

---

# **OPPIVA ORGANISAATIO JA KASVUN HAASTEET**

Ramboll



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Rakentamisen koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2014

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Petri Saarelainen".

Petri Saarelainen

A solid grey rectangular block located at the bottom center of the page.

## VISAMÄKI

## Rakentamisen koulutusohjelma

**Tekijä**

Petri Saarelainen

**Vuosi** 2014**Työn nimi**

Oppiva Organisaatio ja kasvun haasteet

## TIIVISTELMÄ

Viime vuosina asiantuntijaorganisaatiot ovat laajentaneet toimintaansa. Henkilömäärät ovat jatkaneet kasvuaan rekrytointien sekä yritysostojen kautta. Samalla organisaatioihin on välttämättä jouduttu tekemään muutoksia. Toimintayksiköitä on yhdistetty, lakkautettu tai perustettu ja kaiken tämän hallittu johtaminen on haaste yritysjohdolle.

Opinnäytetyö tehtiin konsulttitoimisto Ramboll Finland Oy:n sisäisenä kehitystyönä. Työssä kartoitettiin suunnittelualan konsulttiyrityksessä työskentelevien henkilöiden kokemuksia kasvun mukanaan tuomista haasteista sekä haettiin ratkaisuja yhtenäistää nopeasti kasvavan yrityksen sisäistä organisaatorakennetta kasvun aikana.

Teoreettisena perusteena työssä käytettiin strategisesta johtamisesta sekä yritysten kasvamisesta tehtyä materiaalia. Teoriaosuuden lisäksi työssä hyödynnettiin oman työhistorian kokemuksia sekä syventävistä projekteista "Tiimityöskentely asiantuntijaorganisaatiossa" sekä "Oppiva organisaatio" saatua aineistoa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluita, missä erikseen sovitun kohderyhmän kanssa käytiin läpi tehtyä yrityskauppaa (Liidea) sekä vastaavan kokoisten yksiköiden kokemuksia nykyisin käytössä olevista johtamismenetelmistä.

Pitkäjänteinen kehitystyö on jo tuonut hyviä tuloksia organisaation sisäiselle toiminnalle. Opinnäytetyön tuloksena saatiin kerättyä perusasiat sekä haasteet/kehittämiskohteet onnistuneen yrityskaupan toteutumisesta suunnitteluvaiheesta nykytilanteeseen. Työn lähtökohdaksi määritetyille yksiköiden johtoryhmissä toimivien ryhmänvetäjien tehtävänkuvan selkeyttämiselle saatiin luotua työn aikana hyvät lähtökohdat. Jatkotoimenpiteenä opinnäytetyölle on käynnistetty ryhmänvetäjien tehtävänkuvan kehittämiseen liittyvä prosessi. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää merkittävinä niin oman oppimisen kuin organisaation toiminnan kannalta.

**Avainsanat** Asiantuntijaorganisaatio, Henkilöstöjohtaminen, Kasvuyritykset, Oppiva Organisaatio, Yritysjärjestelyt

**Sivut**

41 s. + liitteet 6 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Construction and Environmental Engineering

**Author**

Petri Saarelainen

**Year** 2014

**Subject of Master's thesis**

Learning organization and challenges of growth

---

ABSTRACT

In recent years, professional organizations have expanded their operations. Human resources have similarly continued to increase as a result of recruitment, as well as through acquisitions. Organizations must simultaneously evolve their operations. Business units are continuously merged, disbanded, or created; all are challenges for the company's management.

This thesis was prepared for the consulting company Ramboll Finland Oy as internal development work. In this study, the subject engineering consulting firm experienced working challenges as a result of expansion and solutions were sought to better unify the company during a period when its internal organizational structure grew rapidly.


Literature regarding the strategic management and growth of companies was used as a theoretical basis. The theoretical portion of this study additionally considered my own working history experiences, as well as my advanced project work, "Teamworking in expert organization of consulting" and the "Learning organization".

Personal interviews were used as the method of research. Interviews were held with staff from a separately agreed target group who were involved in a recent acquisition (Liidea), as well as with similarly-sized unit leaders experienced with current methods of management.

Long-term development work has already generated good operational results within the organization. An aim of this study was to identify the basic conditions as well as the existing challenges / improvements encountered during the planning phase of successful acquisitions. Another aim for the work was the clarification of team leaders' mandates in unit management; that goal has had a good starting point during the preparation of this thesis. As follow-up for the thesis, a process of updated team leaders' job descriptions has already been launched. Results of this study can be considered significant to both my own learning process as well as the operation of the Ramboll organization.

**Keywords** Expert Organization, Human Resources, Growth Company, Learning Organization, Mergers and Acquisitions.

**Pages** 41 p. + appendices 6 p.



# SISÄLLYS

1	ESIPUHE.....	1
2	JOHDANTO .....	2
2.1.	Ramboll .....	2
2.2.	Liidea.....	3
3	STRATEGIA .....	4
3.1.	Strateginen johtaminen.....	5
3.2.	Strateginen suunnittelu .....	6
3.3.	Strategisen johtamisen vaiheet.....	7
3.3.1.	Vaihe A: Business tilanteen ymmärtäminen .....	8
3.3.2.	Vaihe B: Strategisen johtamisen näkemys .....	8
3.3.3.	Vaihe C: Strategiset analyysit .....	9
3.3.4.	Vaihe D: Strategiset valinnat ja viestiminen .....	9
3.3.5.	Vaihe E: Strategioiden toteuttaminen .....	10
3.4.	Strategiamallit käytännössä .....	10
4	JOHTAMINEN.....	11
4.1.	Johtamiskompetenssit.....	12
4.1.1.	Oman toiminnan hallinta.....	12
4.1.2.	Viestintätaidot.....	12
4.1.3.	Ihmisten ja tehtävien johtaminen.....	13
4.1.4.	Innovatiivisuus ja muutosten hallinta .....	13
4.1.5.	Liiketoiminnan kehittäminen .....	14
4.2.	Johtamisen haasteet.....	14
4.3.	Hyvän johtajan ominaisuudet asiantuntijaorganisaatiossa .....	15
4.4.	Valmentava johtaminen.....	16
5	YRITYSJÄRJESTELYT.....	17
5.1.	Yrityskauppa.....	17
5.2.	Termit yritysostoissa .....	19
5.3.	Due Diligence .....	19
5.4.	Integroinnin suunnittelu .....	20
5.5.	100:n päivän sääntö.....	20
5.6.	Yritysjärjestelyn tukiprosessit.....	21
5.7.	Integraation peruspilarit .....	22
6	MUUTOKSET YRITYSKAUPASSA.....	24
6.1.	Muutosprosessin suunnittelu .....	24
6.2.	Muutoksen luvut .....	25
6.3.	Organisaatioiden yhdistyminen .....	25
6.4.	Konfliktityypit muutoksessa.....	26
7	HENKILÖSTÖ .....	26
7.1.	Sengenin periaatteet oppivasta organisaatiosta.....	26
7.2.	Hiljaiset voimat yrityksissä .....	28
7.3.	Yritysten yhteensopivuudet .....	29

7.4. Yritysten kulttuuriset erot.....	30
7.5. Yritysten rakenteelliset erot.....	30
7.6. Suorituskyvyn jäävuori.....	31
7.7. Motivointi .....	31
7.8. Valmentaminen "Coachaus" .....	32
7.9. Luova Ihminen.....	33
7.10.Ramboll oppivana organisaationa.....	34
<b>8 KOKEMUKSIA YRITYSKAUPASTA: RAMBOLL – LIIDEA.....</b>	<b>36</b>
8.1. Haastattelututkimus.....	36
8.2. Strategiset näkökulmat yrityskaupalle .....	37
8.3. Johtamiskulttuurit yrityksissä .....	38
8.4. Yrityskaupan toteutuminen.....	38
8.5. Muutokset yrityskaupassa .....	39
8.6. Henkilöstö.....	39
<b>9 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>40</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>42</b>

Liite 1	"Oppiva Organisaatio" kysely (7.10)
Liite 2	Yhteenvetotaulukko haastattelututkimuksesta (8.1)

## 1 ESIPUHE

Nykyaikana nopeasti muuttuvat haasteet ja toimintatavat ovat arkipäivää työelämässä ja niihin vastaamiseksi tarvitaan joustavaa ja kehittymiskykyistä organisaatiota. Perinteiset organisaatiomallit, jotka perustuvat hierarkiajohtamiseen sekä niihin liittyvät johtamistavat ovat usein liian kankeita mukautumaan työelämän haasteisiin. Nykyään puhutaankin usein oppivista organisaatioista, jotka kehittävät toimintaansa aktiivisesti.

Työskentelen itse asiantuntijaorganisaatiossa (Ramboll), jonka toimenkuva on laaja. Tällaisessa yrityksessä korostuu ”Oppiva organisaatio” ajattelumallin hyödyntäminen päivittäisessä tekemisessä. Projektit ovat arkipäiväämme ja tärkeä osa tuotanto- ja työskentelytapamme ja niiden kautta oppimisen tärkeys korostuu yhä enemmän. Tehdyistä virheistä halutaan oppia ja samalla viedä erehdyksistä opittuja asioita tietoon myös organisaatiomme muihin osiin esimerkiksi itsearvioinnin kautta. Jokapäiväiseen toimintaamme kuuluu niin tiedon luominen, hankkiminen kuin jakaminenkin ja olemme tarvittaessa valmiita vastaamaan toimintaympäristömme muutoksiin ja uusiin haasteisiin lyhyessä reagointiajassa. Organisaation strategia on yhtenäinen, mutta eri yksiköt sekä yksilöt voivat kuitenkin muokata toimintaympäristöään varsin vapaasti yhteisten pelisääntöjen puitteissa. Yrityksen kasvaessa asiantuntijoiden ja osaamisen määrä lisääntyy, mutta suurena haasteena on kasvun hallittu johtaminen kohti yhteisiä tavoitteita.

Toimin sekä liikennesuunnitteluryhmän ryhmänvetäjänä että projektipäällikkönä alan hankkeissa. Urani aikana olen oppinut, että jokaisella on jotain oppimista ihmisiltä, joiden kanssa työskentelee. Vaikka projektipäällikön rooli onkin suuri ja siihen kuuluu erityisesti projektin veto, siinä menestyminen vaatii kuitenkin aina kyseisen projektiryhmän onnistumisen yhteisessä hankkeessa. Avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä tämä, samoin kuin oppiva organisaatio ajattelu, onnistuu helpommin. Projektipäälliköltä vaaditaan tarvittaessa niin kuria, joustoa kuin tilannetajuakin. Projektipäällikkö vastaa pitkälti myös yleisestä ryhmähengestä sekä työmotivaatiosta ja myös nämä ovat tärkeitä lähtökohtia työn kautta oppimiselle. Projektipäällikkö ohjaa ja kannustaa ryhmänsä toimintaa hyvin paljon omalla esimerkillään ja jos tämä tukee oppivan organisaation ajattelutapaa, niin tällöin ollaan jo hyvin pitkällä ajatusmallin jalkauttamisessa koko henkilöstöön.

Opinnäytetyö käsittelee suunnittelualan konsulttiyrityksen sekä sen yritysjohdossa työskentelevien henkilöiden kokemuksia kasvun mukanaan tuomista haasteista sekä haetaan mahdollisuuksia parantaa nopeasti kasvavan yrityksen sisäistä organisaatorakennetta. Case kohteena käytetään Liidean liittymistä Rambolliin vuoden 2012 alkupuolella. Liidea toimi Rambollin tytäryhtiönä Ramboll Liikennejärjestelmät Oy vuoden 2013 alkuun saakka, jonka jälkeen tytäryhtiö sulautettiin Rambolliin. Työ tehtiin konsultti-toimisto Ramboll Finland Oy:n sisäisenä kehitystyönä.

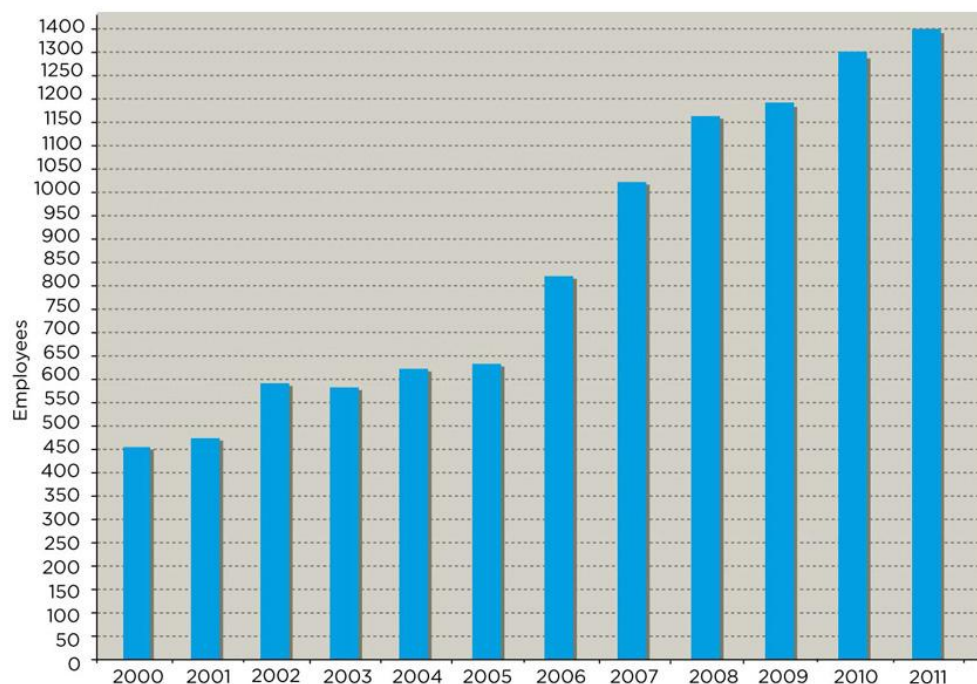
Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten rekrytointien tai yritysoston kautta tapahtuvaa kasvua tulisi johtaa siten, että palvelukseen tulevat henkilöt saadaan sitoutumaan uuteen yritykseen. Lisäksi selvitettiin miten keskijohdon (ryhmänvetäjät) tehtäväkuvat vaihtelevat, mitä haasteita tai kehittämiskohteita nykyisissä toimintatavoissa on ja miten keskijohto toimii uudelleenorganisointien jalkauttamisessa.

Tutkimus tehtiin tutustumalla tehdyn yritysoston (Liidea) taustamateriaaliin sekä haastatteleamalla henkilökohtaisesti henkilöitä, jotka ovat olleet mukana kasvamiseen liittyvissä prosesseissa. Haastateltavia henkilöitä olivat yritysostoa valmistelleet ja sitä toimeenpanneet henkilöt sekä erityisesti henkilöt, joihin organisaatiomuutos on vaikuttanut eniten sisäisessä organisaatorakenteessa sekä käytännön työssä (yksiköiden vetäjät, ryhmäpäälliköt, suunnittelupäälliköt).

## 2 JOHDANTO

### 2.1. Ramboll

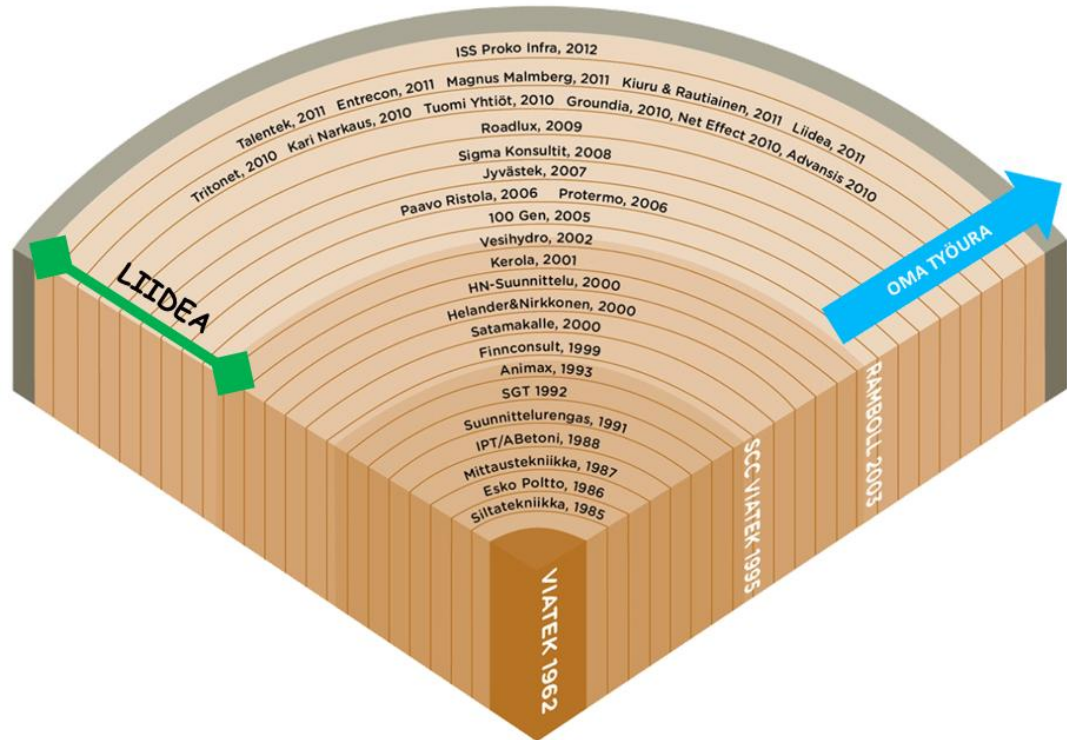
Ramboll on kansainvälinen vuonna 1945 perustettu säätiöpohjainen yritys, joka työllistää vuonna 2013 n. 10 000 asiantuntijaa ja jonka pääkonttori on Kööpenhaminassa. Pohjoismaat ovat hyvin edustettuina organisaatiossa, Suomessa rambollaisia oli vuonna 2013 n. 1 400 henkilöä.



Kuvio 1. Rambollaisia suomessa 2000 (Scc Viatek) – 2011 (Ramboll)

Ramboll on ollut aktiivinen yritysostomarkkinoilla viime vuosina. Henkilökohtaisesti olen ollut organisaation palveluksessa vuodesta 2001 lähtien. Jos tarkastellaan tätä aikaväliä 2001 - 2012, minkä tässä työssä case kohteena käytetty Liideakin toimi itsenäisenä yrityksensä, Ramboll (vuosina 1993 - 2003 Scc Viatek) on toteuttanut lähes 20 yrityskauppaa, joissa

työntekijöitä on yhteensä siirtynyt Rambollin palvelukseen yli 450 henkilöä. Ostettujen yritysten henkilömäärät ovat vaihdelleet kahdesta henkilöstä yli sadan henkilön kokonaisuuksiin. Vuonna 2003 tapahtuneessa yrityskaupassa Scc Viatekista tuli osa Rambollia, joten näille vuosille mahtuu yksi kokemus myös yritysoston kohteena olemiselle. Rambollilla on kohdallaisen hyvä tuntemus yrityskauppoihin liittyvästä toiminnasta ja tiettyä rutinoitumista prosessille on kehittynyt vuosien varrella.



Kuvio 2. Yritysostot Viatic 1962 – Ramboll 2012

## 2.2. Liidea

Liikennetekniikkaan erikoistunut Liidea perustettiin vuonna 2001, jolloin sen johtoryhmässä työskenteli 5 henkeä. Perustajajäsenet olivat toimineet samalla alalla muissa yrityksissä ja päättivät lähteä viemään markkinoille liikennesuunnitteluun keskittynyttä yritystä. Vuosien varrella Liidea kasvoi yli kahdenkymmenen henkilön asiantuntijayritykseksi, jonka johtoryhmä supistui tuona aikana kolmeen; Vesa Verronen – toimitusjohtaja, Tuomo Vesajoki – hallituksen puheenjohtaja, Reijo Vaarala – toimitusjohtajan sijainen. Verronen, Vesajoki ja Vaarala toimivat tehdyn yritysoston ajan neuvottelukumppaneina Rambollin suuntaan sekä tässä työssä tehdyn haastatteluosion kohdehenkilöinä. Liidean johtoryhmässä ei tapahtunut muutoksia yritysostoneuvottelujen aikana.

Liidealla ei ollut aikaisempia kokemuksia yrityskaupoista, heti yrityksen perustamisen jälkeen käytiin kyllä keskusteluja samalla alalla toimivien yritysten kanssa mahdollisesta yhdistymisestä, mutta Liidea päätti jatkaa toimintaansa itsenäisenä yrityksenä. Liidean toimintavuosien aikana muutamia vastaavia keskusteluja käytiin, mutta siinä vaiheessa ne eivät johta-



neet pidemmälle. Liidean lähtökohdat syntyneelle yrityskaupalle olivat hyvin erilaiset kuin vastapuolella toimineella Rambollilla. Viestintään panostettiin heti yrityskaupan julkistamisen läpi tehokkaasti läpi organisaatioiden.



