



Turun yliopisto
University of Turku

YRITYSKAUPPAMUODOT INFORMAATIOTEKNOLOGIA-ALAN YRITYSKAUPOISSA

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Annamari Murtolahti

Ohjaajat:
KTT Tuula Mittilä
KTM Tuomas Pohjola

18.04.2013

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällys

JOHDANTO	5
1.1 Tutkielman tausta	5
1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelma ja keskeiset rajaukset.....	7
1.3 Tutkimuksen tieteenfilosofia ja metodologiset valinnat	8
1.4 Kvalitatiivinen analyysimenetelmä	12
1.5 Tutkielman keskeiset käsitteet	14
1.6 Tutkielman rakenne.....	16
2 YRITYSKAUPPAMUODOT	17
2.1 Yrityskaupan tausta	17
2.2 Yrityskaupan integraatio	18
2.3 Fuusioyrityskauppa	21
2.3.1 Menestynyt fuusioyrityskauppa	25
2.3.2 Fuusioyrityskaupan edut ja haasteet	29
2.4 Perinteinen yritysosto	30
2.4.1 Menestynyt perinteinen yritysosto	31
2.4.2 Perinteisen yritysoston edut ja haasteet	32
2.5 Kumppanuusyrittösosto.....	35
2.5.1 Kumppanuus	35
2.5.2 Menestynyt kumppanuus	37
2.5.3 Kumppanuusyrittösoston edut ja haasteet.....	41
2.6 Yrityskauppamuotojen ominaisuudet.....	44
3 HAASTATTELUTUTKIMUS	48
3.1 Haastateltavien valinta	48
3.2 Haastattelulomake	51
3.3 Haastatteluetiikka	53
3.4 Haastattelututkimuksen tulokset	55
3.4.1 IT -alan yrityskauppamuotojen yhteiset piirteet	55
3.4.2 IT –alan yrityskauppamuotojen erot	57
3.4.3 Fuusioyrityskaupan edut	57
3.4.4 Fuusioyrityskaupan haasteet	59
3.4.5 Perinteisen yritysoston edut	60
3.4.6 Perinteisen yritysoston haasteet	61
3.4.7 Kumppanuusyrittösoston edut.....	63
3.4.8 Kumppanuusyrittösoston haasteet.....	66
3.4.9 Tutkielman tutkimusongelmien avaaminen	67

4	LOPUKSI	72
4.1	Johtopäätökset	72
4.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	76
4.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	77
4.4	Yhteenveto	78
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	87

KUVIOT

Kuvio 1	Empiirinen tutkimus ja taustasitoumukset	9
Kuvio 2	Kaava olettamuksien analysoinnille yhteiskuntatieteen luonteesta	11
Kuvio 3	Yleisimmät yhdistämisen tasot	21
Kuvio 3	Fuusioyrittäjäkaupan lopulliset tilat	29
Kuvio 4	Kumppanuuden menestymiseen vaikuttavat tekijät	39

TAULUKOT

Taulukko 1	Kuusi avaineroa perinteisen yritysoston, kumppanuusyrittäjäkaupan ja fuusioyrittäjäkaupan välillä	47
------------	---	----

JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta

Tässä tutkielmassa käsitellään erilaisia yrityskaupamuotoja, joita informaatioteknologia-alan (myöhemmin IT -alan) asiantuntijayritykset käyttävät yrityskaupoissaan. Esille on nostettu kolme erilaista yrityskaupamuotoa, jotka ovat fuusioyrityskauppa, perinteinen yritysosto sekä kumppanuusyrittösosto. Lisäksi tutkielmassa on haluttu selvittää miten nämä yrityskaupamuodot eroavat toisistaan. Tutkielmassa käsitellään myös millaisia etuja sekä haasteita nämä eri muodot sisältävät ja millaisissa tilanteissa erilaisia yrityskaupamuotoja käytetään. Yrityskaupat ovat aina haasteellisia, riippumatta siitä, millä toimialalla yritys toimii. Haluttaessa ostaa osaamista asiantuntijayrityksistä, yrityskauppastrategiaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tästä syystä tutkielman kohde-ryhmäksi valittiin IT -alan yritykset, joissa yrityksen henkilöstö ja osaaminen ovat erityisen tärkeässä asemassa.

Yrityskaupan taustalla ovat aina strategiset tavoitteet. Strategisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi pyrkimys tuotelinjan täydentämiseen, markkinaosuuden kasvattaminen tai tavarantoimittajiin liittyvien sidonnaisuuksien vähentäminen. (Tenhunen & Werner 2000, 11.) Muita strategisia tavoitteita voivat olla maantieteellinen laajentuminen, tunnetun tuotemerkin saaminen tuotevalikoimaan, tekninen osaaminen, logistisen jakelutoiminnan hankkiminen, tehokkuuden lisääminen, valmistuskapasiteetin hankkiminen, yritysoston kasvattaminen tai kilpailijan ostaminen. (Erkkilä 2001, 30–31.)

Yrityskauppa voi tapahtua ostona tai fuusiona (Erkkilä 2001, 21). Tässä tutkielmassa käsitellään IT -alan yritysten käyttämiä yrityskaupamuotoja Suomessa, joista tarkemman huomion kohteena ovat fuusioyrityskauppa, perinteinen yritysosto sekä kumppanuusyrittösosto. Fuusioyrityskauppa saattaa tuoda yrityksille etuja, joita yksin ei voisi kuvitellakaan saavuttavansa. Se saattaa tuoda yrityksille mahdollisuuden toteuttaa sellaista strategiaa, joka muussa tapauksessa olisi joko liian kallis, riskialtis tai teknologisesti liian kehittynyt saavuttaa. Fuusion avulla strategiset tavoitteet saavutetaan nopeammin ja edullisemmin. Fuusioyrityskaupan avulla voidaan myös turvata yritysten markkinaosuus heikentyvässä tai vakautuneessa teollisuudessa. Fuusioyrityskauppa mahdollistaa organisaatioiden joustavuuden, nostovoiman kilpailukykyyn, jaetut voimavarat sekä luo mahdollisuuksia, jotka muuten olisivat täysin mahdottomia (Marks & Mirvis 2001, 80.)

Perinteisen yritysoston strategia yleensä on markkinaosuuden kasvattaminen. Avainkäyttö on nopea, mutta huolellinen integraatio. Tavoite on yhdistää liiketoimintojen väliset yhteiset elementit nopeasti ja saavuttaa varhainen menestys molemmille, sisäisille- ja ulkoisille vastaanottajille. Strategian suunnittelussa on tärkeää poistaa päällekkäi-

set toiminnot ja kulut välittömästi. (Lynch & Lind 2002, 9.) Perinteinen yritysosto voi parhaimmassa tapauksessa laajentaa tuotantolinjoja, vähentää kuluja, luoda vertikaalista yhdistymistä tai avata pääsyn uuteen teknologiaan. (Seth 1990, 101; De Noble, Gustafson & Hergert 1988, 82.)

Kumppanuus on toimiva yrityskauppastrategia kun ostaja haluaa turvata osaamisen pysymisen organisaatiossa menettämättä avainhenkilöitä. Sen avulla ostajaorganisaatio ja myydyin yrityksen henkilöstö saadaan lisäksi arvostamaan toisiaan ja etsimään parhaita toimintatapoja. Kumppanuusmallissa on tärkeää etsiä yhdistymisvaiheessa mahdollisimman paljon tapoja, menetelmiä ja tilanteita, joissa molemmat osapuolet kokevat voittaneensa (win-win tilanne). Näitä asioita voidaan etsiä esimerkiksi erilaisten yhteistyötiimien, toimintojen ristiinarvioinnin sekä uusien osaamisalueiden etsimisen ja luomisen avulla. Kumppanuudesta muodostuu menestyksellinen liiketoimintastrategia erityisesti asiantuntijayritysten yrityskaupoissa. Kun halutaan ostaa esimerkiksi uutta teknologiaa tai hankkia osaamista, kannattaa ostajayrityksen säilyttää ostamansa yrityksen toiminnot ennallaan. Tukitoiminnot, kuten raportointi ja taloushallinto, voidaan integroida nopeammin, mutta muuten integraatiolla ei ole kiirettä. Integraatio tapahtuu vähitellen, siirtämällä ostajayrityksen henkilökuntaa hankittuun yritykseen. (Erkkilä 2001, 99–101.) Täydellinen integraatio kumppanuusyritysostossa saattaa johtaa yrityksen arvon vähentämiseen tai sen tuhoutumiseen, joten muutokset on tehtävä harkiten ja valikoidusti. Tämän kaltaisia yrityskauppoja johdetaan parhaiten seuraamalla tarkasti taloudellista suoritusta ja muodostamalla asianmukaisia ihmisten seuraamissuunnitelmia. Kumppanuusyritysoston strategia on yksinkertaisuudessaan se, että menestymiseen ei pidä sekaantua. Tavoite on löytää tehokkaat arviointityökalut ja tavat varmistaa tiedon-siirto ja seuraaminen uuden, ostetun yksikön sisällä. (Lynch & Lind 2002, 7–9.)

Yrityskauppojen erilaisia rakenteita ja muotoja on esitetty laajasti kirjallisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa. Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneetkin, että niiden kautta on onnistuttu saavuttamaan strategisia tavoitteita. Silti erilaisia yrityskaupamuotoja käytetään harvoin yrityksen strategisessa suunnittelussa kun suunnitellaan yrityksen voimavarojen yhdistämistä. (Wang & Zajac 2007, 1315.)

Tutkielman aiheen valinta pohjautuu tutkielman tekijän omaan mielenkiintoon tutkimusaluetta kohtaan. Tutkielman tekijä on aikaisemmin käsitellyt kumppanuutta yrityskaupassa kandidaatin tutkielmassaan (Murtolahti 2010). Pro gradu-tutkielmassa tutkielman tekijä halusi perehtyä lähemmin myös muihin asiantuntijayritysten käyttämiin yrityskaupamuotoihin Suomessa ja selvittää miten eri muodot eroavat toisistaan. Kumppanuusyritysosto on ollut toistaiseksi suhteellisen tuntematon käsite Suomessa ja tästä syystä tutkielman empiirisessä osuudessa haluttiin selvittää, löytyykö kumppanuuden piirteitä myös Suomessa tapahtuvista IT -alan yrityskaupoista.

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelma ja keskeiset rajaukset

Tutkielman tavoite on selvittää millaisia yrityskauppamuotoja suomalaiset IT -alan asiantuntijayritykset käyttävät. Tutkielmassa käsitellyt yrityskauppamuodot ovat fuusioyrityskauppa, perinteinen yritysosto sekä kumppanuusyrittysosto. Tutkielman teoriaosuudessa kerrotaan näiden yrityskauppamuotojen eroista, haasteista, eduista ja siitä kuinka niitä hyödyntämällä voidaan menestyä. Tutkielmassa halutaan myös selvittää millaiset strategiset tavoitteet ovat jokaisen yrityskauppamuodon valitsemisen taustalla. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla IT -alan yritysten toimitusjohtajia ja osakkaita, jotka olivat olleet mukana yrityskaupoissa myyjä- tai ostajaosapuolena. Tutkielmaa varten haastateltiin yhteensä viittä eri henkilöä ja haastattelussa käsiteltiin yhteensä seitsemää eri yrityskauppaa. Empiirisen osuuden avulla selvitettiin toteutuivatko teorian ehdottamat edut ja haasteet myös suomalaisten IT -alan yritysten yrityskaupoissa.

Tutkielman pääongelma on:

- Minkälaisia yrityskauppamuotoja informaatioteknologia-alan yrityskaupoissa käytetään?

Tutkielmaan liittyvät alaongelmat ovat:

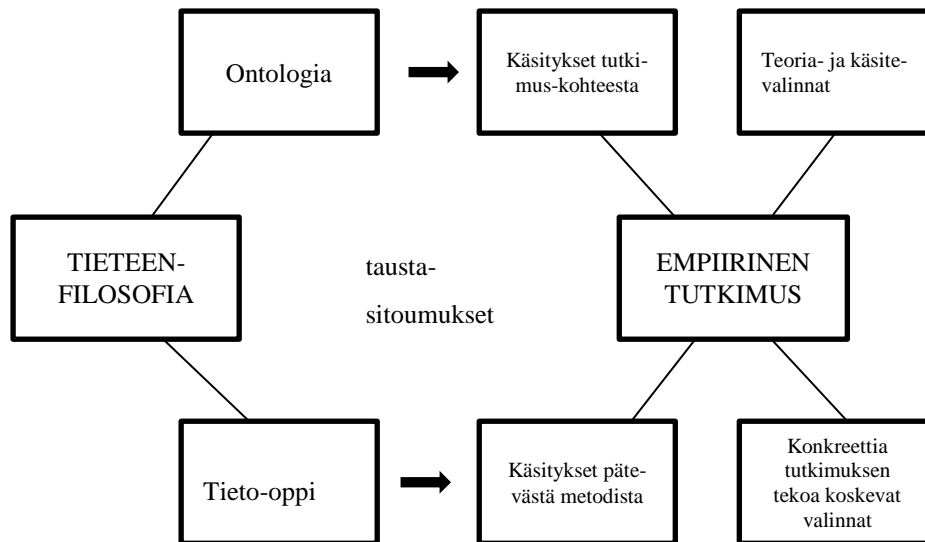
- Miten erilaiset yrityskauppamuodot eroavat toisistaan?
- Millaisia etuja ja haasteita erilaisilla yrityskauppamuodoilla on?
- Millaiset strategiset tavoitteet ovat yrityskauppamuodon valitsemisen taustalla?

Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin IT -alan asiantuntijayritykset Suomessa, joissa yrityskauppoja toteutetaan paljon ja joissa yrityksen ydinosaaminen on asiantuntemusta, henkilöstön ollessa yrityksen suurin voimavara. Otos kerättiin Tietoviikon ja Talouselämän Tivi 250 -listalta, johon kerätään vuosittain 250 Suomen suurinta IT -alan yritystä. Tutkielmassa käsitellään kolmea yrityskauppamuotoa; fuusioyrityskauppaa, perinteistä yritysostoa sekä kumppanuusyrittysostoa. Tutkielmasta on rajattu pois yrityskauppamuoto, jossa yrityskauppastrategia on ostaa ja myydä yritys eteenpäin. Tutkielmassa on siis keskitytty yrityskauppamuotoihin, joiden tavoite on kehittää ostajan omaa liiketoimintaa myydyt yrityksen hankinnan kautta.

