvelutason. Opinnäytetyössä tutkitaan yritysoston vaikutusta henkilöstöön ja millaisia tunnetiloja henkilöstö kokee muutoksen yhteydessä. Lisäksi tutkitaan, mitä tulisi ottaa huomioon yritysoston ja integraation eli yhteensulautumisen aikana.

Yritysostot ovat yrityksen keino kasvaa ja kehittää liiketoimintaansa. Yritysostolle asetetaan usein vain kasvullisia tavoitteita, vaikka henkilöstöä voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Yritysosto on aina muutos ja muutoksella on vaikutuksia, olivatpa ne sitten positiivisia tai negatiivisia. Muutostilanteessa voidaan olla epätietoisia tulevasta, jolloin usein herää kysymyksiä, joihin halutaan vastauksia. Epätietoisuuden vallitessa liikkuu usein huhuja tai olettamuksia, mitä tulee tapahtumaan, jolloin negatiivisten tunnetilojen mahdollisuus kasvaa. Epätietoisuuden välttämisen työkaluna toimii parhaiten viestintä. Oikea ja riittävä viestintä, ehkä jopa perehdytys uusiin toimintatapoihin ja -malleihin auttaa henkilöstön sopeutumista tulevaan ja tekee muutoksesta mielekkäämmän. Jokainen yritysosto on aina erilainen, ja sen vaikutukset henkilöstöön ovat erilaisia. Yritysostoissa tärkeää on ne, miten se on johdettu ja suunniteltu. Ensisijaisen tärkeänä pidetään viestintää sekä ostetun että ostettavan yrityksen asenteita. Lisäksi henkisellä tilalla eli motivaation ja epävarmuuden määrällä nähdään olevan suuri merkitys yritysostojen onnistumisessa ja sen vaivattomuudessa.

Opinnäytetyössä tutkitaan yritysoston vaikutusta henkilöstöön. Tutkimus kohdistuu taloushallinnon organisaation, sillä yrityksen toiveena oli kartoittaa taloushallinnon eri osa-alueiden palvelutasoa yritysostojen yhteydessä. Taloushallinnon toimintoja ja valmistautumista tuleviin yritysostoihin haluttiin kehittää. Tutkimusta pidettiin tärkeänä, koska sellaista ei ollut aiemmin tehty yrityksessä, vaikka taustalla oli jo useampi yritysosto. Tutkimuksessa pureudutaan henkilöstön kokemuksiin ja mielipiteisiin siitä, mitä olisi voinut tehdä toisin ja kuinka tulevaisuudessa voitaisiin kehittää toimintaa.

### 1.1 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön näkemystä taloushallinnon sisäisestä palvelusta. Taloushallinnon prosessit luovat perustan yrityksen toiminnalle ja ovat tärkeä osa yrityksen jokapäiväistä liiketoimintaa. Taloushallinto voidaan nähdä järjestelmänä, jolla seurataan organisaation taloudellisia tapahtumia, ja siten toiminnasta raportoidaan sidosryhmille. Sidosryhmille tuotettavan informaation perusteella taloushallinto jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Sisäinen eli johdon laskentatoimi keskittyy organisaation sisäisen informaation tuottamiseen ja ulkoinen tuottaa informaatiota ulkopuolisille tahoille. Taloushallinnon voidaan ajatella olevan strategisesti laaja tukitoiminto tai -prosessi, jota voi tarkas-

tella pienempinä osakokonaisuuksina. Osakokonaisuudet voidaan jakaa esimerkiksi ostolaskuprosessiin, myyntilaskuprosessiin, matka- ja kululaskuprosessiin, maksuliikenteeseen ja kassahallintaan, käyttöomaisuuskirjanpitoon, pääkirjanpitoon, raportointiin, arkistointiin sekä kontrolliin. (Lahti & Salminen 2008, 14-16.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten yritysostojen kautta tullut henkilöstö kokee keskitetyn taloushallinnon palvelun? Tutkimusongelman alatutkimusongelmat, joihin tutkimuksessa keskitytään, ovat:

- Miten eri osastojen eli keskitetyn taloushallinnon sisäinen palvelutaso ilmenee?
- Miten ennen integraatiota taloushallinnon osalta oltiin yhteydessä ja miten integraation yhteydessä lähetetty henkilökuntakirje vaikutti?
- Miten eri vuosina organisaatioon yritysoston kautta tulleiden henkilöiden näkemykset eroavat integraation yhteydessä taloushallinnon sisäisestä palvelutasosta?

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kyselyyn vastanneiden näkemystä taloushallinnon ja asiakaspalvelun välisestä suhteesta. Opinnäytetyössä on tarkoitus käsitellä yritysostoja erityisesti henkilöstön näkökulmasta, jotta tutkimuksesta muodostuisi mahdollisimman suuri hyöty kohdeyritykselle. Tutkimuksen tavoitteena on saada henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä esiin. Aiheena on yritysosto ja integraatio henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään tilannetta ennen integraatiota ja sen jälkeen, henkilöstön kokemia tunnetiloja sekä muutosjohtamista.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohde

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, sillä tutkimuskohteena oli koko tutkimuskohdeyrityksen henkilöstö. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella tarkoitetaan menetelmää, joka kuvaa muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisiä suhteita ja eroja. Määrällisessä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeroiden avulla. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaista on suuri vastaajien määrä, asioiden esittäminen arkikielellä, mittareiden käyttäminen sekä tutkimuksen objektiivisuus. (Vilkkä 2007, 13-17.)

Määrällisen tutkimuksen tutkimusaineiston kokoamisessa käytettiin kyselyä. Kyselyn avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimusaineiston laajuus riippuu vastaajamäärästä sekä kysytyjen asioiden määrästä. Kyselyä pidetään tehokkaana tutkimusaineiston keruutapana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188-190.)

Tutkimuskohteena yrityksen X Oy henkilöstö. Opinnäytetyön aihe tuli esille yritys X:n edustajan Y:n toimesta. Yritys X:n päätoimialana ovat LVI-materiaalit ja -tarvikkeet. Yritys X kuuluu osaksi konsernia, jolla on toimipaikkoja muissa Pohjoismaissa. Yritys X:n taloushallinto on



keskitetty ja osastot on jaettu henkilöstöhallintoon, kirjanpitoon ja maksuliikenteeseen, luotonvalvontaan sekä laskutukseen. Tutkimuksessa keskitytään taloushallinnon eri osa-alueiden toiminnan kartoittamiseen. Tutkimus on yrityksessä ajankohtainen, sillä se kasvaa pääasiassa yritysosojen kautta. Yrityksessä X ei ole aikaisemmin toteutettu kyselyä, jolla kartoitettiin keskitetyn taloushallinnon sisäistä palvelutasoa. Yritysosojen kautta tulleiden henkilöiden mielipiteitä tai kokemuksia yrityksen yhdistymisestä ei ole aiemmin kartoitettu kyselyn avulla. Tutkimuksella selvitetään henkilöstön näkemystä taloushallinnon eri osastojen palvelutasosta, jotta vastaisuudessa yritysosojen yhteydessä osattaisiin kiinnittää huomiota puutteisiin. Tutkimuksen avulla yritys voi kehittää omaa valmistautumista yritysoson kautta tuleviin uusiin tilanteisiin. Tutkimuksen tavoitteena on, että kysely ja kysymysten asettelu vastaa yritys X:n asettamia toiveita. Tavoitteena on myös kysymysten vertailukelpoisuus ja jatkuvuus, jotta osittain samaa kyselypohjaa voitaisiin mahdollisesti käyttää uudestaan henkilöstölle tehtävissä kyselyissä seuraavina vuosina.

## 2 Yritysjärjestelyt

Yritysjärjestelyillä pyritään muuttamaan organisaation rakennetta tai sen toimintaa. Yritysjärjestelyihin liittyvät syyt ovat usein yksilöllisiä ja organisaatiokohtaisia. Valitut menettelytavat perustuvat lopputulokseen, johon pyritään pääsemään. Menettelytapoja voivat olla esimerkiksi yrityskauppa, liiketoimintasiirto tai osakevaihto. Yleisesti yritysjärjestelyjen tavoitteena on liiketoiminnan tukeminen, kannattavuuden parantaminen sekä tehokkuuden ja tuotavuuden parantaminen. Yrityskauppoihin ja fuusioihin on liitetty muutosten tuomat edut, mittakaavaedut ja synergiaedut. Mittakaavaedulla tarkoitetaan organisaation kokoa ja synergiaedulla päällekkäisten toimintojen purkamista. (Immonen 2008, 13.)

Liiketoimintasiirrolla tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen liiketoiminta jaetaan kahteen tai useampaan eri yksikköön. Tällöin siirtyvän yhteisön kaikki tai osa liiketoimintaan kohdistuvista varoista, veloista ja varauksista siirtyy toimintaa jatkavalle osapuolelle. Esimerkiksi yrityksen kaksi eri tuotantoyksikköä voidaan liiketoimintasiirrolla eriyttää toisistaan omiksi yhtiöiksi. (Manninen 2001, 199.)

Konsernirakenteisessa organisaatiossa voidaan yritysjärjestelyillä rakentaa tai purkaa konsernia. Konsernirakenne muodostetaan yrityskaupoilla tai liiketoiminnan siirroilla ja rakenteita puretaan fuusioilla tai yhtiön puruilla. Yritysjärjestelyt vaikuttavat myös henkilöstöön. Avainasemassa on henkilöstön sopeutuminen, jotta yritysjärjestelyt toteutuvat tuloksellisella tavalla. (Immonen 2008, 14, 16.)

## 2.1 Yritysosto ja fuusio

Yritysosto on keino kasvaa ja kehittyä. Sen avulla yritys pystyy nopeasti kehittämään omaa liiketoimintaansa. Yritysostojen vaikutukset vaihtelevat suuresti riippuen siitä minkä kokoisia ostava ja ostettava yritys ovat ja millaisia uusia tai erilaisia liiketoiminnan yksiköitä ostettavan yrityksen siirtyvään liiketoimintaan liittyy. Yritysostoja voidaan kuvailla eräänlaisiksi projekteiksi ja prosesseiksi. Yksittäinen yritysosto määritellään useammasta osaprojektista muodostuvaksi projektiksi. Jos yrityksen strategiana on kasvaa erityisesti yritysostoilla, toistuvista yritysostoista muodostuu prosessi. (Erkkilä 2001, 21-23.)

Fuusiolla ja sulautumisella tarkoitetaan samaa yritysjärjestelyä. Fuusiossa voidaan esimerkiksi yhdistää yritys rakenteita. Yritysrakenteiden yhdistäminen edellyttää kuitenkin sen, että yrityksillä täytyy olla sama yritysmuoto, esimerkiksi kummankin osapuolen yritysmuoto on osakeyhtiö. (Manninen 2001, 207-208.)

## 2.2 Yrityskauppa, liiketoimintakauppa ja due diligence käsitteinä

Käsitteellä yrityskauppa on monia synonyymeja ja muotoja, joissa sitä käytetään. Fuusio eli merger on tilanne, jossa kaksi tai useampia yrityksiä yhdistyvät samalla lopettaen oman itsenäisen toimintansa. Yritysosto eli acquisition puolestaan määritellään tilanteena, jossa toinen yritys ostaa osake-enemmistön toisesta yrityksestä. Joint venturella eli yhteisyrittelyllä tarkoitetaan yhteistyösopimusta kahden yrityksen muodostaessa erillisen organisaation, jolla on omat rakenteensa, johtamisjärjestelmät, henkilöstö sekä kulttuuri samalla kun edeltävät yritykset ovat edelleen olemassa. Leveraged buyout on velkamuotoinen pääoman haltuunotto, kun yritys pyrkii esimerkiksi karsimaan joitain palveluitaan pois. Tällöin useimmiten toimiva johto ottaa velkaa saadakseen yrityksen pääoman hallintaansa. (Valpola 2004, 209-210.)

Yrityskauppa ei sinänsä ole yritysjärjestely, vaan yrityksen toiminnan tai omistuksen uudelleenjärjestelykeino. Yrityskauppa-termiä käytetään yleisemmin osakeyhtiölain ja verolakien pohjalta liikeomaisuuden ostona, kun taas yritysostossa päähuomio on ostajan strategisessa näkökannassa. Yritysosto-termiä käytetään enemmän ulkomaisessa lainsäädännössä ja haltuunotolla, ”takeover”, voidaan käsittää yritysoston jälkeistä sopeutumista eli ostetun osapuolen integrointia ostajaan. (Immonen 2008, 17-18.)

Yrityskauppoihin voi olla sekä sisäisiä että ulkoisia syitä. Sisäiset aiheutumat voivat kummuta yrityksen luonteesta, sen omistus- ja omaisuusrakenteesta, henkilöstöstä, laajenemissuuntatuneisuudesta, voimavaroista ja esimerkiksi sukupolvenvaihdoksesta. Ulkoisia syitä puolestaan voivat olla kilpailumahdollisuudet, markkinaosuuksien tavoittelu, työvoima sekä rahoitusmarkkinoiden olosuhteet. Yrityskaupat voidaan jakaa substanssi- ja liiketoimintakauppaan

sekä yhtiöosuus- ja osakekauppaan eli omistukauppaan. Substanssikaupassa kaupan kohteena on yrityksen koko toiminta ja sen liikeomaisuus, esimerkiksi kalusto sekä koneet ja laitteet, jolloin kauppaan liittyy yrityksen liikearvo, goodwill. Liiketoimintakaupassa on kyse erilaisista yritysmuodoista, ja tällöin myyjänä voi olla yksityinen elinkeinonharjoittaja, avoinyhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö tai osuuskunta. (Immonen 2008, 23.)

Liiketoiminnan kaupassa myytävä osuus voi olla koko liiketoiminta tai vain osa siitä, jolloin aineellisesta liikeomaisuudesta ja aineettomasta omaisuudesta sovitaan erikseen. Liiketoiminnan myynnistä päättää hallitus tai yhtiökokous ja ostotilanteessa yleensä hallitus. Osakekaupassa on kyse osakkeiden siirtymisestä, jolloin varoja ja velkoja ei siirry ostavalle yhtiölle. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 11-14.)

Yrityskauppa mielletään usein kolmivaiheisena, jotka ovat suunnittelu, toteuttaminen ja sopeuttaminen. Suunnittelun huolellinen tekeminen auttaa toteuttamisvaiheessa, sillä strategian käyttöönoton jälkeen muutokset voivat olla mahdottomia. Sopeuttamisvaiheessa esiin nousee integrointi eli yritysten toimintojen yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi. (Immonen 2008, 27-28.)

Yrityskaupan varmistamiseksi on tärkeää tehdä yksityiskohtainen tarkastus kaupan kohteesta eli due diligence -prosessi. Due diligence on eri asiantuntijoiden yhteistyönä tehtävää selvitystä esimerkiksi sopimusriskeistä, yhtiölainsäädännöstä, rahoituksesta ja yrityskulttuurista. Prosessilla mahdollistetaan riskien tunnistaminen ja oikeudellisen sekä taloudellisen turvallisuuden takaaminen. Due diligence -prosessi myös velvoittaa myyvää osapuolta sitoutumaan oikeiden ja riittävien tietojen antoon sekä riittävän kuvan saamista ostavasta osapuolesta. (Immonen 2008, 29-30.)

### 2.3 Fuusion ja sulautumisen määrittely ja muodot

Osakeyhtiön sulautumisella ja fuusiolla tarkoitetaan tavanomaisesti samaa yritysjärjestyksellistä tapahtumaa. Sulautumisessa yritysten varat ja velat yhdistyvät. Osakeyhtiölaissa sulautumisen sääntely perustuu EU:n sulautumisdirektiiviin, joka koskee sekä julkisia että yksityisiä osakeyhtiöitä. Sulautumistyyppejä osakeyhtiölain mukaan ovat: absorptiosulautuminen, tytäryhtiösulautuminen, kolmikantasulautuminen sekä kombinaatiosulautuminen. Absorptiosulautumisessa toinen osakeyhtiö sulautuu toiseen ja sulautuvia yhtiöitä voi olla useampi, mutta vain yksi vastaanottava yhtiö. Vastaanottava yhtiö ei omista kaikkia sulautuvan yhtiön osakkeita, ja sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat voivat saada niin sanotun sulautumisvastikkeen osakkeistaan. Sulautumisvastike voi olla vastaanottavan yhtiön uusia tai vaihtoehtoisesti sen omia osakkeita, rahaa, muuta omaisuutta tai sitoumuksia. Tytäryhtiösulautuminen on absorptiosulautumisen erikoismuoto, jossa sulautuvan yhtiön osakkeet ovat vastaanottavan yhtiön

omistuksessa. Tytäryhtiöfuusio on menettelytavaltaan yksinkertaisempi ja joustavampi kuin normaali absorptiofuusio. Kombinaatiosulautumisessa kyseessä on uuden yhtiön perustaminen, jolle sulautuneiden yhtiöiden varat ja velat siirtyvät. Yhtiöoikeudellisesti sulautuminen on säädetty erääksi osakeyhtiön lakkaamistavaksi. (Immonen 2008, 137-144.)

Kolmikantasulautuminen on absorptiosulautumisen muoto, jossa vastaanottava yhtiö ei anna sulautumisvastiketta, vaan sen antaa jokin muu taho. Kolmikantasulautuminen on harvinaisin sulautumisen muodoista. (Blummé ym. 2008, 37-38.)