Kuva 1. Liidean internetsivut yrityskaupan tapahduttua

### 3 STRATEGIA

Organisaatioiden toiminnan taustalla on yleensä jonkinlainen strategia, joka voidaan kuitenkin käsittää hyvinkin monella tapaa. Strategioista puhutaan tänä päivänä todella paljon ja niiden tekemiselle, kehittämiselle sekä toteuttamiselle on tarjolla lukuisia eri työkaluja sekä viitekehyksiä. Strategia on tuttu käsite organisaatioissa, mutta sille ei ole kuitenkaan olemassa yhtä selvää määritelmää. Alun perin sanaa käytettiin Kreikan historiassa, missä se selvästi viittasi suoraan sodankäynnin strategiaa, missä haettiin ratkaisuja lähitulevaisuuteen. Nykyään strategia mielletään selvästi organisaation tulevaisuuden kuvaan viittaavana asiana, organisaatioilla voi olla käytössään erilliset lyhyen ja pitkän aikavälin strategiset tavoitteet. Esimerkiksi pitkän aikavälin tavoitteena on työntekijöiden määrän ja osaamistason kasvattaminen ja lyhyen aikavälin tavoitteena yritysostot tai toiminnan laajentaminen uudelle osaamisalueelle. Näihin taas yhdistyvät tukiprosesseina esimerkiksi viestintä-, koulutus- kuin markkinointistrategiat, jotka saattavat jakautua pienempiin osa-alueisiin ja kaikki tämä kuuluu organisaation strategiaan. (Heimonen, Kalin, Kvist, Lillkåll, Masalin, Niutanen, Valpola 2010, 13–27; Hämäläinen, Karhulehto, Sipponen, Suominen 2009, 11–40.)

Erilaisten strategioiden sisältyminen lähes kaikkeen toimintaa organisaatioissa on johtanut siihen, että sana on kärsinyt pahimmillaan jopa inflaatiota ja saanut negatiivissävytteisen painotuksen yritysten sisällä vähän samalla tapaa kuin työryhmien perustaminen kaikelle mahdolliselle. Strategia sanaa käytetään korostamassa asioiden tärkeyttä, eräällä tavalla se toimii antamassa painoarvoa esimerkiksi kasvutavoitteita asetettaessa. Esimerkiksi jos asia kerrotaan yrityksen sisällä "meidän tulee voittaa tämä tarjouskilpailu hinnalla millä hyvänsä", herättää se helposti kysymyksen miksi. Entä jos jokin toinen tarjouskilpailu olisi taloudellisesti kannattavampi? Jos asiaa avataan kuitenkin hiukan enemmän ja organisaation strategiset tavoitteet ovat kaikille tuttuja, asiaa voidaan esittää "tämä työ on meille strategisesti tärkeä ja meidän tulee voittaa se" ja tällöin annetaan kuva, että kilpailua ja sen seuraamuksia ja riskejä on selvästi mietitty eikä perusteluna ole välttämättä vain suora taloudellinen kannattavuus. (Hämäläinen ym. 2009, 11–40.)

Kaikesta laajuudestaan ja monimuotoisuudesta huolimatta strategia on kuitenkin tärkeä osa organisaatioiden toimintaa. Vuosikymmenten aikoina se on kuitenkin kehittynyt 1950-luvun amerikkalaisen liikkeenjohdon toimintaa ohjaavasta strategiasta nykyaikaisempaan jo 1980-luvun puolivälissä esiin tulleen emergenttiin, kehkeytyvään strategiaan. 1990-luvulla julistettiin jopa strategisen suunnittelun kuolleen, mutta näin ei kuitenkaan ollut vaan se on vain jalostunut palvelemaan "sodankäyntiä" laajempialaisia kokonaisuuksia. Nykyään prosessia, millä strategioita luodaan, pidetään jopa antoisampana tapana organisaation kehittymiselle, kuin itse strategiaa. (Hämäläinen ym. 2009, 11–40.)

### 3.1. Strateginen johtaminen

Perinteinen strateginen johtaminen on ollut pitkäjänteistä, jolla toimintaa ohjattiin määrätietoisesti kohti luotua visiota. Johtaminen tapahtui ylimmän johdon toimesta, sen toiminta oli järjestelmällisesti aikataulutettua, eikä se reagoinut nopeasti ympäröiviin asioihin. Nykyaikainen strateginen johtaminen perustuu siihen, että prosessiin vaikuttaminen on helppoa ja apuna käytetään selvästi laajempaa osaamista. Perinteisestä johtamisesta tuttua järjestelmällistä vuosikelloa käytetään nykyisen tehokkaamman toiminnan jalkauttamiseen sekä eri vaiheiden huomioon ottamisessa kuin aiemmin. Nykyäänkin visiolla on tärkeä rooli strategisessa johtamisessa, mutta sen saavuttamiseksi ollaan valmiimpia tekemään valintoja ja kokeiluja sekä oppimaan uutta prosessin aikana. (Heimonen ym. 2010, 13–27; Suomen strategisen johtamisen seura ry 2010.)

SSJS:n (Suomen Strategisen Johtamisen Seura ry) keräämästä strategiabarometriaineistosta on tehty faktorianalyysi, jolla haettiin perusulottuvuuksia strategiselle johtamiselle sekä muodostettiin niistä ns. strategiakompassi kuvamaan strategisen johtamisen maisemaa ja sitä, miten tärkeinä muodostettuja faktoreita pidettiin. Faktorit (8 kpl) on esitetty oheisessa kuviossa. (Suomen strategisen johtamisen seura ry 2010.)



Kuvio 3. Strategisen johtamisen faktorit (Suomen strategisen johtamisen seura ry 2010)

Faktoreita tarkasteltiin toimialoittain seuraavalla jaolla: kemia, metsä, metalli, ICT, rahoitus, konsultointi, kaupan ala sekä rakennusala. Pienimmät erot painotuksissa toimialojen kesken olivat *liiketoimintamallin muuttamisessa* ja suurimmat taas metsä- ja konsultointialojen välillä *governance ja sidosryhmäsuhteissa*. Yhteenvetona tutkimuksesta saatiin, että tehdyillä painotuksilla sekä yritysten menestyksellä on selvästi yhteys, samoin kuin strategisen johtamisen ongelmilla, joita käsitellään enemmän kappaleessa Strategiamallit käytännössä. (Suomen strategisen johtamisen seura ry 2010.)

### 3.2. Strateginen suunnittelu

Oman toimialan nykytilanteen selvittäminen ja ymmärtäminen on aina strategiatyön tärkeä kulmakivi. Ilman riittävää perustietoa lähtökohdista on vaikea luoda toimivaa strategiaa ja johtaa sen toteuttamista kohti asetettua päämäärää. Pitkäikäisillä yrityksillä on lisäksi olemassa jo valmiita tuotteita, aiemmin asetettuja tavoitteita sekä jo tehtyjä toimintaan vaikuttavia päätöksiä. Olemassa olevan yrityskulttuurin roolia strategisessa suunnittelussa ei pidä väheksyä, se saattaa joko helpottaa tai vaikeuttaa uusien asioiden tuomista yrityksen strategiaan. (Gustafsson, Marniemi 2012, 15–21; Heimonen ym. 2010, 19, 35–59; Stenwall, Virtanen. 2010, 125-137.)

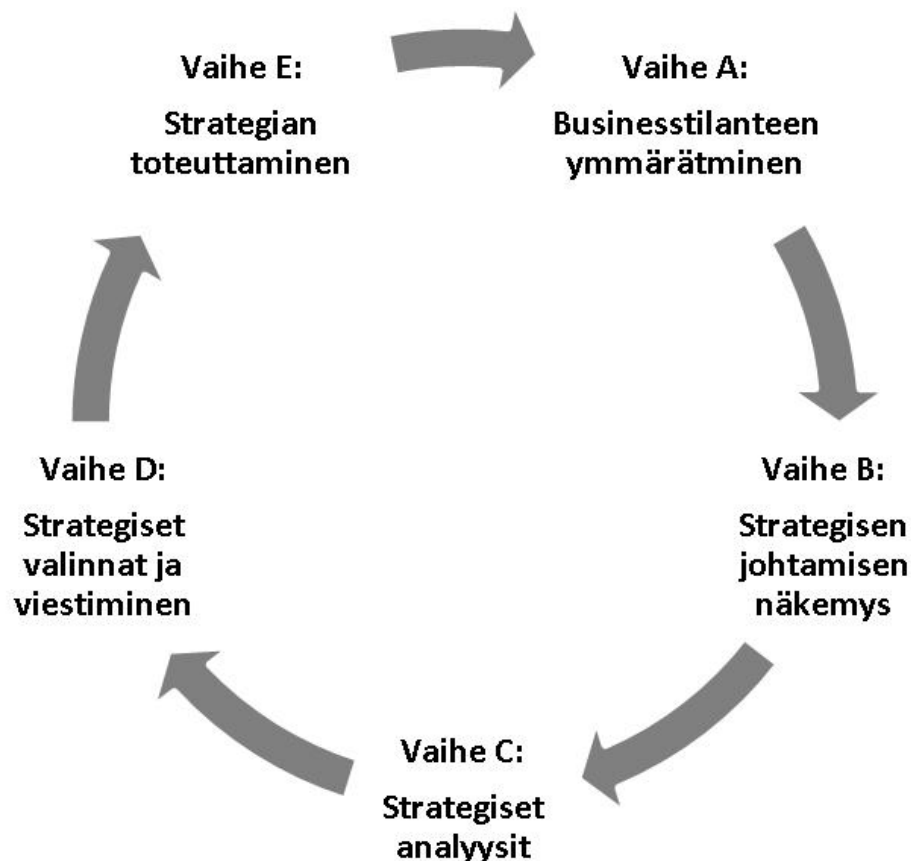
Perinteisesti ajatellaan tai käsitetään, että yrityksen johto luo aina yritykselle strategian ja sitä aletaan jalkauttaa organisaatiossa alaspäin kohti ennalta määritettyjä tavoitteita. Tällöin vuorovaikutus on lähinnä tiedottamista asetetuista tavoitteista eikä työntekijöitä välttämättä saada sitoutumaan "yhteiseen" tavoitteeseen. Tämä saattaa onnistua, jos viestintä onnistuu täydellisesti ja ihmiset saadaan uskomaan esitettyyn asiaan. Käytännössä täydellisesti onnistunut viestintä on kuitenkin todella vaikea toteuttaa riittävällä tehokkuudella ja laajuudella. Tällöin valtaosa työntekijöistä

todennäköisesti pitää uudistusta negatiivisena ja jatkaa työskentelyä entiseen tapaan, vaikka samat asiat eri tavalla ja innostavammin esitettynä saattaisivat käytännössä tuoda paljonkin uutta jokaisen työelämään. (Gustafsson, Marniemi 2012, 15–21; Heimonen ym. 2010, 19, 35–59; Stenwall, Virtanen. 2010, 125-137.)

Suuret strategiset linjat tulee päättää yritysten johtoportaassa, mutta strategioiden työstämiseen sekä käytännön toteuttamiseen tulisi kytkeä riittävän aikaisessa vaiheessa myös muuta henkilöstöä. Näin toimimalla vähennetään todennäköisesti viestintään kohdistuvaa suurta painetta, mikä tulee em. tavalla toimimalla asiasta tiedotettaessa, koska ihmiset on saatu miettimään ja toivottavasti vaikuttamaan yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin. (Gustafsson, Marniemi 2012, 15–21; Heimonen ym. 2010, 19, 35–59; Stenwall, Virtanen. 2010, 125-137.)

### 3.3. Strategisen johtamisen vaiheet

Strateginen johtaminen on iso kokonaisuus, joka kannattaa aina jaotella pienempiin osiin, jotta sen hallitseminen on mahdollista. Pelkän tavoitteen määrittäminen ei ole riittävää toiminnan johtamista edes pienissä yrityksissä, vaan sitä pitäisi edeltää useita eri vaiheita, joiden järjestyskin saattaa vaihdella hyvin paljon tapauksesta tai tilanteesta johtuen. Johtamisen tavoitteena voisikin olla alkutilanteen, kenties jopa hieman epäselvän, vision muuttaminen yhteiseksi tahtotilaksi ja tämän saavuttamiseksi on käyty läpi esimerkiksi ohessa kuvattuja vaiheita A-E. (Heimonen ym. 2010, 19–27.)



Kuvio 4. Strategiatyön vaiheet

### 3.3.1. Vaihe A: Businessilanteen ymmärtäminen

Strategiatyön alkuvaiheessa käydään läpi huolellisesti oman toimialan tilanne ja arvioidaan markkinakehitystä tulevaisuudessa. Oman osaamisen lisäksi kartoitetaan kilpailijoiden tarjoamat palvelut ja markkinaosuudet sekä peilataan niitä arvioon tulevaisuudesta. Jos jo olemassa olevasta markkinakentästä löydetään lupaavia mahdollisuuksia, niitä on helpompi lähteä tavoittelemaan, kuin aivan uuden asian tuominen markkinoille. Toisaalta, jos tunnistetaan omalle liiketoiminnalle lupaava "sinisen meren strategia", (vastakohta jatkuvien taistelujen punainen meri) se saattaa antaa aivan uuden pelikentän yritykselle ja toimiminen siellä on tuottavampaa ja mielenkiintoisempaa, kuin työskentely jatkuvassa kilpailutilanteessa muiden saman alan yritysten kanssa. Tässä strategiatyön vaiheessa tarvitaan innovatiivisuutta ja rohkeutta haastaa nykyinen toimintamalli ja pelkän benchmarkkauksen lisäksi tehtävä avoin vuoropuhelu esimerkiksi jo nykyisten avainasiakkaiden kanssa saattaa avata aivan uusia näkemyksiä yrityksen strategialle tulevaisuudessa. Suurissa ja byrokraattisissa organisaatioissa toiminnan suunnittelu saattaa olla liian yrityskeskeistä ja monet mahdollisuudet asiakaskentässä saattavat jäädä tämän takia käyttämättä. (Heimonen ym. 2010, 19–20, 27; W. Chan Kim, Renée Mauborgne. 2010. Sinisen meren strategia.)

### 3.3.2. Vaihe B: Strategisen johtamisen näkemys

Lähestymistapa strategiseen johtamiseen vaihtelee henkilöittäin hyvin paljon riippuen työhistoriasta, persoonallisuudesta tai jopa iästä. Yrityksen johtoryhmät koostuvat nykyisin todennäköisesti hyvinkin erilaisista ihmisistä ja yhteisen näkemyksen löytäminen saattaa olla aluksi vaikeaa. Strategian kiteyttäminen sellaiseksi, että se on ymmärrettävissä ja se palvelee koko organisaatiota, on kuitenkin tärkeää ja sen takia koko johtoryhmän tulisi seisoa yhteisesti luodun näkemyksen takana. Osa jäsenistä saattaa omata pitkän työuran suurissa organisaatioissa ja pitkän aikajänteen suunnittelu on heille tuttua. Osa jäsenistä saattaa olla yrittäjätaustaisia ja tottunut keskittämään ajattelun omaan toimintaansa ja reagoimaan muutoksiin nopeasti. (Heimonen ym. 2010, 20–22, 27.)

Strategisessa suunnittelussa käytetään usein joitain seuraavista näkökulmista. Näkökulmat riippuvat paljon liiketoiminnan ympäristöstä sekä yrityksen toimintamallista ja toimintaa voidaan seurata/ohjata strategiantyön aikana esimerkinomaisilla kysymyksillä. (Heimonen ym. 2010, 21.)

Näkökulma	Ohjaava kysymys
Strategia on suunnittelua	<i>Pysymmekö tehdyssä suunnitelmassa?</i>
Strategia on kilpailukykyä	<i>Olemmeko asiakkaille haluttavin valinta?</i>
Strategia on tuotekehitystä	<i>Pystymmekö tarjoamaan lisäksi jotain uutta?</i>
Strategia on oppimista	<i>Miten kokemus oli meille hyödyksi?</i>

### 3.3.3. Vaihe C: Strategiset analyysit

Taloudelliset laskelmat, SWOT-analyysit ja asiakas- sekä kilpailija-analyysit ovat tuttuja työkaluja strategista suunnittelua tekevien keskuudessa. Samoin aiempia kokemuksia esim. yritysostoista hyödynnetään aktiivisesti, kun arvioidaan strategisten päätösten vaikutuksia. Saadun datan analysointi on eräällä tavalla helppoa tehdä, koska prosessi on kehittynyt jo vuosien ajan. Osaamista tarvittaisiin kuitenkin yhä enemmän saadun datan laajemmassa tulkitsemisessa ja siitä saatavan syvemmän tiedon työstämisessä konkreettisiksi johtopäätöksiksi. Johtopäätöksiä tehdessä tulisi saada laajempi näkökulma asioihin, joita voitaisiin viedä suoraan strategian toteutukseen, eivätkä ne jäisi tällöin vain analysointitasolle. (Heimonen ym. 2010, 22–24, 27.)

Analyyseja tehdessä tulisi muistaa todelliset käytettävissä olevat resurssit esimerkiksi markkinoiden kasvuun varautuessa. Liian usein strategian toteuttaminen kaatuu muutamien, jo muutenkin ylikuormitettujen, avainhenkilöiden vastuulle, eivätkä he voi mitenkään keskittyä kaikkeen riittävällä tehokkuudella. Käytännössä tämä näkyy ko. henkilöiden kokonaissuorituksessa eikä vain uusien asioiden tekemättömyytenä. Tällöin strategiatyön lopputulos ei ole eduksi millekään osapuolelle. Vastuun siirtäminen työryhmille, jotka eivät ole sitoutuneet asiaan tai jonka toimintaan liittyvät olennaisesti em. avainhenkilön työpanos johtaa helposti samaan tulokseen. (Heimonen ym. 2010, 22–24, 27.)

Kun yritykselle tehdään strategisia analyyseja, niitä ei tulisi perustaa vain näkyvään dataan esim. yrityksen taseeseen tai henkilömäärään. Toiminnan kannalta olennaisia asioita ovat henkilöstön asenteet, taidot ja yrityskulttuuri, joita saatetaan pitää analyyseja tehdessä jopa itsestäänselvyyksinä vuodesta toiseen, vaikka ne elävätkin täysin omaa elämäänsä työyhteisön sisällä. Niiden saaminen osaksi strategian analysointia vaatii osallistumista ja vuoropuhelua edes valittujen avainhenkilöiden kesken, jolloin analyysin lähtötiedoksi saadaan mahdollisimman kattava otanta kokemuksia jo itse strategiatyön valmisteluvaiheessa. (Heimonen ym. 2010, 22–24, 27.)

### 3.3.4. Vaihe D: Strategiset valinnat ja viestiminen

Valintoja on aina tehtävä, kun päätetään yrityksen strategiasta ja tehdyt valinnat näkyvät strategian viestimisessä eteenpäin. Vaikeaselkoinen strategia on vaikea ymmärtää ja sisäistää saatikka kertoa yksiselitteisesti eteenpäin. Kun strategiaa aletaan jalkauttaa ja viestiä viedä eteenpäin selviävät valintojen lähtökohdat ja se, onko johtoryhmä valintojen takana yksiselitteisesti. Jos kaikilla on yhtenevät näkemykset, niin viesti lähtee eteenpäin oikeanlaisena henkilöstä riippumatta. Jos johtoryhmän jäsenillä on vielä jalkauttamisvaiheessakin selviä näkemyseroja, eikä asioista ole osattu keskustella riittävästi johtoryhmän kesken, eteenpäin välitettävät viestit ovat erilaisia ja tämä taasen aiheuttaa hankaluuksia organisaation sisällä. Pienimmillään erot saattavat olla vain sanavalinnoissa ja saatu viesti säilyy lähes samanlaisena koko organisaatiossa. Pahimmillaan sama asia saatetaan kuitenkin esittää osalle työntekijöistä negatiivisessa sävyssä samaan aikaan kun muille annetaan siitä selvästi positiivinen kuva. Vies-

tinnässä johtoryhmän tuleekin sitoutua tehtyihin valintoihin ja avata näin läpi koko organisaation toimiva dialogi, missä viestiä viedään nopeasti laajalla rintamalla eteenpäin ja organisaatio saa saman tiedon yhtäaikaaisesti, mikä mahdollistaa palautteen antamisen ja keskustelun aiheesta eikä siitä tule vain informatiivinen asia työntekijöiden keskuudessa. (Hakala, Nando 2012, 80–90; Heimonen ym. 2010, 24–25, 27.)

### 3.3.5. Vaihe E: Strategioiden toteuttaminen

Strategiaa pidetään monesti, ainakin linjaorganisaatiossa, eräänlaisena viestikapulana, jota kannetaan hetki, annetaan seuraavalle tasolle, joka vie sitä hetken eteenpäin ja antaa seuraavalle jne. kunnes päästään maaliviivalle. Urheilussa viestikapulan on tarkoitus päästä maaliin mahdollisimman nopeasti ja vaihdot tapahtuvat luonnollisesti harjoituksissa tehtyjen toistojen myötä. Strategian jalkauttaminen yrityksissä ei tapahdu kuitenkaan yhtä rutinoidusti, vaan jokainen vaihto vaatii aina enemmän panostusta viestintuojalta, koska kapulan vastaanottajien määrä kasvaa koko ajan ja yhä useampi saattaa tiputtaa sen saman tien, jos ei tunne asiaa omakseen. Johtoryhmän rooli strategian toteuttamisessa pienenee matkan varrella ja esimiesten rooli vastaavasti kasvaa. Perinteisissä toimintamalleissa esimiesroolissa toimivat ovat usein alansa asiantuntijoita ja esimiesroolin kehittäminen on saattanut jäädä taka-alalle. Muutosjohtamisessa, mikä sivuaa usein strategian toteuttamista, tällaiset esimiehet eivät kuitenkaan ole välttämättä parhaita. Yritysten tulisikin tehdä erityisesti alempien tasojen esimiesvalintansa ajatellen kokonaisuuden toimimista, jolloin esimiehet osaavat toimia yhä enemmän myös valmentavassa roolissa. Avainhenkilöitä tulisi uskaltaa vaihtaa tarvittaessa sekä kehittää palkitsemismenetelmiä ja -keinoja siten, että oikeat henkilöt saadaan tekemään oikeita asioita. (Hakala, Nando 2012, 80–90; Heimonen ym. 2010, 25–27, 45–46.)