1.3 Tutkimuksen tieteenfilosofia ja metodologiset valinnat

Tieteenfilosofialla tarkoitetaan filosofisen metodin soveltamista tieteeseen. Filosofialla on oma metodiikkansa, jonka käyttöä arvioidaan objektiivisten kriteerien mukaan. Filosofian yhtenä päätehtävänä on ajatustottumusten ja itsestäänselvyyksien problematisointi. Toinen tehtävä on epäselvyyksien, monimielisten tai implisiittisesti omaksuttujen näkemysten eksplikointi eli selkeyttäminen, erittely tai muotoilu. Kolmanneksi filosofiassa arvioidaan eksplikaation tuloksena saatujen näkemysten pätevyyttä; tätä osaa kutsutaan argumentaatioksi. Tieteenfilosofinen argumentaatio perustelee näkemyksiä siitä millaista tieteen pitäisi olla ja mitä se ei saisi olla. (Niiniluoto 2002, 22.)

Tutkimuksen tulee sisältää tieteenfilosofisia kysymyksiä. Oletuksia nimitetään taustasitoumuksiksi ja filosofisiksi perusolettamuksiksi. Tutkimuksen filosofinen viitekehys muodostuu neljästä filosofian alueesta ja niiden suhteesta tutkimukseen. Ensimmäinen alue on ontologia, joka esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 117–118.) Burrell ja Morgan (1979, 1) täsmentävät sen tutkivan ilmiön sisintä olemusta, selvittäen todellisuuden luonnetta, onko se annettu vai onko se mielikuvituksen tuotetta. Toinen filosofian alue viitekehyksessä on epistemologia (tietoppi), joka käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista (Hirsjärvi ym. 2001 117–118). Olettamukset epistemologisesta luonteesta koskevat tiedon perusteita ja tutkijan suhdetta tietoon. Keskeinen kysymys on, onko yksilön koettava jokin asia ymmärtääkseen se. Kaikki yhteiskuntatieteet sisältävät oletuksia ihmisen luonteesta. Ne koskevat ihmisen ja ympäristön välistä suhdetta, onko ihmisillä vapaa tahto vai päättääkö ympäristö heidän puolestaan. (Burrell & Morgan (1979, 1.) Ontologia ja epistemologia ovat erityisen keskeisessä asemassa tutkimusta tehtäessä. Ne määrittelevät käsitykset tutkimuskohteesta ja pätevistä metodista. Kolmas tutkimuksen filosofinen alue on logiikka, joka käsittelee toteen näyttämistä ja todistamisen periaatteita. Neljäs alue on teleologia, joka esittää kysymyksiä tarkoituksesta. (Hirsjärvi ym. 2001, 117–118.) Empiiriseen tutkimukseen liitettyinä ontologia ja epistemologia hahmottuvat kuvion 1 mukaan.



Kuvio 1 Empiirinen tutkimus ja taustasisitoumukset (Hirsjärvi ym. 2001, 119)

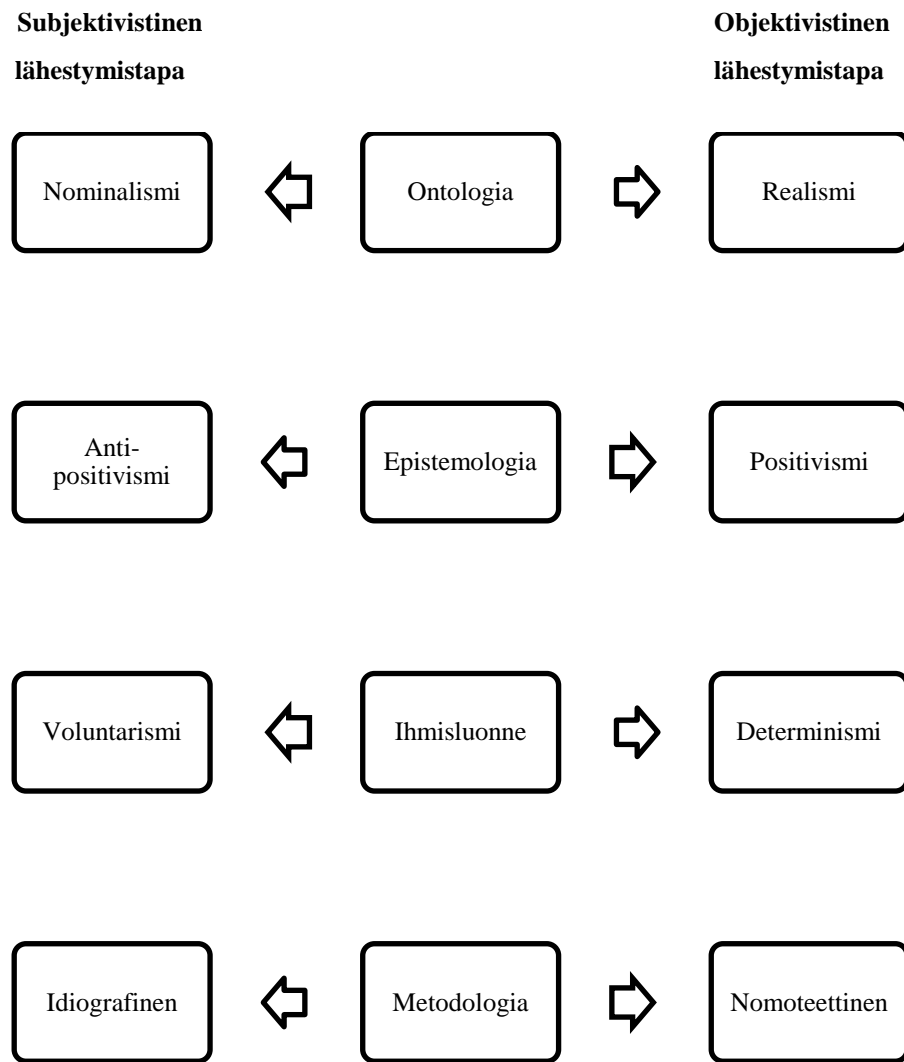
Burrell ja Morgan (1979, 1–7) jakavat yhteiskuntatieteen tieteenfilosofiset oletukset neljään näkökulmaan. Nämä näkökulmat ovat ontologia, epistemologia, ihmisluonne ja metodologia. Kaikilla näillä olettamuksilla on suorat vaikutukset metodologiseen luonteeseen ja jokaisella on tärkeitä seuraukset tapaan, jolla pyritään tutkimaan ja ylläpitämään tietoa yhteiskunnasta. Erilaiset ontologiat, epistemologiat ja ihmisluonteen mallit mitä todennäköisimmin kallistavat yhteiskuntatieteilijät kohti erilaisia metodologeja. Tutkijalla voi olla tutkimuskohteeseen joko subjektivistinen tai objektivistinen lähestymistapa. Subjektivistit keskittyvät tutkimaan kuinka yksilöt luovat, muokkaavat ja tulkitsevat maailmaa nähden asiat paljon relatiivisemmin. Objektivistit taas tutkivat suhteita ja säännönmukaisuuksia elementtien välillä, etsien konsepteja ja universaaleja lakeja selittämään todellisuutta. Lähestymistapa jakaa yhteiskuntafilosofiset keskustelut neljään osaan.

Ensimmäinen keskustelu tapahtuu nominalismin ja realismin välillä. Nominalismissa oletetaan, että yhteiskunnallinen todellisuus on relatiivista ja sosiaalinen maailma muodostuu pääosin nimistä, konsepteista ja tunnuksista, jotka auttavat yksilöä selvittämään todellisuutta. Nominalismin mukaan yksilö rakentaa todellisuuden ja havainnot ovat riippuvaisia yksilön tajunnasta. Ontologisessa keskustelussa käytetään usein myös termiä konventionalismi, joka on nominalismin synonyymi. Realismi uskoo, että sosiaalinen maailma on olemassa yhtä vahvasti kuin fyysinen maailma. Sen mukaan oikealla maailmalla on kovia, aineettomia rakenteita, jotka ovat riippumattomia tunnuksistamme. Realismin mukaan todellisuus on havaittajasta riippumaton. Tällä tutkielmalla on subjektivistinen lähestymistapa sekä nominalistinen käsitys todellisuuden luonteesta. Tutkielman empiirisen osan tarkoitus on selvittää yksilöiden havaintoja ja tulkintoja tapahtumista. (Burrell & Morgan 1979, 1–7.)

Toinen yhteiskuntafilosofinen keskustelu löytyy anti-positivismin ja positivismin väliltä. Anti-positivistit hylkäävät ajatuksen, että käyttäytymisen havainnointi voisi auttaa sen ymmärtämisessä. He uskovat, että se täytyy kokea suoraan, koska heidän mukaansa maailma on oleellisesti relatiivinen. He kieltävät, että yhteiskuntatiede voisi saavuttaa minkäänlaista aitoa objektiivista tietoa. Anti-positivismin vastakohta on positivismi, jossa uskotaan, että sosiaalisen maailman tapahtumia voidaan selittää ja ennustaa kaavojen ja ihmisten välisten suhteiden avulla. Positivismin mukaan tieto on objektiivista ja siirrettävää. (Burrell & Morgan 1979, 1–7.) Tutkielman epistemologia on anti-positivistinen, koska siinä korostetaan kokemusta ja yksilön osallistumista.

Kolmas keskustelu on voluntarismin ja determinismin välillä, jossa pohditaan onko ihmisillä vapaa luonne vai päättääkö ympäristö ihmisen puolesta. Voluntaristisen käsityksen mukaan ihminen on täysin riippumaton ja vapaatahtoinen. Determinismissä ihminen ja hänen toimintonsa nähdään täysin tilanteen tai ympäristön määrittelemänä. (Burrell & Morgan 1979, 1–7.) Ihmiskäsitykseltään tämä tutkielma on voluntaristinen, koska haastateltavat henkilöt ovat luoneet itse todellisuutensa. Heidän kokemuksensa ovat hyvin henkilökohtaisia.

Neljäs keskustelu muodostuu idiografisen ja nomoteettisen teorian välille. Idiografinen tutkimus keskittyy aiheen ”sisälle pääsyyn” ja yksityiskohtaisten taustatietojen sekä historian tutkimiseen. Siinä yritetään päästä käsiksi ihmisten normaaliin elämään, päiväkirjoihin, elämäkertoihin ja havainnointiin sekä halutaan selvittää miten yksilö luo, muokkaa ja tulkitsee maailmaa ja sen ilmiöitä. Nomoteettinen teoria käyttää tieteellisiä metodeja ja hypoteesien testausta. (Burrell & Morgan 1979, 1–7.) Tutkielman metodologia on idiografinen, koska haastatteluiden tarkoitus oli selvittää yksilön kokemus tilanteesta. Koska idiografisen metodologian avulla on tarkoitus löytää henkilökohtaisempia näkökantoja, ja tutkijan on hyvä päästä lähelle tutkimuskohdetta tarkastelemaan sitä sen luonnollisessa kontekstissa, yksityiskohtaiset taustatiedot huomioiden, pyrittiin kaikki haastattelut toteuttamaan haastateltavien työpaikalla. Henkilökohtaisessa tapauksissa pystyttiin havainnoimaan henkilöiden tuntemuksia, jotka vahvistivat haastattelututkimuksen tuloksia. Yhteiskuntatieteen tieteenfilosofisten olettamuksien neljä näkökulmaa ja niiden väliset keskustelut on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Kaava oletamusten analysoinnille yhteiskuntatieteen luonteesta (Burrell & Morgan 1979, 3)

Tieteelliseen ajatteluun kuuluvat sekä deduktiiviset että induktiiviset päättelyt. Deduktiivinen päättely on loogista päättelyä, jossa esitetään argumentti, sille premissi ja lopputuloksena saadaan johtopäätös. Induktiivinen päättely taas perustuu lukuisten havaintojen keräämiseen ja niiden kautta yleistämiseen. (Chalmers 1999, 42.) Tavallinen induktiivisen päättelyn muoto on induktiivinen yleistys. Toinen muoto on tilastollinen yleistys eli otoksesta laskettu tieto yleistetään koko perusjoukkoa koskeväksi tiedoksi. Tutkimusta tehdessä tarvitaan molempia, sekä induktiivista että deduktiivista päättelyä. Deduktiivista päättelyä tarvitaan, kun teoriasta johdetaan hypoteeseja. Induktiivista päättelyä tarvitaan puolestaan hypoteesien koettelemisessa. Joskus tutkimukset voivat olla painottuneita joko deduktiiviseen tai induktiiviseen päättelyyn. (Uusitalo 1991, 19–21.) Induktiivista lähestymistapaa käytetään yleensä silloin, kun aiempi tietämys aihealueesta on suppea. Deduktiivinen lähestymistapa on taas käytössä silloin, kun teoria on rakennettu aiempaan tietoon perustuen ja tutkimuksen tarkoitus on teorian testaaminen.

(Elo & Kyngäs 2007, 109.) Kuten tieteellisessä tutkimuksessa on tavoitteena, on tässäkin tutkielmassa tarkoitus muodostaa valideja, deduktiivisia päätelmiä, joiden taustalla ovat todenmukaiset argumentit ja premissit. Induktiivinen yleistys ei ole tässä tutkielmassa paras mahdollinen menetelmä, koska havaintoaineisto on pieni.

Tutkielman tieteellisyys edellyttää, että tutkimuskohteen tulee olla täsmällinen ja sen tulee olla muiden tunnistettavissa. Rajaaminen on tärkeää, jotta tutkimus etenisi sujuvasti. Toisaalta tutkielman on kerrottava kohteesta jotain uutta, jota ei ole aiemmin kerrottu tai tutkielmassa on esitettävä asia täysin uudesta näkökulmasta. Tutkielmalla tulee siis olla uutuusarvoa. Kolmanneksi tutkielmasta tulisi olla hyötyä myös muille, esimerkiksi lisäämällä tiedeyhteisön tiedon määrää. Tutkielmasta tulisi muodostua sellainen, että se on otettava huomioon myöhemmissä tutkimuksissa. Neljäs kriteeri on tutkielman väitteiden ja tuloksien huolellinen perustelu. Tutkielman on synnyttävä mahdollisuus julkisen keskustelun jatkamiselle ja kritiikille. (Uusitalo 1991, 113–114.)