Muita sulautumismuotoja, joita käytetään erityisesti oikeuskielessä, ovat vastavirta-, sisaryhtiö- ja sekasulautuminen. Kun emoyhtiö sulautuu tytäryhtiöön, kyseessä on vastavirtasulautuminen. Kahden tytäryhtiön sulautuminen on puolestaan sisaryhtiösulautuminen. Sekasulautumisella tarkoitetaan sulautumista, jossa sulautuvan yrityksen kaikki osakkeet eivät siirry vastaanottavan yhtiön omistukseen. (Honkamäki & Pennanen 2010, 107.)

#### 2.4 Yritysostojen syyt

Yritysosto on strateginen päätös, joka liittyy markkinoiden tai tuotevalikoiman laajentamiseen. Siihen voi liittyä myös jonkin uhan tai mahdollisuuden havaitseminen liiketoimintaympäristössä. Yrityskauppojen oletetaan tukevan liiketoimintaa sekä parantavan kannattavuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. Strategisena päätöksenä yrityskauppa on aina investointi, johon olennaisesti liittyy yrityksen strateginen suunnittelu. Poikkeustapauksissa yritysosto on ainoa keino laajentua, esimerkiksi jos kilpailu on jo ennestään toimialalla haastavaa eikä mahdollisuutta perustaa uutta yksikköä markkinoiden pienentyessä. (Katramo ym. 2011, 24-25.)

Yritysostojen taustalla on aina jokin motiivi, joka ohjaa yritysostoon. Päämotiivit yritysostojen lisääntymiselle ovat nopeus sekä strategisten pääomien tarve. Nopeutta voidaan kutsua ns. plactioniksi, jossa tavoitteena on samanaikainen suunnittelu ja toteutus (plan an act at once). Tämä mahdollistaa nopean pääsyn markkinoille, koska usein yrityksen omat voimavarat eivät siihen riitä, jolloin yhteishankkeet mahdollistavat pääsyn haluttuihin tuloksiin. Strategisia pääomia tarvitaan muun muassa tuotekehitykseen sekä etujen ja ylivoiman aikaansaamiseen, jotka usein vaativat investointeja sekä riskien jakamista, jolloin yhdistyminen on edellytys. Muita syitä yritysostoihin ovat esimerkiksi muoti ja varallisuus, pelko yritysvaltauksesta sekä globaalisuus. Globaalisuudelle on ilmentynyt kolme tärkeää tekijää: asiakkaat, maiden kilpailukyky sekä lahjakkuudet. Läsnäolo asiakkaiden kanssa ympäri maailmaa mahdollistaa globaalisuuden myötä sekä kilpailukyky luoda edellytyksiä taloudelliselle kasvulle. Globaalisuus takaa myös osaavien henkilöiden rekrytoinnin maailmanlaajuisella kilpailukentällä. (Valpola 2004, 212-214). Lisäksi yritysoston syitä voivat olla esimerkiksi omistajapohjan laajennus, yh-

tiön siirtäminen seuraavalle sukupolvelle tai yrityksen yksityistäminen. (Katramo ym. 2011, 334.)

## 2.5 Yritystoston onnistuminen ja epäonnistuminen

Yritystosten epäonnistuminen johtuu monista eri syistä. Yleisempiä syitä yritystoston epäonnistumiseen ovat seuraavat: yritystostot huonontavat tuottavuutta, oston myötä tehokkuus tai myynti ei parantunut tai aiempi yritystostokokemus ei ollut hyödyksi. Tärkeää edellytys yritystosten arvioinnissa on keskittyminen taloudellisten lukujen lisäksi strategiaan seikkoihin, esimerkiksi missä markkinoilla ollaan läsnä ja miten teknologian hyödyntämiseen saadaan kaikki tarvittava osaaminen. Oston arvioinnissa aikajänteenä käytetään usein kolmea vuotta, mikä on luultavasti liian lyhyt aika hyötyjen näkemiseen. Aikajänteenä kymmenen vuotta on realistisempi, sillä organisaatioiden integroituminen on pitkä strategian ja toimintamallien erilaisuuksien vuoksi, ja prosessina se vaatii aikaa, useita vaiheita, tapaamisia, yhteisprojekteja ja ennen kaikkea henkilöstön kehittymistä. (Valpola 2004, 215-216.)

Yritystosten onnistumiseen ja epäonnistumiseen katsotaan liittyvän yhteensopivuuden ja prosessin eri muuttujia.

YHTEENSOPIVUUS	PROSESSI
Koko	Neuvottelujen läpivienti
Diversifiointi	Puutteellinen ennakkosuunnittelu
Aiempi yritystostokokemus	Puutteellinen tiedonhankinta
Organisaatioiden yhteensopivuus	Yrityskaupan hinta ja maksutapa
Strateginen yhteensopivuus	Henkilöongelmat
Kulttuurien yhteensopivuus	Implementointi
Muut ominaisuuspiirteet	Viestintä

Taulukko 1. Yritystoston onnistumisen ja epäonnistumisen muuttujat

Yritysten yhteensopivuudessa koon merkitys korostuu, kun kyseessä on kaksi erikokoista yritystä. Kun isompi ostajayritys ostaa pienemmän yrityksen luullaan, että yhteensulautuminen tapahtuu mutkattomasti. Ostetulla pienemmällä yrityksellä on kuitenkin tottuminen suurempaan hallinnon määrään ja eri hallintokokonaisuuksiin, koska usein pienissä yrityksissä on vain yksi ja sama hallintopäällikkö. Isompi yritys saisi integraation yhteydessä pieneltä yritykseltä uutta työtettä ja näkökulmia, koska on mahdollista, että integroinnissa unohtuu oston perimmäinen tarkoitus, esimerkiksi pienen yrityksen innovatiivisuus, paikallistuntemus tai yrittäjähenkisyys. Ongelmia voi olla myös tilanteessa, jossa pienempi yritys ostaa isomman yrityksen. Tällaisessa tilanteessa isomman organisaation voi olla vaikea hyväksyä pienempää yritys-

tä yhteistyökumppanikseen, koska ominaisuuksiltaan se voi poiketa monilta osin, esimerkiksi ikäjakaumaltaan. (Valpola 2004, 217-218.)

Organisaatioiden yhteensopivuus asettaa haasteita yhteisen organisaatorakenteen luomiseksi, sillä yritysten johtamiskäytännöt, kulttuurit, arvot ja henkilöstön ominaisuudet voivat olla erilaisia. Strateginen yhteensopivuus vaatii yhteisen strategisen juonen, jollei sitä löydy, henkilöstö ei välttämättä näe johdon lupaamia kasvun ja kehityksen mahdollisuuksia. Kulttuurien yhteensopivuudesta haastavaa tekevät erilaiset yrityskulttuurit, esimerkiksi historia, ikä, tavat toimia sekä liiketoimintakehityksen, kansainvälistymiskehityksen ja tuloskehityksen erot. Tavoitteena yrityksillä on yrityskulttuurien nopea yhtenäistäminen samojen pelisääntöjen ja arvojen mukaan. (Valpola 2004, 219-220.)

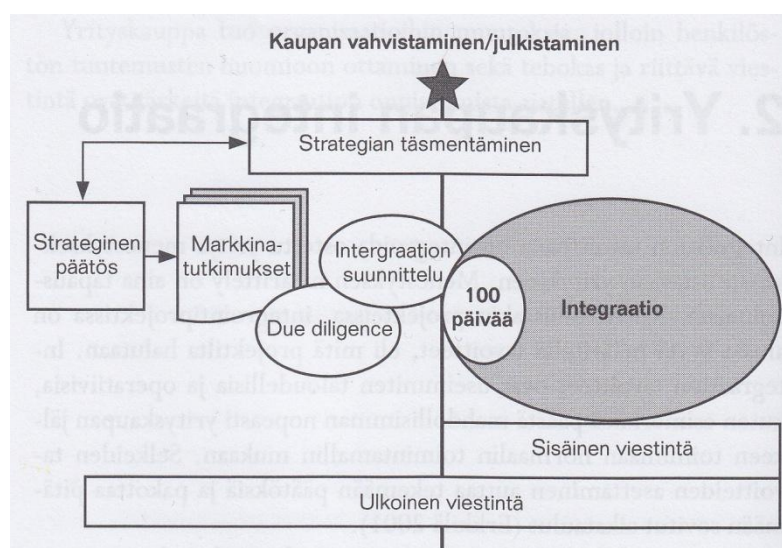
Yritystoston onnistumisen varmistamiseksi neuvottelujen läpivienti osana prosessia on tärkeä esimerkiksi mahdollisten konfliktien välttämiseksi. Usein halu nopeaan sopimukseen aiheuttaa sen, että tärkeät kysymykset unohdetaan yhdessä ratkoa ennen kauppaa, jolloin myöhemmin saattaa syntyä konflikteja. Puutteellinen ennakkosuunnittelu ja tiedonhankinta voivat aiheuttaa niin turhia ennako-odotuksia kuin ostettuun yritykseen kohdistuvia vääristymiä, esimerkiksi varastojen todellinen arvo tai asiakassopimukset. Due diligence eli ostokohteen tarkastus suunnitteluvaiheessa ehkäisee puutteellisen ja odottamattoman tiedon ilmenemistä yrityksestä. Taloudelliselle onnistumiselle henkilöstön suhtautuminen on merkittävä tekijä. Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen sekä tulevien muutosten hyväksyminen ovat ratkaisevia. Implementointi eli yhtenäistymisen toteutus on yritystoston onnistumiseen eniten vaikuttava tekijä. Viestintä on tärkeä osa koko prosessia, mutta sekään ei yksinään riitä fuusion onnistumiseen. Viestinnän avulla voidaan kuitenkin vähentää epävarmuutta ja stressiä henkilöstön keskuudessa sekä edesauttaa implementointiprosessia. (Valpola 2004, 220-222.)

Fuusion onnistumiseen vaikuttavia edistystekijöitä ovat strategia, viestintä, implementointi, johto ja johtaminen, arvot ja kulttuuri, johtamisjärjestelmät sekä sopimus. Yritystosten taustalla on usein strategisia syitä, esimerkiksi mahdollisuus liiketoiminnan kasvuun ja kehittämiseen. Strategian selkeys on avainasemassa, sillä liiat päällekkäisyydet yrityksen toiminoissa aiheuttavat vain lisää konflikteja. Strategiassa tulisi myös ottaa huomioon, että se on ristiriidaton, yhdessä suunniteltu ja toteutettu toimivan johdon toimesta. Viestinnällä on merkittävä rooli niin kuin kaikissa muissakin muutostilanteissa. Viestinnällä pyritään tavoitteiden perusteltuun kartoittamiseen, jotta myös sidosryhmät ymmärtävät tilanteen ja päätökset. Viestinnän avulla epätietoisuus ja epäluottamus vähenevät huomattavasti, sillä jos johdon sitoutuminen ja innostuneisuus saadaan onnistuneesti viestittyä, niin henkilöstön suhtautuminen asiaan muuttuu. Viestinnän tulee olla johdonmukaista sekä organisaatioiden välillä ristiriidatonta. Implementointi eli fuusion tehokas toteuttaminen edellyttää, että etukäteissuunnitelma sekä johdon nimitykset ovat tehty ripeästi. Implementoinnin tehokkuuteen vai-

kuttavista tekijöistä voidaan luokitella vielä nopeus ja päätösvoima, ulkopuolisen avun käyttäminen, oikea ajoitus ja muutosvastarinnan välttämisen sekä nopeiden onnistumisten aikaansaanti. Muutoksessa vaaditaan näkyvää ja hyvää johtoa sekä johtamista. Näkyvään ja hyvään johtamiseen voisi lukea esimerkiksi sen, että ollaan ihmisten lähellä ja kerrotaan fuusion tavoitteista eikä viestitä ylpeästi tai välinpitämättömästi. Arvoilla ja kulttuureilla on omat vaikutuksensa. Kulttuurit ovat erilaisia, mutta niitä on hyvä ymmärtää ja samalla muistaa kunnioittaa muita ihmisiä. Arvojen määrittäminen, tiedostaminen ja ankkurointi toimintatavoiksi ovat avainasemassa yhteensulautumisen onnistumisessa. Fuusion onnistumiseen vaikuttavat myös johtamisjärjestelmät, niiden yhtenäisyys sekä järjestelmien samankaltaisuus. Sopimusten huolellinen selvittäminen etukäteen tukee onnistumista, kun varmistetaan, että esimerkiksi yrityskauppasopimus on kunnossa tai rahoitus ja tuloskunto on tarkistettu. (Valpola 2004, 222-230.)

### 3 Integraatio ja yhteensulautuminen

Yritysoston jälkeen alkaa yhteensulauttamisen vaihe eli integroituminen. Oston jälkeen tehdään kahdentyyppisiä strategisia linjauksia, päätetään integraatiostrategia sekä tuleva yritysstrategia. Integraatiostrategialla tarkoitetaan sitä, kuinka vahvasti ostettu yritys sidotaan osaksi organisaatiota. Integraatiostrategialla määritellään, mitä ja miten toimintoja sulautetaan, täydellisesti, osittain vai pinnallisesti ja millä voimakkuuksilla niihin keskitytään. Lisäksi huomionarvoista on oston vaikutus ostavaan yritykseen ja mahdolliset muutokset. Selkeällä ja tarkkaan laaditulla integraatiostrategialla välttytään väärinkäsityksiltä, sillä strategia toimii viestintävälineenä organisaatioon kohdistuvista päätöksistä, jolloin kaikki noudattavat samaa linjaa. Yritysstrategialla tarkoitetaan oston vaikutusta sekä ostetun että ostavan yrityksen toimintoihin. Yritysten toiminnot ja tuotteet saattavat olla samanlaisia, jolloin päällekkäisyyden takia niitä yhdistetään. (Teerikangas 2008, 67-69.)



Kuva 1. Integraation osuus yritysostoprosessissa (Katramo ym. 2011, 444.)

Integraation tavoitteena on yhteensulauttaa ostettu yritys menestyksekkäästi ostavaan yritykseen. Yritysten yhdistäminen on haasteellista ja siinä onnistuminen vaatii huolellista suunnittelua ja johtamista. Yleisimpinä integraation epäonnistumisen syinä voidaan pitää puutteellista viestintää ja tiedonantoa, epäselviä tavoitteita sekä johtamisen puuttumista. Integraatio on yritysostoon liittyvä suuri kokonaisuus. (Katramo ym. 2011, 443.)

### 3.1 Integraation vaiheet

Integrointi voidaan jakaa eri vaiheisiin. Integroinnin vaiheita voisivat esimerkiksi olla: aika ennen integrointia, yrityskaupan julkistaminen, aika yrityskaupan jälkeen sekä niin sanotut 100 ensimmäistä päivää ja ankkurointi. Ennen yrityskaupan julkistamista olisi hyvä olla tarkka suunnitelma laadittuna integraation toteutuksen tueksi vastuineen ja aikataulutuksineen. Tarkan suunnittelun kautta toteutuksen päälinjoja voivat olla esimerkiksi integroinnin syvyys, muutoksen pääkohde, integroinnin pääkeinot ja -vaiheet. Yrityskaupan julkistamispäivänä tärkeässä roolissa on viestintä, eri sidosryhmät kuten asiakkaat, henkilöstö, osakkeenomistajat, media ja yhteistyökumppanit, tarvitsevat välittömästi tiedon yritysostosta. Yrityskaupan jälkeen alkavat integrointitoimenpiteet, jota nimitetään myös ”ensimmäiset sata päivää”-vaiheeksi. Tässä vaiheessa huomionarvoista on se, että viestintä on toimivaa ja yrityskaupan tavoitteet sekä vaikutukset tulevat kaikkien asianomaisten tietoon. Ankkurointivaiheen kesto on organisaatiokohtainen, ja se voi kestää muutamasta kuukaudesta muutama vuoteen. Toimintojen ankkurointi käytäntöön on projektimainen toimintatapa, jolla pyritään siihen, että henkilöstö on sitoutunut tavoitteisiin ja yhteistyöhön. Muutosprosessit vaativat aikaa ja resursseja, joten ei ole ollenkaan harvinaista, jos ne kestävät viisi tai kymmenen vuotta isoissa konserniorganisaatioissa. (Valpola 2004, 230-232.)

Yritysoston jälkeinen yhteensulautumisvaihe on tärkeä yhdistyneiden yritysten yhteisen tulevaisuuden kannalta. Yhteensulautumisen onnistumisella on merkittävä rooli, jos yritysosto ei toteudu odotetulla tavalla. Onnistuakseen yhteensulautuminen vaatii niin sanottuja yhteensulauttamisen peruspilareita, joita ovat yhteensulauttamisen suunnittelu, toiminnan tehokkuus, visio tulevasta, integraation työkalut sekä viestintä. (Teerinkangas 2008, 70-71.)