### 3.4. Strategiamallit käytännössä

Strategisen johtamisen tilaa suomessa vuosina 2006–2010 on seurattu SSJS:n tekemän strategiabarometrin avulla. Barometrissä haetaan asiantuntija-arvioita kolmelle strategisen johtamisen keskeiselle ulottuvuudelle: Toimenpiteiden kiireellisyys, organisaatioiden kyvykkyys sekä strategiateemojen tärkeys. Niiden lisäksi barometrissä on mukana erillinen osio, jolla selvitetään tehtyjen strategioiden toteutusongelmia organisaatioissa. Tätä osiota tutkimalla saakin hyvän kuvan siitä, mitkä asiat tulevat yleensä olemaan haasteellisia, kun strategiamalleja viedään käytäntöön. Strategisen johtamisen suurimpana ikuisuusongelmana pidetäänkin niiden käytännön toteuttamista. (Heimonen ym. 2010, 57; Suomen strategisen johtamisen seura ry 2010.)

Samat ongelmat strategioiden toteuttamisessa ovat pysytelleet kärkisijoilla, kun toteutusongelmia on vuosittain listattu. **Puutteelliset johtajuustaidot** organisaation eri tasoilla on koettu jokainen vuosi merkittäväksi strategian toteutusongelmaksi ja sen onkin pysynyt koko ajan kärkikolmikossa, vaikka johtamistaidon kehittämiseen on viime vuosina panostettu useissa yrityksissä. Kärkisijoilla on ollut vuodesta toiseen **toimintaympä-**

*ristön odottamattomat muutokset* sekä *strategian ja prioriteettien epäselvyys*, joista jälkimmäinen kuvastaa selkeästi sitä, ettei tehtyä strategiaa osata riittävästi jalkauttaa organisaatioiden sisällä tai tehty strategia ei vastaa riittävästi yrityksen käytännön toimintaa. Vuonna 2010 strategian epäselvyyttä pidettiin selvästi pahimpana ongelmana. Päivittäisen työn hallinta sekä omien yksiköiden etujen ajon ollessa jokavuotinen ongelma kertoo tilanteesta, ettei strategia ole tasapainossa tai se käsitetään väärin organisaation sisällä. Tutkimuksen mukaan strategioiden toteuttamisongelmat eivät onneksi ole kasvaneet vuosien aikana, mutta valitettavasti näiden kärkisijoilla pysyneiden ongelmien merkitys on kuitenkin kasvanut koko ajan. (Suomen strategisen johtamisen seura ry 2010.)

Näiden toteutusongelmien lisäksi mm. seuraavat asiat, jotka kertovat ehkä enemmän siitä, ettei organisaatorakenne tue tehtyä strategiaa riittävästi, korostuivat vuoden 2010 barometrissä: sisäiset kommunikaatio-ongelmat, henkilöresurssien puute, yrityskulttuurin jähmeys, rakenteiden jäykkyys sekä heikko yksiköiden välinen koordinointi. Strategiahankkeiden liian suuri määrä sekä käytössä olevien kannustusjärjestelmien ja -mittareiden toimimattomuus suhteessa strategian eteenpäin viemiseen on todettu ongelmaksi organisaatioissa. (Suomen strategisen johtamisen seura ry 2010.)

## 4 JOHTAMINEN

Organisaatioiden johtaminen kehittyy koko ajan ja se synnyttää uusia oppeja matkan varrella. Johtamissuuntauksien sekä järjestelmäajattelun kehittyminen on ollut voimakasta erityisesti 1900-luvulla, jonka alussa hierarkioiden johtaminen sekä normatiivinen (ohjeistava) hallintoteoria olivat kehittyviä suuntauksia. 1920-luvulla johtamisessa alettiin ottaa enemmän huomioon rakenteita korostavaa, työn ja työnjaon sekä inhimillisten tekijöiden johtamista. 1950-luvulla mukaan tulivat systeemiteoriat, avoimien järjestelmien sekä strateginen johtaminen. 10 vuoden kuluttua tästä alkoivat demokraattinen johtaminen, uusliberalismi sekä markkinamekanismien hyödyntäminen johtamisessa nostaa asemaansa johtamisajattelussa. 1980-luvulle tullessa organisaatiokulttuurien johtaminen, oppiva organisaatio, tietojohtaminen sekä julkinen johtaminen toivat uusia tuulia johtamiskulttuureihin. 2000-luvun taittuessa alettiin puhua kompleksisten organisaatioiden johtamisesta, jolloin sadassa vuodessa siirryttiinkin normatiivisesta hallintoteoriasta mukautuvaan ja reagointiherkkään nykyaikaiseen johtamistyyliin. Suuntauksille on tässä annettu vuosikymmeniä, milloin opit yleistyivät, mutta mikään näistä ei tietenkään ole syntynyt yhden tekijän tai edes vuoden aikana, vaan ne ovat kehittyneet jopa vuosikymmenien saatossa. Innovaatioiden johtamisesta tehtiin ensimmäisiä ja tärkeitä tutkimuksia jopa 50 vuotta ennen 1980–90 lukuja, jolloin se vasta voimistui selvästi yleisenä johtamiskäsitteenä. (Stenwall, Virtanen. 2010, 15-35; Wikipedia. Milton Friedman; Wikipedia. Friedrik von Hayek; Wikipedia. Uusliberalismi.)



#### 4.1. Johtamiskompetenssit

Hyvän johtajan tulisi olla monitaitaja, jolla on hyvä niin itse- kuin ihmistuntemuskin, riittävä osaaminen alaltaan, ymmärrys asioiden riippuvuuksista sekä erityisesti taito käyttää kaikkea tätä hyödyksi johtamisessaan. Kokonaisuutta voidaan sanoa henkilön johtamiskompetenssiksi, mikä koostuu henkilön omista motiiveista, asenteista, luonteenpiirteistä, koulutuksesta sekä muista henkilökohtaisista ominaisuuksista kuten toimintatavoista ja -taidoista sekä toimintaympäristöstä ja sen riittävästä huomioimisesta johtamisessa. (Kolari 2011, 34–39.)

Hyvän johtajan johtamiskompetenssit voidaan jaotella Kolarin teoksessa esitetyllä tavalla muutamiin osa-alueisiin (kuvio 5), jolloin kokonaisuuden jäsentäminen ja kehittäminen on mahdollista. Samaa jakoperiaatetta on käyttänyt Pekka Ruohotie, joka on käsitellyt aihetta useissa julkaisuissaan.



Kuvio 5. Johtamiskompetenssit (Kolari 2011, 37.)

Sydänmaalakka (2010) on samoilla linjoilla itsensä johtamista käsittelevässä teoksessaan, missä johtaminen perustuu itsensä johtamiseen ja älykkään organisaation johtajalta vaaditaan suorituksen johtamista tehokkuuden parantamiseksi, tiedon johtamista hyvinvoinnin edistämiseksi sekä osaamisen johtamista oppimisen mahdollistamiseksi.

##### 4.1.1. Oman toiminnan hallinta

Hyvä johtaja on usein luonut itselleen vakiintuneen tavan toimia ja hoitaa normaaleja tehtäviään. Perustoiminta on tällöin hyvin vakaata ja ennakoitavaa, mikä antaa avoimen ja positiivisen kuvan koko työyhteisöön. Samalla johtaja kuitenkin kehittää koko ajan järjestelmällisesti niin omaa, kuin koko yrityksen toimintaa. Tietoa jaetaan ja vastaanotetaan aktiivisesti ja ollaan valmiita tuomaan uutta omaan toimintamalliin. Johtaminen ei keskity vain yhteen asiaan vaan kokonaisuus pidetään hallinnassa ja oikeat ihmiset tekevät koko ajan oikeita asioita. Henkilökohtaisia ominaisuuksia hyödynnetään toiminnassa ja apua ollaan koko ajan valmiina kysymään ja antamaan, jolloin stressinsietokyky pysyy kokonaisuudessa hallittuna ja mahdollisista vaikeuksistaakin huolimatta voidaan keskittyä tulevaisuuteen. (Kolari 2011, 34–39.)

##### 4.1.2. Viestintätaidot

Johtajan tulee pystyä toimimaan siten, että hänestä välittyvä kuva on hyvinkin samanlainen, tulipa vastaan sitten miten erilaisia ihmisiä tai asioita

tahansa. Ennakkoasenteet eivät saisi vaikuttaa missään tilanteessa liikaa, vaan vuorovaikutuksen pitäisi aina olla välitöntä ja luotettavaa, olipa se sitten sanallista tai kirjallista ilmaisua yhdelle henkilölle tai ryhmälle. Hyvä johtaja osaa myös kuunnella ja reagoida vuorovaikutuksen aikana riittävästi ja tuoda näin esille kykynsä ja halukkuutensa yhteistyöhön. Yleisesti hyvää puhujaa pidetään aina esimerkillisenä johtajana, mutta kirjallinen ja nykyään erityisesti sähköinen viestintätaito ovat tärkeitä taitoja viestinnässä. Sähköpostista tai kirjoituksesta työpaikalla käytössä olevaan informaatiomalliin on tullut yhä yleisempi tapa tiedottaa ja välittää tietoa suurille joukoille ja tällöin myös kirjoitetun viestin tulisi olla sopusoinnuissa henkilön olemukseen. Viestien tulisi olla tulkittavissa mahdollisimman yksiselitteisesti myös niiden henkilöiden taholta, jotka eivät tunne kirjoittajaa henkilökohtaisesti. (Kolari 2011, 34–39.)

#### 4.1.3. Ihmisten ja tehtävien johtaminen

Tehtävien ja asioiden johtaminen on lähtökohtaisesti helpompaa kuin ihmisten johtaminen. Asioiden suunnittelu on yleensä prosessimaista ja päätökset saadaan vietyä toteutusvaiheeseen rutiininomaisesti. Haasteita tehtävien johtamisessa on eniten päätöksentekovaiheessa, jolloin tulisi ottaa huomioon kokonaisuudet riittävän laajalla näkökulmalla. Mikäli siinä epäonnistutaan, on monesti käytännön toteuttamisessakin luvassa haasteita. Kun tehdyt päätökset ovat sellaisia, että työntekijät tulevat niistä motivoituneimmiksi ja mahdolliset konfliktit saadaan estettyä enakkotoiminnalla, on ihmisten johtaminen kohti asetettuja tavoitteitakin helpompaa. Ihmisten johtaminen on aina tarkkaa ja reagointiherkkää toimintaa. Johdettavien ihmisten tulisi tuntea itsensä motivoituneiksi, toiminnan mahdollisimman tasavertaiseksi ja oikeudenmukaiseksi ja tämä vaatii johtajilta kypsyyttä sekä hyvää ihmistuntemusta. (Eriksson, Keso, Koivunen, Lehtimäki, Pietiläinen, Ropo, Sauer 2005, 18–33; Kolari 2010, 34–36, 187–189.)

#### 4.1.4. Innovatiivisuus ja muutosten hallinta

Hyvässä johtajan toiminnassa on aina mukana riittävästi luovuutta, jolloin asioiden hahmottaminen ja uuden tuominen mukaan on osa normaalia toimintaa. Mikäli toiminnasta puuttuu luovuus, saattaa se käytännössä keskittyä vain nykyisenlaisen toiminnan seurantaan ja ylläpitoon eikä siinä ole riittävästi muutosherkkyyttä tai riskinottoa, jos toimintaympäristössä tapahtuukin jotain, mikä vaatisi ehdottomasti sopeutumiskykyä sekä innovoimista. Niiden avulla tulevaisuuteen osataan varautua ja uusien tilanteiden kääntäminen voitoksi onnistuu nopeammin. Innovatiivinen johtaja saa vietyä suuretkin muutokset toiminnassa ripeästi läpi ja käännettyä tulevaisuuden näkymiä positiivisempaan suuntaan, kuin johtaja, joka jää haasteiden edessä painimaan niiden parissa ja pyrkii säilyttämään vain nykyisen toimintamallin, eikä ole valmis tuomaan siihen mitään uutta, saatikka jättämään siitä jotain pois. (Kolari 2011, 34–39.)

#### 4.1.5. Liiketoiminnan kehittäminen

Johtaminen vaatii aina haasteiden asettamista toiminnalle ja yleensä se näkyy erityisesti liiketoiminnan kehittämisenä. Johtajan tulisi tuntea toimialansa riittävän hyvin, jotta voi ohjata omaa toimintaansa kohti mahdollisuuksia. Liiketoiminnassa pyritään yhä useammin kohti em. "sinisen meren taktiikkaa", missä ei lähdetäkään vain taistelemaan samoista vesistä kilpailijoiden kanssa vaan suunnataan aktiivisesti kohti uusia mahdollisuuksia ja luodaan omalle toiminnalle suotuisat lähtökohdat. Tämä vaatii erityisesti oman asiakaspinnan haltuunottoa ja laajentamista. Pelkkä rohkea uuden etsiminen ei kuitenkaan ole liiketoiminnan kehittämistä, vaan perustoiminnan tulisi olla riittävän tehokasta ja siihen sekä tuloksen tekemiseen tulisi koko ajan keskittyä. Tällä tavalla luodaan mahdollisuudet liiketoiminnan systemaattiseen kehittämiseen ja mahdollistetaan tehokkuuden parantaminen nykyisessä toiminnassa. (Kolari 2011, 34–39.)

#### 4.2. Johtamisen haasteet

Johtajuus on aina haaste ja asiantuntijaorganisaatioissa tämä vielä korostuu entisestään. Perinteisesti johtajaa pidetään yrityksen avainresurssina, mutta asiantuntijaorganisaatiossa henkilöt ovat ensisijaisia avainresursseja, jotka ovat edellytys toiminnan jatkumiselle ja kehittymiselle. Näissä organisaatioissa ei riitä, että johtajalla on selvä näkemys tulevaisuudesta ja hän on motivoitunut viemään yritystoimintaa eteenpäin. Johtamisessa pitäisi-kin olla suuri painoarvo henkilöstön motivoitumisen edistämisellä, yritykseen sitoutumisella pitkällä aikajänteellä sekä huippuosaaajien huomioimisella. Näillä saadaan toteutettua inspiroitunut ja eteenpäin suuntautunut työilmapiiri, joka henkilöityy työntekijöiden mielestä toivottavasti myös johtoportaaseen. Asiantuntijoiden johtaminen on paljon muutakin kuin perusjohtamista liiketoimintaosaamisessa. Johtamisen tulee suuntautua organisaatiokulttuurin kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen, joka onkin yksi suurimmista haasteista, kun puhutaan luovista organisaatiosta. (Huuhka 2010, 38–72; Kaplan, Norton 1996, 10–18.)

Koska asiantuntijoiden johtaminen on selvästi suuri haaste, onkin helpompi lähestyä ensin johtajuutta näkökulmasta, missä haetaan tapoja, mitkä tulisi kitkeä pois asiantuntijoiden johtamisesta. Asiantuntijat eivät yleensä halua tiukasti kontrolloitua ilmapiiriä, vaan haluavat toteuttaa ja tuoda esille omaa osaamistaan, joten liika byrokratia tai suora käskytykset eivät toimi. Mikäli johtaja kuitenkin omaa vahvan persoonan, jota työntekijät arvostavat sekä hyvän substanssiosaamisen on tällainen pyramidi johtamisenkin joskus mahdollista, mutta tällöin tulisi muistaa, että asiantuntijoilla on yleisesti vahva itsetunto osaamisestaan eikä heitä voi käskellä tekemään luovaa työtä, jos he eivät ole siihen itse valmiita. Esimiesten tulisi ottaa oikea lähtökohta tulosten seurantaan ja prosessien etenemiseen, liika kontrolli tukahduttaa työmotivaation nopeasti alaisissa. Asiantuntijoiden johtajalla ei saisi olla suosikkeja tai uskottuja alaisensa joukossa tai hänen toimintansa olla muuten linjatonta päätösten tms. suhteen. Tärkeämpää olisi ohjata toimintaa haluttuun suuntaan eikä puuttua asiantuntijoiden toimintaan liian aktiivisesti.

Hallinnollista johtamista tarvitaan toiminnan seuraamiseen ja kehittämiseen, mutta siitä ei saisi tulla rasite asiantuntijaorganisaatioissa, vaan sen pitäisi tukea sekä palvella toimintaa. (Huuhka 2010, 38–72; Romppanen, Kallasuo 2011, 19–29.)

Johtamisessa tulisi muistaa, että motivoituneet työntekijät pyrkivät aina tekemään parhaansa. He ovat mukana tavoittelemassa yhteistä päämäärää, onnistumiset ovat yhteisiä ja työyhteisö puhalttaa kaikessa yhteiseen hiiheen. Tästä johtuen mahdollisiin epäkohtiin tai epäselvyyksiin, jopa yksittäisten henkilöiden kohdalla, pitäisi puuttua mahdollisimman nopeasti ja avoimesti, jotta ne eivät alkaisi vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Motivoituneilla työntekijöillä on korkeat henkilökohtaiset tavoitteet ja nämä tulisi muistaa miettiessä yrityksen yhteisiä tavoitteita ja asettaa ne riittävän haasteelliseksi tulevaisuudessa. Alansa parhaat tekijät haluavat monesti työskennellä alansa parhaassa yrityksessä, eivätkö tyytyä vähempään. (Arie 1999, 95–122; Huuhka 2010, 78–80, 144–146.)

#### 4.3. Hyvän johtajan ominaisuudet asiantuntijaorganisaatiossa

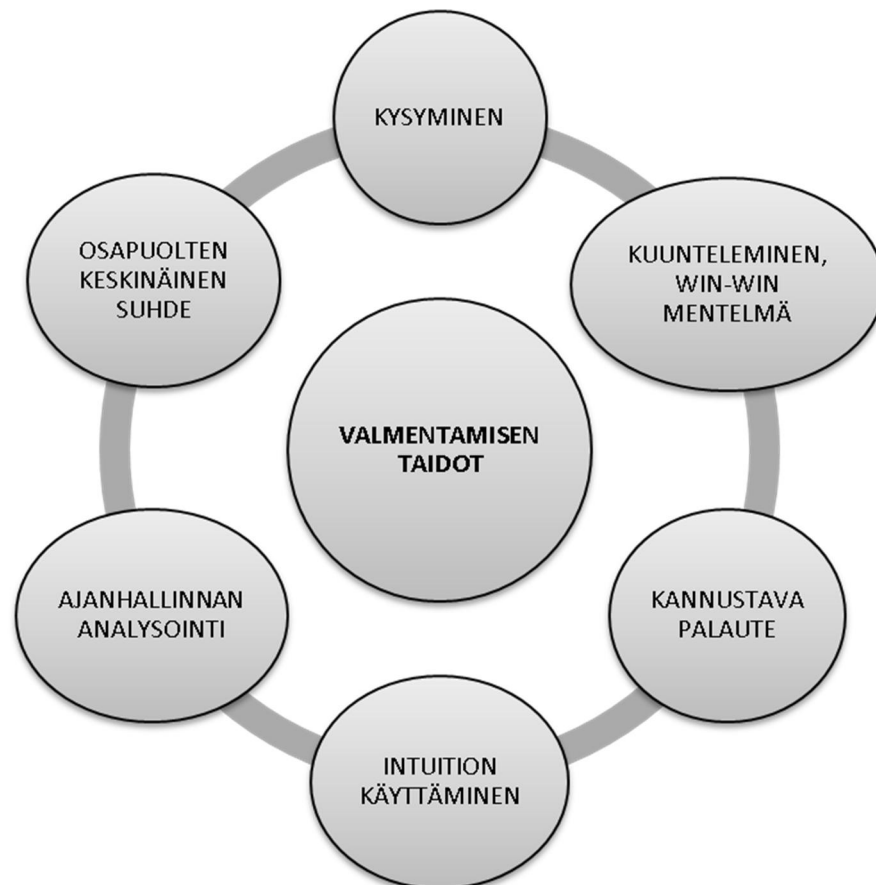
Rooman keisarit, erityisesti Augustus, halusivat olla "primus inter paers" (paras vertaistensa joukossa), mutta eivät kuitenkaan diktaattoreita. Asiantuntijaorganisaation johtajan pitäisi olla henkilöstön kaltainen – paras vertaistensa joukossa, mutta riittääkö tämäkään aseman säilyttämiseen vaativan henkilöstön keskuudessa? Todennäköisesti ei, vaan johtajan on kyettävä toiminnallaan osoittamaan olevansa henkilöstön arvostuksen arvoinen ja ylläpidettävä luottamusta omaan toimintaansa. Kaiken tämän saavuttamiseksi johtajalta pitäisi löytyä todella laaja-alaista osaamista ja elämänkatsomusta. (Huuhka 2010, 37–72.)

Johtajan tulisi olla vahva ja luotettava persoona, joka näkyy selvästi myös ulkoisessa olemuksessa. Elämäkokemus näkyy parhaiten oman toiminnan ymmärtämisessä ja käsittelyssä. Hyvä johtaja tunnistaa ja tunnustaa omat heikkoutensa sekä rajallisuutensa toiminnassa ja osoittaa sitä kautta tietoisuutta omasta ihmisyydestään. Luova organisaatio vaatii luovaa johtajaa, joka osaa suhtautua asioihin kokonaisvaltaisesti, avoimesti ja inspiroivasti ja kykenee sitouttamaan työntekijät yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. (Huuhka 2010, 37–72.)

Luovat ihmiset ovat usein räiskyviä persoonia, mutta heidän johtajansa pitäisi pystyä toimimaan eleettömästi ja aidosti, mikä lisää luottamusta hänen toimintaansa. Ylireagointia ei pitäisi ilmetä ja asiat tulisi käsitellä asioina ja toimintatavan pysyä eettisesti oikeana kaikissa tilanteissa. Johtajalta vaaditaan vastuunottokykyä niin henkilöstöä kuin yrityksen toimintaympäristöä koskevissa asioissa, hänen ei tulisi nostaa itseään jalustalle, vaan luottaa alaisiinsa ja osoittaa luottamusta toimintatavoissaan ja toimia esimerkkinä läpi koko organisaation sisäisessä toimintatavassa. Toisaalta johtajan tulee kuitenkin olla valmis osoittamaan johtajuutta, kun tarvitaan päätöksentekoa tai tavoitteiden asettamista. (Arie 1999, 95–122; Huuhka 2010, 37–49, 78–80.)