Tämän tutkielman aineistona on käytetty tieteellisiä artikkeleita, markkinoinnin kirjallisuutta ja haastatteluita. Tutkielman aihepiiri on rajattu alueellisesti Suomen markkinoille sekä alakohtaisesti IT -alan yrityskauppoihin. Tutkielmassa on esitelty jo olemassa oleva aihealuetta koskeva teoria, joiden pohjalta on rakennettu tutkielman viitekehys. Teorian pohjalta on suunniteltu empiirinen tutkimus. Empiirisen tutkimuksen tuloksista on pyritty muodostamaan huolellisesti perusteltuja johtopäätelmiä.

1.4 Kvalitatiivinen analyysimenetelmä

Halfpenny (1979, 799) kuvailee kvalitatiivista analyysimenetelmää tunnetussa vastakkainasettelussaan muun muassa pehmeäksi, joustavaksi, maanläheiseksi, kuvailevaksi, esitieteelliseksi, subjektiiviseksi, induktiiviseksi, spekulatiiviseksi, idiografiseksi, holistiseksi, tulkitsevaksi, fenomenologiseksi, relativistiseksi ja tapaus-tutkimukseksi. Hirsjärvi ym. (2001, 124–126) kertovat, että nykyään monet tutkijat mielellään poistaisivat perinteisen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän vastakkainasettelun. Sen sijaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen voidaan ajatella toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. Kvalitatiivista voidaan esimerkiksi käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena. Analyysimenetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on ennemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2001, 152.) Eskola ja Suoranta (2003, 15–24) ehdottavat laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeiksi esimerkiksi aineistonkeruumenetelmää, tutkittavien näkökulmaa, harkinnanvaraista tai teoreettista otantaa, aineiston laadullis-induktiivista analyysia, hypoteesittomuutta, tutkimuksen tyyliä ja tulosten

esitystapaa tai tutkijan asemaa ja narratiivisuutta. Laadullista aineistoa ovat esimerkiksi haastattelut ja havainnoinnit, henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat tai kirjeet. Se voi myös olla eri tarkoitusta varten tuotettua kirjallista sekä kuvallista aineistoa tai äänimateriaalia. Aineistona voidaan myös käyttää yleisönosastokirjoituksia, elokuvia tai vaikkapa suorajakelumainoksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voi elää tutkimushankkeen mukana, jolloin saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Lisäksi avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen vaiheiden yhteen kuuluvuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin. Tutkittavien näkökulma on tyypillinen näkökulma laadullisessa tutkimuksessa, joten osallistuvuus on keskeistä. Kenttätyö on erityinen tapa päästä läheiseen kosketukseen tutkittavien kanssa. Laadullisen tutkimuksen haasteita ovat tutkijan suhtautuminen kentän tapahtumiin sekä objektiivisuuden ja subjektiivisuuden suhteet. Objektivistisen ohjeen mukaan haastatellijan tulee pysyä kaukana haastateltavasta ja suorittaa kaikki haastattelut samalla tavalla. Tutkimuskohdetta katsotaan niin sanotusti ulkoapäin puolueettomana. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on pieni aineistomäärä, joka pyritään analysoimaan perusteellisesti. Tieteellisyyden kriteeri on siis laatu eikä määrä. Harkinnanvaraisen otannan tarkoitus on rakentaa tutkimukselle vahvat teoreettiset perusteet, jotka ohjaavat aineistonhankintaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan usein aineistolähtöisestä analyysistä, joka yksinkertaistettuna tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta. Laadullisen tutkimuksen ongelma on, että aineisto ei lopu koskaan. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista lähteä toteuttamaan tutkimusta ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Useissa tutkimuksissa asetetaan tutkimushypoteesit ennen aineiston hankintaa. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein hypoteesittomuudesta, millä tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole lopullisia ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Laadullisessa analyysissä on toivottavaa, että tutkija yllättyisi tai oppisi uutta tutkimuksen aikana. Uuden oppiminen edellyttää jonkin asteisia ennako-olettamuksia, joten on hyvä, että ne tiedostetaan ja otetaan huomioon niin sanottuina esioletuksina. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on vapaampi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijalla on mahdollisuus joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Laadullista aineistoa on myös mahdollista lähestyä narratiivisuuden näkökulmasta. Ihmisten maailma perustuu tarinoiden kertomiseen ja niiden kuuntelemiseen.

Tunnetuimpia ja käytetyimpiä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat diskurssianalyysi, etnografinen tutkimus, toimintakertomus, elämäkertatutkimus, grounded theory -menetelmä, fenomenografia ja keskusteluanalyysi. Tutkimustyytit eroavat toisistaan tarkastelukohteidensa perusteella, mutta niillä on kuitenkin yhteisiä piirteitä. Yhteistä niille ovat samanlaiset aineistonkeruumenetelmät. Näitä menetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. (Hirsjärvi ym. 2001 178–179.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on yleensä päämenetelmä. Sen etuja ovat aineiston ke-

räämisen säätelemismahdollisuudet. Haastattelu valitaan usein aineistonkeruumenetelmäksi koska haastateltava halutaan nähdä subjektina, jolle halutaan antaa mahdollisuus esittää ajatuksiaan vapaasti. Toisaalta haastattelu on hyvä menetelmä, jos tutkimusalue on tuntematon ja tutkijan on vaikea ennakoida vastauksien suuntaa. Haastattelu antaa tarvittaessa mahdollisuuden lisäkysymyksille ja tarkennuksille sekä myös syvemmille vastauksille ja mahdollistaa myös arkaluontoisten asioiden käsittelyn. Haastattelu voi olla strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, temahaastattelu tai avoin haastattelu. (Hirsjärvi ym. 2001, 191–195.)

Tämän tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, puolistrukturoitua haastattelulomaketta hyväksi käyttäen. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista pieni aineisto ja tämänkin tutkielman aineisto muodostuu viidestä henkilöhaastattelusta. Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi siksi, koska tutkielman tekijä halusi jättää tutkimusalueen hieman avoimeksi sekä mahdollistaa uusien aihealueiden löytämisen haastattelujen yhteydessä. Puolistrukturoidun haastattelulomakkeen käyttöön päädyttiin, koska haastattelijana toiminut tutkielman tekijä halusi haastattelutilanteen olevan mahdollisimman tasapuolinen kaikkien haastateltavien kohdalla. Puolistrukturoidun haastattelulomakkeen käyttö oli hyvä valinta myös siksi, että tutkielman tekijä oli kokematon haastattelija, joten valmis haastattelulomake helpotti haastattelun etenemisen sujuvuutta.

1.5 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeisimpiä käsitteitä ovat yrityskauppa, fuusioyrityskauppa, perinteinen yritysosto, kumppanuus, kumppanuusyritysosto ja informaatioteknologia-alan yritys (IT-alan yritys). Tutkielman selkeyden kannalta on tärkeää erotella nämä käsitteet toisistaan.

Yrityskauppa voi tapahtua ostona (acquisition) tai fuusiona (merger). Ostolla tarkoitetaan yrityskauppaa, jossa yritys ostetaan kokonaisuutena, kun taas fuusiossa kaksi yritystä yhdistyy yhdeksi kokonaisuudeksi. Molemmissa menetelmissä toimintojen yhdistämisprosessi on samanlainen. (Erkkilä 2001, 21–22.)

Fuusioyrityskaupassa yhdistetään kaksi erillistä yritystä tai yrityksen osaa, eli kumpikaan osapuoli ei osta toista. Kahden yrityksen toiminnasta muodostetaan kokonaan uusi yritys. Muutokset tapahtuvat molemmissa yrityksissä. (Erkkilä 2001, 22; 97–102.) Fuusiosta käytetään myös nimitystä sulautuminen. Fuusioyrityskaupassa sulautuva osakeyhtiö voi sulautua toiseen vastaanottavaan osakeyhtiöön. Tällöin sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yritykselle. Fuusioyrityskaupassa sulautuvan yri-

tyksen osakkeenomistajat saavat haltuunsa vastaanottavan yrityksen osakkeita, rahaa, sitoumuksia tai muuta omaisuutta. (Finlex 2006.)

Perinteisellä yritysostolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa tavallista yritysostoa, jossa integraatiovaiheessa myyty yritys liitetään välittömästi osaksi ostajan yritystä ja niiden toiminnot yhdistetään. Yritysostossa ovat selkeästi eroteltuna ostaja- ja myyjäosapuolet. Perinteisen yritysoston päätavoite yleensä on markkinaosuuden kasvattaminen ja sen toimintastrategia on nopea, mutta huolellinen integraatio. (Lynch & Lind 2002, 9.) Perinteisen yritysoston integraation tavoitteet ovat lähinnä operatiivisia ja taloudellisia (Erkkilä 2001, 89).

Kumppanuus tarkoittaa kaikkien osapuolien kiinnostuksen kohteiden ja potentiaalinen huomioon ottamista. Yhteistyössä kaikki osapuolet ovat sitoutuneita ja heillä on jatkuva pyrkimys tavoittaa yhteiset tavoitteet. Kumppanuus on pitkäaikaista ja yhdessä luotua, jossa molemmat osapuolet ovat win-win -tilanteessa. Kumppanuus edellyttää, että osapuolet ottavat huomioon toisen vaatimukset, tarpeet ja olosuhteet. Luottamus osapuolien välillä rakentuu reilua osoittamalla. (Wucherer 2006, 91–93.) Kumppanuus on lisäksi yhteistyökumppaneiden halukkuutta tavoitella molemminpuolisia kilpailuetuja yhteistyön avulla. Se on myös yhteistyötä, jossa toteutetaan rehellistä kaupantekoa, sitoutumista, reilua peliä ja sopimusten noudattamista. (Das & Teng 1998, 492.) Kumppanuuteen kuuluu voimavarojen jakaminen. Tämä tarkoittaa mahdollisuutta työskennellä yhdessä tietoa jakavassa ympäristössä, joka voi johtaa molempien osapuolien win-win -tilanteeseen. (Inkpen 1998, 223–224.)

Kumppanuusyritysosto tarkoittaa sitä, kun ostajayritys antaa myydyn yrityksen pitää identiteettinsä ja organisaationsa, jättäen yrityksen rakenteellisesti erilliseksi osaksi emoyritystä. Ostajayritys jättää siis myydylle yritykselle saman vallan ja autonomian, joka heillä oli ennen yrityskaupan toteuttamista. Kumppanuusyritysostossa myydyn yrityksen ylin johto säilyy entisellään ja ostajayritys kohtelee sitä kuin se olisi heidän kumppaninsa strategisessa allianssissa. Kumppanuusmalli on ei-uhkaava johtamistapa, jonka tarkoitus on luoda ympäristö, jossa yritykset voivat jakaa helposti tietoa ja ammattitaitoa puolelta toiselle. (Kale, Singh & Raman 2009, 109–110.) Tämän tyyppisissä yrityskaupoissa on usein kysymys pitkäaikaisesta sijoituksesta. Muutoksien tekeminen kumppanuusyritysostoissa täytyy tehdä harkiten ja valikoidusti, sillä kokonaan toteutettu integraatio saattaa aiheuttaa yrityksen arvon vähenemistä tai pahimmassa tapauksessa, tuhoutumista. Tämän kaltaisia yrityskauppoja johdetaan parhaiten seuraamalla tarkasti taloudellista suoritusta ja muodostamalla asianmukaisia ihmisten seuraamissuunnitelmia. Kumppanuusyritysoston strategia on yksinkertaisuudessaan se, että menestymi-

seen ei pidä sekaantua. Tavoite on löytää tehokkaat arviointityökalut ja tavat varmistaa tiedonsiirto ja seuraaminen uuden, ostetun yksikön sisällä. (Lynch & Lind 2002, 7–9.)

Informaatioteknologia-alan (IT -alan) yrityksellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa yritystä, jonka päätuotteet ovat informaatioteknologiatuotteita. IT -alan yrityksille tyypillistä on tarve tuoda tuotteet nopeasti markkinoille, kehittäen samalla heidän tulevaisuuden tuotelinjoojaan. (Puranam, Singh & Zollo 2003, 179.) IT -alan yritykset voidaan luokitella asiantuntijayrityksiksi, joiden suurin voimavara on sen henkilöstö. Yritykseen palkataan ihmisiä, joilla on erikoisammattitaitoa ja asiantuntemusta. Asiantuntijayrityksen työ on korkeasti työvoimaintensiivistä ja suuntautuu kokonaisongelmien selvittämiseen, mikä sisältää hierarkioita, tiimejä, verkostoja ja samanaikaisesti individuaalisia saavutuksia. (Ropo & Parviainen 2001, 3.)

1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielma on jaettu neljään päälukuun, joita ovat johdanto, yrityskauppamuodot, haastattelututkimus ja lopuksi. Johdantoon sisältyy alaluvuista ensimmäisenä tutkielman tausta. Toisena alalukuna on tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja keskeiset rajaukset. Kolmantena alalukuna käsitellään tutkimuksen tieteenfilosofia ja metodologiset valinnat. Neljäs alaluku on kvalitatiivinen analyysimenetelmä ja viides on tutkielman keskeiset käsitteet. Kuudes johdannon alaluku on tutkielman rakenne.

Toinen pääluku käsittelee yrityskauppamuotoja. Pääluku on jaettu kuuteen alalukuun, jotka ovat yrityskaupan tausta, yrityskaupan integraatio, fuusioyrityskauppa, perinteinen yritysosto, kumppanuusyrittysosto ja yrityskauppamuotojen ominaisuudet. Kaksi ensimmäistä alalukua kertovat yrityskaupoista yleisesti, kun taas kolme seuraavaa alalukua käsittelevät jokaista yrityskauppamuotoa yksityiskohtaisesti. Viimeisessä alaluvussa tuodaan yhteen yrityskauppamuotojen ominaisuudet.