Yhteensulauttamisvaiheen suunnittelulla varmistetaan oston jälkeisen sulautumisen helppous. Suunnittelu on yhteydessä henkilöstön asenteeseen yritysostoa kohtaan. Jos suunnittelu on vajavaista ja tavoitteet eivät ole selkeitä, ei henkilöstökään saa selkeää kuvaa siitä, mitä on tulossa tai miten heidän tulisi toimia. Toiminnan tehokkuutta voidaan tutkia kahdesta eri näkökulmasta: kuinka nopeasti yhteensulauttaminen aloitetaan oston jälkeen ja millä nopeudella se etenee. Yhteensulauttamistoimien aloittaminen heti oston jälkeen lisää henkilöstön varmuutta ja luottamusta, jolloin henkilöstön on avoimempi muutokselle. Integraation tahti



riippuu siitä halutaanko nopeaa sulautumista vai pitkän aikajänteen sulautumista, joka voi auttaa monien peräkkäisten muutosten hyväksymisessä. Selkeästi laaditut visio ja tavoitteet tulevasta mahdollistavat sen, että yhteensulautumisvaiheessa keskitytään tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, eikä siihen, mitä tapahtuu ja mikä suunta toiminnalle pitäisi asettaa. Yhteensulauttamisen työkalujen käytöllä viitataan erilaisiin keinoihin edistää ostavan ja ostetun yrityksen henkilöstön vuorovaikutusta sekä yhteistyötä. Yhteensulauttamisen työkaluja ovat muun muassa vierailut, henkilöstövaihdot, informaatio- ja koulutustapahtumat. Työkalujen tarkoituksena on edistää yritysten välistä oppimista ja viestintää, sillä yhteensulautumiselle on suotavaa, että henkilöstölle muodostuu käsite ”meistä osana yhteistä yritystä”. Muutostilanteissa viestinnän rooli korostuu, mutta ongelmalliseksi yhteensulautumisvaiheessa viestinnästä tekee sen, miten viestiä asioista, jotka eivät vielä ole virallisia. Luottamuksen puutteelta välttyäkseen on hyvä viestiä epävirallisista asioista esimerkiksi tunnustaen, että asiasta ei tiedetä ja päätöstä ei ole tehty. (Teerikangas 2008, 71-76.)

### 3.2 Yritysosaston vastuuhenkilöt

Yritysosastoissa on usein vastuuhenkilöt, integraatiojohtajat tai integraatiotiimit, mutta he eivät kuitenkaan ole ainoita vaikuttavia rooleja. Oston onnistumiseen vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti ostetun yrityksen johto, ostavan yrityksen johto, kummankin yritysosaapuolen henkilöstö, ekspatriaatit eli ulkomaisen ostavan yrityksen edustaja, sekä ostavan yrityksen kohdemaan organisaatio. (Teerikangas 2008, 82-83.)

Suorassa vastuussa oston onnistumisessa	Epäsuorassa vastuussa oston onnistumisessa
- Ostavan yrityksen integraatiovastaavat	- Ostavan yrityksen henkilöstö
	- Ostetun yrityksen henkilöstö
- Ostetun yrityksen johto	- Ostavan yrityksen ylin johto

Taulukko 2. Oston onnistumiseen vaikuttavat tekijät.

Integraatiojohtaja on usein yritysostossa mukana jo sen alkuvaiheessa tutustuakseen kohdeyritykseen, sen johtoon ja henkilöstöön. Oston jälkeen integraatiojohtajan merkitys korostuu, sillä hän on vastuussa oston onnistumisesta käytännössä sekä yhteensulauttamisen koordinoimisesta yritysten välillä. Integraatiojohtajan rooli on vaativa ja rooliin valitulta odotetaan, että hän hyväksyy epäonnistumiset, kritiikin sekä työpaineen ja kiireen. Integraatiojohtajan valinta on yritysoston onnistumisen kannalta tärkeimpiä valintoja. Integraatiojohtaja toimii merkittävässä tehtävässä, muun muassa ostetun yrityksen tukena, koordinoimassa yhteensu-

lauttamisen toimenpiteitä ja edustamassa ostavaa yritystä. Hyvän integraatiojohtajan ominaisuuksia ovat hyvä ihmisjohtajuus, kyky luoda suhteita uusiin ihmisiin, vahva ammatillinen osaaminen kyseiseltä toimialalta sekä kansainvälisissä ostoissa kansainvälinen kokemus ja kielitaito. Integraatiojohtajan toimenkuvaan kuuluu myös oston jälkeisen muutoksen tukeminen, kulttuurimuutoksen edistäminen ostetussa yrityksessä sekä tiedonsiirron edistäminen yritysten välillä. (Teerikangas 2008, 83-87.)

Muutoksen edistämisessä avainasemassa ovat kannustaminen ja opastaminen muutoksessa sekä johdattaminen toimimaan ostavan yrityksen toimintatapojen mukaisesti. Kulttuurisen muutoksen edistämisen tärkeys korostuu silloin, kun ostettu yritys yhteensulautetaan täysin ostavan yrityksen toimintoihin. Tällöin integraatiojohtajan tehtäviin kuuluu ostetun yrityksen kulttuurisen muutoksen tukeminen. Ostavan yrityksen yrityskulttuurista riippuu se, kuinka aktiivisesti integraatiojohtaja on muutoksen läpiviemisen tukena. Esimerkiksi aktiivisen yrityksen tapauksessa tehdään yrityskulttuurin muutossuunnitelmia ja järjestetään koulutuksia, kun taas passiivisemmassa tapauksessa ostavan yrityksen edustaja integraatiojohtaja osoittaa omalla käytöksellään, miten uudessa yrityksessä tulee toimia. Tiedonsiirron edistämisessä integraatiojohtaja edesauttaa yritysten välisen luottamuksen rakentamisessa, vuorovaikutuksessa sekä on apuna askarruttavissa kysymyksissä. (Teerikangas 2008, 83-87.)

Yrityksen johdon rooli on tärkeä yritysoston suunnittelussa ja toteutuksessa, niin ostavan kuin ostetun yrityksen, koska jos niihin osallistuu vain ostavan yrityksen johto, yritysosto ja yhteensulautuminen saattavat vaikuttaa ostavan yrityksen valtaukselta. Ostetun yrityksen johdon osallistuminen vahvistaa tiedonsiirtymistä tulevasta ostetun yrityksen henkilöstölle. Integraatiotiimit mahdollistavat kokoonpanollaan yhteensulautumisen edistymisen esimerkiksi eri osastoilla. Integraatiotiimit muodostuvat usein kummankin yrityksen henkilöstä, jolloin tutustumisen lisäksi yhteistyön merkitys korostuu. Vaikka yhteensulauttamisen ja oston onnistumisen päävastuu on usein integraatiojohtajalla tai integraatiotiimillä, tulee muistaa, että ostetun yrityksen henkilöstön toiminnalla on myös oma vaikutuksensa. Ostetun yrityksen henkilöstö tarvitsee tukea, jotta he osaavat toimia uudessa yritys ympäristössä ja noudattaa sen toimintatapoja. Jos henkilöstö ei saa tukea, syntyy väistämättä negatiivisia reaktioita. Ostavat yritykset eivät välttämättä ymmärrä yhteensulautumisen hankaluutta ja avun tarvetta. Tukea saatetaan antaa vain niille osastoille, joissa tapahtuu eniten muutoksia, jolloin unohdetaan arkisemmat toimet. Ostavan yrityksen toimintatavat ovat sille itselleen jo niin tuttuja, että se ei tiedosta niiden hankaluutta uusille tulokkaille. Tarvittavan tuen kartoittamiseksi yrityksen pitäisi käydä harkiten läpi kaikki osa-alueet, joihin muutos vaikuttaa ja varmistaa tuen saamisen siten, että eri osastoilla tiedostetaan muutoksen haaste uusille tulokkaille. (Teerikangas 2008, 88-89, 93-94.)

### 3.3 Integraation vaikutukset ostettavan yrityksen henkilöstöön

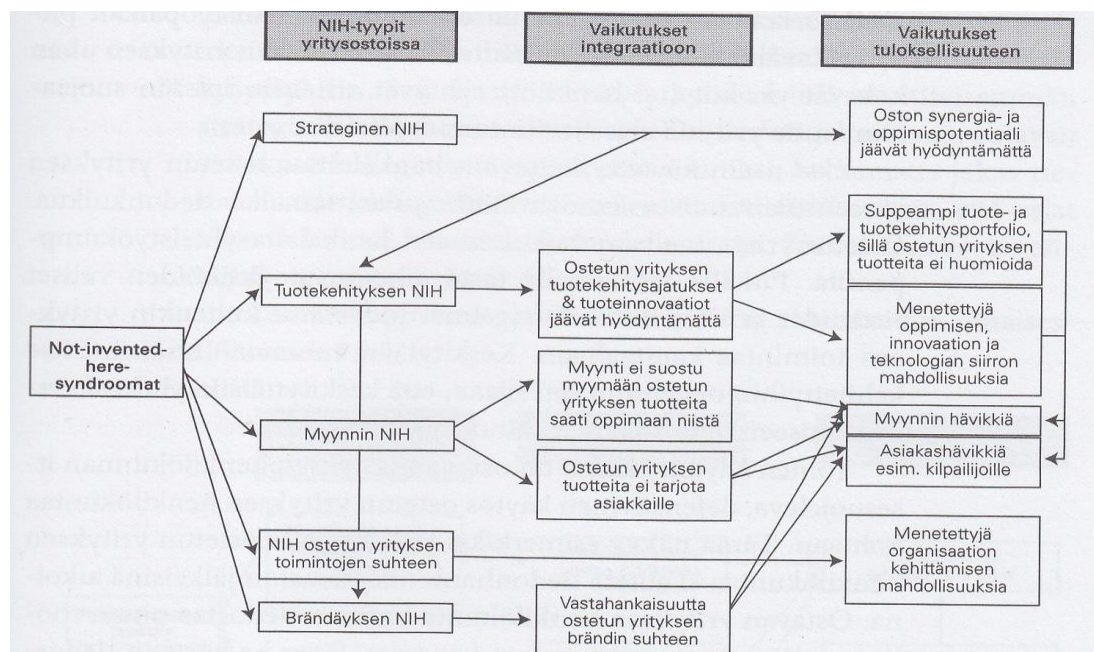
Fuusiolla on voimakkaita vaikutuksia ihmisten identiteettiin. Jokaisella organisaatiolla on omat vakiintuneet tapansa ymmärtää ja tulkita erilaisia tilanteita, jolloin tutustuminen toiseen osapuoleen ja heidän toimintatapoihinsa saattaa viedä aikaa. Fuusion onnistumisessa avainasemassa on ihmisten ymmärrys fuusion tavoitteista ja omasta roolistaan. (Valpola 2004, 22.)

Integraation syvyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka syvälle yritysoston osapuolien ymmärrys viedään yrityskaupan tavoitteista, jotta yhteinen identiteetti ja toimintatavat voivat muodostua. Oleellista on, että mietitään, tarvitaanko johdon sitoutumisen lisäksi henkilöstön sitoutumista tavoitteiden toteutukseen. Integraation syvyyteen vaikuttavat esimerkiksi yritysten eri toimialat. Yrityksillä ei välttämättä ole paljoa liiketoiminnallisia kontaktitarpeita, jolloin voidaan puhua niin sanotusta vähäisestä integraatiosta. Vähäinen integraatio on myös silloin kyseessä, kun yrityskaupan toisen osapuolen halutaan jatkavan itsenäistä toimintaa. Integraatiota voidaan myös toteuttaa päällikkötasolla, jolla säilytetään omat entiset asiakassuhteet, mutta yhteistyön kautta saadaan hyödyllisiä tietoja liiketoiminnan kehittämiseen. Integroinnin syvyyden tarve on tärkeä määrittää yhdessä eri osapuolten kanssa, jotta kaikilla on samat odotukset sekä toimintatavat. (Valpola 2004, 232-234.)

Yritysosto herättää ostettavan yrityksen henkilöstön keskuudessa monia kysymyksiä. Kysymykset liittyvät usein oston vaikutuksiin työntekijöihin ja työpaikkojen säilyvyyteen, palkkaukseen ja työsopimuksen ehtoihin. Lisäksi tietoa halutaan siitä, miten työntekijöihin liittyvistä asioista päätetään ja keneltä saadaan lisätietoja tulevasta muutoksesta. Mikäli ostetun yrityksen henkilöstö jää ilman vastauksia, saattaa henkilöstössä ilmetä sitoutumattomuutta ja negatiivista asennoitumista. (Erkkilä 2001, 163-164.)

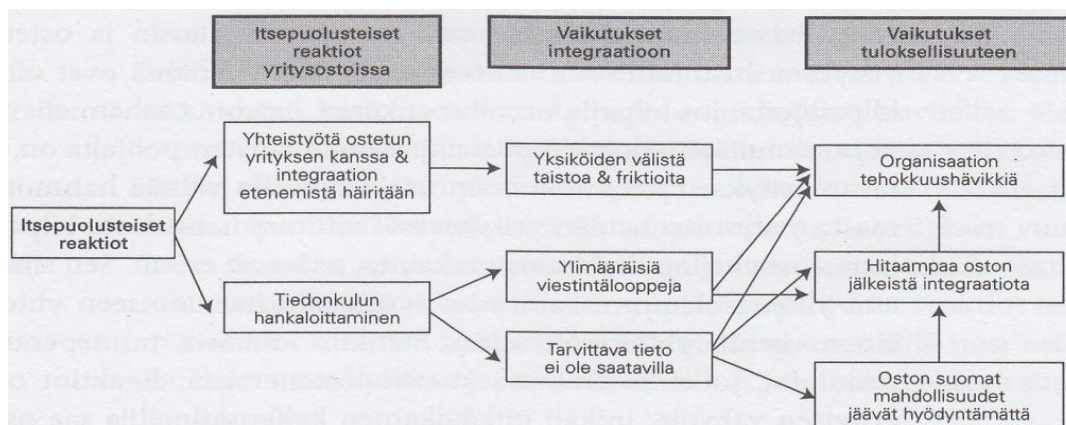
### 3.4 Tunnereaktiot

Yritysostot herättävät erilaisia tunteita henkilöstön keskuudessa. Negatiiviset tunnetilat vaikuttavat osaltaan yritysoston onnistumiseen. Negatiivisia tunnetiloja ovat ”not-invented-here” eli NIH-syndrooma sekä itsesuojelureaktio. Ostavan yrityksen NIH-syndrooma viittaa käytökseen, jota kuvaa ylpeys, ylemmyyden tunne sekä sokeus ostetun yrityksen ajastusten mahdolliselle hyvyydelle. Käytös on epätasapainossa yhteistyön, molemminpuolisen oppimisen ja kunnioituksen ilmapiirin kanssa, jota yritysoston onnistumisessa odotetaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. NIH-syndroomaa voi esiintyä niin johdon puolelta kuin minkä tahansa muun osastonkin puolelta. (Teerikangas 2008, 94-96.)



Kuva 2. Tunnereaktiot ja niiden vaikutukset (Teerikangas 2008,101.)

Ostavan yrityksen itsepuolustusreaktiot ilmenevät tunneperäisinä reaktioina ostettua yritystä kohtaan. Reaktion seurauksena ostavan yrityksen eri yksiköt tai yksittäiset henkilöt voivat hankaloittaa yhteistyötä ostetun yrityksen kanssa tai välttää tiedonkulkua ostetun yrityksen suuntaan. Ostettua yritystä saatetaan pitää sitä suurempana uhkana, mitä vahvempana se nähdään eri yksiköiltään ostavan yrityksen henkilöstön silmin. Taustalla on yksilötasoinen logiikka eli tulevaisuutta ajatellaan oman työpaikan säilymisen kautta. Tahallinen tiedonkulun hankaloittaminen aiheuttaa sen, että ostettu yritys saadaan vaikuttamaan hankalalta yhteistyökumppanilta, sillä yrityksen toiminta hidastuu, ja ristiriidat saavat näin yksiköiden välillä alkunsa. Toisaalta voi esiintyä myös ostavan yrityksen puolelta itse suojelevaa käytöstä, joka ilmenee siten, että henkilöstö ei esimerkiksi ole auttamassa tiedonhankinnassa oston jälkeisenä aikana. Taustalla vaikuttavana tekijänä on se, että ostavan yrityksen henkilöstö ei välttämättä tiedä omaa rooliaan yritysoston onnistumisen kannalta. Ostetun yrityksen henkilöstö voidaan kokea hankalana ja arkisia rutiineja haittaavana tekijänä, vaikka ostavan yrityksen henkilöstön rooli on olla apuna uudessa tilanteessa. Taustalla on myös pelkoa ja luottamuksen puute, sillä uutta yritystä ei kunnolla vielä tunneta, jolloin ominaista on epäillä toisen luotettavuutta. Toisaalta tilanteeseen vaikuttaa myös se, että uusi yhteistyökumppani saatetaan nähdä vielä kilpailijan asemassa, vaikka oston jälkeen kilpailu yritysten välillä on poistunut. (Teerikangas 2008, 101-103.)



Kuva 3. Itsepuolusteisia reaktioita (Teerikangas 2008, 103.)

Syitä ostavan yrityksen tunneperäisiin reaktioihin on monia, niin suoraan tunteisiin kuin toimintaankin liittyviä. Luonteeltaan yritysosto on eräänlainen kilpailutilanne, jossa samalta alalta oleva yritys ostaa toisen yrityksen. Oletuksena on, että ostava yritys on menestyksenkäämpi, koska sillä on varaa ostaa. Taustalla voi olla niin sanottua paremmuuden taistoa eli ostava yritys kokee olevansa parempi arvoinen kuin ostettu yritys. Jollei kilpailutilanteen reaktiota tunnisteta, sen seurauksilla on ostoa ja ostavan yrityksen tulevaisuuden kannalta tuhoavia vaikutuksia. Tuhoavana vaikutuksena voi olla esimerkiksi, että luottamuksen ja yhteistyön ilmapiiri ei kehity. Luottamus ja yhteistyö ovat tärkeitä tekijöitä oston onnistumisen kannalta. (Teerikangas 2008, 103-104.)