#### 4.4. Valmentava johtaminen

Organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen on yksi asiantuntijaorganisaatioiden hyvistä tavoitteista, jota voidaan tehdä valmentavalla johtamisella. Henkilöstön osaamista kehitetään laaja-alaisesti, mikä todennäköisesti parantaa motivaatiota sekä työilmapiiriä. Valmentava johtaminen ei kuitenkaan ole aivan yksinkertainen asia toteuttaa, vaan se vaatii osaamista niin valmentajalta kuin valmennettavilta. Oheisessa kuviossa 6 on esitetty valmentamisessa vaadittavia perustaitoja, jos valmentaminen otetaan osaksi yrityskulttuuria. (Heikkilä 2009, 95–99.)



Kuvio 6. Valmentamisen taidot (Heikkilä 2009, 114.)

Valmentajan ja valmennettavan välillä tulee aina olla molemminpuolinen luottamuksellinen suhde, jos valmennuksesta halutaan avointa ja tuloksia tuottavaa. Tehtävien/roolien tulee olla selviä heti valmennuksen alkuvaiheessa, valmentaja ohjaa ja auttaa valmennettavaa, mutta vastuu tuloksista on aina valmennettavalla. Tasa-arvoisuus on tärkeä lähtökohta valmentamisessa, molempien tulee olla aidosti samalla viivalla asioista keskusteltaessa ja sitoutua aidosti valmentamisprosessiin. (Heikkilä 2009, 115–119.)

## 5 YRITYSJÄRJESTELYT

Yritysten liiketoiminta on dynaamista toimintaa, missä toimintaympäristö voi muuttua useista eri syistä. Kilpailuasema voi olla vaarassa heikentyä esim. yrityksen omistus- tai toimintarakenteen johdosta, jolloin rakennetta tulee muuttua. Omistusrakenteen muutos tapahtuu muuttamalla yrityksen omistusta. Omistajina voivat olla yhteisöt tai luonnolliset henkilöt. Tätä jakoa voidaan tarkentaa/muuttaa omistusrakenteen muutoksessa. Toimintarakenne kuvaa yrityksen organisoitumista. Kyseessä voi olla yksi yhtiö, konserni tai yhtiöryhmä, jolla on useita eri omistajia. Yritysjärjestelyiksi voidaan nimittää keinoja, joilla omistus- tai toimintarakenteen muutoksia tehdään. (Immonen 2008, 2010, 1-31.)

Termiä "yritysjärjestelyt" on alun perin käytetty vero-oikeudessa, missä sitä käytettiin kuvaamaan tilanteita, joissa yrityksen liiketoimintaa taikka omaisuutta luovutetaan osittain tai kokonaan taholle, joka ei ole yrityksen ulkopuolinen. Myös yrityksen sisäistä rakennemuutosta voidaan pitää yritysjärjestelynä, tällöinkään omaisuuden taikka liiketoiminnan siirtämisessä ei välttämättä käytetä todellista markkinahintaa vaan mieluummin markkinahintaa alhaisempaa siirtohinnoittelua. (Immonen 2008, 2010, 1-31.)

Yritysjärjestelyinä pidetään monesti yrityskauppoja, joissa elinkeinotoimintaa harjoittavien yritysten osakkeet/osakeosuuksia tai koko yhtiön liiketoiminta luovutetaan ostavalle yritykselle. Yritysjärjestelyt ovatkin usein osa yrityskauppaa ja ne muodostavat vaiheittaisen toimenpideketjun esimerkiksi tapauksissa, joissa oston kohteena on toisen yrityksen osakekanta ja ostettu yhtiö fuusioidaan ostajayhtiön toimintaan tai sen toiminta puretaan. Käytännön toimenpideketjuna on yleistynyt malli, missä omaa liiketoimintaa eriytetään erilliseksi yhtiöksi joka sitten myydään eteenpäin. Yritysjärjestelyissä tämä saattaa tarkoittaa sitä, että ostettu yritys hajauteetaan useiksi eri yhtiöiksi, joista sitten osa myydään ja osa jatkaa toimintaansa ostajayrityksessä. Näistä sarjatoiminnoista sekä niiden yhdistelmistä on mahdollisuus muodostaa useita eri kombinaatioita mahdollisimman hyvin kyseessä olevaa tapausta palvelevaksi. (Immonen 2008, 2010, 1-31.)

### 5.1. Yrityskauppa

Yrityskauppa on yleisin ja käytetyin tapa muuttaa yritysten toimintaa tai omistusta, mutta se ei sinällään ole yritysjärjestely vaan osa yritysjärjestelykokonaisuutta. Yrityskauppa on usein tärkeä osa yritysjärjestelykokonaisuutta, jolle se voi toimia alku- tai loppuvaiheena. Alkuvaiheena se toimii tyypillisimmillään fuusion, jakautumisen tai liiketoiminnan siirrolle, jonka jatkovaiheina kohdeyhtiö siirtyy ostajayhtiölle ja kohdeyhtiön omaisuudelle/toiminnoille suoritetaan uudelleenjärjestelyjä. Yritysjärjestelyllä tarkoitetaan usein järjestelyä, joka koskee kohdeyrityksen substanssia sekä liiketoimintaa tai sen omistusta. Yrityskauppaa voidaan kutsua myös yritysostoksi, jolloin sitä tarkastellaan enemmän ostajayhtiön näkökulmasta – todennäköisesti strategisena hankintana. (Immonen 2008, 2010, 17-31.)

Yrityskauppojen vaiheistus sekä lähestymistavat vaihtelevat tapauskohtaisesti. Tarkkaa vaihejakoa on vaikea tehdä ja asioiden painotus riippuu pal-

jon tilanteesta sekä sen arvioijasta. Yleisesti käytetyt menetelmät pohjautuvat kuitenkin kolmiportaiseen lähestymistapaan: suunnittelu – toteuttaminen – sopeuttaminen. (Immonen 2008, 2010, 27-28.)



Kuvio 7. Yrityskaupan vaiheet (Immonen 2008, 2010, 27-28.)

Suunnitteluvaiheessa keskitytään ostostrategian laatimiseen sekä määrittämään suuntaviivat yritysostolle. Tässä vaiheessa tulisi alustavasti ennakoida/huomioida sopeuttamisvaihetta, koska integrointivaihe tulee joka tapauksessa olemaan hyvin herkkä ja vaikea vaihe prosessissa. (Immonen 2008, 2010, 27-28.)

Suunnitteluvaiheen sisällä keskitytään seuraaviin osa-alueisiin: identifointi, ostokohteiden kartoitus, kohteiden seulonta sekä taloudellisen turvallisuuden määrittäminen. Identifioinnissa selvitetään mahdollisten kohdeyhtiöiden soveltuvuus ostajayhtiön pitkän aikavälin strategiaan. Selvityksessä tulisi ottaa huomioon kohdeyhtiön toimintaympäristön sekä sen sisäisen rakenteen mahdollisuudet sekä uhkakuvat tulevaisuudessa. Molemmat voivat mahdollistaa ostajayrityksen aseman strategisen aseman kehittymisen, mutta samalla kertaa ne voivat edellyttää sitä. Ostokohteiden kartoituksessa keskitytään kohdeyhtiöiden toimintatapaan sekä markkina-asemaan. Arvioitavia asioita ovat markkina-aseman, henkilöstön sekä johdon ohella pääoman tuottavuus, asiakasrakenne, tuotevalikoima, jakelukanavat sekä verotustekijät. Kohteiden seulonnassa rajataan ostokohteiden kartoituksessa mukana olleita kohdeyhtiöitä vastaamaan ostajayrityksen tavoitetta ja strategiaa. Mahdollisten kohdeyritysten määrän laskettua seulontavaiheessa keskitytään vielä taloudellisen turvallisuuden määrittämiseen. Tässä arvioidaan vielä mm. synergiamahdollisuuksia, kohdeyhtiön organisaation toimivuutta ja tehokkuutta, liiketoiminnan tulevaisuudennäkymiä sekä kohdeyhtiön arvon määrittämistä. (Immonen 2008, 2010, 27-28.)

Toteuttamisvaiheessa keskitytään neuvottelemaan yrityskaupan ehdoista sekä toteutetaan kauppasopimus. Neuvottelujen keskeinen sisältö on yleensä kaupan rahoitus- ja maksutapaan liittyvät asiat. Käytännössä kauppahinta sidotaan jollain tapaa yrityksen tulevaan tuottoon ja kohdeyhtiölle asetetaan tavoitteet sopimusehdoissa. Tässä vaiheessa myös kaupan verotustekijät ovat osa luonnollisia neuvottelukohteita. (Immonen 2008, 2010, 28.)

Sopeuttamisvaiheessa tapahtuu kohdeyrityksen integrointi ostajayritykseen mikä onkin erittäin tärkeä vaihe yrityskaupan onnistumiselle. Kokeemukset sopeuttamisvaiheesta vaihtelevat suuresti tapauksittain ja tämä vaihe yrityskaupasta vaikuttaakin erityisesti henkilöstöön niin kohde- kuin ostajayrityksessä. Integraatioon liittyy aina monentasoisia kysymyksiä, joiden ratkaisemisessa on tärkeää varmistaa liiketoiminnallisten edellytysten jatkuminen. Nämä kysymykset eivät yleensä ole juridisia vaan keskit-

tyvät suoraan yritystoimintaan esim. markkinointiin, mainontaan, hinnoitteluun sekä tuotantoprosessiin. Organisaatioiden yhteensovittaminen on aina haasteellinen tehtävä niin taloushallinnon kuin yhteisten käyttöjärjestelmien osalta eikä unohtaa sovi sosiaalisen integraation merkitystä esim. työntekijöiden etuuksien ja urakehityksen näkökulmasta. (Immonen 2008, 2010, 28-31.)

## 5.2. Termit yritysostoissa

Kohdeyhtiö/ -yritys: Yritysjärjestelyn kohteena oleva osapuoli.

Ostajayhtiö/ -yritys: Yritysjärjestelyä toimeenpaneva osapuoli.

Yritysosto: Kahden yritysosapuolen välinen kauppa, jossa ovat mukana selkeästi ostava ja ostettava osapuoli. Suuremmat vaikutukset kohdistuvat selkeästi ostettavaan osapuoleen.

Fuusio: Kahden yritysosapuolen välinen voimien yhdistäminen, missä molempien yritysten toimintoja yhdistetään tavoitteena uuden yrityksen perustaminen. Käytännössä useissa fuusioissa toinen osapuolista on kuitenkin selkeästi vahvempi ja ohjaa voimakkaasti ns. fuusiota, joka käytännössä lähenee kuitenkin enemmän yritysostotilannetta.

## 5.3. Due Diligence

Suomalainen yrityskauppatерminologia tuntee jo hyvin käsitteen "due diligence", joka voidaan lyhyesti suomentaa ostotutkimukseksi yrityskauppoja käsitellessä. Asiayhteydestä riippuen termillä on kuitenkin huomattavasti laaja-alaisempi sisältö. Liike-elämän yritysjärjestelyjen yhteydessä sillä tarkoitetaan huolellista kohdeyrityksen ennakkotarkistusta, oikeudellisesti termi tarkoittaa huolellisesti tehtyä tietojen tarkistusta jonkin henkilön toimesta (huolellisuuden määrittäminen tässä tapauskohtaisesti). Sopimus oikeudellisesti "due diligence" tarkoittaa myyjän vastuun rajaamista tehdyn kaupan jälkeen, tiedonantovelvollisuudesta puhuttaessa taas velvollisuutta antaa olennainen tieto ulkopuolisen henkilön käyttöön. (Bäck, Karsio, Markula 2009, 17–19; Immonen 2008, 2010, 25-31.)

Due diligence ei ole tarkasti määritetty asia lainsäädännössä ja sen takia onkin tärkeää muistaa, ettei sitä tulisi käyttää määritelmänä oikeudellisissa tai muissa selvää rajausta vaativissa asioissa – kuten yrityskaupan esisopimuksissa tai kauppakirjoissa. Yrityskaupoissa due diligencen alustava sisältö sovitaan alkuvaiheen neuvotteluissa, jolloin sillä määritetään esimerkiksi ajalliset ja sisällölliset rajaukset. Samoissa neuvotteluissa käydään läpi yrityskaupan perusteena olevan tiedon tarkkuutta, historiaa, laajuutta sekä yrityssalaisuuksiksi luokiteltujen tietojen käytettävyyttä ostoprosessin aikana. Termiä voidaan pitää eräänlaisena kattomääritelmänä kaikkeen yrityskauppaan liittyvän materiaalin tai tutkimusten, mitä toinen tai molemmat kaupan osapuolista haluavat, suorittamiselle. (Bäck, Karsio, Markula 2009, 17–19; Immonen 2008, 2010, 25-31.)



#### 5.4. Integroinnin suunnittelu

Integroinnin suunnittelu tulee aloittaa aina jo ennen sopimusneuvottelujen lopullista päätöstä, jolloin kokonaisuuden hallinta on helpommin toteuttavissa. Huolellisen suunnittelun kautta saadaan samalla erittäin tärkeää tietoa kaupan todennäköisistä haasteista sekä onnistumismahdollisuuksista. Integroinnille tulee aina asettaa mahdollisimman selkeät sekä aikatauluteutut tavoitteet, esimerkiksi strateginen kasvu, jotta sen onnistumista voidaan seurata ja tarvittaessa ohjata toimintaa haluttuun suuntaan heti yrityskauppojen jälkeen. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas, Wilkman. 2011, 441-442.)

Yritysten yhdistäminen toisiinsa tuo haasteita molemmille organisaatioille. Mikäli yhdistämisvaiheen suunnittelua ei tehdä huolellisesta sekä järjestysti molempien osapuolten välisessä yhteistyössä, voivat seuraukset olla pitkäkestoisia ja synnyttää integraatiovaiheessa molempien organisaatioiden toimintaa heikentäviä asioita. Suurimmat haasteet ovat yleensä huono sisäinen viestintä sekä riittävä tiedonjako kaikille osapuolille. Epäselvät tavoitteet tai muutosjohtamisen osaamisen puute tekevät integraatiosta vaikeaa. Integraatiota suunnitellessa tulisi muistaa huomioida kokonaisuutta useista erikulmista, jotta taattaisiin yrityskaupalle mahdollisimman hyvät lähtökohdat esimerkiksi strategiset, rakenteelliset, kulttuurilliset sekä tunnepitoiset näkökulmat. (Katramo ym. 2011, 443.)

Integraationa käsitetään yleensä vain varsinainen käytännön yhdistyminen kahden organisaation välillä. Tämä on kuitenkin jo tilanne, missä sopimukset on saatu tehtyä ja siirrytään näkyvään integraatioon ja sitä on edeltänyt useita eri vaiheita, joissa on luotu riittävä pohja asian toteuttamiselle. Yrityksen johdolla on suurin rooli juuri ostovaiheessa, jolloin haetaan sopivaa strategiaa, analysoidaan markkinatilannetta ja mahdollisia ostokohteita varsin laajallakin otannalla. Pahimmillaan johdon mielenkiinto integraatiota kohtaan loppuu tehdyn kaupan jälkeen, vaikka siinä vaiheessa tarvitaan vielä selvää johtajuutta asian toteuttamiselle. (Katramo ym. 2011, 444.)

#### 5.5. 100:n päivän sääntö

Integraation käytännön toteuttamisen kannalta ensimmäiset 100 päivää on todettu todella merkitykselliseksi lopputuloksen kannalta. Aika on varsin lyhyt suurten yrityksen mittakaavassa ja sen takia siihen siirryttäessä tulisi olla selkeä kuva siitä, miten seuraavien kuukausien aikana toimitaan. Tärkeää on muistaa, ettei integraatioon ole välttämätöntä siirtyä heti yrityskaupan synnyttyä, vaan yleensä on mahdollista jatkaa ostetun yrityksen toimintaa lähes aiemmalla tavalla ja aikatauluttaa tämän jälkeen selkeä integraatiovaihe ja sitouttaa kaikki osapuolet siihen. Mikäli ensimmäinen kuukausi integraatiovaiheessa kuluu kokonaisuutta hahmottaessa, on integraatio selvästi epäonnistumassa. 100 päivän aikana tulisi tärkeimmät henkilöstöä sekä organisaatioita koskevat muutokset olla toteutuksessa. Samaa aikaa voidaan pitää myös rajana, jonka työntekijä pystyy toimimaan epäselvässä työympäristössä, ilman että se heijastuu liikaa työmotivaatioon. Integraatiovaihetta ei pitäisi siirtää liian kauaksi yrityskauppojen

syntymisestä, koska ainakin ostetun yrityksen työntekijät tarvitsevat riittävästi tietoa omasta tulevaisuudestaan. Mitä lyhyemmäksi tämä aika riittävän informaation jakamiseksi saadaan kurottua, sitä varmemmin ja positiivisemmin työntekijät ovat mukana integraatiossa ja lopputuloksena on todennäköisesti onnistunut yrityskauppa. Pienissä yrityksissä integraatioprosessi saadaan ehkä vietyä pääkohdiltaan läpi kolmessa kuukaudessa, mutta kokonaan uuden liiketoiminta-alueen kehittäminen tai suuri yrityskauppa vaikuttaa yrityskulttuuriin ja silloin prosessin läpimenoaika saattaa venyä jopa vuosiksi. Näissä tapauksissa tulisikin suhtautua varsin kriittisesti integraation kestoon ja pyrkiä rajaamaan integraatio esimerkiksi vuoden mittaiseksi ja tämän jakson päätyttyä siirtää vielä avoimina olevat asiat osaksi yrityksen normaalia kehitystyötä. (Katramo ym. 2011, 444-445.)

## 5.6. Yritysjärjestelyn tukiprosessit

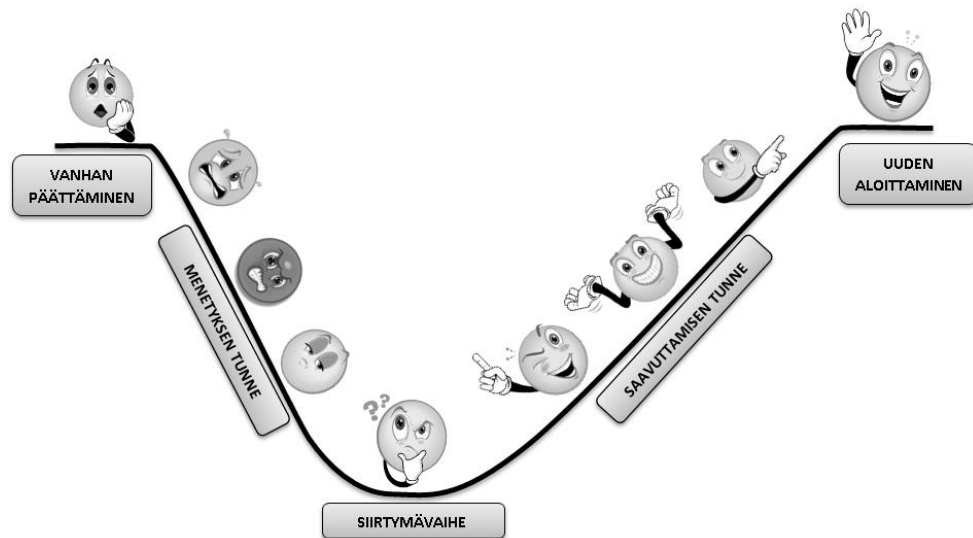
Yritysjärjestely on aina merkittävä prosessi, minkä alkupäässä selvitetään ja pyritään vaikuttamaan nykytilanteeseen, keskiosassa tehdään tarvittavat muutokset ja loppuvaiheessa keskitytään ohjaamaan muutosprosessia kohti haluttua päämäärää ja pyritään varmistamaan haluttujen muutosten pysyvyys tulevaisuudessa. Vaiheisiin tulisi aina valmistautua huolellisesti, koska jokainen niistä sisältää mahdollisuuksia ratkaiseviin virheisiin ja aiheuttaa yritysjärjestelyjen epäonnistumisen. (Kotter 1996, 4, 18, 31-32, 63, 105.)

Alkupään toteutumisvaiheita ovat muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen sekä muutosvisiosta viestiminen. Kaikki vaiheet ovat tärkeitä, mutta erityistä huomiota tulisi kiinnittää aina ohjaavan tiimin perustamiseen. Tiimiin tulisi löytää oikeat henkilöt viemään läpi vaativaa muutosprosessia ja sen jäsenistä pitäisi löytyä seuraavia ominaisuuksia: Yrityksen avainhenkilöitä, jotta tiimillä olisi riittävästi valtaa käytössään, eikä prosessin eteneminen hidastu byrokraattisista syistä. Riittävän laajaa asiantuntemusta päätösten takana, jotta kokonaisuus on toimiva ja lopputulos koko yritystä palveleva. Luottamusta, tiimillä tulisi olla valmiiksi riittävä uskottavuus henkilöstön näkökulmasta. Johtajuutta, jolloin tiimi osaa johtaa sekä asioita että ihmisiä ja prosessi on kokonaisuudessaan hallittu. Pahimmillaan ohjaava tiimi rakentuu vain hyvistä asiajohtajista ja yritysjärjestelyistä muodostuu hyvin asiapitoinen ja ihmisten johtaminen ja muutosviestintä jää kokonaan tekemättä. (Kotter 1996, 18-19, 45, 51-52.)