Tutkielman kolmas pääluku käsittelee haastattelututkimusta. Sen alaluvut ovat haastateltavien valinta, haastattelulomake, haastatteluetiikka ja lopuksi haastattelututkimuksen tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan millä perusteella haastateltavat on valittu tutkimusta varten ja mistä heidät on löydetty. Luvussa kerrotaan myös tarkemmin aineistonkeruuryhmistä ja haastateltavien henkilöiden sekä heidän edustamiensa yritysten taustatiedoista. Toisessa alaluvussa kerrotaan miten haastattelulomake on rakennettu ja millaisia asioita haastattelulomakkeen avulla on haluttu selvittää. Kolmannessa alaluvussa on käsitelty haastatteluihin sisältyvää etiikkaa. Neljännessä alaluvussa on esitelty haastattelututkimuksen tulokset.

Viimeinen pääluku on lopuksi, johon sisältyvät johtopäätökset, tutkielman luotettavuuden arviointi, jatkotutkimusmahdollisuudet ja viimeisenä yhteenveto.

2 YRITYSKAUPPAMUODOT

2.1 Yrityskaupan tausta

Yrityskaupan taustalla ovat aina strategiset tavoitteet. Esimerkkejä strategista tavoitteista ovat pyrkimys tuotelinjan täydentämiseen, markkinaosuuden kasvattaminen tai tavaran toimittajiin liittyvien sidonnaisuuksien vähentäminen. Strategiset tavoitteet on hyvä määritellä kvantitatiivisesti, kuten esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen tietyllä prosenttimäärällä. (Tenhunen & Werner 2000, 11.) Yleisesti ajatellaan, että yrityskaupat yrityksiensä välillä, joilla on samankaltaisia tuotteita, samanlaiset markkinat tai jakelukanavat, menestyvät todennäköisemmin. Yrityskaupan myötä poistetaan myös päällekkäisyyksiä ja saavutetaan synergioita. (Lynch ja Lind 2002, 6–7.)

Yrityskaupat voidaan jakaa aggressiivisiin ja defensiivisiin yritysostoihin. Nimitykset viittaavat yrityskuvaan, joka muodostuu ostajayrityksestä sen sidosryhmille yritysoston myötä. Aggressiivisella yrityskaupalla viitataan mahdollisuuksiin, joita yrityskauppa tuo mukanaan. Defensiivisellä yrityskaupalla viitataan taas uhkiin, joita yrityskaupan yhteydessä poistetaan markkinoilta. Lisäksi yrityskaupat voidaan jakaa horisontaalisiin ja vertikaalisiin yrityskauppoihin. Horisontaalisilla yritysostoilla tarkoitetaan ostajayrityksen kanssa samalla toimialalla kohdistuvaan ja samassa jalostus- ja jakeluketjun vaiheessa toimivien yritysten kauppaa. Vertikaalisilla yrityskaupoilla tarkoitetaan ostajayrityksen kanssa samalla toimialalla kohdistuvaan, mutta eri jalostus- ja jakeluketjun vaiheessa toimivien yritysten kauppaa. Kun yrityskauppa tapahtuu eri toimialalla, mutta yrityksellä on samankaltaiset markkinat sekä markkinointi- ja jakelukanavat, voidaan puhua konsentrisesta yrityskaupasta. Konglomeratiivisessa yritysostossa taas hankitaan kokonaan uusiin markkinoihin ja tuotteisiin keskittynyt yritys. Erityyppiset yritysostot liittyvät ostajan erilaisiin strategisiin tavoitteisiin. (Tenhunen & Werner 2000, 12–13.)

Yrityskauppoihin sisältyy aina riskejä. Ennen sitoutumista minkäänlaiseen liiketoimintamahdollisuuteen uusilla markkinoilla, laajan due diligence -tarkastuksen ja riskianalyysin toteuttaminen on väistämätöntä. Tärkeää on, että havaitut ja potentiaaliset riskit arvioidaan, ongelmat ennakoitetaan ja ratkaisut valmistellaan hyvissä ajoin. Laaja due diligence -tarkastus on ainoa keino luoda tehokas strateginen integraatiosuunnitelma, joka osoittaa kulttuurilliset, poliittiset ja lailliset asiat. (Pearl 2011, 13.) Due diligence -tarkastuksella tarkoitetaan siis yritystarkastusta kohdeyrityksessä. Se voi käsittää muun muassa oikeudellisen, taloudellisen, kaupallisen, teknisen tai ympäristöasioita koskevan tarkastuksen. (Yrityskauppalautakunta.) Yrityskaupan riskianalyysi on otettu alun perin käyttöön hyödyllisenä lisänä arvioitaessa yrityskaupan taloudellisia riskejä. Riskianalyysi on johdon työkalu erityisesti silloin, kun arvioidaan merkittävien inves-

tointien sijoittamista kohteeseen, johon sisältyy epäilyksiä riskin tasoista. Riskianalyysi voi auttaa strategisessa ajattelussa kannustamalla rakentavaan keskusteluun ja sopivien menettelytapojen valitsemiseen. Se nähdään osana strategista kehitysprosessia, joka auttaa strategian muodostamisessa, arvioinnissa, valinnassa ja toteuttamisessa. (Hertz & Thomas 1982, 38.)

Erilaisilla yrityskauppamuodoilla on samanlaisia yhteisiä vaiheita, joiden painotus ja laajuus riippuvat yrityskaupasta. Yrityskauppa voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, jotka ovat yrityskaupan strategia, potentiaalisten ostokohteiden kartoitus ja alustava due diligence -tarkastus, ostovaihe ja kaupan julkistaminen sekä ostajayrityksen ja myydyn yrityksen yhdistäminen eli integraatio. (Erkkilä 2001, 22–25.)

Yrityskauppa voi tapahtua ostona (acquisition) tai fuusiona (merger). Ostolla tarkoitetaan yrityskauppaa, jossa yritys ostetaan kokonaisuutena, kun taas fuusiossa kaksi yritystä yhdistyy yhdeksi kokonaisuudeksi. Molemmissa menetelmissä toimintojen yhdistämisprosessi on samanlainen. (Erkkilä 2001, 21–22.) Tässä tutkielmassa käsitellään kolmea yrityskauppamuotoa; fuusioyrityskauppaa, perinteistä yritysostoa sekä kumppanuusyrittysostoa.

2.2 Yrityskaupan integraatio

Integraatiolla voidaan tarkoittaa yrityskaupan yhdistämisvaihetta, tai koko yrityskauppaprosessia suunnittelusta toteuttamiseen. Integraation laajuus ja syvyys riippuvat yrityskaupan strategiasta. (Erkkilä 2001, 82–83.) Tässä tutkielmassa integraatiosta puhuttaessa tarkoitetaan yrityskaupan viimeistä vaihetta, eli yhdistämisvaihetta.

Yrityskaupan jälkeisissä tapahtumissa oleellista on organisoida ostettu liiketoiminta ostajan toivomalla tavalla. Integraatio on yritysoston lopullinen tavoite, mutta yritysostajan tulee miettiä millä strategialla tämä toteutetaan. Ensimmäisenä tulee organisoida toiminnot ja ostaja joutuu miettimään, pidetäänkö yrityksen entinen johto ennallaan vai vaihdetaanko se. Myydyn yrityksen johdon mukanaolo muodostuu toimintojen organisoimisessa tärkeäksi. Jos heihin ei voida täysin luottaa, on syytä harkita myydyn yrityksen johdon vaihtamista. Muita suunnitteluvaiheen tärkeitä pohdittavia asioita ovat esimerkiksi mitkä liiketoimintojen osat integroidaan yhteen ostavan yrityksen kanssa, suoritetaanko integrointi heti vai vähitellen, johdetaanko ostettua yritystä erikseen vai ostavan yrityksen johdon avulla, miten myydyn yrityksen talouskontrolli järjestetään tai miten konserniohjeita sovelletaan uudessa yrityksessä. (Tenhunen & Werner 2000, 64–65.)

Integraation valmistelu eli ennakkosuunnittelu aloitetaan varhaisessa vaiheessa ja sitä voidaan jatkaa kaupan julkistamisen ja vahvistamisen välisenä aikana. Hyvin valmisteltu ennakkosuunnittelu varmistaa onnistuneen yrityskaupan toteutumisen. Valmistelun ja

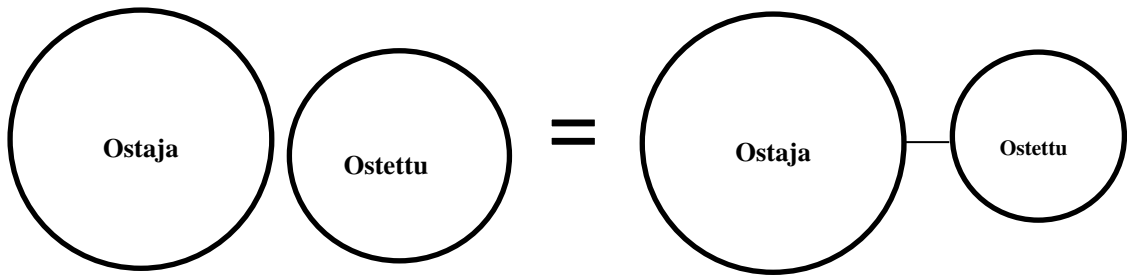
ennakkoinnin tarkoitus on valmistella ostajat nopeaan päätöksentekoon ja parhaaseen osaamiseen. Integraation ennakkosuunnittelun lähtökohtana ovat yrityskaupan strategiset tavoitteet ja aiemmat kokemukset vastaavien yhdistämisvaiheiden vaatimuksista. Integraation ennakkosuunnittelussa sovitaan integraation tavoitteista, integraation kustannusarviosta, ennakkosuunnitteluun osallistuvista henkilöistä, mitä integroidaan, milloin integroidaan, integraation johtamismallista, uuden yrityksen johtamismallista, uuden yrityksen nimestä, julkistamispäivästä, henkilöstön siirtämisestä ja vähentämisestä sekä ensimmäisen 100 päivän toiminnan suunnittelusta. (Erkkilä 84–89.) Kaupan julkistaminen (day one) on integraation lähtölaukaus ja sen onnistuminen vaikuttaa integraation suuntaan ja ilmapiiriin. Tiedottamisella on julkistamisvaiheessa tärkeä merkitys, sillä selkeä ja systemaattinen tiedotus luo aina luottamusta ostajaa kohtaan. Myydyn yrityksen henkilöstö on yleensä kovin huolissaan työpaikastaan. Julkistamisviestintä on pääosin yksipuolista, vaikka kysymysten esittäminen on yleensä mahdollistettu. Henkilöstölle tulee jakaa tietoa, miksi yrityskaupat tehtiin, mikä on visio yhdistetyn yrityksen tulevaisuudesta, mitkä ovat yritys kuvaukset ostajayrityksestä sekä myydystä yrityksestä, mahdollisista henkilöstövähennyksistä, aikataulusta kaupan vahvistamiselle, integraation etenemisestä, arvoista ja toimintatavoista sekä organisaatiomuutoksista. (Erkkilä 2001, 119–124.)

Ennakkosuunnittelua ja kaupan julkistamista seuraa haltuunottovaihe. Sen onnistuminen riippuu suuresti haltuunoton ja koko integraation nopeudesta. Yrityskaupoissa on yleisesti käytössä 100 päivän haltuunoton periaate, se on tutkimuksien ja kokemuksen kautta opittu aika, jonka ihmiset kestävät epävarmuutta. Haltuunotto on haastava vaihe ylimmälle johdolle, koska se on tasapainoilua liiketoiminnan jatkamisen ja yritysten toimintojen yhdistämisen välillä. (Erkkilä 2001, 144–146.)

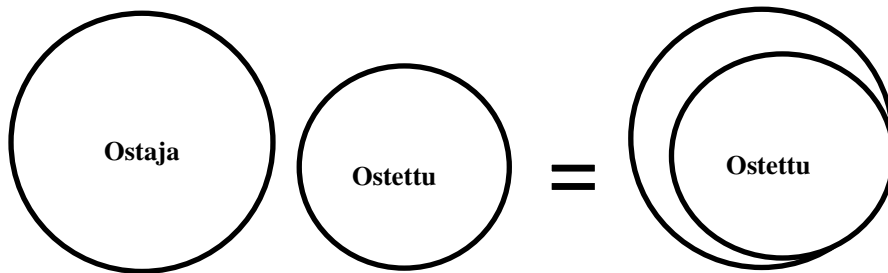
Haltuunoton jälkeen tapahtuu yrityksen liiketoimintojen yhdistäminen. Toimintojen yhdistämisvaiheessa tulee uusien organisaatorakenteiden olla valmiita julkaistaviksi. Suuremmissa yrityskaupoissa valintoja joudutaan miettimään tarkemmin. Usein yhdistetyn yrityksen vetäjät ja johtajat valitaan ostajayrityksen omasta organisaatiosta. Jotta saavutettaisiin menestyvä uusi organisaatio, valintojen tulee tukea yhdistetyn yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Menestymisen kannalta on tärkeää, että paras ja oikea henkilö valitaan oikeaan tehtävään. Luottamuksen kasvattamisen kannalta on tärkeää, että valintoja tehdään sekä myydystä että ostetusta organisaatiosta. Liian nopeat ja virheelliset valinnat saattavat tulla yritykselle kalliiksi. (Erkkilä 2001, 170–172.)