Negatiivisten tunnelatausten taustalla on usein ostavan ja ostetun yrityksen ostoa edeltävä suhde. Jos yritykset ovat olleet toistensa kilpailijoita, ja niiden välillä on ollut vihamielisyyttä tai kovaa kilpailua, ostavan yrityksen henkilöstö saattaa hahmottaa oston kilpailuvoittona. Tämä johtaa ostoa hankaloitaviin tuntemuksiin, esimerkiksi ylpeyteen, josta on haittaa niin yhteistyön kehitykselle kuin oston edistymisellekin. Ostettu yritys saatetaan kokea uhkana, joka osaltaan vaikuttaa ostavan yrityksen suojelevampaan käytökseen. Tällöin suojelevan käytöksen yhteydessä unohdetaan ajatella koko yrityksen tavoitteita, ja pahimmassa tapauksessa voi syntyä taistelua johdon huomiosta, investoinneista ja resursseista. Ostavan yrityksen negatiivisilta tunnereaktioilta ei pystytä täysin suojautumaan, mutta niitä voidaan ehkäistä panostamalla tarkoituksenmukaisesti ostetun yrityksen osaamiseen ja ajatuksiin. (Teerikangas 2008, 104-105.)

Ostetulle yritykselle merkittäviä muutoksia ovat yritysosto ja uusi omistaja, jotka oston jälkeisenä aikana saavat aikaan reaktioita ostetun yrityksen tunneperäisestä taustasta eli sisäisestä tunnehistoriasta. Yhteensulauttamista saattavat häiritä nämä menneet tunnelataukset. Menneet tunnelataukset voivat aiheuttaa yrityksen omien yksiköiden välillä epäluuloisuutta ja kilpailuhenkisyttä sekä epärationaalisuutta ja puolueellisuutta. Yritysoston jälkeistä aikaa eivät siis pelkää hankaloita ostavan ja ostetun yrityksen väliset hankaluudet. Ostons-

tumisen kannalta olisi merkittävää, että ostava yritys osaisi huomioida ostetun yrityksen käytöksen, jotta välttyttäisiin negatiiviselta tunnereaktioiden kehältä. Jos negatiivisia tunnereaktioita ei huomioida, niiden hiljaisen voiman ote vaikuttaa oston etenemiseen, onnistumiseen sekä lopulta oston taloudelliseen tuloksellisuuteen. (Teerikangas 2008, 106.)

### 3.5 Ennen ostoa

Ennen ostoa ostavan yrityksen tulee hahmottaa koko yritysoston aiheuttaman muutoksen laajuus, miksi tehdään strateginen siirto yritysoston kautta, kenet ostetaan ja vaikuttaako aika ennen ostoa yritysoston haasteellisuuteen. Oston hiljaisina voimina tulisi nähdä ostettavan henkilöstön henkinen tila sekä yhdistyvien yritysten yhteensopivuus ennen ostoa. (Teerikangas 2008, 23). Henkilöstöä voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä resurssina ja voimavarana. Ennakosuunnittelun tärkeimpänä tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään ja sitoutumaan uuden yrityksen visioihin ja strategiaan tavoitteisiin. Ilman tiedottamista ja vuorovaikutusta henkilöstön mukaan saaminen on miltei mahdotonta. Varmistus siitä, että siirtyvä henkilöstö tietää työsuhteeseensa liittyvät asiat, on henkilöstöhallinnon tehtävä. (Erkkilä 201, 138-139.)

#### 3.5.1 Henkinen tila ennen ostoa

Yritysostoilla on suuri vaikutus henkilöstöön. Erityisesti ostetun yrityksen henkilöstön keskuudessa muutos voi herättää epävarmuutta. Ennen yritysostoa olisi hyvä kiinnittää huomiota ostettavan yrityksen ”henkiseen tilaan”, eli kohdeyrityksen tilaan, jossa he ovat vastaanottaneet yritysostoutisen. Henkisen tilan voidaan sanoa olevan joko positiivinen tai negatiivinen. Henkisellä tilalla on suora vaikutus yhteensulauttamiseen, ja henkisen tilan ollessa negatiivinen tulee yhteensulauttamisesta huomattavasti haastavampaa. Innostuneisuus saa ostetun yrityksen henkilöstön rakentamaan tehokkaammin ja ripeämmin uutta tulevaisuuttaan. Ostetun yrityksen henkinen tila tulisi nähdä piilevänä voimavarana ja ottaa huomioon ostetun yrityksen henkilöstön erilaiset tuntemukset, niin epävarmuuden kuin innostuneisuuden, joilla on yhtä tärkeä vaikutus yritysoston onnistumiseen kuin muillakin siihen vaikuttavilla tekijöillä. (Teerikangas 2008, 24.)

Henkilöstön henkistä tilaa ennen yritysostoa voi ennakoida tutkimalla ostettavan yrityksen henkilöstön tapaa reagoida yritysostoutiseen, ostajaehdokkaaseen, ostavan yrityksen edustajien käyttäytymiseen sekä ostetun yrityksen johdon tapaan viestiä uudesta ostajasta. Henkilöstön suhtautuminen yritysostoutiseen voi vaihdella tapauskohtaisesti innokkuudesta epäluuloisuuteen ja jopa negatiivisiin tuntemuksiin. Tuntemuseroja selittää esimerkiksi ostettavan yrityksen aiempi yritysostokokemus. Yritysostoutinen voi olla järkytys ensimmäistä kertaa ostetuksi tulevalle pienyritykselle, ja pelon tunne voi johtua yritysostojen kokemattomuudesta. Yritykset, joilla jo on ostokokemusta, eivät välttämättä enää koe samanlaista tun-

netta kuin ensimmäisellä ostokerralla, mutta huomionomaista on se, että uusi yritysosto herättää aina jonkinlaisia tunteita. Tällaisia voivat olla esimerkiksi yritysostouupumus tai väsähdys ostoihin, jolloin henkilöstö ei ole innostunut jatkuvien muutoksierteiden pyörteisä. Henkilöstöllä on kuitenkin jo yritysosto-osaamista, joka näkyy siten, että he vertailevat omistajia sekä heikkouksia ja vahvuuksia toisiinsa. Huoli, epävarmuus ja pelko ovat yleisimpiä tunnetiloja yritysostojen yhteydessä, mutta ne usein vähenevät yritysostokokemuksen karttuessa. Henkistä tilaa ostettavassa yrityksessä selittää myös se, että kuinka merkittävänä yritysostoa pidetään ostettavan yrityksen tulevaisuuden kannalta. Henkilöstö suhtautuu usein positiivisesti ostoon, jos se merkitsee mahdollisuutta uudistua, kasvaa tai kansainvälistyä. Silloin kun yritysoston merkitystä on vaikea perustella, henkilöstön on hankalampaa sitoutua tulevaisuuteen, koska he kokevat tulevansa toimeen omillaan ilman uutta omistajaa. (Teerikangas 2008, 25-28.)

Henkiseen tilaan vaikuttavat aiemmat tiedot kyseisestä ostajaehdokkaasta. Ostajaehdokkaaseen suhtaudutaan positiivisesti tai negatiivisesti tilanteesta riippuen. Tekijöitä, jotka selittävät näitä tuntemuksia, ovat esimerkiksi kuinka tunnettu ostajaehdokas on. Täysin tuntematon ehdokas saattaa herättää pelon ja epävarmuuden tuntemuksia henkilöstön keskuudessa. Jos ostava osapuoli on entuudestaan tuttu, suhtautuminen riippuu lähinnä siitä, millainen suhde yritysten välillä on aiemmin ollut. Omistajan kansallisuus on merkittävä erilaisia tuntemuksia selittävä tekijä. Jos ostettavalla yrityksellä ei ole aiempaa kokemusta kansainvälisestä yhteistyöstä, henkilöstön suhtautuminen ei ole niin avointa kuin se olisi ostajan ollessa kotimaasta. Kulttuurierot saattavat osaltaan vaikuttaa tunteisiin, jos esimerkiksi yritysten kulttuurit ovat täysin erilaiset, saattavat johtamis- ja yhteensulauttamisperiaatteet erota täysin. Positiiviseen reagointiin vaikuttaa omistajaehdokkaan houkuttelevuus. Houkuttelevuutta lisäävät omistajanehdokkaan kehitysajatukset, esimerkiksi ostettavan yrityksen liiketoiminnan ja toimintojen kehittäminen tai vahva kasvun tavoittelemisen markkinoilla. (Teerikangas 2008, 29-34.)

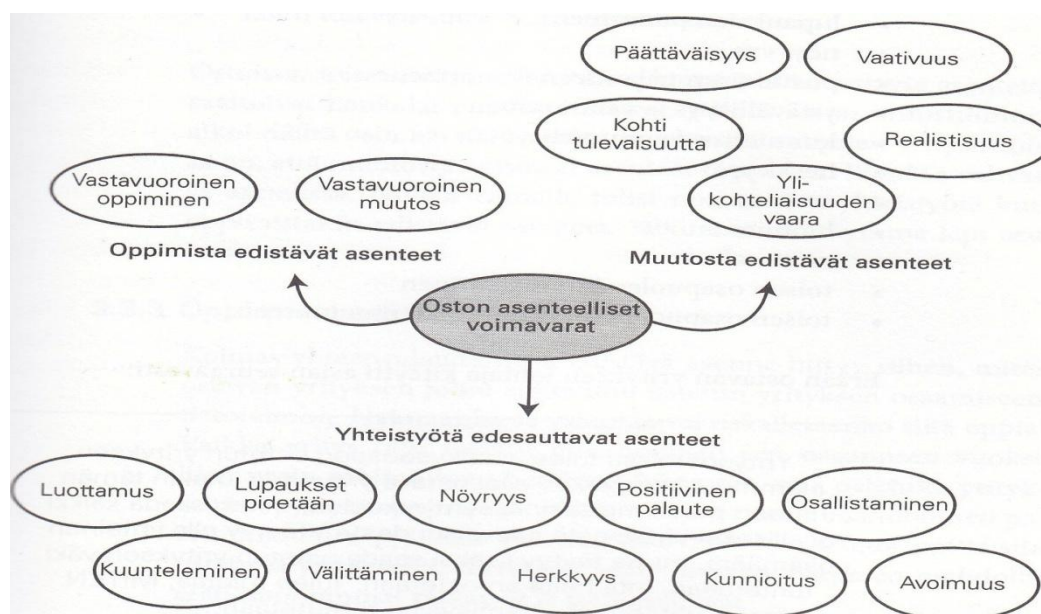
Ostavan yrityksen edustajilla nähdään olevan suuri vaikutus ostettavan yrityksen tapaan reagoida. Jokaisella tiedolla ostajaehdokkaasta on merkityksensä. Ostettava yritys on usein tietämättömyyden tilassa, ja mahdollisesta yritysostosta ja uudesta omistajasta tiedetään vähän. Ostettavan yrityksen henkilöstön suhtautumiseen voidaan vaikuttaa kahdella tavalla: ostoa edeltävien neuvottelujen hengellä sekä satunnaistapaamisilla ennen ostoa. Ostoa edeltävillä neuvotteluilla luodaan jo pohjaa yhteiselle yrityspolulle, jolloin luottamus osapuolten välillä korostuu. Onnistuminen edellyttää, että ostettavaa yritystä kohdellaan tasapuolisesti ja reilusti, ei niinkään alentavasti. Satunnaisilla tapaamisilla tarkoitetaan niin sanottuja käytävätapaamisia. Satunnaiset tapaamiset ovat kenties ainoa ostajaehdokkaan keino viestiä tulevaisuudesta johtokunnan tapaamisten ohella, jolloin edustajan olemus, ilmeet ja eleet herättävät ostettavan henkilöstön eri tuntemuksia ostajaehdokasta kohtaan. Julkisuuskuva vai-

kuttaa ostettavan yrityksen tapaan reagoida uuteen omistajaehdokkaaseen etenkin, jos julkisuuskuva on negatiivinen. Luottamuksen puute ja negatiivinen reagoititapa koettelevat yrityksen henkistä tilaa ja vaikeuttavat yritystalon onnistumista. (Teerikangas 2008, 34-40.)

Henkiseen tilaan vaikuttavat olennaisesti ostettavan yrityksen johdon tapa viestiä uudesta ostajasta sekä sen asenteet ja käytös. Johto tapaa uutta omistajaa tai ostavaa yritystä asemansa puolesta enemmän kuin henkilöstö. Ostettavan yrityksen johto saattaa ajautua välikäteen oman henkilöstönsä ja ostavan ehdokkaan välille, sillä johto saa käsityksen yrityksen tulevaisuudenkuvasta sekä omistajaehdokkaiden vahvuuksista ja heikkouksista. Toimiva viestintä mahdollistaa henkilöstön valmistautumisen positiivisella asenteella ostavaa osapuolta kohtaan. Ostettavan yrityksen henkilöstön käsitys ostavasta yrityksestä perustuu usein vain mielikuviin, arvailuihin ja huhuihin. Ostossa mukana olevan johdon olisi syytä tiedostaa yrityksen henkinen tila ennen ostoa. Johdon tulisi keskittää huomiota epävarmuuden ja pelon tuntemuksiin samalla hyödyntäen positiivisia tuntemuksia. (Teerikangas 2008, 40-43.)

### 3.5.2 Yhteensulauttamisen johtaminen

Yritystalon jälkeinen yhteensulauttamisenvaiheen onnistumiseen vaikuttavat peruspilareiden lisäksi myös asenteet, niin integraation vetäjien kuin integraatiotiimienkin sekä koko organisaation asenteet. Myönteiset asenteet voidaan luokitella yhteistyötä tukeviin asenteisiin, muutosta edistäviin asenteisiin sekä oppimista edistäviin asenteisiin. (Teerikangas 2008, 77-79.)



Kuva 4. Yhteensulauttamisen onnistumiseen vaikuttavat asenteet (Teerikangas 2008, 79.)



Ostettu yritys joutuu yritysostossa altavastajaan asemaan, jolloin yritysten yhteistä tulevaisuutta kannattaa lähteä rakentamaan yhteistyöllä ja toista osapuolta kunnioittaen. Tämä lähestymistapa vaatii ostavalta yritykseltä nöyryyttä ja tasavertaisuuden ymmärtämistä, jotta osto olisi onnistunut. Yritysosto on muutostilanne, jossa tarvitaan yhteensulautumisen johtamista. Samalla vaaditaan määrätietoisuutta sekä selkeitä toimia. Vastavuoroinen oppiminen tarkoittaa sitä, että ostava yritys ei pelkää siirrä omia toimintatapojaan ostetulle yritykselle, vaan ostetun yrityksen omia ratkaisuja harkitaan siirrettäväksi ostavaan yritykseen. Vastavuoroinen oppiminen voi johtaa parempaan tyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja luottamukseen uutta omistajaa kohtaan sekä organisaation tuloksellisuuteen. Ostettu yritys kokee tällöin, että sitä ja sen osaamista arvostetaan. Vastavuoroisella muutoksella tarkoitetaan tilannetta, jossa ostava yritys muuttaa toimintatapojaan ostettavan yrityksen suuntaisesti. Vastavuoroinen muutos osoittaa, että ostava yritys on tosissaan ja toimii keinona ostetun yrityksen henkilöstön innostuneisuuden säilyttämiseksi. (Teerikangas 2008, 79-82.)

### 3.5.3 Viestintä ennen ostoa

Yritysoston ja fuusion näkökulmasta muutoksen läpiviemisen tärkeänä osana on viestintä. Se on ainoa keino, jolla niin ostettu kuin ostava yritys saavat tietoa toisistaan ennen yhteensulautumista. Tärkeimpänä viestinnän ominaisuutena on sen jatkuvuus, ja informaatio toimii yritysoston ja yhteensulautumisen välissä. Lisäksi tiedon yhteneväisyys on huomionarvoinen tekijä, jotta epäluottamukselta vältytään. Viestinnällä on joka tilanteessa oma tarkoituksensa. Yritysoston ja yhteensulautumisen viestinnän selkeys ja muutoksen perusteellinen läpikäynti henkilöstön näkökulmasta ovat tärkeimpiä viestinnän tarkoituksia. Johdon ja henkilöstön näkemykset viestintätilanteista vaihtelevat suuresti. Johto pitää tärkeänä viestiä esimerkiksi uuden organisaation visiosta, yhdistymisen strategisista hyödyistä, organisaatiomuutoksista ja nimityksistä. Henkilöstö puolestaan pitäisi tärkeänä tietoa siitä, säilyvätkö työpaikat, mitä mahdollisuuksia on menestyä uudessa kokonaisuudessa ja mitä mahdollisia henkilöstövaihtoksia ja muutoksista tehtävissä sekä eduissa ja palkkioissa on suunnitteilla. Viestinnässä tulisi korostua henkilöstön näkemykset muutoksen tuomasta tilanteesta. (Valpola 2004, 85-87.)

Epävarmuus kasvaa muutostilanteissa ja yritysosto on aina muutostilanne, jolloin viestinnän merkitys korostuu. Viestinnän pelkän määrän lisääminen ei välttämättä riitä, sillä muutostilanteessa vastaanottajan herkkyyks kasvaa, viestejä tulkitaan, luetaan rivien välistä ja kuullaan huhuja. Muutostilanteessa selkeä viestiminen on avainasemassa. Lisäksi viestinnän avoimuus ja oikea-aikaisuus korostuvat. Viestinnällä ehkäistään epävarmuutta. Yritysostoon liittyvän viestinnän tavoitteena on tukea positiivista suhtautumista yritysostoon sekä antaa siitä tietoa. Viestintä voidaan nähdä ensimmäisenä kosketuksena ostettuun yritykseen. Viestinnän

suunnittelussa tulee ottaa huomioon erityisesti viestin tavoite, kohderyhmä, sisältö ja ajoitus sekä millä tavoin viesti välitetään kohderyhmälle. (Erkkilä 2001, 107-109.)