Suunniteltujen yritysjärjestelyjen toteuduttua huomion tulisi kiinnittyä henkilöstön valtuuttamiseen kohti luodun vision mukaista toimintaa, lyhyen aikavälin onnistumisien varmistamiseen, parannusten vakiinnuttamiseen, uusien muutosten toteutukseen sekä toimintatapojen juurruttamiseen. Ohjaavan tiimin toiminta jatkuu aktiivisena myös tässä vaiheessa, jolloin mahdollisista ristiriidoista esim. järjestelmissä, yritysrakenteissa tai toimintatavoissa pyritään pääsemään eroon ja luomaan toimiva, luodun vision mukainen kokonaisuus.

On väärin olettaa, että ihmiset pystyvät luopumaan jopa vuosikymmenten aikana oppimistaan työskentelytavoista yritysjärjestelyjen tiedotustilaisuudessa, vaan he tarvitsevat tukea ja ohjausta vielä pitkän aikaa varsinaisen muutoksen jälkeen. (Kotter 1996, 60, 62-63, 71, 99.)

Valpola on käyttänyt William Bridgesin luomaa U-käyrää kuvaamaan muutosprosessia. Kuviossa 8 on esitetty muutosprosessin kolme pääkoh-  
taa: **vanhan päättäminen** – **siirtymävaihe** – **uuden aloittaminen**. Alkuvaiheessa koetaan yleensä menetyksen tunnetta ja laskeutuessa kohti siirtymävaihetta saatetaan kokea mm. seuraavia tuntemuksia: tilanteen kiel-  
täminen, muutoksesta aiheutuva shokki, viha, turhautuminen, stressi sekä yleinen epävarmuus tulevaisuudesta. Aikajänne tälle kaikelle on hyvin ly-  
hyt ja tässä vaiheessa on erittäin tärkeää korostaa jatkuvuutta, kuunnella sekä kunnioittaa taakse jäävää menneisyyttä. Muutosprosessin saavuttaes-  
sa siirtymävaiheen on tärkeää luoda ja ylläpitää onnistumisen ilmapiiriä, rohkaista kokeilemaan uutta sekä luoda tilapäisiä rooleja asioiden eteen-  
päin viemiseksi. Siirtymävaiheesta aletaan nousta hitaasti kohti uuden  
aloittamista. Alkuvaiheessa ihmiset saattavat vielä epäillä asioita, mutta vähitellen muutos aletaan hyväksyä ja sen merkitys ymmärtää paremmin. Kun ihmiset saadaan muutokseen mukaan, siitä innostutaan ja aletaan us-  
koa tulevaisuuteen. Saavuttamisen tunteen luomisessa on tärkeää reagoida onnistumisiin nopeasti ja kannustavasti, luoda yhteenkuuluvaisuuden tun-  
netta sekä korostaa uutta identiteettiä. Kaikki tämä luo perustaa uuden  
aloittamiselle.

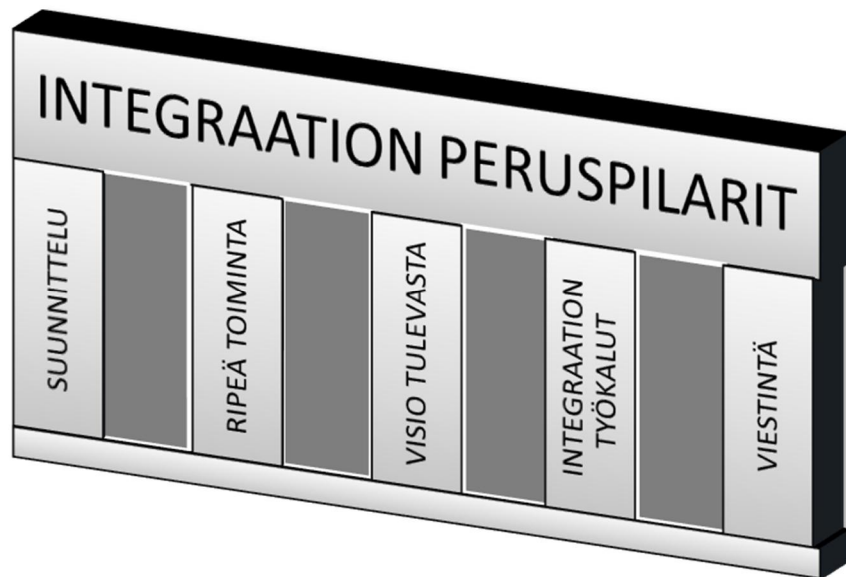


Kuvio 8. Muutosprosessi vanhan päättämisestä uuden aloittamiseen

## 5.7. Integraation peruspilarit

Varsinaisen integraatiostrategian lisäksi aktiivista yhteensulauttamisvai-  
heen toimeenpanon johtamista vaaditaan aina hyvissä integraatioissa. Heti  
oston jälkeisellä aikajaksolla on merkittävä rooli yritysoston onnistumisen  
kannalta.

Tuolloin tulisi keskittyä ns. integraation peruspilareihin, jotka ovat perustavia, projektijohtamiseen liittyviä asioita ja joita tarvitaan suunniteltaessa yritysten yhteensulauttamista. Integraation peruspilarit on esitetty oheisessa kuvassa. (Teerikangas 2008, 67-71.)



Kuvio 9. Integraation peruspilarit (Teerikangas 2008, 71.)

Huolellisella suunnittelulla saadaan yleensä aikaan hyviä tuloksia ja sama pätee myös integraatioihin. Mitä aikaisemmassa vaiheessa suunnittelu on aloitettu, sitä parempiin lopputuloksiin ollaan pääsemässä. Ennakoitu prosessi mahdollistaa nopean ja tehokkaan alun integraation toteuttamiselle, mikä omalta osaltaan antaa positiivisen viestin henkilöstölle ja vähentää sitä kautta esim. tilanteen epävarmuutta kohdeyrityksen sisällä. (Teerikangas 2008, 71-72).

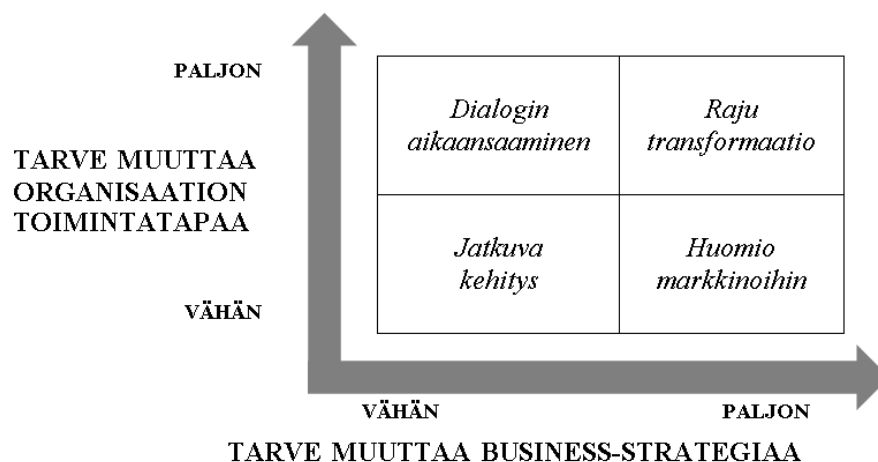
Suunniteltu toiminta tulisi aloittaa heti yritysoston jälkeen, jolloin kohdeyrityksen henkilöstö on valmiina ja avoimempi vastaanottamaan muutosta sekä samalla reagoimaan muuttuviin asioihin. Ripeä aloitus edesauttaa erityisesti huhujen sekä väärin olettamusten kitkemisessä henkilöstön keskuudessa. Mikäli aloitus tuntuu haparoivalta se vahvistaa epävarmaa tilannetta ja ohjaa ajattelua negatiiviseen suuntaan. Nopean aloituksen jälkeen on mahdollista viedä integraatiota eteenpäin systemaattisesti porrastettuna läpi pitkällä aikajänteellä tai vaihtoehtoisesti tiivistää prosessi sellaiseksi, että se käydään läpi mahdollisimman lyhyessä ajassa. Se, kumpi esitetyistä vaihtoehdoista (vai niiden yhdistelmä?) toimii paremmin, on pitkälti kiinni kohdeyrityksestä sekä sen yrityskulttuurista. (Teerikangas 2008, 72-73.)

Integraation vision sekä yhteisesti asetettujen tavoitteiden ollessa selvänä voidaan yritysoston jälkeen keskittyä tekemiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen, eli ripeän toiminnan kannalta tämänkin asian tulee olla tiedossa ja suunniteltu hyvissä ajoin. Kun henkilöstölläkin on selvä käsitys siitä, mihin ollaan menossa, se todennäköisesti motivoi paremmin ja siirtää ajatukset tulevaisuuteen juuri tapahtuneen yritysoston epävarmuustekijöistä. (Teerikangas 2008, 73.)

## 6 MUUTOKSET YRITYSKAUPASSA

### 6.1. Muutosprosessin suunnittelu

Kun yrityskauppoja tehdään, tulisi aina tietää mahdollisimman tarkasti mitä muutoksia se aiheuttaa kumpaankin osapuoleen ja miksi muutokset ovat välttämättömiä. Nämä tarkentuvat todennäköisesti vielä itse muutoksen aikana, mutta lähtökohdat muutokselle pysyvät samana muutoksen ajan, jos se on suunniteltu riittävällä tarkkuudella. Tuleeko muuttaa vain nykyistä toimintatapaa, olisiko syytä keskittyä enemmän business-strategian eteenpäin viemiseen vai onko syytä lähteä muuttamaan koko toimintamallia? Näitä asioita painottamalla saadaan luoduksi nelikenttämalli, mitä voidaan käyttää muutosprosessin lähtökohtana. (Valpola 2004, 27-39.)



Kuvio 10. Muutosprosessin suuntautuminen (Valpola 2004, 40.)

*Jatkuvan kehityksen* tapauksessa voidaan pysyä yrityksen ydinosaamisen kehittämisessä, toimivien toimintatapojen jakamisessa ja tutussa organisaatorakenteessa eikä muutostarvetta juurikaan ole toimintatavassa tai business-strategiassa. Jos on tarvetta keskittyä erityisesti toimintatapojen muuttamiseen, vaaditaan *dialogin aikaansaamista* eli yhteistä toimintaa ja aktiivista viestintää. Kokeneilla tekijöillä – muutosagenteilla on tärkeä rooli sujuvan dialogin synnyttämisessä, koska heillä on taitoa arvioida koko prosessin vaikutuksia ja edistää sen hyvien puolien esille nostamista. *Huomion ollessa markkinoinnissa* vaaditaan erityisesti strategista suunnittelua, johon saattaa kuulua asioiden karsiminen nykyisestä toiminnasta, oikeiden painopisteiden hakemista sekä pilottiprojektien synnyttäminen. Tällöin toiminta on enemmän tuloshakuista lyhyelläkin aikajänteellä ja muutokset saattavat olla jo merkittäviä business-strategisessa mielessä. Mikäli tilanne vaatii merkittäviä muutoksia sekä toimintatapoihin että business-strategiaan käsitellään tilannetta *rajuna transformaationa*. Tärkeään rooliin tässä tapauksessa nousee ihmisten muutosvalmius organisaatiossa sekä muutosjohtamisen osaaminen. Johdolta vaaditaan selkeitä ja perusteellu päätöksiä, jotka ymmärretään samalla tavalla koko organisaatiossa. (Valpola 2004, 40-41.)

## 6.2. Muutoksen luvut

Muutosprosessia voidaan ohjata ja seurata yllättävän hyvin luvuilla. "Sadan päivän sääntö" on hyvä lähtökohta toiminnan ja suunnitellun muutoksen aloittamisvaiheessa. Kolmessa kuukaudessa pitäisi aina saada muutos (esim. yritysosto) ajettua läpi organisaatiossa riittävällä intensiteetillä ja saada työntekijät ymmärtämään ja sitoutumaan haluttuun muutokseen. Mikäli muutoksen tiedotus jää vain 1. päivään, asia todennäköisesti unohdetaan tai sitä pidetään muuten merkityksettömänä asiana. Aktiivisella viestinnällä muutoksen toteutumista voidaan hyvin edesauttaa, mutta viestien tulisi olla samalla riittävän lyhyitä ja yksinkertaisia, jotta ne jäisivät ihmisten mieliin samansisältöisinä ja muutoksen ydin korostuisi kaikille yksiselitteisesti. Uusien asioiden sisäistämisen on tutkittu tarvitsevan asian toistamista n. 17 kertaa ja tämän tulisi tapahtua niiden ensimmäisten kuukausien aikana ja mielellään vielä hieman eri formaateissa. (Valpola 2004, 46-47.)

Kun joka viides henkilöstöstä (20 %) on saatu ymmärtämään muutostarpeet ja heidät saadaan sitoutumaan asiaan, ollaan jo hieman voiton puolella. Viimeisimpinä muutoksen taakse saadaan yleensä yhteisön konservatiivit ja myöhäissoveltajat, jotka saattavat muodostaa jopa puolet henkilöstöstä. Näiden henkilöiden muutosvastaisuus kestää huomattavan pitkään, joten vaikka puhutaan sadan päivän säännöstä, tulisi muutosta ajaa sisään, organisaatiotasolta riippuen, jopa vuosien ajan. Vuosia kestävä muutoksen alkutekijät jäävät helposti huomioimatta matkan aikana ja sen takia riittävä dokumentointi muutosprosessista on tärkeä osa sen loppuunsaattamista. Johtoportaan rooli on henkilöstölle huomattavasti tärkeämpi muutosten edistämisessä. Johdolta vaaditaan 100 %:sta sitoutumista asiaan ja sen tulee näkyä niin johtoryhmän kuin alaistenkin silmissä. (Valpola 2004, 47-49.)

## 6.3. Organisaatioiden yhdistyminen

Kun kaksi organisaatiota yhdistyy, kohdataan aluksi monenlaisia ristiriitoja sekä epäselvyyksiä jokapäiväisessä toiminnassa. Jotta tästä vaiheesta päästäisiin yli mahdollisimman nopeasti, tulee seuraavat asiat suunnitella ja hoitaa tehokkaasti sekä etupainotteisesti muutoksen alkuvaiheessa: (Valpola 2004, 56-60.)

- yhteisen business-näkemyksen selventäminen
  - aktiivinen ja oikein kohdennettu viestintä
- yritysjohton näkyvyys ja saavutettavuus
  - vapaamuotoiset tapaamiset, läsnäolo
- asioiden eteenpäin vieminen
  - hallittujen riskien ottaminen, päätösten tekeminen
- henkilöstön sitouttaminen muutokseen
  - yhteistyöpohjan luominen ja mahdollistaminen
- uusien kontaktien luominen organisaatioissa
  - molemminpuoliset vierailut
- pelisääntöjen luominen ja niissä pysyminen
  - luottamuksen aikaansaaminen

- avainhenkilöiden valinta ja sitouttaminen
  - kysynnän ja tarjonnan tasapainon luominen
- riskeihin varautuminen ja niiden kartoittaminen
  - erilaisten signaalien seuraaminen
- jatkuvuuden tunteen luominen
  - muutetaan vain tärkeitä asioita, ei ylianalysoida toimintaa

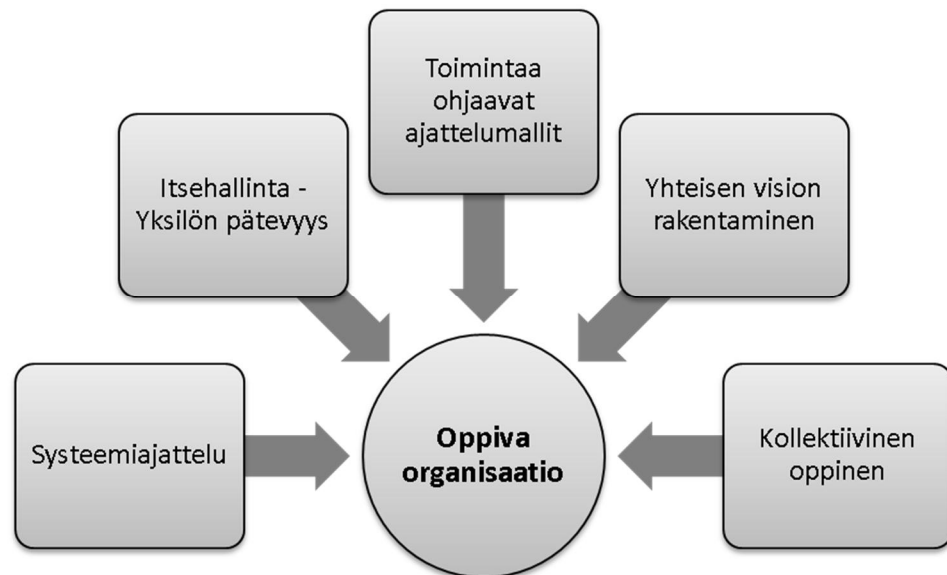
#### 6.4. Konfliktityypit muutoksessa

Yrityskauppoihin liittyy erilaisia konfliktitilanteita, ainakin jos henkilöstöä joudutaan vähentämään tai uudelleenorganisoimaan. Konfliktien taustalla voivat olla henkilökohtaiset arvot, jolloin puhutaan *arvokonflikteista*. Ihmisten näkökulmat tai taustat ovat tuolloin täysin erilaiset ja yhteisen näkemyksen saaminen vaatii avointa keskustelua ja toisen mielipiteiden huomioonottamista. Kahden organisaation yhdistyessä *valtakonfliktit* ovat yleisiä, koska henkilön oma asema tai vaikutusmahdollisuudet saattavat olla muuttumassa tai samoista paikoista on kiinnostunut useampi henkilö organisaation sisällä. Tällöin konfliktit saattavat muuttua avoimesta toiminnasta epävirallisempaan suuntaan, johtajien rooli ongelmien ratkaisussa kasvaa ja päätökset saattavat olla haasteellisiakin, koska samalla kuvastetaan yrityksen tapaa toimia. Yleisin konflikti yrityskaupoissa saattaa kuitenkin olla jonkinasteinen *tietokonflikti*. Henkilöstöllä ei ole riittävästi tietoa asioiden käsittelyä varten ja se synnyttää helposti vastustusta sekä huhupuheita. Saadusta tiedosta ei löydy vastauksia oikeisiin asioihin tai sitä ei osata kytkeä omaan tehtävään yrityksessä. Tapahtunut muutos saattaa aiheuttaa selvää turvattomuutta esim. oman työpaikan tulevaisuuden tai ihmisarvon suhteen ja tällöin puhutaan *turvallisuuskonfliktista*, työntekijät hätäntyvät eivätkä osaa käsitellä kenties ensimmäistä todella huomattavaa muutosta työelämässään. Tämä konfliktityyppi on selvästi vaikein käsitellä, koska siihen liittyy yleisesti sen laajeneminen työyhteisön sisällä ja lähituen saaminen tässä tapauksessa on hankalaa saman asian parissa tuskailvien ihmisten kanssa. (Valpola 2004, 105-108.)

## 7 HENKILÖSTÖ

### 7.1. Sengenin periaatteet oppivasta organisaatiosta

Senge painottaa teoksessaan "The Fifth Discipline" (Senge 2010) ihmisten omaa rooliaan jatkuvaan kehittymiseen pyrkivässä organisaatiossa. Ihmisten tulee aktiivisesti luoda todellisuuttaan, tiedostaa se sekä tietää, miten he voivat vaikuttaa tulevan todellisuuden muotoutumiseen. Jotta organisaatio voisi toimia oppivana organisaationa, sen aktiivisiin osa-alueisiin tulisi kuulua kaikki Sengenin määrittämät periaatteet (kuvio 11). Lähes kaiken työn tulisi mahdollistaa uuden oppiminen, joka taas on pitkälti riippuvainen johtamistavasta. Jos kaikki organisaation toimintaa tukevat tekijät saadaan liitettyksi hyvin yhteen, luodaan oppiva organisaatio, jonka kehittämiseen kaikki ovat sitoutuneita.



Kuvio 11. Oppivan organisaation periaatteet (Senge 2010.)

**Systeemiajattelu** on erityisen tärkeä tekijä asiantuntijaorganisaatiossa, missä työntekijät haluavat tietää roolinsa organisaatiossa. Tämä puolestaan aiheuttaa organisaation johdolle tavoitteita, joilla kokonaisuus saadaan hahmotettua kaikille ja siitä osataan viestiä aktiivisesti. Organisaatio on todennäköisesti monitasoinen ja sen toiminnan merkityksellisyyden osoittaminen niin koko työyhteisölle kuin yksilöillekin on systeemiajattelun kulmakiviä. Systeemiajattelun hyviä puolia on, että sen avulla voidaan tarkastella koko organisaatiota, sen toimintaa sekä vaikuttaa organisaation toimintatapaan. (Senge 2010, 6-7.)

**Itsehallinnalla** tarkoitetaan yksilön mahdollisuutta vaikuttaa omaan kehittymiseensä organisaation sisällä. Oppivassa organisaatiossa yksilön pätevyys ja omat tavoitteet ovat merkittävässä roolissa. Yksilön toiminta työympäristössä, oppinen sekä elinikäinen kasvu edistävät yksilön pätevoitymistä ja se toisaalta parantaa organisaation potentiaalisia mahdollisuuksia kehittyä. Yksilöiden kehittyessä tapahtuu kollektiivista oppimista ja koko organisaatio, niin henkilöstö kuin johtajatkin alkavat kehittyä. (Senge 2010, 7-8.)