Yrityskaupamuotojen eroavaisuudet tulevat esille viimeistään integraatiovaiheessa. Kuviossa 3 on esitetty yleisimmät integraation tasot. Ensimmäisellä tasolla myydyn yrityksen toiminta muutetaan ostajayrityksen myyntiyhtiöksi, mutta muilta osin yrityksen toiminta jatkuu entisellään. Muutos ei välttämättä vaikuta asiakassuhteisiin, henkilökuntaan, tilauksiin, toimituksiin tai markkinointiin. Suurimmat muutokset koskevat yrityksen taloushallintoa, jossa kirjanpito ja raportointi muutetaan emoyhtiön vaatimuk-

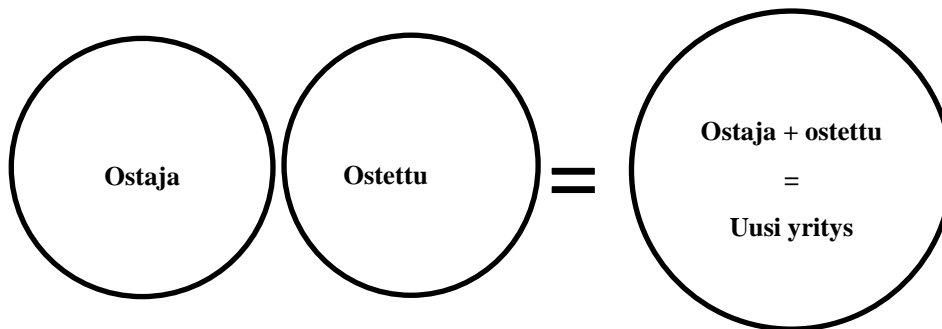
sien mukaiseksi. Ostajayrityksen niin halutessa, kilpaileva tuotemerkki saatetaan lopettaa. Muilta osin ensimmäisellä tasolla säilytetään yrityksen toiminta entisellään ja mahdolliset muutokset tapahtuvat hitaasti, kuukausien, jopa vuosien kuluttua yrityskaupoista tai ei milloinkaan. Toisella tasolla myyty yritys yhdistetään osaksi ostajayritystä. Näin menetellään usein kun myyty yritys on ostajayritystä pienempi. Kolmannella tasolla tapahtuu fuusioyrityskauppa, jossa kahden yrityksen toiminnasta muodostetaan kokonaan uusi yritys. Tässä tapauksessa muutokset tapahtuvat molemmissa yrityksissä. (Erkkilä 2001, 97–102.) Ensimmäisen tason integraatiota voidaan kutsua kumppanuusyritysoston integraatioksi, jossa integraation muutokset eivät näy ulkoisesti. Toisen tason integraatio on taas perinteisen yritysoston integraatio, jossa myydyn yrityksen aikaisemmat toiminnot lakkautetaan ja siirrytään käyttämään ostajayrityksen toimintamenetelmiä. Kolmannella tasolla ei puhuta enää yritysoston integraatiosta, vaan fuusioyrityskaupan integraatiosta, jossa muodostetaan kokonaan uusi yritys. Fuusioyrityskaupan seurauksena muodostuu kokonaan uusi yritys, jossa uudet toimintamenetelmät etsitään molemmista yrityksistä.



Taso 1 Kumppanuusyritysosto: Myyty yritys jää paikalliseksi myyntiyhtiöksi ja yhdistetään ainoastaan taloushallinnon ja raportoinnin osalta.



Taso 2 Perinteinen yritysosto: Toiminta sulautetaan osaksi ostajan toimintaa.



Taso 3 Fuusioyrityskauppa: Ostajan ja myydyn yrityksen toiminnasta muodostetaan kokonaan uusi yritys.

Kuvio 3 Yleisimmät integraation tasot (Mukaiillen Erkkilä 2001, 102)

2.3 Fuusioyrityskauppa

Fuusioyrityskauppa on yrityskaupamuoto, jossa yhdistetään kaksi erillistä yritystä tai yrityksen osaa toisiinsa, eli kumpikaan osapuoli ei osta toista. Kahden yrityksen toiminnasta muodostetaan kokonaan uusi yritys ja muutokset tapahtuvat molemmissa yrityksissä. (Erkkilä 2001, 22; 97–102.) Fuusiossa sulautuva osakeyhtiö voi sulautua toiseen vastaanottavaan osakeyhtiöön. Fuusioyrityskaupassa sulautuvan yrityksen varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yritykselle. Sulautumisvastikkeena sulautuvan yrityksen osakkeenomistajat saavat vastaanottavan yrityksen osakkeita, rahaa, sitoumuksia tai muuta omaisuutta. (Finlex 2006.) Fuusioyrityskaupan päätarkoitukset ovat markkinaosuuden

säilyttäminen tai kasvattaminen, osakkeiden arvon kasvattaminen kustannuksia pienentämällä ja aloittamalla uusia, laajennettuja ja paranneltuja palveluita (Nguyen & Kleiner 2003, 447). Fuusioituminen voi tapahtua joko absorptiofuusioitumisena tai kombinaatiofuusioitumisena. Absorptiofuusiossa yksi tai useampi yritys sulautuu vastaanottavaan yritykseen. Kombinaatiofuusiossa taas kahdesta fuusioituvasta yrityksestä muodostetaan kokonaan uusi yritys. (Finlex 2006.) Fuusioyrityskauppa voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on esikombinaatiovaihe, jossa sopimus on kehitelty ja neuvoteltu johtajien välillä ja sen myötä laillisesti hyväksytetty osakkeenomistajilla. Toinen vaihe on kombinaatiovaihe, jossa toteutetaan integraatiosuunnitelma ja toteuttamispäätökset on tehty. Kolmas vaihe on jälkikombinaatiovaihe, joka tapahtuu yhdistymisen jälkeen. Ihmiset uudelleenasettuvat alkuperäisestä toteutuksesta ja uusi organisaatio astuu kuvioon. (Marks & Mirvis 2001, 81.)

Fuusioyrityskauppoja toteuttavat usein yritykset, joiden ammattialat, kanavat ja markkinat ovat samoja tai samantapaisia, mutta yrittäjällä tai olemassa olevalla johdolla ja myyntitiimillä on erityistä osaamista sekä erityisiä asiakassuhteita, jotka muodostavat merkittävän osan yrityksen arvosta. Fuusioimalla tämän tyyppiset yritykset nopeasti ilman huolellista suunnittelua on todennäköistä, että ajan myötä liiketoiminta menetetään kilpailijoille. Kun liiketoiminnat ovat samantyyppisiä, tulisi strategiassa kiinnittää erityistä huomiota organisaatiokulttuurin, johtamisen laadun, yrityksen eloisuuden sekä yrityksen sisäisen tiedon tunnistamiselle sekä säilyttämiselle. Usein yrityksen menestys voi olla yhden ihmisen johtamistavan takana, joten huolellisen suunnittelemisen avulla pyritään hyödyntämään tämän arvon siirtyminen myös uuteen yritykseen. (Lynch & Lind 2002, 7.)

Fuusioyrityskaupan motiivi vaikuttaa fuusion lopullisiin tuottoihin (Stanyard 2000, 14). Fuusioyrityskaupan takana on yleensä monimuotoinen malli erilaisista motiiveista, sillä mikään yksittäinen lähestymistapa ei anna täyttä selvitystä fuusion syystä. Fuusioyrityskauppojen motiivit voidaan luokitella seitsemään teoriaryhmään. Ensimmäinen teoria on tehokkuusteoria, joka tarkkailee fuusiota suunniteltuna ja toteutettuna keinona saavuttaa synergioita. Teoriasta voidaan erotella kolme synergiatyyppiä, jotka ovat taloudelliset synergiat, operationaaliset synergiat ja liiketoiminnanjohtamissynergiat. Taloudellisten synergioiden seurauksena ovat matalammat pääomakustannukset. Tämä voidaan saavuttaa joko sijoittamalla omaan liiketoimintaan liittymättömään liiketoimintaan tai laajentamalla yrityksen kokoa, jonka myötä voidaan saavuttaa edullisempaa pääomaa. Taloudellinen synergia voidaan saavuttaa myös perustamalla sisäpääomamarkkinat. Sisämarkkinat voivat toimia ylivoimaisena tietolähteenä pääoman tehokkaammassa kohdentamisessa. Operationaalinen synergia voi saada alkunsa siihen saakka erillisinä toimineiden yritysten toimintojen yhdistämisestä tai osaamisen siirtämisestä.

Näiden tyyppiset operationaaliset synergiat voivat vähentää mukana olevien liiketoimintayksikköjen kustannuksia tai mahdollistavat ainutlaatuisten tuotteiden tai palveluiden tarjonnan. Näitä potentiaalisia etuja tulee punnita yhdistymisestä tai siirtymisestä johtuvien kustannuksien kanssa. Liiketoiminnanjohtamissynergiat todentuvat kun tarjoajat ehdottavat ylivoimaisia suunnittelu- ja valvontamahdollisuuksia, jotka hyödyntävät kohteen suoritusta. Taloudellisia synergioita kohtaan on esitetty paljon kritiikkiä, sillä tutkimukset eivät ole pystyneet näyttämään toteen, että näillä keinoilla olisi saavutettu matalampia pääomakustannuksia. Operationaalisten synergioiden ja liiketoiminnanjohtamissyngioiden on taas kritisoitu olevan vältteleviä käsitteitä, joita usein kysytään fuusioissa, mutta lopulta oivalletaan itse. (Trautwein 1990, 283–285.)

Toinen fuusioyrityskaupan motivaatioteoria on monopoliteoria. Sen mukaan fuusioita suunnitellaan ja toteutetaan markkinavoiman saavuttamiseksi. Monopoliteoriaa ei hyödynnetä ainoastaan horisontaalisissa yritysostoissa, joilla tarkoitetaan yritysostoja samalla toimialalla tai samassa jalostus- ja jakeluketjun vaiheessa toimivien yritysten välillä. Konglomeratiivisissa yritysostossa hankitaan kokonaan uusiin markkinoihin ja tuotteisiin keskittynyt yritys. Monopoliteorian mukaan konglomeratiivisissa yritysostoissa voidaan aloittaa kolme erilaista toimintoa. Ensimmäiseksi, yritys voi aloittaa tuotteiden ristosubventoinnin. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietyillä markkinoilla hyvässä asemassa olevan tuotteen tuotot voidaan hyödyntää toisilla markkinoilla kilpailevan tuotteen puolustamiseksi. Toiseksi yritys voi saavuttaa samanaikaisesti rajoitetun kilpailun useammilla markkinoilla. Yksi tapa onnistua siinä on muodostaa salaisia sopimuksia kilpailijoiden kanssa. Muita keinoja toimia useammilla rajoitetun kilpailun markkinoilla ovat molemminpuolinen kaupanteko ja liiketoimintojen, kuten ostamisen, yhdistäminen. Kolmas aloitettava toiminto on potentiaalisten tulijoiden pääsyn estäminen markkinoille. Yksi keino tämän mahdollistamiselle on markkinajohtajan samankeskisen yritysosto. (Tenhunen & Werner 2000, 12–13; Trautwein 1990, 285–286.)

Arviointiteorian mukaan fuusiot suunnitellaan ja toteutetaan sellaisten johtajien toimesta, joilla on parempi käsitys kohteen arvosta kuin osakemarkkinoilla. Yritysostajilla saattaa olla ainutlaatuista tietoa liiketoimintojen yhdistämisestä seuraavista eduista tai sitten he ovat löytäneet aliarvioidun yrityksen, joka kannattaa myydä eteenpäin osissa. Ero arviointiteorian ja muiden fuusiota selittävien teorioiden välillä on sen roolin tunnistamisessa, joka aidon epävarmasti on mukana strategisissa päätöksissä kuten fuusioissa. Pääomamarkkinoiden osalliset eivät voi täysin arvioida tietoa, johon tarjous perustuu. Vielä oleellisempaa on se, että edes tarjouksen tekijä ei voi tehdä niin. Yksityisen tiedon olennainen piirre on sen moniselitteisyys, joka tekee luottamuksen saavuttamisen tarjouksen perusteisiin täysin mahdottomaksi. Ongelma arviointiteorian validiteetin arvioimisessa on se, että tietyistä ehdotuksista fuusion tuloksista ei voida tehdä johdopäätelmiä. Yksityisen tiedon omistaja asettaa korkeamman arvon tietylle yritykselle

kuin sen nykyinen omistaja. Arviointiteoriaa ei voida siis käyttää riittävän hyvänä fuusioyrittäjäkaupan valinnan syynä. (Trautwein 1990, 286–287.)

Imperiumin rakentamisteorian mukaan fuusioiden suunnittelu ja toteutus perustuu johtajien oman edun tavoittelun maksimointiin osakkeenomistajien arvon tavoittelun sijaan. Imperiumin rakentamisteoria on tähän saakka esitellyistä teorioista käyttökelpoisin ja se johtuu kahdesta syystä. Ensinnäkin tähän päivään mennessä kerätyt todisteet ovat suhteellisen vähäisiä. Toiseksi imperiumin rakentamisteoria on yleinen nimi fuusiota selvittävien teorioiden valikoimassa, joilla jokaisella on oma, rajoitettu, asiapitoinen tuki. Imperiumin rakentamisteoria pitää sisällään paljon laajemman tiedon kuin esimerkiksi monopoliteoria. (Trautwein 1990, 287–288.)

Prosessiteoria on alkeellisesti kehitetty fuusioyrittäjäkauppateoria, jonka juuret ovat strategisen päätöksentekoprosessin kirjallisuudessa. Tämä tutkimusalue on tuottanut suunnattoman määrän malleja, jotka kuvaavat strategisia päätöksiä, ei ainoastaan kokonaisvaltaisina rationaalisina valintoina, vaan myös tiettyjen prosessien lopputuloksina. Näitä prosesseja ovat päätöksentekoprosessi, organisatorinen prosessi ja poliittinen prosessi. (Trautwein 1990, 288–289.)

Kuudes fuusioteoria on kaappariteoria, joka on harvoin avoimesti mainittu, mutta vihjaa epäsuorasti termiin kaappari (raider). Termillä tarkoitetaan ihmistä, joka saa aikaan osakkeenomistajien varallisuudensiirron yrityksessä, josta hän on tekemässä tarjouksen. Nämä varallisuudensiirrot sisältävät lahjonnan (greenmail) tai kohtuuttoman korvauksen menestyneen haltuunoton jälkeen. Kaappariteorian ensimmäinen ongelma on varallisuudensiirron hypoteesin epäloogisuudessa. Menestyneessä tarjouksessa kaappari maksaa muille osakkeenomistajille ennakkoa päästäkseen hallitsevaksi osakkeenomistajaksi yrityksessä. Kaikenlainen kiristysjuoni vahingoittaisi häntä suhteettomasti, kun taas samaan aikaan osittain ulosostetut osakkeenomistajat nauttisivat hänen toimintansa nettotuloista. Lahjonnan tapauksessa varallisuus on siirretty yrityksestä ja viime kädessä osakkeenomistajilta. Toinen kaappariteorian ongelma on täydellisen epäedullinen todistusaineisto. Useimmissa kaappauksissa parhaimmat tulokset tekevät osakkeenomistajat. (Holderness ja Sheehan 1985, Trautwein 1990, 289–290 mukaan.)