Onnistunut viestintä on avointa ja rehellistä, jossa kummatkin osapuolet ovat vuorovaikutteisia. Keskeisenä onnistuneessa viestinnässä voidaan pitää sitä, että viestintä keskittyy strategiisiin tavoitteisiin, ja sen ydinviesti on lyhyt ja yksinkertainen. Avoimella viestinnällä vältetään epäselvyyksiltä sekä selvennetään odotuksia. Ennakoivalla viestinnällä voidaan välttää liiallinen muutosvastarinta. Lisäksi säännöllinen tiedottaminen eri viestintäkanavien kautta sekä henkilökohtainen vuorovaikutus ovat tärkeitä muutostilanteissa. (Katramo ym. 2011, 489-491.)

### 3.6 Muutosjohtaminen

Integraation eli yhteensulautumisen yhtenä kulmakivenä nähdään muutosjohtaminen. Muutosjohtaminen on yritysostossa tapa toimia, sillä jotain muuttuu aina oston myötä. Muutoksen keskellä tunnetaan epävarmuutta ja vastarintaa muutosta kohtaan, jolloin viestinnän merkitys korostuu. Yritysten integrointi tuo uusia toimintatapoja, joista tulee kertoa uudelle henkilöstölle. Huomioitavaa on se, että muutoksen kohteeksi joutuu myös ostava yritys. Muutosjohtamisen oleelliset huomioidut ovat seuraavissa seikoissa: muutoksen alkuvaiheessa autetaan henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään muutokset, niiden syyt ja perusteet. Huomioitavaa on myös se, että muutosjohtamisessa on enemmän kyse ihmisten kuin asioiden johtamisesta ja että kaikilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. (Katramo ym. 2011, 448-449.)

Toimintatavan ja kulttuurin hahmottaminen on haasteellista sekä yhdistyneelle että vastaanottavalle osapuolelle. Haasteellista siitä tekee sen, että vastaanottavan osapuolen on vaikea irtautua omista toimintatavoistaan ja kulttuurista, jolloin uuden tuntemattoman kulttuurin ja toimintatapojen omaksuminen aiheuttaa hämmennystä ja kysymyksiä. Vastavuoroisesti vastaanottava osapuoli joutuu perustelemaan toimintatapojaan. Keinoja, joilla yrityksen kulttuuria voi tehdä näkyvämmäksi ja toimintatapoja tutuimmiksi, ovat viestintä ja niin sanotun uuden organisaation henkilöstövalinnat. Viestinnän keinona voi olla esimerkiksi tapaamiset ja kokoukset, joissa keskitytään organisaation yhteishengen ja -työn suunnitteluun. Henkilöstövalinnoissa huomioitavaa on se, että uusilla valinnoilla on vahvistava vaikutus yrityksen kulttuuriin ja uudelle toiminnalle syntyä näin uusi henki. (Valpola 2004, 71-75.)

Muutosprosessin onnistuneeseen läpiviemiseen tarvitaan viisi tekijää: muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkurointi käytäntöön. Määrätietoisuus auttaa asioiden läpiviennissä, mutta tärkeää on myös ymmärtää muutosten tarpeiden asettamat edellytykset. Muutosprosessin käynnistä-

tymisen perusta on muutostarpeen hyväksyminen. Muutostarve määrittää sen, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sen avulla saavutetaan sekä mitä vaikutustekijöitä sillä on. Yhteinen näkemys antaa muutokselle suunnan, millä ratkaisulla tulokseen päästään. Yhteinen näkemys on hyvä kartoittaa esimerkiksi avainhenkilöiden avulla, jotka tukevat näkemyksen syntymistä laajemmalti. Muutosvoima ohjaa muutoksen toteutumiseen, joka on vahvimmillaan silloin, kun muutoksen taustasta tiedetään. Muutoskyky eri ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden kesken eroavat toisistaan, joten haasteellista on löytää muutosprosessissa yhteinen kaikille sopiva tapa selvitä muutoksesta. Muutosprosessin ensimmäisiä toimenpiteitä pidetään tärkeinä. Ne ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Niitä tarkastellaan ja ne ovat viestinnällisesti tärkeitä. Ankkurointi käytäntöön - vaihe on usein pitkä ja aikaa vievä tapahtumaketju. Sen pituus riippuu muutoksen koosta. Lisäksi muutosprosessin tukemisen tärkeys painottuu erityisesti silloin, kun halutaan varmistua tuloksien syntymisestä. (Valpola 2004, 29-35.)

### 3.6.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta heijastuu tulevan muutoksen herättämistä tuntemuksista ja tunnetiloista. Yleisesti se voi ilmentyä puhumattomuutena tai jupinana. Muutosvastarinnan tasoja ovat tietämättömyys, taidottomuus ja haluttomuus, jotka juontuvat puutteellisesta johtamisesta. Tietämättömyyden välttämiseksi johtamisessa tulee keskittyä viestintään, perusteluihin ja toistamiseen. Taidottomuuden tasossa korostuu se, että koulutusta tai ohjausta ei ole, joten niiden lisääminen johtamisessa vähentää osaltaan myös haluttomuuden määrää muutoksessa. Johtamisessa tärkeää on perustella ja ohjata toimintaa muutoksen keskellä, sillä epätietoisuus on pahin muutosvastarintaan johtava tekijä. (Mattila 2007, 20-21.)

Muutosvastarinta nähdään usein vain negatiivisena, vaikka yhtä hyvin sen voisi ajatella olevan positiivinen voimavara muutoksessa. Tilanteena muutosvastavirta on parempi kuin välinpitämättömyys, sillä vastarinta henkilöstön keskuudessa kertoo, että muutos ei ole yhdentekevä vaan merkityksellinen, ja työstä ollaan kiinnostuneita. Vastarinnan kautta saadaan palautetta ja palautteen avulla taas voidaan kehittää toimintatapoja tulevia muutoksia varten. Huonoa johtamista on se, että ei pystytä käsittelemään mahdollista uutta tietoa ja ottaa sitä osaksi suunnittelua ja päätöksentekoa. Tärkeää on käsitellä muutosta ja ottaa se osaksi jokapäiväistä johtamista. (Seies 2012; Torppa 2012.)

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten välitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävarmuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

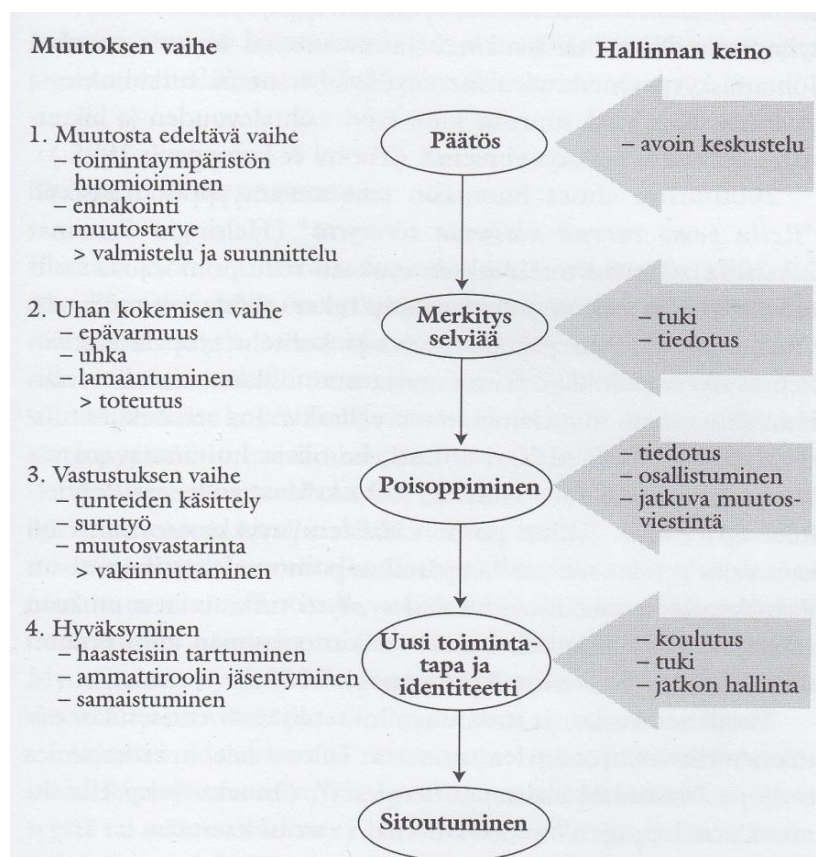
Taulukko 3. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila 2007, 22.)

### 3.6.2 Onnistuneen muutoksen keinot

Muutoksessa onnistumisessa on tärkeää, että muutokseen osallistuvat kaikki osapuolet. Haasteita muutoksesta on erityisesti esimiehillä. Huomioitavaa ovat muutoksen eri vaiheet ja niiden hallinnan keinot sekä muutokseen asennoituminen. Onnistuneen muutoksen perusedellytykset ovat esimiehen asenteet: inhimillisuus, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus ja yllätyksellisyys. Inhimillisuus näkyy ymmärtävänä ja kunnioittavana käytöksenä sekä ihmisten kuunteluna. Reiluus näkyy tasapuolisena, riittävänä ja selkeänä tiedottamisena, ja myönteisyys näkyy asenteena, niin puheessa kuin toiminnassa. Reiluus antaa uskoa mahdollisuuksiin sekä uskallusta lähteä mukaan uusiin hankkeisiin. Innostuneisuus näkyy rohkeutena ja luonteen lujutena, ja se on kaiken edistyksen perusta. Peräänantamattomuus puolestaan ilmenee päättäväisyytenä ja sinnikkyytenä. Kannustavuus on henkilöiden tukemista ja tärkeää on keksiä, mitkä asiat kannustavat henkilöstöä. Yllätyksellisyys on mahdollisuus vaihteluun, sillä kaikkea ei millään pysty hallitsemaan. Asioita voi tehdä

toisin, ja uusien mahdollisuuksien tarjoaminen ovat yllätyksellisiä muutoksia. (Ponteva 2010, 23-25, 90-110.)

Muutoksen vaiheiden jaottelu ja niihin perehtyminen ovat onnistuneen muutoksen perusedellytys. Muutosten eri vaiheiden hallinnan keinot eivät eroa toisistaan kovinkaan paljoa, sillä tuki ja tiedotus ovat kaikissa vaiheissa erityisen tärkeitä keinoja. (Ponteva 2010, 25.)



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

### 3.7 Oston jälkeen

Uusi yhteinen yritys on haastavin muutosprojekti, koska sen lopputuloksen ja siihen kuluvaan ajankäyttöön on vaikea määrittellä suunnitelmaksi. Jotta yritys olisi kilpailukykyinen, sillä tulee olla yhteiset toimintatavat sekä vahva kulttuuri, jotka osaltaan myös tukevat tuloksentekeä. Visioista johdetun strategian lisäksi yhteisten arvojen määrittäminen lisää tulosta ja henkilöstö antaa oman lisäarvonsa toiminnalle. Henkilöstön tulisi sisäistää uuden yrityksen visio sekä olla valmis muuttamaan omia vanhoja toimintatapojaan. Uutta yhteistyötä suunniteltaessa voi esimerkiksi laatia lähtötilanne-analyysin, pohtia eri vaihtoehtoja sekä laatia skenaariönäkemyksen eli millaisia tavoitteita tulevaisuudelle asetetaan. (Valpola 2004, 123, 126.)

Integraation sulavuuden ja onnistumisen tueksi on tärkeää olla selkeä strategia, joka ohjaa fuusiopäätöstä ja integrointia. Kun samat henkilöt valitaan sekä suunnittelemaan että toteuttamaan fuusiota, mahdollisilta väärinkäsityksiltä voidaan välttyä integraation yhteydessä. Johdon ja avainhenkilöiden kautta muodostuu luottamus ja sitoutuminen tulevaan muutosprosessiin sekä viestinnän merkitys korostuu. Aktiivinen viestintä perusteluineen ja tavoitteineen auttaa luomaan yhteensulautumiseen suhtautumiseen positiivisempia tuntemuksia. Integraation onnistumisen perusedellytyksenä on myös, että perusasiat, roolit, työpaikat ja työopimukset ovat kunnossa, jotta toiminta voi jatkua ilman häiriötä. Integraatioprosessin aikana projektiorganisaation selkeys ja päätöksenteon nopeus ovat onnistumista tukevia tekijöitä, kun ne ovat toimenpiteiltään selkeästi täsmennettyjä. Yhteistyön merkitys korostuu integraation yhteydessä, jolloin tärkeää on luoda avoimia keskusteluja, jotta voidaan tuoda esiin sekä epäselvyyksiä että faktoja. Strategioiden toteuttamistapojen ja suuntaviivojen yhtenäisyys ovat tärkeä tekijä, jotta tieto pysyy samana ja kaikki ovat sitoutuneita samoihin tavoitteisiin. Ennen kaikkea integraation onnistumisen saavuttamiseksi tulee jatkaa eteenpäin, oppia muilta sekä omasta kokemuksesta. (Valpola 2004, 237.)

### 3.7.1 Henkinen tila oston jälkeen

Ostetun yrityksen henkilöstö kokee oston aikana eri tunnetiloja, joiden huomioiminen on tärkeää. Epävarmuus henkilöstön keskuudessa sekä huoli ja kysymykset tulevasta nousevat esiin oston yhteydessä. Toki osto herättää myös positiivisia tunnetiloja, esimerkiksi innostuneisuutta ja toivoa tulevasta. Innostuneisuus ja motivoituneisuus ostetun yrityksen henkilöstön keskuudessa helpottavat yhteistyötä oston aikana. Epävarmuus hankaloittaa tilannetta siten, että ostetun henkilöstön motivaatiota täytyy ensin lisätä ennen kuin yhteensulauttaminen voi kunnolla alkaa. Henkisen tilan ailahtelevuuteen yritysoston yhteydessä voi vaikuttaa aiempi ostetun yrityksen omistajuushistoria. Jos esimerkiksi henkinen tila on ollut ostetussa yrityksessä aiemman oston yhteydessä positiivinen, se on todennäköisesti positiivinen seuraavassa ostossa. Motivaation taso ostetun yrityksen henkilöstön keskuudessa määräytyy siten, minkälaisena entisen omistajan aikakausi on koettu. Toisaalta epävarmuus heijastuu henkilöstöstä silloin, kun ei tiedetä kuka ostaa, milloin se tapahtuu ja toteutuuko osto. Henkinen tila ennen ostoa on suorassa yhteydessä oston jälkeiseen henkiseen tilaan. Jos henkinen tila on ennen ostoa suotuisa ja motivoitunut, todennäköisesti se on sitä oston jälkeenkin. Oston jälkeisen henkisen tilan nostamisen edesauttava tekijä on toiminta, jolla ei lisätä epävarmuutta eikä epätoivoa. (Teerikangas 2008, 201-204.)

Henkiseen tilaan oston jälkeen vaikuttavat monet tekijät. Yhtenä peruspilarina voidaan pitää yhteensulauttamisvaiheen vaivattomuutta. Jos integraatio on hyvin johdettu ja suunniteltu, se heijastuu yhteensulauttamisen nopeuteen ja avoimeen viestintään. Viestinnällä on tärkeä rooli yhteensulauttamisvaiheessa, sillä se nopeuttaa oston jälkeistä toimintaa, ostettu yritys

saa tukea muutoksessa ja näin ollen epävarmuus pienenee ostetun yrityksen henkilöstön keskuudessa. Ostavan yrityksen asenteet, niin johdon kuin yritysostovastaavien, vaikuttavat henkiseen tilaan. Yritysten molemminpuolinen motivoituneisuus helpottaa yhteensulauttamisen edistymistä, etenkin kun toiminnasta näkyvät kunnioitus, uteliaisuus ja halu oppia toimimaan yhdessä. Negatiiviset asenteet, ylimielisyys ja haluttomuus perehtyä ostetun yrityksen käytäntöihin näkyvät selvinä notkahduksina ostetun yrityksen henkisessä tilassa. Positiivisena nähdään yleensä se, että ostetun yrityksen johto osallistuu muutokseen. Tämä parantaa motivaatiota. Ostetun yrityksen henkiseen tilaan vaikuttavat sekä henkilöstön että johdon tunnereaktiot niin ostetussa kuin ostavassa yrityksessä. (Teerikangas 2008, 204-206.)

Positiivisia vaikutuksia henkiseen tilaan ovat oston jälkeinen hyöty ja tulos ostetulle yritykselle. Tulevaisuus nähdään turvallisena, kun ostava osapuoli on aidosti kiinnostunut ja sitoutunut kehittämään ostetun yrityksen toimintoja. Negatiivisena vaikutuksena henkiseen tilaan on päinvastainen tilanne, toimintojen lakkauttaminen ja pienentäminen. Toimintojen uudelleenjärjestelyt voivat heilauttaa henkistä tilaa. Tuntemattomat ostavan yrityksen toiminnot ja motivaatio ovat yhteydessä silloin kuin tukea ei ole. Henkinen tila voidaan nähdä sekä positiivisena että negatiivisena hiljaisena voimana yritysostossa. Hiljainen negatiivinen voima ilmenee siten, että ostava yritys ei ymmärrä ostetun yrityksen henkisen tilan merkitystä, vaan häiritsee toiminnallaan oston onnistumista. Ostetussa yrityksessä vallitsee jatkuvasti jonkinlainen henkinen tila. Se osataanko henkistä tilaa hyödyntää vai ei, käännetäänkö se negatiiviseksi vai positiiviseksi voimaksi, vaikuttaa niin oston etenemiseen kuin onnistumiseen. (Teerikangas 2008, 206-210.)