**Toimintaa ohjaavia ajattelumalleja** voidaan käsitellä mielikuvina tai käsitteinä maailman tai asioiden toimivuutena. Ajattelumallien pysyessä vakioina eivät yksilöiden tai organisaatioiden toimintatavatkaan kehity. Yksittäisen henkilön – erityisesti johtajien saattaa olla vaikea nähdä oman käyttäytymisen vaikutusta ympäristöön. Ihmisten tapa toimia erilaisissa tilanteissa heijastuu ympäristöönsä. Tämä korostuu erityisesti vaikeiden tai monimutkaisten asioiden käsittelyssä ja niiden tuottama mielikuva tulisi-kin olla kaikesta huolimatta positiivinen, jotta toimintatavat kehittyisivät myönteiseen suuntaan. (Senge 2010, 8-9.)

**Yhteisen vision rakentamisella** luodaan haluttua kuvaa siitä, mihin ollaan yhdessä menossa. Kuvan tulisi olla sellainen, että kaikki voivat uskoa siihen ja pitää sitä merkityksellisenä omassa työssään vaikka yksilöiden henkilökohtaiset visiot eivät olisikaan samoja. Organisaation vision merkitys



ja työntekijän innostuneisuus siihen ovat tärkeitä lähtökohtia yhteisen vision aikaansaamiselle. Yksilöille yhteinen visio tuottaa arvoa vasta siinä vaiheessa, henkilöt ovat sen vapaaehtoisesti ottaneet omakseen. Aidosti yhteiseen visioon uskovat henkilöt ohjaavat automaattisesti omaa toimintaansa vision suuntaan ja rakentavat samalla sen mukaista ilmapiiriä työyhteisöön. (Senge 2010, 9.)

**Kollektiivinen oppinen** perustuu yhteisöllisyyteen, yhteiseen visioon, yksilöiden pätevyysiin sekä tasavertaisuuteen. Usein ongelmalliseksi koettuna ns. hiljaisen tiedon siirtyminen onnistuu parhaiten kollektiivisen oppimisen mahdollistavien dialogien kautta. (Senge 2010, 9-11.)

## 7.2. Hiljaiset voimat yrityksissä

Ennen yritysostoa ostajayhtiön tulee kirkastaa, miksi yritysosto on tarpeellinen esim. strategisesta näkökulmasta. Tämän jälkeen siirrytään miettimään kohdeyhtiötä, hintatasoa sekä muita ostokriteerejä. Taloudelliset luvut mahdollisista kohdeyhtiöistä ovat saatavissa helposti, mutta tässä vaiheessa tulisi kiinnittää yhä enemmän huomioita ns. hiljaisiin voimiin yrityksissä. Näitä voimia ovat kohdeyhtiön henkilöstön nykytilanne sekä ostajayhtiön ja kohdeyhtiön samankaltaisuus/yhteensopivuus ennen yritysostoa. (Teerikangas 2008, 23.)

Yritysosto tulee todennäköisesti suurimmalle osalle henkilöstöä yllätyksenä. Yksittäisenkin työntekijän käsittelemät tunteet vaihtelevat todennäköisesti positiivisesta negatiiviseen ja monia kysymyksiä herää asiaa käsitellessä. Päälimmäisenä tunteena alkuvaiheessa saattaa olla epävarmuus, koska tieto tulevasta muutoksesta työympäristössä vaikuttaa arkirutiineihin. Parhaassa tilanteessa epävarmuus kääntyykin innostuneisuudeksi, mikä auttaa huomattavasti yhteensulauttamisvaiheen onnistumista. Ostajayhtiön tulisikin selvittää mahdollisimman hyvin kohdeyhtiön henkistä tilaa ja arvioida miten ostotilanne siihen tulee vaikuttamaan. Mitä positiivisempi lähtötilanne on, sitä helpommin yritystoiminnat saadaan sulautettua oston jälkeen. Mikäli asiaan perehdytään ajoissa ennen ostoa ja se nähdään selvänä voimavarana yritysostossa, niin siihen voidaan ennakoivasti vaikuttaa mm. arvioimalla/toteuttamalla seuraavia asioita. (Teerikangas 2008, 24-25.)

Yritystouutisen vastaanotto: Toivooko henkilöstö muutosta nykyiseen vai ei? Onko yritysosto ensimmäinen vai onko se suurimmalle osalle henkilöstöä selvä/rutiininomainen prosessi?

Onko kohdeyhtiö ollut itse ostajayhtiön roolissa? Tilanne yrityksessä, pidetäänkö ostoa tapahtumana, jolla turvataan omaa tulevaisuutta vai onko kauppa vain nykyisten omistajien tapa lunastaa voittoja myyntikuvioilla. (Teerikangas 2008, 25-28.)

Ostajayhtiö, todennäköisesti ja toivottavasti ostajayhtiö on tunnettu kohdeyhtiössä: Millainen mielikuva siitä on tällä hetkellä olemassa? Tiedetäänkö miksi ostajayhtiön haluaa tehdä yritysoston? Onko kyseessä kansainvälinen yhtiö, joka muuttaa yrityskulttuuria ja johtamistapaa? Onko

kyseessä kilpailija vai yhteistyökumppani? Miten mahdollinen yhteistyö on toiminut aiemmin? Haetaanko ostolla ensisijaisesti toiminnan kehittämistä pitkällä aikajänteellä (samalla alalla toimiva yritys) vai onko kyseessä vain sillä hetkellä taloudellisesti kannattava investointi (pääomasijoittaja)? (Teerikangas 2008, 29-34.)

Ostaja- /kohdeyhtiön edustajien suora/epäsuora käytös: Millainen ilmapiiri yhteydenpidossa, tapaamisissa ja neuvotteluissa ennen ostoa on ollut? Miten ostajasta viestitään, onko julkinen näkyvyys positiivisia vai negatiivisia tunteita herättävää? Saadaanko luottamus syntymään heti keskustelujen alkuvaiheessa? Kunnioitetaanko kohdeyhtiötä oikealla tavalla neuvottelujen aikana? Toimivatko henkilökemiat neuvottelijoiden kesken, mikäli mahdollista/tarpeellista, tulisiko henkilöitä vaihtaa heti alkuvaiheessa? (Teerikangas 2008, 34-38.)

Kohdeyhtiön viestintäkulttuuri: Miten yritysosto tullaan esittämään henkilöstölle? Mitä ja missä vaiheessa yritysostosta jaetaan tietoa julkisesti? Millainen kuva tulevaisuudesta luodaan? Osataanko yritysoston vaikutukset esittää riittävän selkeästi? Mielikuvien, huhujen tai arvailujen poistaminen ennakoivalla viestinnällä on tärkeässä roolissa kokonaisuuden kannalta. (Teerikangas 2008, 38-43.)

Yrityksen henkinen tila vaikuttaa merkittävästi yrityskaupan onnistumiseen. Mikäli henkinen tila on huono, tarkoittaa se haasteellisempaa yhteensulautumisvaihetta, missä joudutaan tulevaisuuden rakentamisen sijaan keskittymään aluksi kokonaistilanteen hallintaan ja tasapainottamiseen. Pahimmillaan negatiivissävytteinen ostoprosessi johtaa henkilöstösallalla avainhenkilöiden hakeutumiseen uusiin tehtäviin sekä henkilökunnan vaihtuvuuden kasvamiseen. Laajemmassa kokonaisuudessa yrityksen imago saattaa kärsiä sekä tuottaa henkilöstömuutosten myötä uusia toimijoita/parantaa kilpailijoiden asemaa alalla. (Teerikangas 2008, 43-45.)

Henkisen tilan ollessa hyvä, päästään nopeasti kehittämään sisäisiä prosesseja sekä rakentamaan yhteistä tulevaisuutta. Henkilöstö sitoutuu yhteisiin päämääriin ja yritys saa vahvistettua/parannettua imagoaan sekä markkina-asemaansa. (Teerikangas 2008, 45-46.)

### 7.3. Yritysten yhteensopivuudet

Vaikka yrityskaupan lähtökohdat vaikuttavat olevan kunnossa sekä strategisessa että taloudellisessa mielessä haasteeksi saattaa nousta silti yritysten yhteensopivuudet organisatorisessa sekä operatiivisessa toiminnassa. Nämä toiminnan vaikuttavat todella paljon toimintaan yritysoston jälkeisinä vuosina. (Teerikangas 2008, 46.)

Yritysten yhteensopivuutta tulisi aina tarkastella niin yrityskulttuurin kuin operatiivisen rakenteen kannalta. Jos toinen näistä on tekemättä tai se tehdään huolimattomasti, vaikeutetaan yritysoston jälkeistä vaihetta tarpeetoman paljon. Operatiiviset rakenteet tulevat yleensä paremmin huomioitua, koska ne ovat selvemmin havaittavissa sekä mitattavissa. Yrityskult-

tuurien ymmärtäminen vaatii puolestaan tutkivampaa ja tarkempaa näkemystä. (Teerikangas 2008, 46-47.)

Tärkeää on tehdä tarkastelut riittävän laajalla tasolla. Isojen kansainvälisten yritysten ollessa kyseessä suuret lähtökohtaiset erot syntyvät jo maatasolla, jalkautuvat siitä organisaatioihin ja yhä eteenpäin toimiviin osastoihin/yksiköihin. (Teerikangas 2008, 46-49.)

#### 7.4. Yritysten kulttuuriset erot

Maatasolla tarkasteltuna suurimmat erot tulevat usein viestintä- sekä johtamistavoissa. Näiden lisäksi tärkeässä roolissa ovat sisäiset päätöksentek- sekä hyväksymisprosessit, joilla vaikutetaan erityisesti kohdeyrityksen toimintaan yritystoston jälkeen. Ostoyrityksellä on omat toimintatapansa, sääntönsä, johtamistapansa sekä suuntautuneisuutensa joiden yhteensovittamisessa saattaa olla isoja eroja kohdeyrityksessä. (Teerikangas 2008, 49-50.)

Yritystasolla kulttuurierot ilmenevät yleensä selvimmin, jos toisella yrityksellä on perinteikkäät juuret sekä vahva historiallinen tausta, joka on jopa saatu jalkautettua työntekijöihin. Tällöin yritysarvot näkyvät myös arjessa. Mikäli toiselta yrityskaupan puolelta puuttuvat samankaltaiset perinteet, ei yhteisen toimintamallin löytäminen ole helppoa. Perinteet vaikuttavat sisäiseen johtamiskulttuuriin, joka saattaa poiketa toimivasta avoimuuteen sekä luottamukseen perustuvasta johtamisesta osakkeenomistajakulttuuriin, missä toimintaa ohjataan selvästi yhdestä suunnasta. (Teerikangas 2008, 51-52.)

Mikäli kohdeyritys on selvästi pienempi kuin ostajayritys saattaa sen toiminta jatkua ainakin alkuvaiheessa omana yksikkönä tai osastona. Tällöin henkilöstö säilyy ehkä lähes samana, mutta yksikkötoiminnan tultua osaksi arkea toimintatapa kuitenkin oletettavasti muuttuu ja se ohjautuu enemmän ostajayrityksen strategiaan sopivaksi. Esimerkiksi talousseurantaan sekä tulosraportointiin kiinnitetään todennäköisesti enemmän huomiota ja uuden yksikön toimintaa (tuotekehitys, tuotanto, myynti ja markkinointi) ohjataan vastaamaan muita jo olemassa olevia yksiköitä, jotta saatava data olisi vertailukelpoista muun toiminnan kanssa. (Teerikangas 2008, 52-53.)

#### 7.5. Yritysten rakenteelliset erot

Maatasolla tarkasteltuna yritysten väliset rakenteelliset erot ilmenevät selvimmin mm. poliittisen sekä lakisääteisen ympäristön eroina. Niiden lisäksi sosiaalisessa, yhteiskunnallisessa sekä taloudellisessa ympäristössä kohdataan lähtökohtaisesti eroja, jollei kysymyksessä sitten ole hyvin pitkälle samanlaisessa toimintaympäristössä toimivat maat (esim. Pohjoismaat). (Teerikangas 2008, 48-49.)

Yritystasolla eroina näkyvät ensimmäisenä päätoimiala, sillä voimassa olevat trendit sekä omistajuusrakenteet (yksityinen/osakepohjainen omis-

tajuus). Tämän lisäksi yrityksen koko vaikuttaa suoraan käytössä olevaan yritysrakenteeseen ja sitä kautta koko toimintamalliin. (Teerikangas 2008, 48-49.)

Yksikkö/osastotasoilla eroja syntyy niiden itsenäisyysasteessa. Toisessa yrityksessä toimiva yksikkö saattaa toimia käytännössä aivan erillisenä osana organisaatiossa, kun taas toisessa samanlainen yksikkö onkin selvästi integroitunut osaksi isompaa kokonaisuutta. Yksiköiden rakenne perustuu pitkälti tähän samaan lähtökohtaan, toimiiko se tyypillisillä toiminnan eri osa-alueilla (tuotekehitys, tuotanto, myynti ja markkinointi, talousraportointi) paikallisena, itsenäisenä yksikkönä vai osana globaalia esim. toimialan rakennetta. (Teerikangas 2008, 48-49.)

## 7.6. Suorituskyvyn jäävuori

Ihmiset käyttävät normaalissa toiminnassaan todella vähän käytössään olevasta osaamis- tai tietomäärästä. Arki sujuu ilman suurempia haasteita ja tiedot, taidot ja asenteet kehittyvät hiljalleen mikäli tarvetta ilmenee. Koulutuksella voidaan kehittää monia elämän osa-alueita ja samaa kehittymistä tapahtuu työn ohessa. Kaikilla ihmisillä on erittäin laaja alue omassa osaamiskapasiteetissaan, mitä ei osata käyttää, koska sille ei välttämättä tule tarvetta normaalissa toiminnassa.



Kuvio 12. Osaamiskapasiteetti (Heikkilä 2009, 102.)

## 7.7. Motivointi

Asiantuntijoiden motivointi työhönsä on erittäin tärkeää, jos halutaan saada pitkäjänteisiä tuloksia. Motivointi voidaan karkeasti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka molemmat vaikuttavat työssä viihtymiseen. Ulkoiseen motivointiin kuuluvat työstä saatava palkka, työsuhte-edut mahdolliset bonusjärjestelmät jne., jotka usein korostuvat liikaa työpaikoista keskusteltaessa. Tärkeä rooli niillä tietysti on, koska ne luovat perusedellytykset toimeentulolle. Pahimmillaan ne jopa vähentävät toisten

työmotivaatiota, jos etuuksia/palkkoja aletaan vertailla kahden samassa asemassa olevan henkilön kesken ja niissä todetaan olevan huomattavia eroja ilman yksiselitteistä perustetta. Ulkoisten motivointikeinojen tulisi-kin aina olla mahdollisimman oikeudenmukaisia ja perusteltuja, jotta niistä saatava motivaatio pysyisi kunnossa koko työyhteisössä. Sisäisesti motivoitunut ihminen tekee työtään ja osallistuu asioiden kehittämiseen pääasiassa siksi, että on kiinnostunut ja haluaa osallistua niiden tekemiseen. Sisäinen motivaatio onkin selvästi ulkoista motivaatiota tärkeämpi työssä viihtymisen kannalta. Ihmiset, jotka tunnistavat oman pätevyytensä työssään, tietävät sillä olevan merkitystä kokonaisuuden kannalta sekä tuntevat työssään niin itsenäisyyttä kuin työyhteisöön kuulumisen tunnetta, ovat yleensä erittäin motivoituneita työntekijöitä. Kuviossa 13 on esitetty yleisimmät työmotivaatiota parantavat tekijät. (Heikkilä 2009, 96–99.)



Kuvio 13. Työmotivaatiota parantavat tekijät (Heikkilä 2009, 98-99.)

Suurimmat haasteet ovat työntekijöiden sisäisessä motivoinnissa, johon voidaan parhaiten vaikuttaa yrityskulttuurin kautta luomalla työntekijöille ilmapiiri, missä he tuntevat itsensä merkityksellisiksi kokonaisuuden kannalta, saavat toteuttaa itseään, heillä on mahdollisuudet vaikuttaa omaan toimenkuvaansa, tuntevat itsensä tasa-arvoisiksi muiden kanssa ja työskentelevät avoimessa ja oikeudenmukaisessa työyhteisössä. Näihin kaikkiin asioihin voi jokainen työntekijä vaikuttaa, mutta heidän esimiehensä tulisi olla kiinnostunut kokonaisuudesta ja muistaa korostaa sisäisiä motivaatiotekijöitä.

## 7.8. Valmentaminen "Coachaus"

Urheiluelämästä kaikki tuntevat termin "coachaus". Se yhdistetään yleensä suoraan urheilijoiden valmentamiseen, mutta on saanut oman merkityksensä myös liike-elämässä. Siellä sillä on kuitenkin laaja-alaisempi käsi-

tys, joka ilmenee paremmin sanan toisessa suorassa käännöksessä "pitkän matkan bussi". Coachauksessa valmentaja toimii "bussina" ja valmennettava matkustajana, jota viedään kohti haluttua päämäärää. Työntekijöiden valmentamisessa pääpaino on aktiivisella yhteistyöllä ja keskusteluilla, joilla asetetaan tavoitteita, haetaan näkökulmia sekä pyritään löytämään henkilöissä piilevät potentiaaliset osaamisalueet. Tavoitteena on auttaa ihmisiä oppimaan itsestään uusia asioita, eikä varsinaisesti opettaa mitään uutta. Valmentamisen avulla pyritään edistämään työviihtyvyyttä ja -motivaatiota sekä tietenkin tehostamaan toimintatapoja. Valmentamista ei tule sekoittaa hoitoterapioihin vaan kyseessä on yhteisesti sovittu tapaaminen, missä keskitytään valmennettavaan ja jonka jälkeen hänellä on tunne, että keskustelun jälkeen hän on saanut jotain hyötyä esim. omaan toimintatapoihinsa tai tavoitteisiinsa käsitellyistä asioista. (Heikkilä 2009, 100–105; Räsänen 2007, 15–20.)

## 7.9. Luova Ihminen

Asiantuntijat ovat luovia ihmisiä ja tämä näkyy heidän käyttäytymisensä. He tietävät arvonsa yrityksessä, eivätkä pidä osaamisensa aliarvostamisesta. Persoonallisuudet vaihtelevat paljon, eikä niitä voi yleistää, mutta taustalla lähes kaikille luoville ihmisille, alasta riippumatta, voidaan pitää hyvää motivaatiota omaan tekemiseen, sinnikkyyttä sekä omaan näkökulmaan uskomista. Luovien ihmisten käyttäytymisen osatekijöinä voidaan pitää esimerkiksi itsenäisyyttä, tarvetta muutokseen toimintatavoissa, "kapinallisuutta", rajojen hakemista, suorituskeskeistä toimintaa sekä josain määrin jopa aggressiota. Luova ihminen ei muovaudu helposti organisaation määrittämiin toimintatapoihin, vaan niiden kyseenalaistaminen ja kehittäminen kuuluu hänen perusluonteeseensa. Perusluonteeseen kuuluu myös tunneherkkyys, joka näkyy henkilöiden suhtautumisessa asioihin. Ylireagoiminen niin positiivisiin kuin negatiivisiin asioihin kuuluu heidän käytökseensä ja toiminnassa on aina myös tunne mukana. Kun vastapuolella on paljon tuntevia ihmisiä, vaaditaan heidän johtajaltaan tunneälyä sekä kykyä käsitellä erilaisia ihmisiä eri tilanteissa. Tämän lisäksi johtajalta vaaditaan tilanteen vastapainottamiseksi mielenmalttia sekä hyvää harkintakykyä asioiden hoitamisessa. Organisaation koostuessa luovista ihmisistä, vaaditaan heidän johtamisessaan paljon yhteistyötä ja vuoropuhelua kilpailun tai kontrolloinnin sijaan. Luovien ihmisten tarkkaillessa jatkuvasti ympäristöään ja työilmapiiriään on heidän johtajansa yleinen käyttäytyminen hyvä indikaattori kokonaistilanteen käsittämisessä. Ystävällinen, hyvätuulinen johtaja, joka esiintyy vakuuttavasti sekä rauhoittavasti kokouksissa ja kohtaamisissa tasoittaa jatkuvasti tunnekuohuja näissä luovissa yhteisöissä ja parantaa yleistä ilmapiiriä. Räiskyvä, tunnekuohuissa elävä johtaja antaa taas esimerkin, joka saattaa helposti johtaa yhteisöllisyyden häviämiseen ja ylireagointeihin asioita käsitellessä. (Arie 1999, 95–122; Heikkilä 2009, 39–49, 64, 76; Kaplan Robert S., Norton David P. 1996, 5, 126–131.)

## 7.10. Ramboll oppivana organisaationa

Vuonna 2011 tein "Strateginen johtaminen ja talous" kurssiin liittyvän projektityön "Oppiva Organisaatio". Teoriaosuuden lisäksi projektityön soveltavaan osaan kuului oppiva organisaatio kyselyn teettäminen omalle yksikölle, johon kuului tuolloin 43 henkilöä. Kyselynä käytettiin "The Learning Organization Survey" kyselyä, joka käännettiin suomen kielelle (liite 1). Huomioitavaa on, että kyselyn jälkeisessä tulosten käsittelyssä havaittiin itse kyselyssä tietty loogisuusongelma. Vastaukset pisteytettiin aina asteikolla 1-7, vaikka osassa väitteistä olisi todenmukaisempi pisteytys ollut käännetty asteikko, tai kysymysten asettelu olisi pitänyt olla aina samansuuntainen. Esimerkkinä tästä osa-alue "Avoimuus uusille ideoille" (liite 1, sivu 2), jossa kysymysten asettelu vaihtelee positiivisesta (3.1) negatiiviseen (3.2). Tämä käsite-ero voidaan kyllä kääntää muutamalla asteikkoa käsittelyvaiheessa, mutta tehdyssä harjoitustyössä ei alettu käsitellä tarkemmin tätä puolta tuloksissa, koska vaihtoehtoisten tulosvertailujen käsittely olisi laajentanut työmäärän moninkertaiseksi. Tehtyyn kyselyyn vastasi n. 2/3 henkilöstöstä ja otantaa voitiin pitää hyvänä.