Viimeinen fuusioteoria on häiriöteoria. Sen mukaan fuusiot ovat seurausta taloudellisesta häirinnästä. Ne aiheuttavat muutoksia yksilöiden odotuksissa ja kasvattavat yleistä epävarmuuden tasoa. Sen myötä ne muuttavat yksilön odotuksien järjestystä. Aiemmat yrityksen ei-omistajat ovat nyt arvokkaampia näissä yrityksissä kuin nykyiset omistajat ja päinvastoin. Tuloksena on fuusioaalto. Häiriöteorialla on kuitenkin kolme ongelmaa. Ensinnäkin se ei sisällä institutionaalista viitekehystä fuusioille, joka erityisesti makrotasolla täytyy olla mukana teoriassa. Toiseksi suurin osa häiriöistä on luonteeltaan toimialakohtaisia. Tämän pitäisi johtaa toimialakohtaisiin fuusiomalleihin. Kolmanneksi se kuinka häiriöt vaikuttavat yksilön odotuksiin, ei ole riittävä hypoteesiin, jossa kumotaan

odotukset. Tämä riippuu ainoastaan odotuksien eroista ja kilpailuprosessista pääomamarkkinoilla. (Trautwein 1990, 290.)

Arviointi-, imperiumin rakentamis- ja prosessiteoriat ovat fuusioteorioista uskottavimpia, sillä niiden olemassa olevat todisteet ovat suotuisia, vaikkakin pahasti rajoitettuja. Seuraavana tulevat tehokkuus- ja monopolifuusioteoriat. Molemmissa teorioissa todisteita on paljon, mutta ne ovat pääosin epäsuotuisia. Lopulta tulevat kaappari- ja häiriöteoriat, jotka ovat jokseenkin absurdeja eikä niiden todisteille löydy perusteita. (Trautwein 1990, 292.)

2.3.1 Menestynyt fuusioyrityskauppa

Suurin osa epäonnistuneista fuusioista on seurausta huonosti suunnitellusta integraatiosta, kuten puutteellisesta johtamisesta ja strategiasta, mutta myös kulttuurieroista, viivästyneestä viestinnästä ja selkeän vision puuttumisesta (Nguyen & Kleiner 2003, 447–448). Onnistunut fuusioyrityskauppa lähtee liikkeelle huolella suunnitellusta esikombinaatiovaiheesta (Marks & Mirvis 2001, 82). Fuusioyrityskaupan menestyminen voidaan varmistaa tiettyjä avainperiaatteita noudattaen. Ensinnäkin fuusioyrityskauppaa suunniteltaessa kannattaa keskittyä sen lähteisiin. Tällä tarkoitetaan johtajien ennaltaehkäisevää näkökantaa fuusiota edeltävissä neuvotteluissa. Näissä edeltävissä neuvotteluissa on tärkeää, että johtajilla on ennakoiva näkökanta koko fuusioyrityskaupprosessiin, sillä prosessin osatekijöiden huomiotta jättämistä saattaa seurata laajat ongelmat yrityskaupan jälkeen. Tällaiset ongelmat ovat seurauksia fundamentaalisemmista ongelmista, jotka johtuvat siitä, että kumppanit eivät ole asettaneet tarpeeksi selkeitä odotuksia rooleistaan ja vastuistaan uudessa yrityksessä. Fuusioyrityskauppaa suunnitellessa tulee huomioida, että menestyneen yhdistymisen aikaansaamiseksi on tärkeää olla ajoissa. Ongelmat on aina helpompi ratkaista ennen kun ne ovat syntyneet. Suunnittelussa tulee erityisesti huomioida riskijohtaminen, budjetointi, kulujen kontrollointi sekä etujen seuraaminen. Integraatio- ja viestintäsuunnitelmat kannattaa tehdä ennen yrityskaupposopimuksen solmimista. Tärkeää on myös johdon osallistuminen integraation käytännön toteutukseen. Heidän on järjestettävä aikaa tapaamisille, vierailuille ja tutustumiselle. (Nguyen & Kleiner 2003, 450; Stanyard 2000, 14; De Noble ym. 1988, 82–84.)

Toisaalta, fuusioyrityskaupassa tärkeäksi menestymisen avaintekijäksi nousee rivijohtamisen sitouttaminen. Rivijohto on tärkeää ottaa mukaan jo yrityskauppaa edeltäviin neuvotteluihin, koska heillä on laajat näkökannat asioihin. Konsultoimalla rivijohtoa yrityskaupan eri vaiheissa voidaan välttää epäsovivien menetelmien käyttö ostetussa yrityksessä. Usein kun fuusion suunnittelijat ovat eri henkilöitä kuin sen toteuttajat, muodostuu riski toteuttamiskelvottomien ja epäsovivien suunnitelmien käyttämisestä.

Näin tapahtuu usein silloin kun halutaan säästää kustannuksissa. (De Noble ym. 1988, 83.)

Yhdistettäessä kahta yritystä yhdeksi uudeksi kokonaisuudeksi, nousee myös johtoryhmien ristiinpölyttäminen tärkeäksi menetelmäksi. Tällä tarkoitetaan vastuunjakamista johtajien kesken, molempien yrityksiä puolilta. Usein myydyin yrityksen johtoryhmä on kaikista arvokkain voimavara, jota tavoitellaan yrityskaupan kautta. Johtoryhmän säilyttämiseen on siis kiinnitettävä erityistä huomiota. Merkittävät ylennykset, bonukset ja osakkuudet ovat ensisijaisen tärkeitä, jottei johtoryhmä lähtisi yrityksen palveluksesta etsimään parempia mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa on tärkeää korvata me- ja te - ajattelumallit yhteishenkeä korostavalla tiimityöajatuksella. Lisäksi fuusioyrityskaupassa tulee kiinnittää huomiota joustavuuteen. Kahden erilaisen kulttuurin yhdistäessä voimavaransa on tärkeää, että molemmat osapuolet osaavat tarvittaessa myös joustaa. (Nguyen & Kleiner 2003, 453; Lynch & Lind 2002, 7; Stanyard 2000, 14; De Noble ym. 1988, 83.)

Fuusioyrityskaupan yksi suurimpia riskejä on yrityskulttuurien yhdistäminen. Molemmilla yrityksissä on ollut tietty yrityskulttuuri ja näiden kahden kulttuurin yhdistäminen voi olla äärimmäisen vaikea toteuttaa. Fuusioyrityskaupan menestyminen riippuukin paljon kulttuurien sopeutumisesta toisiinsa. Fuusio tuo suurempaa arvoa osakkeenomistajille, jos yritysostaja huomioi kulttuurierojen olemassaolon. Johdon on siis muodostettava strategia kulttuurierojen kanssa pärjäämisen avuksi. Kulttuurillisten ja emotionaalisten asioiden ymmärtäminen on yksi tärkeistä taidoista, joita vaaditaan fuusiota suunnittelevilta ja toteuttavilta johtajilta. Osoittamalla empatiaa työntekijöitä kohtaan, jotka kokevat stressiä ja epävarmuutta uudessa tilanteessa, saavutetaan kunnioitusta, mutta sillä myös osoitetaan, että johtajat ymmärtävät heidän tilanteensa. Kaikista tehokkain keino tukea muutosta on maksimoida työntekijöiden osallistuminen konsultaatioprosessiin. Kun operatiivinen henkilökunta otetaan mukaan suunnitteluun, mahdolliset ongelma-alueet tunnistetaan aikaisessa vaiheessa. Selkeällä, yhdenmukaisella, asiapitoisella, sympaattisella ja ajan tasalla olevalla tiedolla varmistetaan usein eri tavoin henkilökunnan selviytymiskyky, joka taas vuorostaan kasvattaa heidän työkykyään. Työkyvyn paraneminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen suoritukseen ja luo kilpailuetua. Vaikeasti muutettavissa oleva yrityskulttuuri saadaan muutettua yhdessä muodostetun asianmukaisen viestintäsuunnitelman avulla. Siksi viestintäsuunnitelma pitää pyrkiä jakamaan työntekijöiden kanssa ja sen tulee sisältää jaettu visio uudelle yritykselle, integraatioprojektin luonne ja prosessi sekä odotettavat edut ja lopputulokset sekä raakaversiot tulevaisuuden päätöksien aikatauluista. 100 ensimmäisen päivän jälkeen henkilökunnalla tulisi olla täysi selkeys tapahtumien kulusta. Työntekijöille on äärimmäisen tärkeää, että heidän roolinsa integraation jälkeen ovat selkeät. Fuusioyrityskaupassa tulee myös huomioda asiakkaat. Säilyttääkseen asiakkaiden luottamuksen tulee heille viestiä tapahtuvista muutoksista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Mitä vaa-

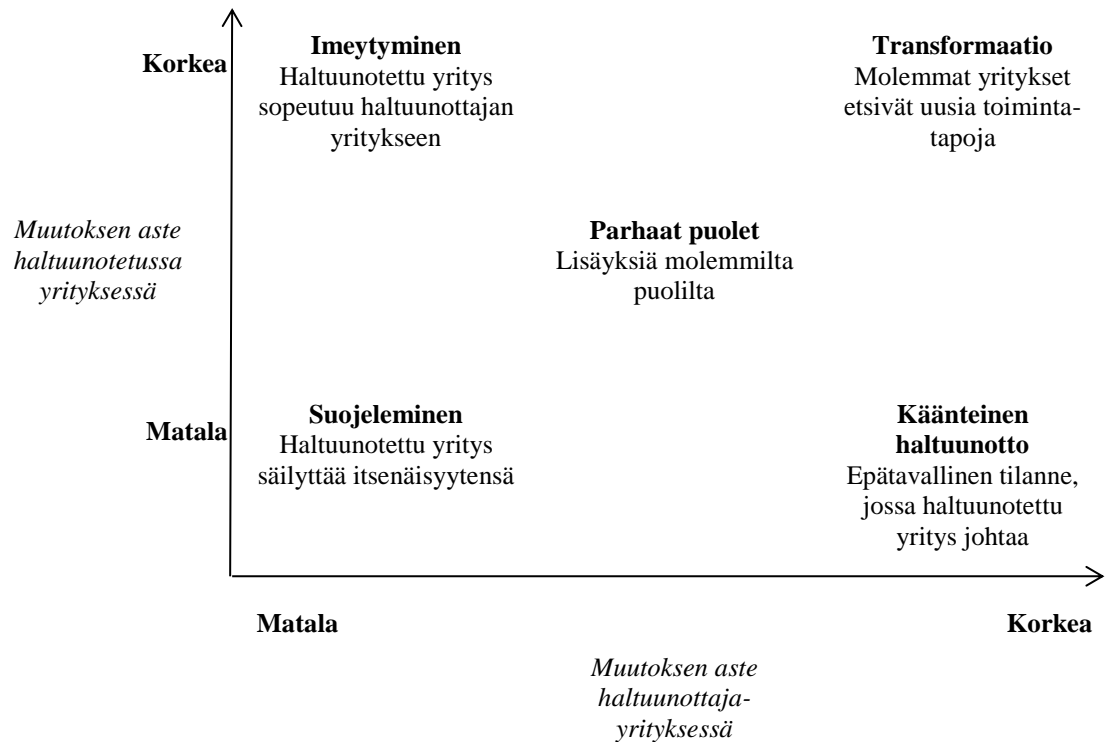
tivampi integraatio on, sitä enemmän voimavaroja tarvitaan sen hallitsemiseen, koskien hallitsemisen aikaa, taitoja sekä työvoimapääomaa. Fuusiot, joihin sisältyy laaja integraatio menestyvät yleensä huomattavasti enemmän kuin fuusiot, joissa toteutetaan keskitason integraatio. Sisällyttämällä vähintään 40 prosenttia kohdeyrityksen henkilökunnasta mukaan integraation suunnitteluryhmään, on onnistuttu tekemään hyvää tulosta. (Nguyen & Kleiner 2003, 450–452; Stanyard 2000, 14; De Noble ym. 1988, 83–84.)

Fuusioyrityskaupan menestymisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että työntekijät ymmärtävät ja tukevat uutta strategiaa. Jos strategia ei täytä näitä kriteerejä, on sitä muokattava tai se on hylättävä kokonaan. Molempien yritysten johtajien on asetettava yhdessä selkeät tavoitteet, visio, arvot ja periaatteet uudelle yritykselle. Uutta visiota suunniteltaessa integraation pääpainon on oltava osakkeenomistajien arvon kartuttamisessa. Johtajien on pidettävä huoli siitä, että uusi yritysstrategia heijastuu hyvin organisaation rakenteeseen. Tämä on tärkeää, jotta yritysstrategia menestyisi. Yksinkertaisin keino fuusioda yritysosto emoyritykseen on ajaa sitä uutena, itsenäisenä toimintayksikkönä. Tällä tavoin poistuvat riskit potentiaalisten synergioiden tai yhdistettyjen toimintojen menettämisestä. (Nguyen & Kleiner 2003, 450–451; De Noble ym. 1988, 84.)

Fuusioyrityskauppoihin, kuten muihinkin yritysostoihin, sisältyy normaalien kulujen lisäksi paljon piileviä kuluja. Suunnittelemattomat irtisanoutumiset ja rekrytointi aiheuttavat aina työntekijälle lisäkustannuksia. Muita piileviä kustannuksia ovat esimerkiksi kiinteistöjen fyysinen yhdistyminen, johtamisen järjestelmien muuttaminen ja muut kahden yrityksen toimintojen yhdistämiseen liittyvät asiat. Joskus fuusioyrityskauppojen yhteydessä saatetaan irtisanoa ihmisiä. Jos näin on toimittava, tulee heitä kohdella reilusti tarjoamalla heille mahdollisuuksien mukaan uusia työmahdollisuuksia tai maksamalla heille reilu eroraha. Nämä toimenpiteet varmistavat yrityksen palvelukseen jäävien työntekijöiden tuen. Jos vanhoja työtovereita kohdellaan huonosti muiden työntekijöiden silmissä, saattaa sitä seurata valtava pula tuesta ja motivaatiosta johtoa kohtaan. (De Noble ym. 1988, 84.)