### 3.7.2 Viestintä oston jälkeen

Yritysosto luo paineita sekä yrityksen johdolle että henkilöstölle. Henkilöstön suhtautuminen voi olla negatiivista ja johto ei välttämättä kykene vastaamaan kaikkiin askarruttaviin kysymyksiin, jolloin henkilöstön luottamus alkaa horjua. Yritysoston jälkeisen viestinnän voi jakaa eri tyyppeihin: yritystason viestintään, paikalliseen yksikötason viestintään sekä arkisiin kohtaamisiin. Yritys- ja yksikötason viestinnällä kerrotaan lähinnä virallista tietoa, mutta toisaalta myös yksikkökohtaisista muutoksista. Viestinnän keinoina nämä voivat olla toimivia tai vähemmän toimivia, sillä kaikki riippuu viestijästä itsestään. Esimerkiksi avoimella ja kannustavalla tiedotusstrategialla saadaan henkilöstö helpommin motivoituneiksi kuuntelemaan ja vastaanottamaan uutta tietoa. Epävirallisempi viestinnän keino on arkiset tapaamiset, joissa kuulumisia vaihdellaan sekä vaivihkaa tutustutaan toiseen yritysosaapuoleen. (Teerikangas 2008, 76-77.)

Viestintää ei voi ikinä olla liikaa. Jatkuvalla viestinnällä taataan se, että yhdistynyt organisaatio pysyy motivoituneena. Organisaatiossa ollaan tiedonhaluisia, kun muutoksen jälkeen tausta-

talla on epävarmuutta tulevasta, kysymyksiä toiminnan suunnasta. Halutaan tietää, mitä muutoksia ja päätöksiä tehdään ja millä perustein. (Erkkilä 2001, 177-178.)

### 3.7.3 Yhteensulauttamisen jälkeinen muutos

Yritysosto on aina muutostilanne. Muutostilanteena integraatio vie aikaa, sillä muutokseen sopeutuminen ja uuden toiminnan kehittyminen vievät enemmän aikaa, mitä on ehkä osattu ennakolta arvioida. (Erkkilä 2001, 180.) Yritysoston jälkeisen muutoksen lähestyminen ja arvioiminen riippuu siitä, kuinka iso muutos on ja millaisia tavoitteita yritysostolle on asetettu. Yhteensulauttamisstrategialla voidaan määrittää yritysoston tavoitteet ja minne muutokset kohdistuvat, ostavaan vai ostettuun yritykseen. Yritysoston muutoksen määrää ja suuntaa voi kuvailla yhteensulauttamisen haasteena, jonka vaihtelevuus riippuu siitä, millainen yhteensulauttamisen strategia ostolle on tehty ja miten keskenään samanlaisia tai erilaisia yhdistyvät yritykset ovat. (Teerikangas 2008, 177-178.)

Strategian oleellisimpana osana voidaan pitää viestintää. Operatiivisen toiminnan kannalta strategian tulee olla johdonmukainen niin johdolle kuin alemmille toimintayksiköille. Integraation aikana koetaan monia tunnetiloja, ja jos kunnollista ohjeistusta ei toiminnalle ole, henkilöstö voi alkaa vedota vanhoihin toimintamalleihin. Tärkeää on tuoda uudelle henkilöstölle tietoa ja toimintatapoja, joilla voidaan siirtää osaamista ja arvoja. Yhdistymistä voidaan nopeuttaa ja edistää yhdessä toimimalla, jolla saadaan ehkäistä stressiä ja epävarmuutta. Yhteishengen luomisen ja positiivisten tuntemusten avulla saavutetaan tiimien ja yksiköiden yhdessä onnistumista, jolloin yrityskauppa voidaankin nähdä hyvänä asiana. (Erkkilä 2001, 183-186.)

Yhteensulauttamisen jälkeisen muutoksen johtamisessa huomio tulisi kiinnittää yhdistetyn organisaation henkilöstön asenteisiin ja siihen, kuinka yhdistymiseen suhtaudutaan. Muutokseen liittyy lähes aina vastarinta. Muutosvastarintaan vaikuttavat esimerkiksi henkilöstön motivaatio ja aiemmat muutostilanteet. Muutosvastarintaa ei silti tulisi nähdä negatiivisena ilmiönä, sillä ilman sen ilmenemistä ei opita uutta tai luottamusta ei synny uuteen osapuoleen. Keskustelu, tiedottaminen ja koulutus ovat keinoja, joilla muutosvastarintaa voidaan vähentää ja ehkäistä. Henkilöstön tunteita ja suhtautumista yhteensulauttamiseen ja saatuun tukeen voitaisiin tutkia esimerkiksi henkilöstötutkimuksien avulla. Tutkimuksella voitaisiin kysyä oliko tiedotus riittävää, olivatko strategia ja visio selkeitä, mistä mahdollisesti olisi tarvinnut lisätietoa ja onko koettu epävarmuutta tai epäselvyyttä joistakin asioista yhteensulauttamisen jälkeen. Tutkimuksen teettäminen ulkopuolisella asiantuntijalla luo puolueettomuutta, koska ulkopuolisella asiantuntijalla ei ole tunnesiteitä tutkittavaan kohteeseen. Johdon näkemys integraation onnistumisesta on usein erilainen kuin henkilöstön näkemys. Henkilöstön tunteita tulisi kuunnella ja niihin tulisi reagoida. Jos viestinnän ja oikean tiedon välittämisen



avulla ei onnistuta vähentämään huhuja ja negatiivisia tunnetiloja, voidaan todeta, että johdon yritysostolle asettamat tavoitteet eivät toteudu. Viestinnän merkitys korostuu integraation joka vaiheessa, sen avulla ylläpidetään positiivista suhtautumista muutokseen. Viestintä, jos se on avointa ja riittävää, ilmentyy luottamuksena ja henkilöstön arvostamisena. (Erkkilä 2001, 188-191.)

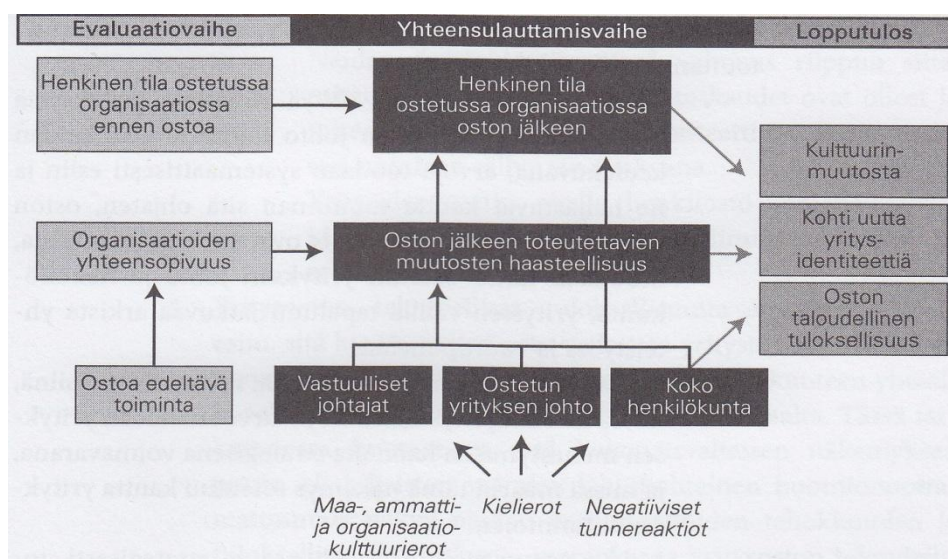
### 3.7.4 Yritysoston lopputulos

Onnistunut yritysosto toteuttaa niin ostolle asetetut kuin integraatiolle asetetut tavoitteet. Yleisesti integraation voidaan sanoa onnistuneen, kun ostavan yrityksen strategiset tavoitteet ovat toteutuneet, yhdistyneen yrityksen henkilöstö työskentelee yhdessä, ja toiminta on palautunut ”normaaliksi” nopeasti sekä yhdistetyssä yrityksessä koetaan, että yhdistyminen on ollut hyvä asia, ja sen nähdään luovan uusia mahdollisuuksia. (Erkkilä 2001, 192.)

Teerikangas (2008, 213) on määrittänyt onnistuneen yritysoston kolmeen kohtaan:

1. yritysoston jälkeen toteutettujen muutosten seurauksena kulttuuri muuttuu
2. yritysoston jälkeen yritysidentiteetti muuttuu
3. taloudelliset mittarit ovat ostolle suotuisia

Kulttuurisella muutoksella tarkoitetaan muutoksia yrityksen arkisessa toiminnassa, johtamistavoissa ja käyttäytymismalleissa. Jos ostava yritys yhteensulauttaa ostetun yrityksen toimintoja osaksi omia toimintoja, puhutaan yrityskulttuurin muutoksesta. Yrityskulttuurilla on kolme eri muotoa: rakenteellinen muutos, yhteyksien ja yhdessäolon muutos sekä yritysarvon muutos. Yritysidentiteetillä tarkoitetaan henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta yritykseen, ja kuinka vahvasti yritykseen sitoudutaan. (Teerikangas 2008, 213-214, 239.)



Kuva 6. Onnistuneen yritysoston muutostekijät (Teerikangas 2008, 271.)

Oppivan organisaation mallilla eli tavoitteiden asettamisella, niiden onnistumisen mittaamisella ja arvioinnilla saavutetaan onnistuminen yritysostossa. Jatkuva oppiminen ja arviointi kehittävät valmistautumista uuteen muutokseen. Edellytyksenä onnistuneelle yrityskaupalle on henkilöiden sitoutuminen johdon visioon ja strategiaan. Konkreettisella suunnitelmalla saadaan yhtenäinen kuva siitä, mitä ostossa tapahtuu, mitä ostolta odotetaan ja mitä tapahtuu sen jälkeen, epävarmuustekijöitä poistuu ja tavoitteet ovat selkeitä. Onnistuneen yrityskaupan perusta on suunnittelu, ja ilman sitä on mahdotonta saada uusi yritys toimimaan halutulla tavalla. (Erkkilä 2001, 194-196.)

#### 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksen toimeksiannosta. Tutkimus toteutettiin sähköpostilla lähetettävän kyselyn avulla. Tutkimus suunnattiin koko henkilöstölle, sillä tarkoituksena oli saada mahdollisimman monta vastaajaa. Tutkimukseen liittyvät kysymykset aseteltiin kohdeyrityksen asettamien toiveiden mukaisesti. Tutkimuspohja rakennettiin siten, että kysymysten avulla saatiin vastauksia tutkimusongelmiin. Tutkimuksella haluttiin erotella yritysoston mukana tulleet henkilöt ja muualta yritykseen töihin tulleet henkilöt. Tutkimuksella haluttiin saada varmistus siihen, että kyselytutkimuksen vastaukset eivät ole vääristyneitä siten, että yritysoston kautta tulleilla henkilöillä olisi ollut negatiivisia tunnetiloja ja sitä kautta ne olisivat vaikuttaneet yleisen palvelutason määritelmään.

##### 4.1 Määrällinen tutkimus

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, joka kuvaa tutkittavaa asiaa numeraalisesti, teknisesti ja kausaalisesti. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään numeroiden avulla ja tutkija esittää tulokset numeroina, esimerkiksi tunnuslukuina. Kausaalisuudella tarkoitetaan syys-seuraus-suhdetta, joka esiintyy tutkittavien ilmiöiden tai asioiden välillä. Määrällisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat tiedon strukturointi, mittaaminen, tiedon numeraalinen esittäminen, tutkimuksen objektiivisuus sekä vastaajien suuri lukumäärä. Strukturoinnilla tarkoitetaan tutkittavan asian ja sen ominaisuuksien suunnittelua ja vakiointia, jolloin lomakkeen kysymykset ovat ymmärrettäviä ja ne voidaan kysyä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Strukturointi tapahtuu ennen aineiston keräämistä, jolloin on huomioitava myös tutkittavan asian operationalisointi, eli teoreettisen ja käsitteellisten asioiden muuttamista ymmärrettävään muotoon. Objektiivisuudella tarkoitetaan tutkijan puolueettomuutta. Tutkimus on silloin objektiivinen, kun se on riippumaton tutkijasta, eli tutkija ei itse vaikuta tutkimustulokseen. Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää myös määritellä muuttujat sekä valita tutkimusta parhaiten kuvaava mittari. Muuttuja voi olla esimerkiksi henkilöä koskeva asia, toiminta tai ominaisuus, eli se, josta halutaan tietoa mää-

rällisessä tutkimuksessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen mittareita ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointilomake. (Vilka 2007, 13-16.)

Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on jonkin asian ja ominaisuuden selittäminen, kuvaaminen, kartoittaminen, niiden vertailu tai ennustaminen. Selittävälle tutkimukselle on tyypillistä se, että tutkija antaa lisätietoa tutkitusta asiasta ja sillä esitetään asioiden välisiä syy-seuraus-suhteita. Kuvailevassa tutkimuksessa annetaan lukijalle vapaus muodostaa itse oma näkemys tutkittavasta asiasta, kun sitä on ensin luonnehdittu tarkasti. Kartoittavalla tutkimuksella etsitään uusia näkökulmia, voidaan tutkia tuntemattomampia asioita sekä kehittää hypoteeseja. Vertailevalla tutkimuksella vertaillaan kahden tai useamman tutkimuskohteen välisiä eroja, kun taas ennustavalla tutkimuksella haetaan tietoa, jonka perusteella voidaan arvioida ja ennustaa eri muuttujien seurauksia. (Vilka 2007 19-22.)

Mittaamisen apuna käytetään erilaisia asteikkoja. Määrälliselle tutkimukselle tyypilliset asteikot ovat asenneasteikko ja mitta-asteikko. Asenneasteikolla voidaan mitata henkilön kokemukseen perustuvaa mielipidettä. Asenneasteikkoja ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. Mitta-asteikkoa puolestaan voidaan käyttää kun halutaan eritellä muuttujien ilmaisemisia asioita. Mitta-asteikkoja ovat laatuero-, järjestys-, välimatka- ja suhdelukuasteikko. (Vilka 2007, 45-46.)

#### 4.2 Tiedonkeruumenetelmä

Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi kyselyn, koska se toteutettiin koko henkilöstölle, yhteensä noin 250 henkilölle, ja sillä pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman moni, koska henkilöstön toiminta-alue oli hajautettu. Kysely toteutettiin yrityksellä käytössä olevalla Digium Enterprise-kyselyohjelmalla. Kysely koostui 32 kysymyksestä (Liite 1), jotka koskivat henkilöstön näkemystä taloushallinnon sisäisestä palvelutasosta. Kysely painottui ainoastaan keskitetyn taloushallinnon osa-alueisiin ja niiden toiminnan tarkasteluun. Kyselyn keskeisenä teemana oli, miten yritystojen kautta tullut henkilöstö kokee keskitetyn taloushallinnon palvelun.

Kyselyn pohjana on käytetty viisiportaista asteikkoa, joiden vastausvaihtoehdot ovat: täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot on ennalta määrätty ja kysymysmuodot on vakioitu. Lisäksi kyselyssä oli muutama avoin kysymys, joilla haluttiin saada vastaajan omia näkemyksiä esiin. Kyselyssä oli vielä edellä mainittujen lisäksi strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuotoja, joissa on valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoin vastausvaihtoehto. Kysymystyypeiltään monivalintakysymyksistä muutama perustui asteikkoihin, joissa on jokin väittämä, ja vastaaja voi valita omaa mielipidettään kuvastavan vastausvaihtoehdon. (Hirsjärvi ym. 2007, 193-195.)

#### 4.3 Kysely ja asiakastyytyväisyystutkimus

Aineiston keräämistavaksi kysely soveltuu, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. Kyselyssä kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Vakioinnilla tarkoitetaan sitä, että vastaajilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselyä voidaan käyttää myös hyvin henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen, esimerkkeinä terveys, ansiotulot tai kulutuskäyttäytyminen. (Vilkka 2007, 28.)

Kyselyn etuja ovat suuri vastaanottajamäärä, kysytyjen asioiden laajuus sekä tutkijan ajansäästö. Heikkouksina puolestaan nähdään esimerkiksi se, että ei voida tietää, kuinka vakavasti kyselyyn on suhtauduttu, onko kyselyyn vastattu huolellisesti ja rehellisesti eikä siitä, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymyksiä väärin. Kyselyn yhtenä olennaisimpana haittana voidaan olettaa olevan kadon eli kyselyyn vastaamattomuuden. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Asiakastyytyväisyystutkimus kohdistuu asiakaskontaktipinnan toimivuuteen ja sen tavoitteena on selvittää asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä yrityksen toimintaa kohtaan. Asiakastyytyväisyystutkimuksen yleiset kriteerit ovat validiteetti, reliabiliteetti, järjestelmällisyys, lisäarvon tuottaminen ja automaattinen toimintaan kytkeytyminen. Asiakastyytyväisyystutkimuksen ja yritystutkimuksen erona on se, että asiakastyytyväisyystutkimuksella mitataan tyytyväisyyskokemuksia, yrityskuvatutkimuksella selvitetään mielikuvaa yrityksen toiminnasta. (Rope & Pöllänen 1998, 83-84.)