Kyselyssä esitettiin 55 kysymystä/väittämää, joihin vastattiin seuraavalla asteikolla/pisteytyksellä:

ERITTÄIN VÄÄRIN	KOHTUULLISEN VÄÄRIN	HIEMAN VÄÄRIN	EI OIKEIN EIKÄ VÄÄRIN	HIEMAN OIKEIN	KOHTUULLISEN OIKEIN	ERITTÄIN OIKEIN
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Saadut vastaukset (lukumäärä) jakautuivat kyselyssä seuraavalla tavalla:

ERITTÄIN VÄÄRIN	KOHTUULLISEN VÄÄRIN	HIEMAN VÄÄRIN	EI OIKEIN EIKÄ VÄÄRIN	HIEMAN OIKEIN	KOHTUULLISEN OIKEIN	ERITTÄIN OIKEIN
<b>26</b>	<b>123</b>	<b>135</b>	<b>235</b>	<b>324</b>	<b>307</b>	<b>60</b>

Eniten vastauksia/vastaustyyppi tuli seuraavasti (suluissa olevat numerot viittaavat kysymysnumerot, millä tämä arvo saavutettiin):

ERITTÄIN VÄÄRIN	KOHTUULLISEN VÄÄRIN	HIEMAN VÄÄRIN	EI OIKEIN EIKÄ VÄÄRIN	HIEMAN OIKEIN	KOHTUULLISEN OIKEIN	ERITTÄIN OIKEIN
<b>5</b> <b>(1.2)</b>	<b>12</b> <b>(2.10)</b>	<b>9</b> <b>(2.8)</b>	<b>10</b> <b>(7.3)</b>	<b>11</b> <b>(2.7)</b> <b>(6.3)</b>	<b>17</b> <b>(1.1)</b>	<b>9</b> <b>(3.1)</b>

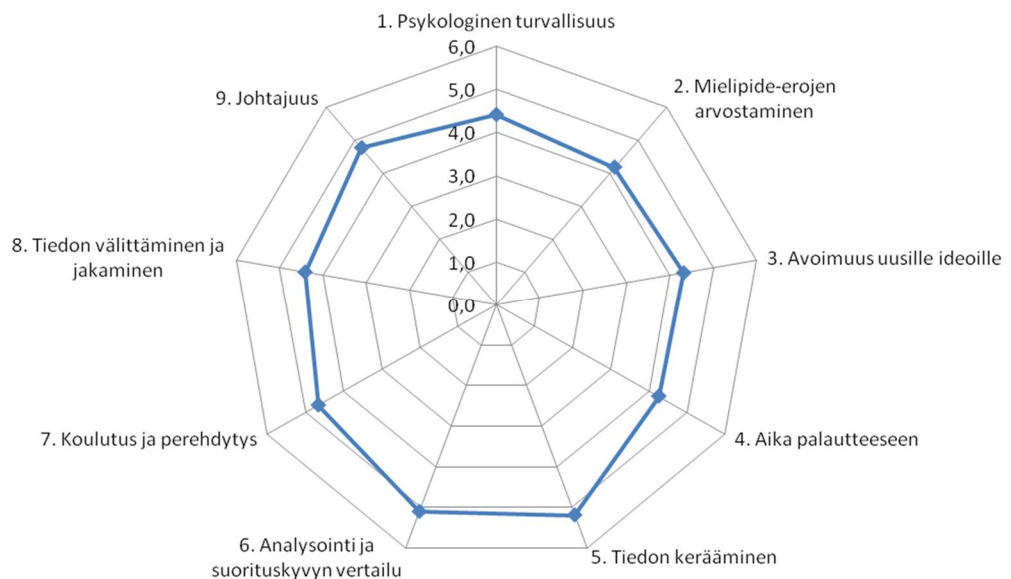
- 1.1 Työyksikössä on helppo keskustella asioista, joita on mielessä.
- 1.2 Jos teet virheen tässä yksikössä sitä käytetään usein sinua vastaan.
- 2.7 Yksikkö etsii toisin ajattelevia näkökulmia neuvotteluissa.
- 2.8 Yksikössä ei koskaan kyseenalaisteta vakiintuneita käytäntöjä.

- 2.10 Yksikössä ei anneta painoa erilaisille näkökulmille keskusteluissa.
- 3.1 Yksikössä arvostetaan uusia ideoita.
- 6.3 Yksikkö vertailee säännöllisesti suorituskyykyään taloudellisiin ja sosiaalisiin suuntauksiin
- 7.3 Yksikön kokeneille työntekijöille annetaan koulutusta, jos he siirtyvät uusiin tehtäviin.

Kyselyn mukaan eri osa-alueet olivat hyvin tasapainossa, eikä suuria eroja osa-alueiden keskiarvoissa esiintynyt:

1. Psykologinen turvallisuus	4,4
2. Mielipide-erojen arvostaminen	4,2
3. Avoimuus uusille ideoille	4,3
4. Aika palautteeseen	4,3
5. Tiedon kerääminen	5,2
6. Analysointi ja suorituskyyvyn vertailu	5,1
7. Koulutus ja perehdytys	4,7
8. Tiedon välittäminen ja jakaminen	4,4
9. Johtajuus	4,8

Keskiarvojen hajonta vastauksissa pysyi yhden yksikön verran vaihteluvälin ollessa 4,2 – 5,2. Arvosteluasteikon ollessa 1-7, osa-alueiden keskiarvo oli 4,6. Kuviossa 14 on esitetty yhteenvetotulos kyselystä yksikössämme.

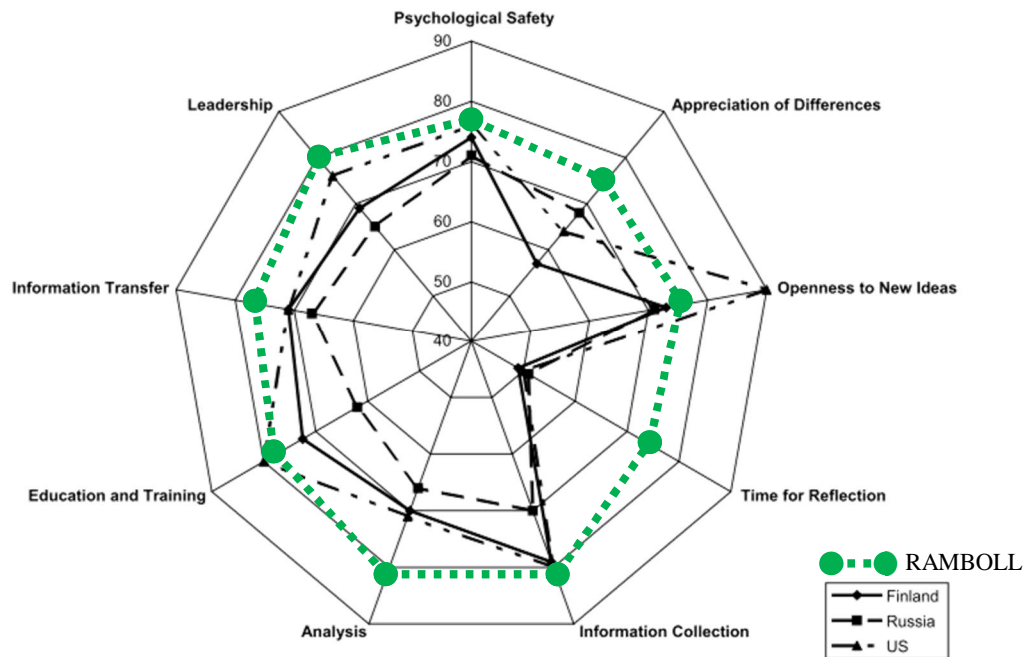


Kuvio 14. Oppivan organisaation kehitysaste

Tulosten perusteella saatiin varsin hyvä kuva yksikön tilanteesta vuonna 2011 ja yksikköä voitiin pitää oppivana organisaationa. Henkilöitä on vaihtunut parin viime vuoden aikana, mutta yksikön/yrityksen toimintatavat ovat kuitenkin jatkuneet samanlaisina "Oppivan Organisaation" periaatteita noudattavana, joten yksikköä voidaan edelleen pitää oppivana organisaationa.



Vertailukohteena Rambollin Liikenneyksikön oppivan organisaation kehitystasasteeseen voidaan käyttää STROI-network julkaisussa käsiteltyä vertailua oppivien organisaatioiden eroavaisuuksia Suomessa sekä Venäjällä. Julkaisun yhteenvedossa oli mukana myös tilastotietoa saman kyselyn tuloksista Yhdysvalloista. Kuviossa 15 on esitetty STROI-network julkaisun kuvaaja, jonka päälle on lisätty projektityöstä saadut tulokset. Kuvaajasta voidaan todeta Rambollin liikenneyksikön kehitystasasteen olevan selvästi suomalaista vertailuryhmää korkeammalla kaikilla osa-alueilla. Kansainvälisestikin vain "Avoimuus uusille ideoille" on Yhdysvalloissa projektityön tuloksia korkeammalla tasolla.



Kuvio 15. Eroavaisuuden yrityskulttuureissa

## 8 KOKEMUKSIA YRITYSKAUPASTA: RAMBOLL – LIIDEA

### 8.1. Haastattelututkimus

Haastattelut (3 kpl) tehtiin Liidean entiselle yritysjohdolle, jotka olivat toimineen samassa roolissa Liidean perustamisesta lähtien yrityskaupan toteutumiseen saakka ja ovat nykyisinkin Rambollin työntekijöitä. Koska tarkoituksena oli saada nimenomaan kokemuksia ja henkilöiden tuntemuksia yritysostoprosessista ja jälkikäteen onnistuneeksi todetusta yrityskaupasta päädyttiin haastattelut tekemään keskusteluina, jotka runkona toimi seuraavanlainen asialista:

1. Liidean taustat ennen yritysostoa, oliko yhteydenotto odotettu?
2. Yritysoston valmistelu ja yhteistyö neuvotteluvaiheessa
3. Integroinnin suunnittelu
4. Mitä yhteistä yrityksillä oli
5. Muutokset yrityskulttuuriin/"byrokraatiaan"

6. Tiedottaminen henkilöstölle
7. Integroinnin toteuttaminen
8. Yritysten sopeuttaminen, muutosjohtaminen
9. Henkilöstön suhtautuminen, ennakkoasenteet, motivointi?
10. Miten organisaatiomuutokset vaikuttivat toimintaan
11. Miten integraatio onnistui, missä olivat suurimmat haasteet
12. Miten yritysostot saadaan onnistumaan, miten näin tapahtuva kasvu saadaan tehtyä hallitusti ja järjestelmällisesti
13. Mitä muutoksia organisaatioon tuli, missä vaiheessa se alkoi näkyä käytännön toiminnassa, olivatko uudet tehtäväkuvat selvät ja toimintaa tukevat
14. Missä onnistuttiin, missä olisi ollut parannettavaa?

Haastattelun ajankohta ajoitettiin kevääseen 2013, jolloin yrityskaupan toteutumisesta oli kulunut lähes 1,5 vuotta ja näin ollen kokemukset eivät rajoittuneet vain yritysostoa edeltävään ja ostohetken lähitulevaisuuteen. Kaikki haastattelut pidettiin 6.5.2013 kahdenkeskinä keskusteluina, jolloin kaikilta saatiin hieman erilainen näkökulma käsiteltyihin asioihin. Asialistaa tai muuta valmistelevaa materiaalia ei lähetetty etukäteen haastatelluille, vaan keskustelut pohjustettiin yleiskuvauksella tekeillä olevasta opinnäytetyöstä sekä siihen liittyvästä soveltavasta osiosta. Tällä pyrittiin siihen, etteivät keskustelut muutu vain ennalta mietittyjen vastausten läpikäymiselle, vaan asioihin voitaisiin syventyä hieman enemmän. Keskusteluista ei tehty muistiota, vaan asiat kirjattiin ylös asialistarunkoon keskustelun aikana. Yhteenveto haastatteluista on esitetty liitteessä 2.

Rambollin puolelta ei kokemuksia kerätty yhtä täsmällisillä haastatteluilla, vaan kokemuksia saatiin taustatietoja kerätessä sekä keskusteltaessa Liidean yritysoston valmisteluun osallistuneiden henkilöiden ja HR-henkilöiden kanssa toteutuneista yritysostoprosesseista.

Henkilöstön johtamiseen liittyvää ryhmäpäällikköiden toimenkuvan kehittämistä tehtiin samanaikaisesti tämän opinnäytetyön kanssa ja siihen liittyen haastateltiin yksiköiden päälliköitä. Varsinainen ryhmäpäällikön tehtäväkuvan selkeyttäminen tehtiin erillisenä projektityönä MIF:in järjestämän KAJ-tutkinnon (Management Institute of Finland/Kannattavan Asian tuntijayrityksen Johtaminen) yhteydessä. Koska yritysostojen jälkeen aktiivisella ja yhtenäisellä ryhmäpäällikkötoiminnalla olisi selvästi merkittäviä etuja sopeuttamisvaiheessa, tuotiin tähän opinnäytetyöhön taustatietoa yksikön päällikköiden näkemyksistä ryhmäpäällikön roolista.

## 8.2. Strategiset näkökulmat yrityskaupalle

Haastattelujen mukaan Ramboll ja Liidea olivat tehneet yhteistyötä jo aiemmin ennen yrityskauppoja. Organisaatiot ja toisen yrityksen osaaminen olivat näin ollen tiedossa. Ramboll haki yritysostolla osaamista sekä markkina-aseman vahvistamista Pohjois-Suomessa. Kasvaminen yrityskaupan kautta oli looginen valinta, koska tekijät ja yhteistyökuvio olivat jo olemassa ja yrityskaupan kautta toiminta saatiin yhdistettyä talon sisäiseksi. Liidealla oli vahva osaaminen omalla alallaan, mutta viime vuosina tulleet muutokset hankintalakiin sekä laajat puitesopimuskilpailut muuttivat

markkinatilanteen haastavammaksi suppeamman alan toiminnalle. Liidea sai yrityskaupan kautta mahdollisuuden tarjota osaamistaan valtakunnallisesti sekä osallistumaan laaja-alaisempiin projekteihin pääkonsultin roolissa. Henkilöstön mahdollisuudet kehittyä isossa organisaatiossa jopa kansainvälisiin projekteihin katsottiin paremmiksi, kuin pienessä asiantuntijayrityksessä.

Strategisessa mielessä tehty yrityskauppa sopi hyvin molempien organisaatioiden visioihin tulevaisuuden toiminnassa ja tämä antoi hyvän pohjan yrityskaupan edistämiseksi kasvun ja liiketoiminnan faktorissa.

### 8.3. Johtamiskulttuurit yrityksissä

Yrityskaupan valmistelu vaiheessa verrattiin organisaatioiden toimintatapoja sekä tehtiin ulkopuolisen konsultin toimesta kysely, millä kartoitettiin henkilöstö- ja toimintakulttuurilähtöisiä eroja Rambollin ja Liidean välillä. Tutkimuksen perusteella kehittämistarpeet olivat hyvin samanlaisia organisaatioiden sisällä. Lisäksi Liidean koko vastasi n. yhden Rambollin yksikön kokoa ja käytännön johtaminen toimi samoja periaatteita noudattaen. Kyselyssä käytettiin Liidean vertailukohtana henkilömäärältään n. 1,5 kertaista saman alan yksikköä ja molemmissa esimiestoiminnassa määrä ja laatu tuntuivat olevan keskimäärin kunnossa ja johtamiskulttuurin tarvittava muutos oli lähtökohtaisesti pieni ja hyvin hallittavissa *jatkuvan kehityksen* muutosprosessi.

### 8.4. Yrityskaupan toteutuminen

Yrityskaupan aloite tuli Rambollista yli vuosi (syksyllä 2011) ennen yrityskaupan julkistamista (tammikuu 2012). Tällä välillä käytiin keskustelua ja ohjattiin prosessia kohti yhteisesti soviteltavaa päämäärää. Tätä ennen Rambollissa käytiin läpi mahdolliset muut yritysoston kohteet markkinoilla sekä tehtiin alustava Due Diligence potentiaalisille yrityksille. Toteutusvaiheen aikajänne saattaa vaikuttaa pitkältä, mutta tuona aikana käytiin läpi yrityksen talousasiat sekä suunniteltiin muutoksen läpiviemistä toteutusvaihetta varten. Kirjallisuudessaakin painotettu suunnitteluvaihe toteutettiin varsin esimerkillisesti Liidea kaupan yhteydessä ja prosessi vietiin läpi aktiivisesti sitouttaen siihen oikeita ihmisiä. Samalla keskusteluyhteys Liidean kanssa pidettiin avoimena ja luottamuksellisena. Haastatteluissa tätä pidettiin erittäin tärkeänä asiana, koska toisen osapuolen ollessa "ammattilainen" yrityskaupoissa ja toisen jouduttua asian eteen ensimmäistä kertaa olisivat asiat saattaneet edetä liian yksipuolisessa johdossa. Nyt Liidealaiset olivat tietoisia prosessin etenemisestä ja välietapeista, jolloin vaikutusmahdollisuudet olivat koko ajan tiedossa. Prosessin selkeys, missä asioita oli viety valmiiksi tiettyyn formaattiin (esim. sopimuspohjat) sekä vastauksien saaminen epäselviin asioihin antoi turvallisen kuvan yrityskaupan etenemisestä.

Haastatteluissa pidettiin pitkää toteutusprosessia ennen yrityskaupan julkistamista sekä hyvänä, että huonona asiana. Hyvää oli se, että yrityskauppa oli selkeästi mietitty kokonaisuus, joka vietiin läpi ammattimaises-

ti. Toisaalta pitkä aikajänne olisi saattanut tuoda muutoksia markkinatilanteeseen ja muuttaa näin lähtökohtia yrityskaupan alkuvaiheisiin.

Yrityskaupan siirtyessä sopeuttamisvaiheeseen oli sisäinen ja ulkoinen viestintä haastattelujen perusteella todella hyvin suunniteltua ja tämä antoi hyvän alun muutoksen läpiviemiselle. Heti yrityskaupan jälkeen pidettiin tiedotustilaisuuksia, joihin osallistui henkilöitä yritysjohtajista HR-henkilöstöön. Mahdollisiin kysymyksiin pyrittiin tuomaan vastauksia etupainotteisesti, henkilöstö saatiin sitoutumaan muutokseen ja näkemään sen mahdollisuutena. Tärkeimmät muutokset tiedotettiin avoimesti ja toimintakulttuurien eroja alettiin kaventaa. Haastattelujen perusteella tilanne hoidettiin kokonaisuutena todella hyvin. Yrityskaupasta on kulunut nyt n. 2 vuotta, eikä tiedossa ole merkittäviä ristiriitoja tai epäselvyyksiä, jotka olisivat vaatineet muutoksia yritysoston suunnittelu ja toteutusvaiheeseen.

### 8.5. Muutokset yrityskaupassa

Yrityskaupan aiheuttamat muutokset osattiin hyvin tunnistaa ja varautua niiden läpiviemiseen. Molemmat yritykset pystyivät allekirjoittamaan näkemyksen toiminnan jatkuvuudesta ja tämä näkemys saatiin vietyä henkilöstön tietoisuuteen tehokkaasti mm. selkeällä ja tehokkaalla viestinnällä. Muutoksen tapahduttua yhteistoiminta tehostui ilman erityisempää aktiivointia ja ihmiset saivat samalla laajennettua sisäisiä verkostojaan tehokkaasti. Yrityskauppaan osallistuneet henkilöt olivat saavutettavissa riittävästi, keskustelut sujuivat avoimessa ja välittömässä ilmapiirissä. Suunnitteluvaiheessa mietityt asiat vietiin tehokkaasti toteutukseen ja muutoksiin saatiin eteenpäin menemisen tunne. Haasteita kohdattiin lähinnä taloushallinnollisissa asioissa Liidean toiminnan jatkuessa Rambollin tytäryhtiönä vuoden 2012 loppuun saakka. Toimitilojen yhdistäminen sekä työasemien muutokset nopeassa aikataulussa saivat kritiikkiä osakseen – toisaalta molemmissa nähtiin myös hyviä puolia.

Muutoksiin varauduttiin etukäteen erityisesti avainhenkilöiden kohdalla, joiden kanssa keskusteltiin muutoksesta hieman ennen yrityskaupan julkistamista, jolloin saatiin vahvistettua hiljaisia signaaleja ja synnytettiin luottamus pohjaa tulevaa muutosta varten.

### 8.6. Henkilöstö

Asiantuntijayritysten välisissä yrityskaupoissa ostetaan yleensä osaamista ja avainhenkilöitä. Onnistuneen yrityskaupan lopputuloksena tulisi ostetun yrityksen henkilöstön olla entistä sitoutuneempi uuteen organisaatioon ja muutoksen kasvattaa henkilöiden osaamiskapasiteettia. Tässä on onnistuttu Liidean tapauksessa ja avainhenkilöiksi tunnistetut ihmiset ovat voineet vaikuttaa tehtävänsä kehittymiseen aiempaa paremmalla tavalla ja luoneet sitä kautta positiivista ilmapiiriä yrityksen sisällä. Haasteita on koettu johtamistavoissa sekä ison yrityksen tuomassa byrokratiassa. Toisaalta byrokratia on tuonut tasaisuutta toimintaan ja avannut mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan. Yrityskaupan myötä panostettiin muutosjoh-

tamiseen ja tytäryhtiökauden päätyttyä vuoden 2013 alussa otettiin heti käyttöön vielä työn alla tuolloin ollut ryhmäpäällikkötoiminta.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiantuntijaorganisaation tulisi nykyisin olla aina oppiva organisaatio, missä työntekijät ovat tunnustettu voimavara ja heidän johtamiseen ja kehittämiseen panostetaan riittävästi. Asiantuntijuuteen kuuluu yleisesti vahva tietoisuus omasta osaamisesta sekä luovuudesta. Niiden ymmärtämisen ja tukemisen tulee kuulua asiantuntijaorganisaatioiden toimintatapoihin, eikä niitä saisi tukahduttaa yritysjärjestelyjen tapahtuessa. Yritysjärjestelyjen aikaan perusrutiinit muuttuvat ja se onkin mahdollisuus haastaa asiantuntijat lisäämään omaa osaamiskapasiteettiaan joko jatkokoulutuksen tai uusien haasteiden kautta.