Marks ja Mirvis (2001, 82–87) ehdottavat, että menestyminen fuusioyrityskaupassa saavutetaan neljää erilaista näkökulmaa huomioimalla, joita ovat tarkoitus, kumppani, parametrit ja ihmiset. Tarkoituksinäkökulma merkitsee sitä, että jo esikombinaatiovaiheessa mietitään huolella fuusioyrityskaupan tarkoitus ja se, että saavutetaanko fuusion myötä asetetut tavoitteet. Strategian suunnittelu alkaa oman organisaation kilpailukykyyn ja markkina-aseman analysoimisella. Analysoitava on sen heikkoudet, vahvuudet sekä ylimmän johdon pyrkimykset ja tavoitteet. Tulokset antavat suunnan lisääntyneelle kasvulle, tuottavuudelle tai markkinoille tunkeutumiselle uusille liiketoiminta-alueille. Kumppaninäkökulmalla tarkoitetaan sopivien ehdokkaiden läpikäymistä taloudellisin ja strategisin perustein. Menestyneet yritysostajat tietävät mitä he ovat etsimässä ja käyvät läpi due diligence -asiakirjoja varmistaakseen, että saavat sen mitä ovat etsimässä. Taloudellisten ja strategisten perusteiden lisäksi kumppaninäkökulmassa tulee huomioida

ihmis- ja kulttuurilliset elementit. Näiden lisäksi on olemassa myös vähemmän aineellisia asioita, kuten myyjäosapuolen motiivit. Yritysostajan kannattaa miettiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin; miksi halutaan myydä, tarttuvatko he liiketoimintamahdollisuuteen vai ajavatko heitä henkilökohtaiset motiivit, halutaanko jatkaa yrityksen palveluksessa tai miten kohteen henkilökunta suhtautuu työskentelemiseen uudessa organisaatiossa. Kolmas näkökulma on parametrien huomioiminen, jossa tulee määritellä fuusioyrityskauppa huolellisesti. Hajaantuminen taloudellisten, strategisten, organisaationaalisten ja kulttuurillisten analyysien kesken jättää mukana oleville johtajille erilaiset ja usein kilpailevat näkökulmat siitä miten koota uusi organisaatio yhteen. Kumppanit menestyneessä fuusioyrityskaupassa jakavat yhteiset tarkoitukset ja tunnistavat sekä hyväksyvät suhteen ehdot. Ihmiset voivat suunnata kaiken energiansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. Huolellinen sopimuksen tilan määrittelemine tuo miellyttäviä tuloksia. Fuusioyrityskaupan integraation lopulliset tilat voidaan jakaa viiteen erilaiseen ryhmään. Ensimmäistä tilaa kutsutaan suojelemiseksi. Se on integraation vaatimattomin aste ja siinä säilytetään vanhat liiketoimintamallit. Siihen törmätään usein fuusioyrityskaupoissa, joissa on useita kulttuureita liiketoimintayksiköiden välillä. Toista tilaa kutsutaan imeytymiseksi. Tässä tilassa fuusioyrityskaupassa yritykset ja toimintatavat ovat niin sanotusti imeytyneet toisiinsa. Myyty yritys on sopeutunut ostajayrityksen menettelytapoihin. Imeytymistilan vastakohta on käänneinen haltuunotto, jossa myyty yritys määrää ehdot fuusioyrityskaupalle ja sen vaikutuksille kulttuurillisiin muutoksiin yrityksessä. Parhaiden puolien tilassa toteutuu synergia, jossa molempien yritysten liiketoiminnoista valitaan parhaat puolet yhteisiksi toimintavoiksi. Transformaatiotilassa molemmat yritykset etsivät uusia, parempia toimintatapoja. Tämä tila on kaikista konsittikain ja sen toteuttaminen vaatii merkittäviä sijoituksia ja kekseliäitä johtajia. Fuusioyrityskaupan lopulliset tilat ja niiden sijoittuminen yrityksissä tapahtuvien muutosten välille on esitetty kuviossa 4. Neljäs näkökulma menestymiselle fuusioyrityskaupassa muodostuu huomioimalla ihmiset. Fuusioyrityskaupan taustalla on aina erityinen ajatusmaailma. Myyjän ja ostajan psykologiset perspektiivit sopimukseen saattavat kuitenkin olla hyvin erilaisia. Erityisesti tilanteissa, joissa ihmisten rooleja yrityskaupassa ei ole selkeästi määriteltä, psykologiset tekijät saattavat vaikuttaa suhteeseen. Jotta fuusioyrityskaupasta saataisiin kaikki irti ja että osapuolet jakaisivat keskenään teknologian, patentit, asiakkaat tai muita resursseja, täytyy heidän ajatusmaailmojensa kohdata. Tiedostamalla erilaiset ajatusmaailmat aikaisessa vaiheessa, helpotetaan menestyneen fuusioyrityskaupan valmistelua.



Kuvio 4 Fuusioyrityskaupan lopulliset tilat (Marks & Mirvis 2001, 85)

2.3.2 Fuusioyrityskaupan edut ja haasteet

Fuusioyrityskauppa saattaa tuoda yrityksille etuja, joita kumpikaan osapuoli ei voisi yksin kuvitellakaan saavuttavansa. Esimerkiksi kombinaatiofuusio voi tuoda yrityksille mahdollisuuden toteuttaa sellaista strategiaa, joka muussa tapauksessa olisi joko liian kallis, riskialtis tai teknologisesti liian kehittynyt saavuttaa. Fuusion avulla strategiset tavoitteet saavutetaan nopeammin ja edullisemmin. Fuusioyrityskaupan avulla voidaan myös turvata yritysten markkinaosuus heikentyvässä tai vakautuneessa teollisuudessa. Fuusioyrityskauppa mahdollistaa organisaatioiden joustavuuden, nostovoimaa kilpailukykyyn, jaetut voimavarat ja luo mahdollisuuksia, jotka muuten olisivat täysin mahdottomia (Marks & Mirvis 2001, 80.)

Kolme neljästä yrityskaupasta tai fuusioyrityskaupasta epäonnistuu sen taloudellisissa ja strategisissa tavoitteissa (Marks & Mirvis 2001, 80). Fuusion voidaan katsoa epäonnistuneen jos tuottavuus on laskenut, työntekijät ovat tyytymättömiä, työpaikalla esiintyy toistuvia poissaoloja tai osakkeiden arvot ovat laskeneet (Nguyen & Kleiner 2003, 447). Fuusioyrityskauppa saattaa epäonnistua huonosti suunniteltujen riskien johtamisstrategioiden vuoksi. Yrityksen täytyy valmistautua siihen, että asiat eivät mene odotetulla tavalla. Fuusioyrityskaupat, kuten muutkin yrityskauppamuodot, epäonnistuvat usein jos sopimusta edeltävä suunnittelu on hoidettu huonosti. Tämän lisäksi myös

huonosti johdettu integraatiovaihe voi olla syy fuusion epäonnistumiselle. Sopimusta edeltävässä suunnitteluvaiheessa tehdään yleensä kolmenlaisia virheitä, joista ensimmäinen koskee riittämätöntä due diligence -vaihetta. Liian harvoin toteutetaan riittävän laaja riskien arviointi ja johdon profilointi. Toinen virhe tehdään strategian aikaansaamisen kanssa. Tämä on seurausta liian suurista pyrkimyksistä kasvattaa osakearvoa, jolloin järkevä strategiansuunnittelu on jäänyt vähemmälle. Kolmas virhe on muodostaa liian optimistisia odotuksia synergioista. Fuusioyrityskauppoja toteutetaan yleensä kun pyritään hankkimaan joku tietty, tähtäimessä oleva liiketoiminta. Sen seurauksena synergioiden puute ja liiketoiminnan muiden palasien yhdistämisestä johtuva negatiivinen vaikutus saatetaan jättää huomioimatta. (Lynch & Lind 2002, 6.)

Fuusioyrityskauppaan liittyvät riskit koskevat erityisesti ryhmien vanhojen, sosiaalisten identiteettien hylkäämistä. Työntekijöille määrätään uusia ryhmiä, joihin heidän täytyy sopeutua. Sosiaalisen identiteetin muutoksen seurauksena työntekijät saattavat ripustautua vanhoihin sosiaalisiin identiteetteihinsä ja kieltäytyä uusista. Tästä seuraa negatiivisia psykologisia suhtautumisia, jotka riskeeraavat fuusion onnistumisen. Yrityskulttuurien vaikutusta sopimuksen horjuttamiseen ei tule missään vaiheessa aliarvioida. Jotta fuusiossa onnistuttaisiin, tulee molempien osapuolien omaksua uusia ajattelutapoja ja työtapoja. Tämä on erittäin haasteellista toteuttaa, joten on tärkeää, että sen suunnittelemiseen käytetään hyvin aikaa. (Fischer, Greitemeyer, Omay & Frey 2007, 205; Lynch & Lind 2002, 6.)

Yksi merkittävä fuusioyrityskaupan riski on fuusion jälkeen tapahtuvan integraation hidas eteneminen. Ensimmäiset 100 päivää kaupanteon jälkeen ovat erittäin kriittisiä, sillä ne määrittelevät integraatioprosessin sävyn. Liian hitaasti eteneminen sallii luonnollisen vitkuttelun. Tähän liittyvät myös merkittävät metodologiset ongelmat. Esimerkiksi milloin fuusio alkaa, milloin se julkistetaan tai milloin se saa juridisen hyväksynnän. Yhtä lailla fuusiolla ei ole selkeää päätöstä. (Lynch & Lind 2002, 6; Marks & Mirvis 2001, 81.) Fuusioyrityskaupan haasteeksi saattaa muodostua aika. Koska fuusioyrityskaupassa toimintamalleja etsitään yhdessä, molempien osapuolien kesken, saattaa integraatio venyä jopa useiden vuosien mittaiseksi. Tämä prosessi saattaa muodostua erittäin stressaavaksi molempien yritysten työntekijöille. (Hussey 1999, 54).

2.4 Perinteinen yritysosto

Yritysosto on aina ostajayrityksen strateginen päätös, sillä se liittyy markkinoiden tai tuotteiden laajentamiseen. Strategisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi pyrkimys tuotelinjan laajentamiseen, markkinaosuuden kasvattaminen tai tavarantoimittajiin liittyvien sidonnaisuuksien vähentäminen. (Lynch & Lind 2002, 9; Tenhunen & Werner 2000, 11.) Yrityksen strategiset tavoitteet vaihtelevat riippuen sen liiketoiminnasta, kilpailuti-

lanteesta, toiminnan laajuudesta tai esimerkiksi kansainvälisyysasteesta. Yritystoston strategisia perusteita voivat olla siis maantieteellinen laajentuminen, uusien tuotevalikoimien hankkiminen, tunnetun tuotemerkin saaminen tuotevalikoimaan, tekninen osaaminen, logistisen jakelutoiminnan hankkiminen, tehokkuuden lisääminen, valmistuskapasiteetin hankkiminen, yrityskoon kasvattaminen tai kilpailijan ostaminen. Yritystoston perusteiden tulisi olla selkeästi yrityksen strategista lisäarvoa kasvattavia. (Erkkilä 2001, 30–31.)

Perinteisellä yritystostolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa yritystostoa, jossa myyty yritys liitetään välittömästi osaksi ostajayritystä ja niiden toiminnot yhdistetään. Perinteisessä yritystostossa myyjä- ja ostajaosapuolien roolit erottuvat selkeästi toisistaan. Perinteisen yritystoston tavoitteet ovat lähes aina puhtaasti operationaalisia ja taloudellisia. (Erkkilä 2001, 89.)

2.4.1 Menestynyt perinteinen yritystosto

Hyvin suunniteltu ja toteutettu yritystosto takaavat yhdistymisen menestyksen. Tämän vuoksi on hyvä käyttää selkeää ohjelmaa yritystoston ja yhdistämisen prosesseissa. Onnistunut yritystosto voi laajentaa tuotantolinjoja, vähentää kuluja, luoda vertikaalista yhdistymistä tai avata mahdollisuuden pääsulle uuteen teknologiaan. Yrityskaupan voidaan katsoa onnistuneen, jos sille osoitetut tavoitteet on saavutettu. Yleisellä tasolla voidaan ajatella yrityskaupan onnistuneen, jos ostavan yrityksen strategiset tavoitteet toteutuvat, suunnitellut synergiat toteutuvat, yhdistetyn yrityksen henkilökunta työskentelee yhteistyötä tehden, myynti ja tulos ovat säilyneet kauppaa edeltävällä tasolla tai jopa parantuneet, siirtyminen normaaliin toimintaan on tapahtunut nopeasti sekä yrityksen työntekijät kokevat yrityskaupan hyväksi asiaksi, joka tuo uusia mahdollisuuksia. (Erkkilä 2001, 192.)

Menestyneeseen yritystostoon on olemassa viisi yksinkertaista sääntöä. Ensimmäinen sääntö on, että yritystosto voi menestyä ainoastaan, jos yritystostaja miettii mitä asioita se voi yhdistää ostettuun yritykseen, sen sijaan, että miettisi sitä mitä hankittu yritys tuo ostajalle. Ostajan tulee jättää huomiotta nämä myötävaikuttavat asiat, vaikka odotettu synergia vaikuttaisi kuinka houkuttelevalta tahansa. Toinen sääntö on, että menestyvä yritystoston erilaistaminen, kuten mikä tahansa menestyvä erilaistaminen, vaatii yleisen perusyhtenäisyyden. Kahdella liiketoiminnalla täytyy olla joko samat markkinat tai sama teknologia, vaikka toisinaan vertailukelpoinen tuotantoprosessi on myös sisältänyt riittävästi yhtenäisyyttä kokemuksessa ja asiantuntemuksessa sekä yhteisessä kielessä, mikä on myös saattanut yhdistää yrityksiä. Ilman tämän tyyppistä yhtenäisyyttä erilaistaminen, erityisesti yritystostoissa, epäonnistuu. Kolmas sääntö edellyttää sitä, että ostajayrityksen johdon ja henkilökunnan on kunnioitettava myydyin yrityksen tuotetta,

markkinoita ja asiakkaita. Ilman kunnioitusta mikään yritysosto ei onnistu. Neljäs sääntö koskee myydyn yrityksen johtoa. Ostajan täytyy varautua siihen, että ensimmäisen vuoden jälkeen heillä tulee olla korvaavat johtajat. Perusharha on kuvitella, että huippujohto voidaan ostaa. Ostajan tulee varautua siihen, että he saattavat menettää johtavissa viroissa toimivat henkilöt, jotka he ovat ostaneet yrityksen mukana. Yleensä johtajat ovat tottuneet olemaan johtajia ja harvoin tyytyvät osastonjohtajan virkaan. Lisäksi, jos he olivat ennen yrityskauppaa omistajia tai osakkaita, on yrityskauppa vaurastanut heitä sen verran, että heidän ei tarvitse jäädä, jos he eivät sitä halua. Viimeinen sääntö menestyneelle yritysostolle koskee molempien yritysten, ostaja- ja myyjäosapuolien, johtoryhmiä. Tärkeää on, että nimityksiä tapahtuu molempien yritysten sisällä. Avainhenkilöt saadaan pysymään mukana paremmin, kun heille tarjotaan henkilökohtaisia mahdollisuuksia. (Johnson 2006, 90–91.)