#### 4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä. Virheiden syntymiseltä välttyäkseen on tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi tärkeää. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli onko tutkimuksessa pystytty mittaamaan sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Määrällisen tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa tulee ottaa huomioon se, että tutkimustulokset ovat päteviä tietyssä ajassa ja paikassa. Mittaustuloksia ei voi yleistää. Mittaukseen liittyvien asioiden tarkastelu ja tutkimuksen toteutuksen tarkkuus ovat tarkastelun kohteena tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnissa. Reliabiliteetin arvioinnin kohteena voivat olla, kuinka suuri vastausprosentti on, onko havaintoyksiköihin liittyvät tiedot syötetty huolellisesti, tai millaisia virheitä tutkimus sisältää eli voiko mittarin avulla mitata tutkittavia asioita kattavasti. Määrällisen tutkimuksen validiteettia arvioitaessa huomioitavaa on käsitteiden oikeellisuus ja systemaattinen virheellisyys. Validiteetin arvioinnin kohteena voivat olla, kuinka tutkija on onnistunut teoreettisen käsitteen selventämisessä arkikielelle, ovatko kysymykset myös vas-

taajan kannalta ymmärrettävässä muodossa, miten valittu asteikko toimii ja millaisia epä-tarkkuuksia tutkimuksen mittariin voi sisältyä. (Vilkkä 2007, 149-150.)

Kysymysten asettelu haluttiin tehdä vastaajalle mahdollisimman helppolukaiseksi ja vaivat- tomaksi vastata, sillä useimmat vastasivat työajallaan kyselyyn. Kyselyn ymmärrettävyydellä ja vastaamisen nopeudella taattiin se, että kyselyyn vastattiin. Kyselystä lähetettiin myös muistutussähköpostiviesti, sillä kaikkia vastaajia ei heti tavoitettu ensimmäisellä sähköposti- viestillä. Tutkimuksen reliabiliteetin arvioimisessa huomionomaista on se, että kyselyä testat- tiin eri vastausvaihtoehdoin ja tarkastettiin kyselyyn kuluva aika, mutta silti joissain vastauk- sissa oli huomattavissa pieni kato. Kyselyn kysymykset oli asetettu niin, että jokaiseen kysy- mykseen oli pakko vastata, oli vastaajana sitten yritysoston kautta tullut henkilö tai muualta yritykseen tullut henkilö, mutta todennäköisesti muutamasta kysymyksestä oli jäänyt tämä asetus pois, sillä muutamassa kysymyksessä ei ollut vastaajia saman verran kuin koko kyselyyn vastanneita. Lisäksi huomionarvoista on se, kuinka vastaaja suhtautui kun, ulkopuolinen hen- kilö lähetti kyselyn. Kyselyyn vastattiin nimettömänä eikä vastaajaa pystynyt tunnistamaan, jonka uskon vähentäneen vääristäviä tai kyselyn tekijää miellyttäviä vastauksia. Muutoin tut- kimuksen avulla saatiin mitattua kattavasti sille asetettuja asioita. Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa tutkimuksen kysymykset olivat vastaajalle ymmärrettävässä muodossa. Kyselyyn valitut asteikot valittiin siten, että niistä poistettiin vastausvaihtoehdot: ei samaa eikä eri mieltä ja en osaa sanoa. Muutamassa kysymyksessä nämä olivat, mutta eivät saaneet kovin- kaan suurta vastaajamäärää, joten tutkimuksen osalta valitut asteikot toimivat.

## 5 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 181 henkilöä, joista suurin osa työskenteli myynnissä, 75,14 pro- senttia. Kyselyyn vastanneista 31 prosenttia oli tullut yritykseen yritysoston kautta vuosina 2007-2010. Kyselylomakkeeseen oli asetettu yritysostojen kautta tulleille henkilöille talous- hallinnon palvelusta kartoittavien kysymyksien lisäksi kysymykset, jotka liittyivät integraati- oon taloushallinnon osalta. Muualta kuin yritysoston kautta yritykseen tulleille henkilöiltä kar- toitettiin vain yleistä näkemystä keskitetyn taloushallinnon palveluista.

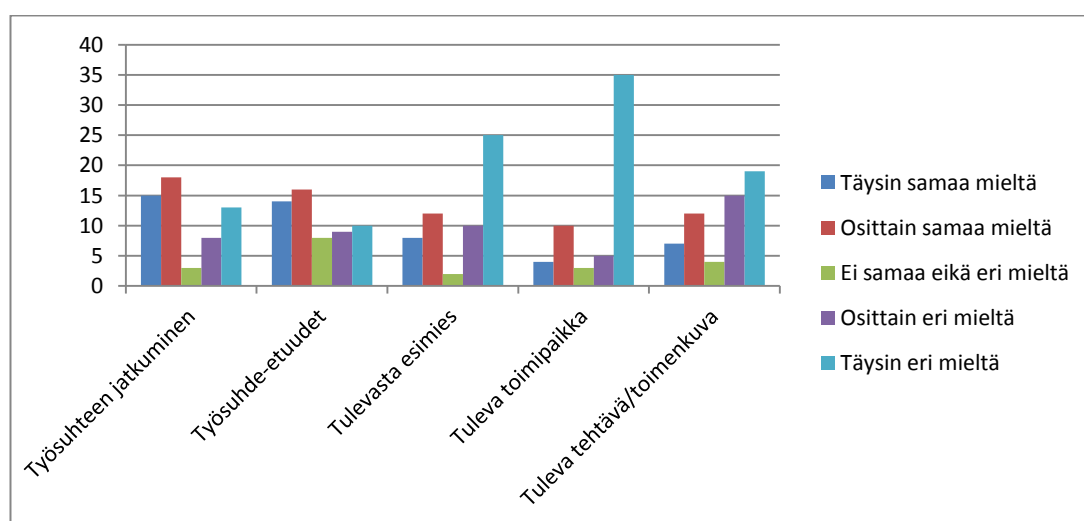


Kuvio 1. Kyselyyn vastanneen henkilöstön rakenne tulovuosina

Yli puolet yritysoston kautta tulleista henkilöistä muistivat, että he eivät saaneet ennen integraatiota tiedotteita tai ohjeita sähköpostitse tai kirjeellä. Loput, 31,58 prosenttia vastasivat saaneensa tietoa. Yrityksellä on ollut käytössään henkilökuntakirje yritykseen yritysoston kautta siirtyville uusille henkilöille, mutta todennäköisesti se on tavoittanut vastaanottajat vasta yhdistymisen jälkeen. Muuten taloushallintoon liittyvät tiedot ja ohjeet olivat riittävän ajoissa tiedotettuja, kattavia ja niiden ei koettu olevan ristiriitaisia keskenään.

Integraation jälkeiseen tiedonhakuun taloushallintoon liittyen vastaukset jakaantuivat tasaisesti kolmen vastausvaihtoehdon kesken. Eniten tietoa etsitään kollegalta, 59,65 prosenttia vastaajista ja toiseksi eniten yrityksen Intranetistä, 52,63 prosenttia vastaajista. Puhelimella kysyen oli kolmanneksi käytetyin keino, 47,37 prosenttia vastaajista. Yrityksen hajautettu toiminta-alue korostuu tässä vastauksessa, sillä kynnys kysyä asiasta toiselta samassa toiminta-alueessa työskentelevältä työntekijältä voi olla matala, ja vastauksen kysymykseen saa heti. Intranetin ja puhelimen välityksellä tapahtuvaa tiedonhankintaa voidaan pitää nopeana, kun taas sähköpostitse, 28,07 prosenttia vastaajista, tiedonsaannin voi olettaa kestävän hieman pidempään. Intranet ja puhelin ovat nykyaikana jo vakiintuneet työvälineet, jonka takia niitä myös käytetään paljon. Vastaajista 8,77 prosenttia hakivat tietoa taloushallinnosta henkilökohtaisesti esitteistä ja yhteystietolehtisistä. Vastaajista yli puolet oli valinnut enemmän kuin yhden tiedon hankintaan liittyvän vaihtoehdon. Vastaajat, jotka olivat valinneet vain yhden vastausvaihtoehdon, valitsivat kollegan, Intranetin tai puhelimen ensisijaiseksi tiedon etsinnän välineeksi.

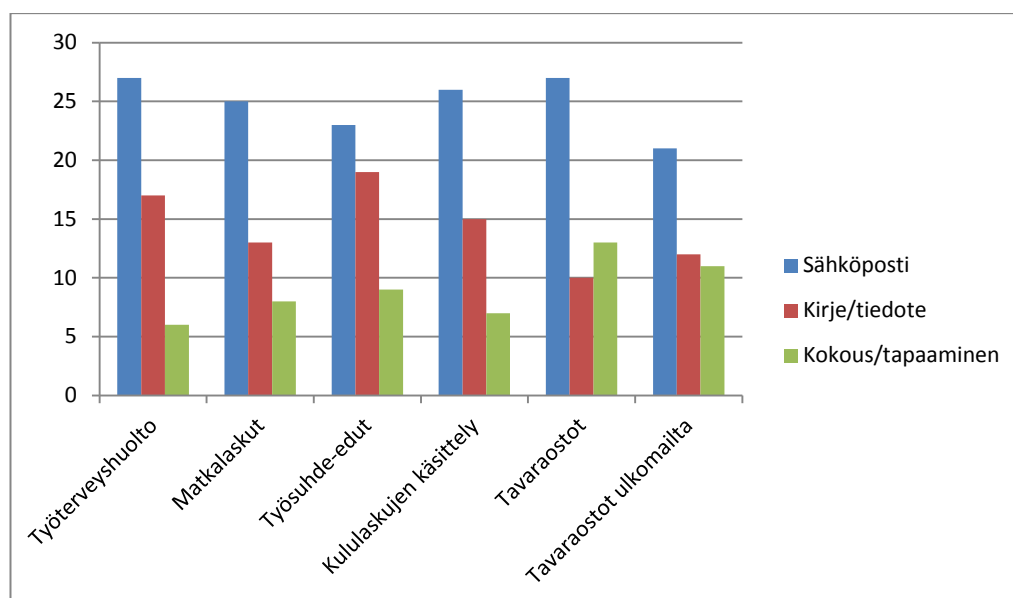
Integraation yhteyteen liittyviä yleisiä epävarmuustekijöitä, joita vastaajilta kysyttiin, olivat työsuhteen jatkuvuus, työsuhde-etuudet, tuleva esimies ja toimipaikka, tehtävä ja toimenkuva.



Kuvio 2. Epävarmuus tekijöiden jakautuminen

Epävarmuutta ei koettu olevan ennen integraatiota tulevasta esimiehestä eikä toimipaikasta. Muita epävarmuustekijöitä, joita henkilöstö koki, olivat muun muassa lomaoikeus ja palkkaus. Edellä mainitut ovat yleisimpiä epävarmuustekijöitä, mutta ne ovat myös niitä, jotka askarruttavat eniten silloin kun yrityksen omistajuussuhde muuttuu. Ensisijaisen tärkeää olisi ollut viestiä näistä asioista ja vasta sen jälkeen esimerkiksi työkaluista tai yrityksen käyttämistä ohjelmistoista.

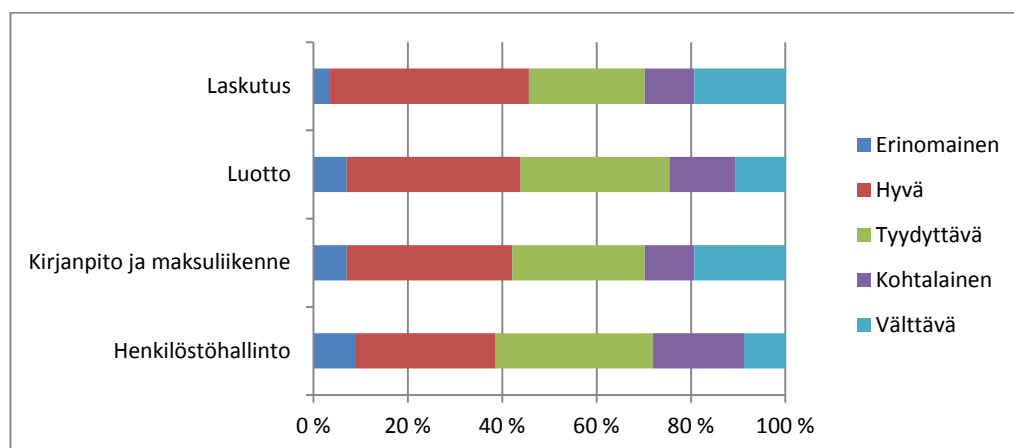
Integraation yhteydessä saatujen ohjeiden selkeys jakoi mielipiteitä kyselyyn vastanneiden kesken. Suurin osa vastanneista piti toimipisteiden toiminta-alueisiin liittyneitä ohjeita epäselvinä. Vastanneista 28,07 prosenttia vastasi olevan osittain samaa mieltä, että toimipisteiden toiminta-alueisiin liittyvät ohjeet olivat selkeitä. Toiset 28,07 prosenttia olivat sitä mieltä, että ohjeet eivät olleet lainkaan selkeitä, ja 24,56 prosenttia oli osittain samaa mieltä ohjeiden epäselvyydestä. Pääsääntöisesti ne, jotka olivat pitäneet ohjeita epäselvinä, olivat myös kokeneet integraation aikana epävarmuustekijöitä. Kun taas kysyttiin avun saantia taloushallinnosta integraation yhteydessä, vastanneista 43,86 prosenttia vastasi saaneensa apua sitä pyytäessään, osa vastaajista ei ollut kokenut tarvitsevansa apua, 21,05 prosenttia vastanneista ja 22,81 prosenttia ei osannut vastata. Vastajat, jotka kokivat, että eivät saaneet apua, 12,28 prosenttia vastaajista, olivat myös kokeneet epävarmuustekijöitä sekä pitivät ohjeita epäselvinä.



Kuvio 3. Henkilöstön mielipide, mistä olisi haluttu lisätietoja

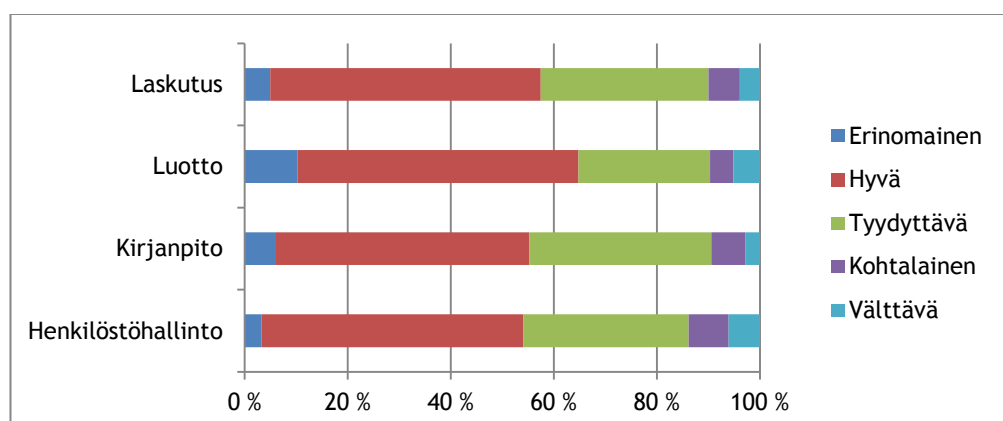
Muita lisätietoja olisi haluttu atk-ohjelmien käytöstä, muun muassa tietojärjestelmästä ja laskutuksesta. Lisäksi lisätietoa olisi kaivattu myös yleisistä toimintatavoista. Yleistä perehdytystä olisi kaivattu kaikissa yleisissä asioissa, jotta turhalta usealta henkilöltä tiedustelulta olisi vältytty.

Arvioitaessa yleistä arvosanaa taloushallinnon eri osa-alueiden osalta integraatiossa vastaukset jakaantuivat arvojen 4 (hyvä) ja 3 (tydyttävä) kesken. Taloushallinnon eri osa-alueiden onnistumista integraatiossa ei pidetty niinkään huonona, sillä integraation sujuvuuteen liittyvä negatiivinen palaute suuntautui johdon ja toimintavarmuuden suuntaan.



Kuvio 4. Taloushallinnon osalta integraatiossa onnistuminen

Kaikkien kyselyyn vastanneiden mielipiteet Intranetissä olevista ohjeista olivat pääsääntöisesti hyviä ja tyydyttäviä. Lisätietoja Intranettiin kaivattiin erityisesti yleisistä asioista. Intranettiin kaivattiin helpotusta tiedon löytämiseen ja sähköpostimuistutuksia, jos uutta tietoa on sinne tullut. Lisäksi henkilöiden päivitykset, kuka tekee mitään ja vastaa mistäkin osa-alueesta aiheuttivat epätietoisuutta henkilöstön keskuudessa. Kirjanpitoon ja maksuliikenteeseen kaivattiin hyvityslaskujen tarkempaa ohjeistusta, matkalaskutukseen sekä ostolaskujen kiertoon liittyviä asioita.