Hallittu kasvun johtaminen oppivissa organisaatioissa vaatii pitkäjänteistä panostusta toimintaan. Kaikki lähtee yritysjärjestelyjen hyvästä suunnittelusta ja johtamisesta, mitkä antavat strategiset suuntaviivat kasville tai muille asetetuille tavoitteille. Yritysjärjestelyjen toteutusvaiheessa avoin keskusteluyhteys ja molemminpuolinen luottamus johtavat parhaimpaan lopputulokseen. Yritysjärjestelyjen toteuduttua saattaa näyttää, että prosessi on saatu sillä kertaa loppuun. Silloin on kuitenkin vasta päästy haasteellisimpaan vaiheeseen ja ihmisten sitouttaminen yhteiseen tavoitteeseen alkamassa. Yritysjärjestelyt tulevat usein yllätyksenä työntekijöille, jolloin toiminnan tulee olla siinäkin vaiheessa suunniteltua, ripeää ja hallittua. Tällöin kaikille osapuolille tulee selväksi, miten toiminta jatkuu tulevaisuudessa ja positiivisten asioiden korostaminen on mahdollista. Ihmiset käsittelevät asioita aina omalla tavallaan ja aikajänteellään, joka saattaa vaihdella päivistä jopa vuosiin. Oikeiden henkilöiden, jotka ovat yhteisen asian takana 100%:sesti, saaminen mukaan muutosprosessiin nopeuttaa aina asioiden toteutumista.

Lähtökohdat yrityskaupan kautta tapahtuvalle kasville ovat hyvät, mikäli yritysjärjestely tukee molempien osapuolten aiempaa strategiaa/visiota. Aiemmat kokemukset yhteistyöstä ja samanlainen yrityskulttuuri tukevat kasvua, henkilöt ja yritysten toimintatavat ovat tiedossa ja keskusteluyhteys jo olemassa. Avoin ja luottamuksellinen neuvotteluvaihe onnistuu parhaiten, mikäli em. asiat toteutuvat ja se johtaa avainhenkilöiden sitoutumiseen myös tulevaisuudessa. Nykyisessä markkinatilanteessa myös ajankohdalla on tärkeä merkitys kasvun haasteiden kohtaamisessa. Ostettavan yrityksen ajatuksia tulisi kuunnella riittävästi, jotta päästäisiin WIN-WIN tilanteeseen.

Muutosjohtaminen on yksi kasvun haasteista. Yrityskulttuurit vaihtelevat ja niihin tutustuminen tulisi aina tehdä huolellisesti, jotta myös "hiljaiset signaalit" osattaisiin huomioida. Yhteiset asiat ja erot tulisi tunnistaa ja tarvittaessa johtaa muutosta aktiivisesti haluttuun suuntaan. Muutosjohtaminen vaatii aina näkyvyyttä ja tarvittavat muutokset tulisi uskaltaa tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällä selkeytetään uusia yhteisiä pelisääntöjä ja selkeytetään samalla kokonaisuutta. Viestinnän tehostaminen muutosjohtamisessa on yksi tärkeä avaintekijä. Viestejä tulisi toistaa

riittävästi, niiden tulisi olla selkeitä sekä yksinkertaisia ja pysyä muuttomattomina läpi organisaation. Mikäli viestinnässä epäonnistutaan ja luodaan epävarmuuden ilmapiiri, missä jatkuvasti muuttuvat huhut alkavat liikkua, on edessä oppivalla organisaatiolla edessään todelliset kasvun haasteet.

## LÄHTEET

- Arie De Geus. 1999. The living Company: Growth, learning and longevity in business. London: Nicholas Brealey publishing.
- Bäck Jonathan, Karsio Tomi, Markula Eeva-Maria. 2009. Due diligence: Onnistuneen yrityskaupan edellytys. Otavan Kirjapaino Oy
- Eriksson Marja, Keso Heidi, Koivunen Niina, Lehtimäki Hanna, Pietiläinen Tarja, Ropo Arja, Sauer Erika. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. TALENTUM
- Gustafsson Sari, Marniemi Janne. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Tietosanoma
- Hakala Jukka, Malmelin Nando. 2012. Vetovoima : kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. TALENTUM
- Heikkilä Jaakko. 2009. Kasva, välitä ja valmenna: Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Kauppakamari
- Heimonen Jussi, Kalin Riitta, Kvist Hasse, Lillkäll Leena, Masalin Leena, Niutanen Kenny, Valpola Anneli. 2010. Strategia toimeksi: Muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy
- Huuhka Maisa. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. TALENTUM
- Hämäläinen Virpi, Karhulehto Katriina, Sipponen Jouni, Suominen Kimmo. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro Oy
- Immonen Raimo. 2008, 2011. Yritysjärjestelyt. TALENTUM
- Kaplan Robert S., Norton David P. . 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. HBS Press
- Katramo Mikko, Lauriala Jari, Matinlauri Ismo, Niemelä Jaakko, Svennas Karin, Wilkman Nina. 2011. Yrityskauppa. WSOYpro Oy
- Kolari Pirjo. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen yliopisto
- Kotter John P.. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. OY RASTOR AB
- Niittymäki Seppo, Tenhunen Lauri, Weck Marina, Lod Timo, Tolonen Teuvo, Kähkönen Kalle, Nippala Eero, Perälä Anna-Leena, Riihimäki Markku, Minina Vera, Dmitrienko Elena, Krupskaya Anastasia, Filinov Nikolay, Tretyak Olga, Settles Alex, Bek Nadejda, Buzulukova Ekaterina, Popov Nikita, Rozhkov Alexander, Vladimirova Nina. 2010. STROI-network – business networks in Russia, Final report 2009. HAMK

Romppainen Birgitta, Kallasvuo Anita. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Otavan Kirjapaino Oy

Räsänen Mikko. 2007. Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. EDITA

Senge Peter. 2010. The Fifth Discipline. Crown Publishing Group

Sydänmaalakka Pentti. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. talentum

Stenwall Jari, Virtanen Petri. 2010. Julkinen Johtaminen. Tietosanoma

Suomen strategisen johtamisen seura ry. Strategiabarometrit. Luettu 10.5.2013.

<http://www.ssjs.fi/tapahtumat/strategiabarometrit/>

Teerikangas Satu. 2008. Integraation johtaminen: Kulttuuriset voimat yrityskaupassa. WSOYpro Oy

Valpola Anneli. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY

W. Chan Kim, Renée Mauborgne. 2010. Sinisen meren strategia. Talentum

Wikipedia. Milton Friedman. Luettu 11.7.2013

[http://fi.wikipedia.org/wiki/Milton\\_Friedman](http://fi.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman)

Wikipedia. Friedrich von Hayek. Luettu 11.7.2013

[http://fi.wikipedia.org/wiki/Friedrich\\_von\\_Hayek](http://fi.wikipedia.org/wiki/Friedrich_von_Hayek)

Wikipedia. uusliberalismi. Luettu 11.7.2013

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Uusliberalismi>

## HAASTATTELUT

Vaarala R, 2013, haastattelu 6.5.2013.

Verronen V, 2013, haastattelu 6.5.2013.

Vesajoki T, 2013, haastattelu 6.5.2013.



## "Oppiva Organisaatio" kysely (7.10)

## Taustakysymykset

1. Tutkinto \_\_\_\_\_ ins/ins.AMK \_\_\_\_\_ DI \_\_\_\_\_ muu \_\_\_\_\_  
 2. Työkokemus vuosina \_\_\_\_\_ vuotta \_\_\_\_\_  
 3. Alaisten lukumäärä (jos on) \_\_\_\_\_ hlöä \_\_\_\_\_  
 4. Sukupuoli \_\_\_\_\_ Mies \_\_\_\_\_ Nainen \_\_\_\_\_  
 5. Organisaation tyyppi \_\_\_\_\_ julkinen \_\_\_\_\_ Yksityinen \_\_\_\_\_ muu \_\_\_\_\_

Oppivan organisaation kehitysaste (Lähde: Prof. Alex Settles et al 2010, STROI-verkko web-osoite [www.hamk.fi/stroi](http://www.hamk.fi/stroi))

## 1. Psykologinen turvallisuus

1.1 Työyksikössä on helppo keskustella asioista, joita on mielessä.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

1.2 Jos teet virheen tässä yksikössä sitä käytetään usein sinua vastaan.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

1.3 Tämän yksikön ihmisten on tavallisesti helppo keskustella ongelmista ja erimielisyyksistä.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

1.4 Tässä yksikössä jaetaan innokkaasti tietoa siitä mikä toimii ja mikä ei toimi

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

1.5 "Korttien pitäminen piilossa" on paras tapa edetä tässä yksikössä.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

## 2. Mieli-pide-erojen arvostaminen

2.1 Erimielisyydet ovat tervetulleita tässä yksikössä.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

2.2 Jos mieli-pide ei ole sopuinnossa enemmistön uskomuksen kanssa, mieli-pidettä ei arvosteta.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

2.3 Mieli-pide-erot käsitellään yksityisesti mieluummin kuin ryhmässä.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

2.4 Tässä yksikössä ihmiset ovat avoimia vaihtoehtoisille työn toteutustavoille.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

2.5 Tässä yksikössä käytetään prototyyppejä tai simulaatioita, kun uusia ideoita kokeillaan.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

2.6 Yksikkö kiinnittää huomiota tuottaviin ristiriitoihin ja keskusteluun neuvotteluissa.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

## "Oppiva Organisaatio" kysely (7.10)

2.7 Yksikkö etsii toisin ajattelevia näkökulmia neuvotteluissa.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

2.8 Yksikössä ei koskaan kyseenalaisteta vakiintuneita käytäntöjä.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

2.9 Yksikössä tunnustetaan ja keskustellaan säännöllisesti päätösten taustalla olevista olettamuksista.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

2.10 Yksikössä ei anneta painoa erilaisille näkökulmille keskusteluissa.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

## 3. Avoimuus uusille ideoille

3.1 Yksikössä arvostetaan uusia ideoita.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

3.2 Uusista ideoista ei haluta kuulla heti.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

3.3 Yksikössä ollaan kiinnostuneita paremmista toimintatavoista.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

3.4 Yksikössä vastustetaan kokeilemattomia lähestymistapoja.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

## 4. Aika palautteeseen

4.1 Yksikön ihmiset ovat liian stressaantuneita.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

4.2 Työkuormasta huolimatta ihmiset löytävät aikaa työn tarkasteluun.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

4.3 Yksikön aikataulupaineet estävät kunnollisen työteon.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

4.4 Yksikössä ei jää aikaa kehittämiseen.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

4.5 Yksikössä ei ole aikaa työn arviointiin.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

## "Oppiva Organisaatio" kysely (7.10)

**5. Tiedon kerääminen**

Yksikkö kerää systemaattisesti tietoa seuraavista asioista:

*5.1 Kilpailijat*

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

*5.2 Asiakkaat*

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

*5.3 Taloudelliset ja sosiaaliset trendit.*

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

*5.4 Teknologiset trendit*

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

**6. Analysointi ja suorituskyvyn vertailu**

Yksikkö vertailee säännöllisesti suorituskyykyään:

*6.1 Kilpailijoihin*

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

*6.2 Asiakkaisiin*

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

*6.3 Taloudellisiin ja sosiaalisiin suuntauksiin*

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

*6.4 Teknologisiin suuntauksiin*

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

*6.5 Saman alan parhaisiin organisaatioihin.*

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

## "Oppiva Organisaatio" kysely (7.10)

**7. Koulutus ja perehdytys**

Vastaa jokaiseen kohtaan ajatellen miten hyvin se kuvaa työyksikköäsi.

7.1 Yksikön uudet työntekijät saavat riittävän perehdytyksen.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

7.2 Yksikön kokeneet työntekijät saavat jaksottain koulutusta ja tietojen ajanmukaistamista

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

7.3 Yksikön kokeneille työntekijöille annetaan koulutusta, jos he siirtyvät uusiin tehtäviin.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

7.4 Yksikön kokeneet työntekijät saavat koulutusta, kun uusia aloitteita otetaan käyttöön.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

7.5 Yksikössä arvostetaan koulutusta.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

7.6 Yksikössä varataan aikaa koulutukseen

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

**8. Tiedon välittäminen ja jakaminen**

Yksikössä on "foorumit" tapaamiseen ja oppimiseen seuraavilta tahoilta:

8.1 asiantuntijoilta muilta osastoilta/tiimeistä/divisioonista

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

8.2 ulkopuolisilta asiantuntijoilta

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

8.3 asiakkailta / kuluttajilta

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

8.4 tuotteiden toimittajilta

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

8.5 Yksikkö jakaa säännöllisesti tietoa oman asiantuntijaverkostonsa kanssa

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

## "Oppiva Organisaatio" kysely (7.10)

8.6 Yksikkö jakaa säännöllisesti tietoa ulkopuolisen asiantuntijaverkostonsa kanssa

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

8.7 Yksikkö vie nopeasti ja tarkasti uutta tietoa avainasemassa oleville päättäjille.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

8.8 Yksikkö toteuttaa säännöllisesti jälkiarviointia.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

## 9. Johtajuus

Miten hyvin kukin kohta kuvaa esimiestäsi jolle raportoit

9.1 Esimieheni pyytää kommentteja muilta neuvotteluissa.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

9.2 Esimieheni tunnustaa oman rajoittuneisuutensa tiedon, information tai asiantuntemuksen suhteen.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

9.3 Esimieheni esittää tiedustelevia kysymyksiä.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

9.4 Esimieheni kuuntelee aktiivisesti.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

9.5 Esimieheni rohkaisee monialaisiin näkökulmiin.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

9.6 Esimieheni perustaa foorumeita ja antaa aikaa sekä resursseja organisaation ongelmien ja haasteiden tunnistamiseen.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

9.7 Esimieheni perustaa foorumeita ja antaa aikaa suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

9.8 Esimieheni kritisoi hänen näkemyksestään eroavia mielipiteitä.

Erittäin väärin	Kohtuullisen väärin	Hieman väärin	Ei oikein eikä väärin	Hieman oikein	Kohtuullisen oikein	Erittäin oikein

## Yhteenvedotaulukko haastattelututkimuksesta (8.1)

Kysymys	Vastaaja A	Vastaaja B	Vastaaja C
1. Liidean taustat ennen yritystoa, oliko yhteydenotto odotettu?	Tuttu yhteistyökumppani, yhteydenotto ei tullut täytenä yllätyksenä	Yhteydenotto ei tullut yllätyksenä, tätä mahdollisuutta oli mietitty jo aiemmin.	Markkinatilannetta seurattaessa osattiin odottaa mahdollisia yhteydenottoja.
2. Yritystoa valmistelu ja yhteistyö neuvotteluvaiheessa	Prosessi tuntui pitkältä, yhteistyö toimi hyvin ja avoimesti	Yhteistyö toimi hyvin tutun yrityksen kanssa. Valmisteluvaihe tuntui aluksi pitkältä, mutta jälkikäteen kuitenkin järkevältä. Keskustelu oli hyvin avointa jo neuvotteluvaiheessa	Valmisteluaika oli riittävä, yhteistyö toimi avoimesti koko ajan ja antoi hyvän pohjan toteutusvaiheeseen.
3. Integroinnin suunnittelu	Suunnittelu tehtiin yhteistyössä huolellisesti ja avoimesti	Asiat otettiin hyvin huomioon jo etukäteen, yllätyksiä ei tullut.	Suunnittelussa onnistuttiin hyvin, keskityttiin tärkeisiin asioihin oikeaan aikaan.
4. Mitä yhteistä yrityksillä oli	Osaamisalueet olivat hyvin lähellä toisiaan, synergiaedut oli helppo löytää	Ala jolla toimitaan sekä projektien sisältö samankaltainen	Ala, toimintakulttuuri ja projektit
5. Muutokset yrityskulttuuriin/"byrokraatiaan"	Isompi organisaatio on tuonut hieman jäykemmät toimintatavat ja päätöksentekoprosessit	Osaamisalueet laajenivat molemmilla, projektiseuranta muuttui	Suurimmat muutokset tulivat taloushallinnon hoitamiseen.
6. Tiedottaminen henkilöstölle	Tiedottamisesta laadittiin suunnitelma, avainhenkilöiden mielipiteet olivat tiedossa riittävän ajoissa	Valmisteltiin, toteutettiin ja otettiin vastaan hyvin.	Onnistui hyvin ja suunnitellusti, mukana oli paljon henkilöitä, osan rooli jäi hiukan avoimeksi.
7. Integroinnin toteuttaminen	Onnistui yllättävän hyvin, vuoropuheluita ja yhteisiä projekteja saatu heti käyntiin.	Onnistui hyvin, saatiin aikaan positiivinen ja eteenpäin suuntautunut ilmapiiri	Onnistui pääsääntöisesti hyvin, sisäiset koulutukset, muutto sekä syntyneet yleiskulut olivat ainoa hieman negatiivinen asia
8. Yritysten sopeuttaminen, muutosjohtaminen	Vaatinut muutosjohtamista ja siinä onnistuttiin hyvin.	Yksikönpäällikön vaihtuminen yrityskaupan myötä positiivinen asia, korosti tehtyä muutosta	Onnistui hyvin, tehdyt henkilöstövaihdokset tukivat prosessia
9. Henkilöstön suhtautuminen, ennakoasenteet, motivointi?	Yritystoa otettiin positiivisena asiana, tunnettu ja iso yritys nähty mahdollisuutena.	Henkilöstö on ottanut muutoksen hyvin vastaan, antanut mahdollisuuksia oman uran kehittämiseksi	Muutos otettiin hyvin vastaan, osa ehkä odottikin jotain muutosta/ mahdollisuutta työuralleen
10. Miten organisaatiomuutokset vaikuttivat toimintaan	Projektitoiminta yhtenäistettiin vastaamaan talon tapoja. Vaapa-aika lisääntyi tukiprosessin kautta	Tukitoiminnot ja taloushallinto muuttuivat, projektit jatkuivat odotetusti samanlaisina.	Taloushallinnolliset asiat muuttuivat ja toivat ylimääräistä tekemistä toimintaan
11. Miten integraatio onnistui, missä olivat suurimmat haasteet	Hyvin, saatiin aikaan WIN-WIN tilanne. Prosessi eteni ja vietiin loppuun saakka hyvässä hengessä. Haasteita oli lähinnä toimitilamuutosten, muuttuneiden yleiskustannusten sekä keskitettyjen ohjelmisto- ja konehankintojen osalla.	Integraation suunnittelussa ja toteutuksessa onnistuttiin, ei yllätyksiä. Muutto saman katon alle pois ydinkeskustasta oli eräänlainen haaste, mutta sitäkin voidaan pitää positiivisena ja "pakollisena" muutoksena	Prosessi onnistui kokonaisuutena hyvin, haasteellimmat asiat olivat varmaan taloushallinnon muutokset sekä muuttoaikataulu samaan toimipisteeseen
12. Miten yritystoa saadaan onnistumaan, miten näin tapahtuva kasvu saadaan tehtyä hallitusti ja järjestelmällisesti	Kaupantekohetki ja muutokset toimintaympäristössä ovat avainasemassa. Oston jälkeinen seuranta ei saa olla vain lukuihin perustuvaa, vaan vaatii sisäistä joustavuutta.	Vaatii avoimuutta, selkeää aikataulua, aktiivista keskustelua, roolitusta kaupan etenemisessä, tiedottamista sekä henkilöstöjohtamisen muistamista	Riittävän pitkä aikataulu neuvotteluvaiheessa, toteutusvaiheen kattava valmistelu, avoin vuoropuhelu sekä riittävän aktiivinen yhteydenpito myös "jälkihoitona"
13. Mitä muutoksia organisaatioon tuli, missä vaiheessa se alkoi näkyä käytännön toiminnassa, olivatko uudet tehtävänkuvat selvät ja toimintaa tukevat	Toiminnanjohtaminen tuli osaksi isompaa kokonaisuutta ja se toi mukanaan mm. ryhmätoiminnan yksikön sisällä, tehtävänkuvien selkeyttäminen on vielä työn alla	Yksikön organisaatio muuttui, uusi yksikön päällikkö vetämään toimintaa, alkoi näkyä heti muutoksen jälkeen, tehtävänkuvat selkenevät jatkossa	Toiminta muutettiin vastaavaksi muiden yksiköiden kanssa, roolit muuttuivat ja tehtävänkuvat hakevat vielä yhtenäistä formaattia
14. Missä onnistuttiin, missä olisi ollut parannettavaa?	Taloushallinnan muutokset siirtymävaiheessa olisi voinut hoitaa paremmin, nyt kahden järjestelmän seuranta tuotti ylimääräistä työtä, vaikka työtilanne pysyi samana kuin aiemmin.	Prosessi oli kokonaisuutena hallittu, parannettavaa teknisten ratkaisujen toteuttamisessa. Vuoden tytäryhtiö jakson olisi voinut jättää pois prosessista.	Lopputuloksena oli se mitä haettiin neuvotteluvaiheessa. Henkilöitä oli mukana useita, ehkä olisi ollut syytä täsmentää rooleja jo neuvotteluvaiheessa enemmän.