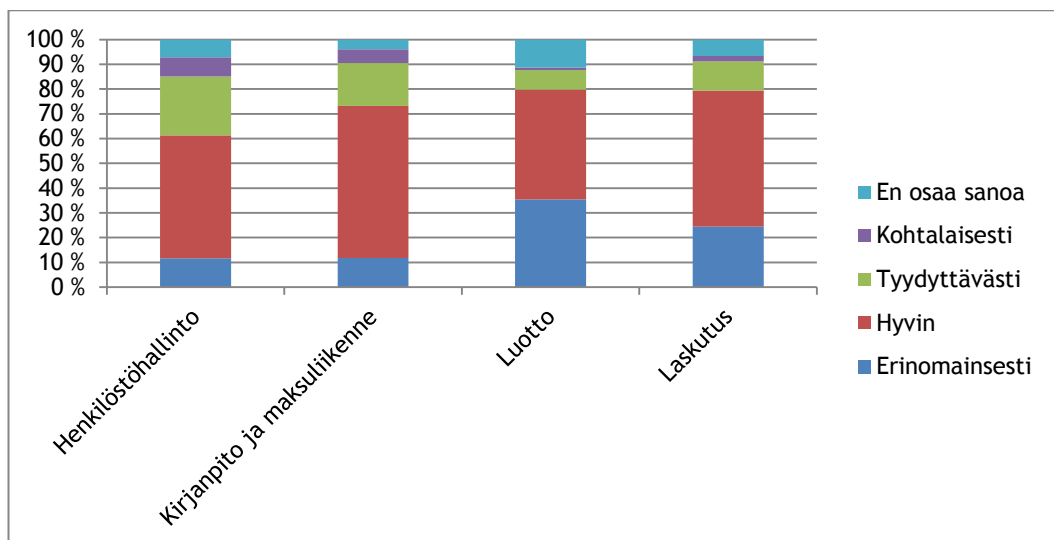


Kuvio 5. Eri osastojen tiedot Intranetissä

Kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että tiedon saa hyvin sähköpostitse tai puhelimitse. Tämän kysymyksen vastauksissa kulminoituu hyvin se, että jos tietoa ei löydä esimerkiksi In-

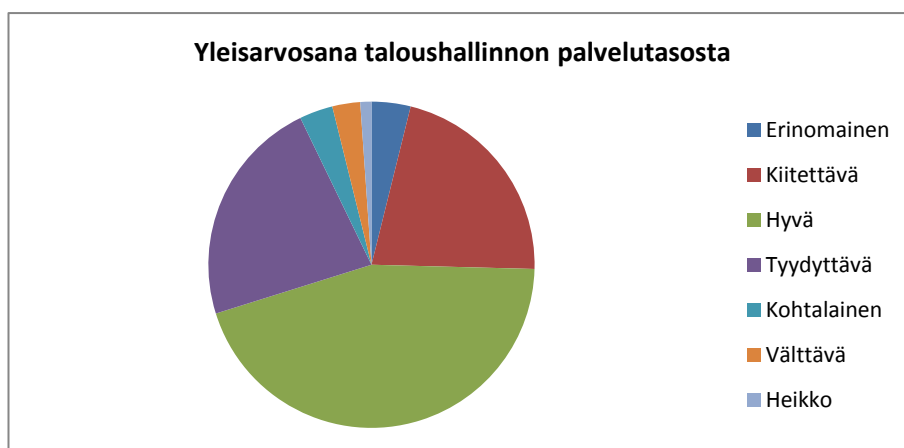


tranetistä, niin sen saa kuitenkin vielä sähköpostitse tai puhelimella. Toisaalta taas tiedon-  
saannin haittana on sen hitaus, sillä useimmin asiat ratkeavat, jos tieto on heti saatavilla.



Kuvio 6. Tiedon saanti eri osastoittain

Kaiken kaikkiaan yleisarvosana taloushallinnon palvelusta oli arvosanalla hyvä. Avoimilla kysymyksillä saatiin erilaisia mielipiteitä siitä, mitä pitäisi uudistaa ja kehittää. Yritystoston kautta tulleiden henkilöiden keskuudessa vastausvaihtoehdot heikko, välttävä ja kohtalainen saivat hieman kannatusta. Huomioitavaa oli, että nämä vastaajat olivat kokeneet muita epäkohtia integraation yhteydessä ja eivätkä ehkä siksi olleet täysin tyytyväisiä taloushallinnon palvelutasoon. Taloushallinnon yleisestä palvelutason vastauksista on nähtävissä myös se, että puutteet tai epäkohdat toiminnassa eivät vaikuta yleisarvosanaan, sillä niiden toiminnan epävarmuudet tai puutteet voivat kummuta ylemmältä taholta.



Kuvio 7. Yleisarvosana taloushallinnon palvelutasosta

## 6 Pohdinta

Tutkimus toteutui yrityksen asettamien toiveiden mukaisesti. Avoimiin kysymyksiin yritys sai juuri niitä tuloksia, joita kysymyksillä haluttiin selvittää. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista, mutta niillä saatiin hyvin esiin henkilöstön omin sanoin kuvaamia epäkohtia ja ongelmia toiminnassa. Avoimien kysymysten vastaukset olivat erittäin luotettavia. Niiden huomioiminen yritysoston yhteydessä keskitetyn taloushallinnon eri osa-alueiden kannalta sekä huomioiminen taloushallinnon eri osastojen toiminnassa on tärkeää. Avoimilla kysymyksillä saatiin paljon uusia kehitysideoita niin intranetin kuin eri osastojen toimintaan. Palautetta annettiin rohkeasti avoimien kysymysten avulla. Tämä palaute on hyödyllistä yrityksen eri osa-alueiden kehityksen kannalta, sillä ilman palautteen antoa ei tiedetä, mitä tulisi kehittää tai uudistaa. Henkilöstön mielipide on tärkeä toiminnan kehittämässä. Osassa vastauksista oli luettavissa turhautumista toimintatapaan, kun taas toisissa vastauksissa oli itse ideoituja kehitysehdotuksia. Osa vastauksista oli todella arkaluonteisia ja suoraa palautetta, toki sen takia, koska sitä oli helppo antaa nimettömänä. Eniten kaivattiin selkeyttä ja lisää ohjeistusta, jotta jokainen tietäisi yrityksen toimintatavat ja jokainen osaisi noudattaa niitä.

Kysely sai positiivisen vastaanoton. Se lähetettiin noin 200 vastaajalle ja kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 181 henkilöä. Yleensä lähetettyihin kyselyihin suhtaudutaan hieman negatiivisesti, joten tämän tutkimuksen vastausmäärä yllätti hieman. Pohdittiin jonkin verran, milloin olisi otollisinta lähettää kysely. Kysely lähetettiin perjantaina lounasaikaan ja sen jälkeen lähetettiin vielä kaksi (2) muistutussähköpostiviestiä, joista toisen lähetti yritys. Kyselyn rakenteeseen olisi voinut lisätä kysymyksiä, jotka liittyivät eri tuntemuksiin ennen yhdistymistä, sillä ne, jotka vastasivat kielteisesti kyselyssä kysymykseen, käytiinkö yksikössä tapaamassa henkilökuntaa ennen integraatiota, olivat vastanneet myös epävarmuustekijöihin myönteisesti. Lisäkysymyksenä olisi voinut olla esimerkiksi, olisiko toivottu ennen integraatiota enemmän tapaamisia tai tutustumista uuteen yritykseen, olisiko integraation yhteydessä tarvinnut lisätukea ja oliko integraation yhteydessä tapahtuva tiedottaminen tarpeeksi tehokasta. Lisäksi olisi voitu kysyä miten, olisi haluttu opastusta uusien ohjelmien käytössä tai olisiko ollut tarvetta erilliselle henkilölle, joka olisi perehdyttänyt uusiin toimintoihin.

Tutkimustulokset vastasivat aika hyvin ennako-odotuksia. Epäkohtia ja parannettavaa löytyi. Kyselyyn vastanneista yritysoston kautta yritykseen tulleiden henkilöiden vastauksista heijastui negatiivinen suhtautuminen kaikille vastanneille tarkoitettuihin kysymyksiin. Kysely oli ennalta suunniteltu niin, että se jakoi yritysoston kautta tulleet henkilöt ja muualta tulleet henkilöt. Yleisiin palvelun laatua koskevilla kysymyksillä haluttiin saada varmistus siitä, että tulokset eivät vääristy negatiivisten tunnetilojen myötä.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Blummé, N., Pitkänen, T., Raunio, M. & Äärilä, L. 2008. Yritystoiminnan uudelleenjärjestely. Keuruu: Otava.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16.painos. Helsinki: Tammi.

Honkamäki, T. & Pennanen, M. 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja - kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. Juva: WSOYpro.

Immonen, R. 2008. Yritysjärjestelyt. 4., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

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

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOY.

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa - sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Porvoo: WSOY.

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

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

Rope, T. & Pöllänen J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen. Kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Juva: WSOYpro.

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

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

### Sähköiset lähteet ja artikkelit

Seies, E-R. 2012. Muutosvastarinta on iloinen asia. Viitattu 17.10.2012.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+iloinen+asia/a2093004>

Torppa, T. 2012. Muutosvastarinta on hieno asia. Viitattu 17.10.2012.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+hieno+asia/a2147626>

## Kuvat

Kuva 1. Integraation osuus yritysostoprosessissa (Katramo ym. 2011, 444.) .....	15
Kuva 2. Tunnereaktiot ja niiden vaikutukset (Teerikangas 2008,101.).....	20
Kuva 3. Itsepuolusteisia reaktioita (Teerikangas 2008, 103.) .....	21
Kuva 4. Yhteensulautumisen onnistumiseen vaikuttavat asenteet (Teerikangas 2008, 79.)	24
Kuva 5. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25.) .....	29
Kuva 6. Onnistuneen yritysoston muutostekijät (Teerikangas 2008, 271.) .....	33

## Kuviot

Kuvio 1. Kyselyyn vastanneen henkilöstön rakenne tulovuositain.....	37
Kuvio 2. Epävarmuus tekijöiden jakautuminen .....	38
Kuvio 3. Henkilöstön mielipide, mistä olisi haluttu lisätietoja .....	39
Kuvio 4. Taloushallinnon osalta integraatiossa onnistuminen .....	40
Kuvio 5. Eri osastojen tiedot Intranetissä .....	40
Kuvio 6. Tiedon saanti eri osastoittain .....	41
Kuvio 7. Yleisarvosana taloushallinnon palvelutasosta .....	41

## Taulukot

Taulukko 1. Yrityksoston onnistumisen ja epäonnistumisen muuttujat .....	13
Taulukko 2. Oston onnistumiseen vaikuttavat tekijät .....	17
Taulukko 3. Muutosvistarinnan lähteitä ja syitä .....	28

## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake .....	48
-----------------------------	----

## Liite 1. Kyselylomake

Tervetuloa vastaamaan taloushallinnon asiakastyytyväisyyskyselyyn!

Kyselyn tarkoituksena on mitata ja parantaa taloushallinnon sisäistä palvelutasoa.

Vastaukset tullaan käsittelemään täysin anonymisti. Vastaamiseen kuuluu noin 10 minuuttia.

## 1. Työskentelen

Logistiikassa

Ostossa

Myynnissä

Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

## 2. Olen tullut yritykseen

ennen vuotta 2007

yritystoston/liiketoimintakaupan kautta 2007

yritystoston/liiketoimintakaupan kautta 2008

yritystoston/liiketoimintakaupan kautta 2009

yritystoston/liiketoimintakaupan kautta 2010

talon ulkoa vuoden 2007 aikana tai sen jälkeen

## 3. Sain taloushallinnosta tiedotteita tai ohjeita sähköpostilla/kirjeellä etukäteen ennen integraatiota

Kyllä

Ei

## 4. Koin, että taloushallinnosta saamani tiedot ja ohjeet

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
olivat riittävän ajoissa tiedotettuja					
olivat hyödylliset ja kattavat					
eivät olleet ristiriitaisia keskenään					



5. Integraation jälkeen olen hakenut tietoa X Oy:n taloushallintoa koskien lähinnä

kollegalta

Intranetistä

puhelimella kysyen

sähköpostilla

jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

6. Seuraavassa on lueteltu integraation yhteyteen liittyviä yleisiä epävarmuustekijöitä. Kun mietin oma tilannettani ajalta ennen integraatiota...

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tuusin epävarmuutta yritystoston/integraation aikana työsuhteeni jatkumisesta.					
Tuusin epävarmuutta työsuhte-etuuksiin liittyvissä asioissa.					
En tiennyt kuka on tuleva esimieheni X Oy:ssä.					
En ollut varma missä toimipaikassa tulen työskentelemään.					
En tiennyt tulee tehtävääni/toimenkuvaani.					
Jokin muu, mikä					

7. Yksikössäni käytiin tapaamassa henkilökunta ennen integraatiota.

Kyllä

Ei

8. Mielestäni sain selkeitä ohjeita siihen, että mitä missäkin konttorissa tehdään ja kuka työskentelee missäkin konttorissa.

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

9. Sain apua taloushallinnosta, kun sitä integraation yhteydessä pyysin.

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

En kokenut tarvitsevani apua

10. Vastaisen varalle, mistä olisin halunnut saada lisätietoa ja miten

	Sähköposti	Kirje/yleinen tiedote	Kokous/tapaaminen
Työterveyshuolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matkalaskut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työsuhde-edut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kululaskujen käsittely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavaraostot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavaraostot ulkomailta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jokin muu, mikä	<hr/>		

11. Taloushallinnon osalta integraatio sujui mielestäni seuraavalla arvosanalla

	Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Kohtalainen	Välttävä
Henkilöstöhallinto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjanpito ja maksuliikenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laskutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Koen, että henkilöstöhallinto on X Oy:ssä hoidettu

Erinomaisesti

Hyvin

Tyydyttävästi

Kohtalaisesti

13. Olen lukenut Intranetissä olevan Henkilöstökäsikirjan

Kyllä

Ei

14. Mielestäni henkilöstöhallinnon ohjeita ja aineistoa Intranetissä kuvaa parhaiten seuraava arvosana

Erinomainen

- Hyvä
- Tyydyttävä
- Kohtalainen
- Välttävä

15. Mistä henkilöstöhallintoa koskevista asioista tarvitsen lisätietoa/ohjeita Intranettiin?

---

---

---

---

16. Koen, että tarvitessani tietoa henkilöstöasioista, saan helposti tietoa puhelimitse tai sähköpostilla haluamani tiedon

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Tyydyttävästi
- Kohtalaisesti
- En osaa sanoa

17. Kehitysehdotuksia tai palautetta liittyen henkilöstöhallintoon

---

---

---

---

18. Mielestäni kirjanpitiimin osalta ohjeita ja aineistoa Intranetissä kuvaa parhaiten seuraava arvosana

- Erinomainen
- Hyvä
- Tyydyttävä
- Kohtalainen
- Välttävä

19. Mistä kirjanpidon tai maksuliikenteen asioista koen tarvitsevani lisätietoa tai ohjeita Intranettiin?

---

---

---

---

20. Koen, että tarvitessani tietoa kirjanpitoon tai maksuliikenteeseen liittyen, saan helposti puhelimitse tai sähköpostilla haluamani tiedon

Erinomaisesti

Hyvin

Tyydyttävästi

Kohtalaisesti

En osaa sanoa

21. Kehitysehdotuksia tai palautetta liittyen kirjanpitoon ja maksuliikenteeseen

---

---

---

---

22. Mielestäni luotonvalvonnan ohjeita ja aineistoa Intranetissä kuvaa parhaiten seuraava arvosana

Erinomainen

Hyvä

Tyydyttävä

Kohtalainen

Välttävä

23. Olen lukenut Intranetissä olevan Luottopolitiikan

Kyllä

Ei

24. Mistä luotonvalvonnan asioista tarvitsen lisätietoa tai ohjeita Intranettiin?

---

---

---

---

25. Koen, että tarvitessani tietoa asiakkaan luotolliseen tiliin liittyen, saan helposti puhelimitse tai sähköpostilla haluamani tiedon

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

En osaa sanoa

26. Mielestäni luotonvalvonnassa lähivuosina tapahtuneet muutokset ja uudistukset heijastuvat asiakkaiden asioiden hoitamiseen lähinnä seuraavasti:

	Lisääntynyt	Ennallaan	Vähentynyt
Byrokraattisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun saatavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelutaso yleisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Kehitysehdotuksia tai palautetta liittyen luotonvalvontaan

---

---

---

---

28. Mielestäni laskutukseen liittyviä ohjeita ja aineistoa Intranetissä kuvaa parhaiten seuraava arvosana

Erinomainen

Hyvä

Tyydyttävä

Kohtalainen

Välttävä

29. Mistä laskutukseen liittyvistä asioista koen tarvitsevani lisätietoa ja ohjeita Intranettiin?

---

---

---

---

30. Koen, että tarvitessani tietoa ostolaskujen käsittelyyn tai tehdaslaskutukseen liittyen, saan helposti puhelimella tai sähköpostilla haluamani tiedon

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

En osaa sanoa

31. Kehitysehdotuksia tai palautetta liittyen laskutukseen

---

---

---

---

32. ”Lupaavat, että X Oy:n taloushallinto pyrkii palvelemaan sisäistä asiakastaan eli minua  
yhä paremmin.” Tämä arvosana kuvaa mielestäni taloushallinnon palvelutasoa tällä hetkellä:

Erinomainen

Kiitettävä

Hyvä

Tyydyttävä

Kohtalainen

Välttävä

Heikko