Lynch ja Lindin (2002, 9) mukaan perinteisen yritysoston keskeinen strategia on nopea, mutta huolellinen integraatio. Strategiassa kannattaa sujuvasti siirtyä tunnistamaan niitä liiketoiminnan elementtejä, jotka kahden yrityksen välillä ovat yhteistä, kuten yhteiset piirteet, metodologiat, teknologia ja taidot. Tavoite on yhdistää nämä nopeasti ja saavuttaa varhainen menestys molemmille, sisäisille ja ulkoisille vastaanottajille. Strategian suunnittelussa on tärkeää poistaa päällekkäiset toiminnot ja kulut välittömästi. Tämän lisäksi johtajien kannattaa valtuuttaa työntekijät luomaan hyödyllisintä yrityskulttuuria ja toivomaansa ilmapiiriä.

2.4.2 Perinteisen yritysoston edut ja haasteet

Yritysostossa luodaan arvoa yhdistämällä kahden eri yrityksen erikoistuneet voimavarat sekä lisäksi yhdistämällä ne ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja rajoituksiin. Onnistunut yritysosto voi laajentaa tuotantolinjoja, vähentää kuluja, luoda vertikaalista yhdistymistä tai avata pääsyn uuteen teknologiaan. Lisäksi lukuisat tutkijat ovat sitä mieltä, että horisontaalisien yritysostojen kautta saavutetaan menestys todennäköisemmin, kuin konglomeratiivisessa yritysostossa. (Seth 1990, 101; De Noble ym. 1988, 82.)

Erkkilä (2001, 30–31) nimeää yritysoston strategisiksi perusteiksi maantieteellisen laajentumisen, uusien tuotevalikoimien hankkimisen, tunnetun tuotemerkin saamisen tuotevalikoimaan, teknisen osaamisen, logistisen jakelutoiminnan hankkimisen, tehokkuuden lisäämisen, valmistuskapasiteetin hankkimisen ja yrityskoon kasvattamisen tai kilpailijan pois ostamisen.

Yrityskaupan epäonnistuminen alkaa usein niin sanotusta yhdistämissyndroomasta, joka on yleisin työntekijöiden tapa reagoida kun heidän yrityksensä on otettu haltuun. Ihmisten yleisimmät reaktiot ovat yleensä epäily ja pelko. Yhdistämissyndroomalla on nopea, negatiivinen vaikutus liiketoiminnan tuloksiin ja sen vaikutus voi olla pitkäkes-

toinen. Useimmiten epäonnistuneissa yrityskaupoissa yhdistymissyndroomaa ei ole tunnistettu tai se on jätetty huomioimatta. (Johnson 2006, 90.) Työntekijöiden sopeutumattomuudella voi olla kalliit seuraukset. Muutokseen sopeutuminen sekä muutoksen mukanaan tuomien uusien toimintojen kehittäminen vievät aikaa. Yhdistäminen muodostuu työntekijöille erittäin haasteelliseksi, sillä heidän tulee yhtä aikaa hoitaa operatiiviset tehtävät, tutustua uusiin työkavereihin, aloittaa muutosohjelma sekä lisäksi ylläpitää jo olemassa olevia asiakassuhteita. Lisäksi muutoksen suunnittelu vaatii aikaa, joka usein jää johdolta liian vähäiseksi. (Johnson 2006, 90; Erkkilä 2001, 180–183.)

Suurimmat riskit yrityskauppojen epäonnistumiselle löytyvät yrityskulttuureista, eroista yritysten arvokäsityksissä, johtamistavoista sekä liian vähäisestä viestinnästä (Erkkilä 2001, 37). Erilaiset yrityskulttuurit nousevat yhdeksi yleisimmistä yritysoston haasteista. Yrityskulttuurin ilmentymiä ovat muun muassa kommunikointityyli, pukeutuminen, normit ja muodollisuusaste, yrityskäsitys organisaation sisällä, tapa kohdella työntekijöitä, tapa suhtautua asiakkaisiin, organisaation säännöt tai yleinen ilmapiiri. Kulttuurieroihin törmätään usein ostajayrityksen arvioidessa väärin myydyn yrityksen tyylin, rakenteen ja liiketoiminnan. Yhdistetyn yrityksen suurin haaste on luoda valmiuksia uusiin haasteisiin ja jos siinä epäonnistutaan, integraation projektit eivät toteudu toivotulla tavalla. Tilanne koettelee erityisesti yrityksen ylintä johtoa. Muutosprojekteja voi olla useita ja on tärkeää, että erilaisten kulttuurierojen vaikutus organisaation toiminnassa selvitetään. (Johnson 2006, 90; Erkkilä 2001, 45, 184–185.) Suomessa toimivien yritysten kulttuurit saattavat olla hyvin erilaisia pelkästään sijaintinsa johdosta. Esimerkiksi pohjalainen tapa suhtautua työhön ja yritystoimintaan tosissaan saattaa erota savolaisesta, lupsakasta ja huumoripitoisemmasta tavasta. Toimipaikan sijainti ja siitä johdettavat piirteet tulee ottaa aina huomioon yrityskulttuuria analysoidessa. (Tenhunen & Werner 2000, 48–49.) Yrityskulttuurit saattavat siis poiketa toisistaan, vaikka yritykset työskentelisivätkin samalla toimialalla. Kuitenkin kulttuuri on sidoksissa myös liiketoiminta-alueeseen. Jotkin toimialat edellyttävät esimerkiksi tiukempia turvallisuusvaatimuksia, kuin toiset. Työntekijät valitsevat usein työpaikan, joka vastaa heidän omia arvojaan ja toimintaansa. Yrityskaupan yhteydessä työntekijä joutuu yllättäen, ilman omaa suunnittelua uuteen yrityskulttuuriin. Kulttuurierot on tiedostettava integraatiossa, muuten työntekijöiden sitouttaminen voi muodostua erittäin hankalaksi. Integraation aikana muuttuvat sekä myydyn yrityksen, että ostajayrityksen kulttuurit ja muodostuu uusi, yhteinen yrityskulttuuri. Integraation taso, laajuus, myydyn yrityksen tuloksentelekyky sekä johtamistapa vaikuttavat siihen muodostuuko toinen kulttuuri vallitsevaksi vai muuttuvatko molemmat yhtä paljon. Yritysoston onnistumisen kannalta olisi erityisen tärkeää, että ostajayritys olisi valmis omaksumaan arvoja myös ostetusta yrityksestä. (Johnson 2006, 90; Erkkilä 2001, 50–52.)

Viestintä nousee erityisen tärkeään asemaan muutostilanteissa ja yrityskauppa on aina muutostilanne. Herkässä ja epävarmassa tilassa oleva henkilöstöryhmä kokee helpos-

ti olevansa vähemmän arvostettu, jos heille ei ole välitetty tärkeää, heitä koskevaa tietoa. Jos henkilöstön luottamus menetetään heti alkuvaiheessa, tulee sitouttamisesta erityisen vaikeaa. Luottamuksen uudelleen synnyttämiseen kuuluu moninkertainen aika ja panostus ensimmäiseen viestintään verrattuna. Viestintä kannattaa siis suunnitella huolella jo alussa. Usein johto myös aliarvioi henkilökunnan negatiiviset reaktiot yritysostoa kohtaan, koska niitä ei yleensä ilmaista niin avoimesti. Myydyn yrityksen henkilökunnan rauhoittelu tämän tyyppisillä lausunnoilla, kuten ”mikään ei muutu” tai ”johdos- sa ei tule tapahtumaan mitään muutoksia”, horjuttavat välittömästi luottamusta ostajaa kohtaan. Yksi suurimmista ostajayrityksen johdon tekemistä virheistä on aliarvioida myydyn yrityksen henkilökunnan luottamuksen saavuttaminen. (Johnson 2006, 90; Erkkilä 2001, 106–108.)

Jotta integraatio onnistuisi, tulee henkilökunnan olla sitoutunut vision ja strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Onnistuminen edellyttää myös sen, että yrityksen johto, organisaatorakenteet ja vastuutehtävät on huolella määrätty. (Erkkilä 2001, 89.) Sopeuttamissuunnitelma toimii parhaiten silloin, kun siihen ovat sitoutuneet ne organisaation osat, joita se koskee. Sitoumuksen syntymättä jättäminen on tärkeä indikaattori yritysostajalle siitä, sisältyykö yritysostoon arvaamattomia riskejä. Usein perinteisissä yritysostoissa kaikkien avainhenkilöiden sitouttaminen on mahdotonta, joten riskien välttämiseksi yritysoston jälkeen tehdään välittömiä henkilöstöjärjestelyjä. Henkilöstön vaihtamiseen sisältyy aina sekä huonoja, että hyviä asioita. Uudet henkilöt voivat joskus parantaa yrityksen menestymistä, mutta henkilöstönvaihdoksesta seuraa myös tärkeän, kumulatiivisen kokemuksen menettämistä. Erityisesti asiantuntijayritysten yritysostoissa henkilöstövaihdokset ovat suuri riski. Yleinen ostajayrityksen tekemä virhe on se, että avainvirat jaetaan ostajayrityksen henkilökunnan kesken. Yritysoston jälkeen on tärkeää, että avainvirkoja jaetaan tasaisesti molempien yritysten kesken ja sen myötä hyödynnetään kaikki saatavissa oleva asiantuntemus. (Johnson 2006, 90; Tenhunen & Werner 2000, 44.) Usein uusilla johtajilla ei myöskään ole kokemusta tämän tyyppisistä, suurista massiivisista muutoksista. Jotta yritysostossa onnistuttaisiin, on tärkeää, että muutoksesta on vastuussa tämä ”puuttuva linkki” eli ammattitaitoinen muutosjohtaja. Tällä tarkoitetaan kokenutta henkilöä, joka ymmärtää strategiset päämäärät ja henkilö jolla on voimavarat kerätä tarpeellinen, täsmällinen tieto ostetusta yrityksestä. Hänellä on myös tieto-taitoa ja kokemusta nopeasta ja tehokkaasta toiminnasta sekä muutosjohdon monimutkaisten asioiden käsittelystä. (Johnson 2006, 90.) Joskus yritys on rakentunut täysin yrittäjän oman osaamisen varaan ja ilman häntä, ei yritys pystyisi toimimaan. Tämän kaltaisessa tilanteessa on ostajayrityksen mahdotonta suunnitella integraatiota ilman kyseisen henkilön sitoutumista. (Tenhunen & Werner 2000, 50–51.)

Muutosvaiheen venyminen liian pitkäksi, voi myös muodostua yritysoston onnistumisen haasteeksi. Tämä johtuu liian hitaasta päätöksenteosta ja sen myötä negatiiviset reaktiot ostetussa yrityksessä pääsevät muodostumaan hallitsevaksi voimaksi. Päätök-

sentekoa saattaa hankaloittaa se, että objektiivinen tieto ei pahimmassa tapauksessa ole muutosjohtajien saatavilla. Kun päätökset on tehtävä vääristävän tai puutteellisen tiedon varassa, voivat seuraukset olla erittäin huonot. (Johnson 2006, 90.)

2.5 Kumppanuusyrittösosto

2.5.1 Kumppanuus

Kumppanuudella tarkoitetaan kaikkien osapuolien kiinnostuksen kohteiden ja potentiaalisen kohtuullista huomioonottamista. Se on sitoumus ja jatkuva pyrkimys saavuttaa yhteiset tavoitteet. Kumppanuudessa yhteistyö on pitkäaikaista ja yhdessä luotua. Voitot ovat molempien osapuolien hyödyksi. (Wucherer 2006, 91.) Tämän lisäksi kumppanuudella tarkoitetaan yhteistyökumppaneiden halukkuutta tavoitella molemminpuolisia kilpailuetuja yhteistyön avulla. Kilpailuetu muodostuu ainutlaatuisen ja erityisen osaamisen kautta, jota kumppanit tuovat yhteistyöhön saadakseen sen menestymään. Kumppanuus on yhteistyötä, jossa toteutetaan rehellistä kaupantekoa, sitoutumista, reilua peliä ja sopimusten noudattamista. (Kumar 2012, 32; Das & Teng 1998, 492.) Kumppanuuden kulmakivet ovat luottamus ja sitoutuminen. Ilman niitä yritys epäonnistuu strategisen potentiaalisen saavuttamisessa. Nykyaikaisilla, kilpailevilla markkinoilla yritykset tarvitsevat kumppaneita, joiden kanssa yhdistää voimavarat ja erikoistua uusille markkinoille. Ilman luottamusta tämän kaltainen yhteistyö olisi mahdotonta. (Kumar 2012, 32; Cullen, Johnson & Sakano 2000, 224; Doz & Hammel 1998, 37.) Luottamus on strategisen yhteistyön perusta. Luottamuksen tärkeyttä kumppanuudessa voi perustella usealla eri tavalla. Luottamusta tarvitaan ensinnäkin siksi, että kaikkien ennalta näkemättömien asioiden sopiminen sopimuksilla, on mahdotonta. Johdon tulee luottaa ja sitoutua suhteeseen. Toiseksi menestyvä kumppanuus vaatii laatupanostuksen, molemmilta osapuolilta. Tiedon itsellä pidättäminen tai epäreiluun etuun tarttuminen tilaisuuden tullen tekevät kumppanuudesta mahdottoman. Luottamus muodostuu tärkeäksi myös silloin kun puhutaan oppimisesta, joka on tärkeä kaikkien strategisten kumppanuuksien etu ja motivaatiotekijä. Joitakin kumppanuuksia muodostetaan uuden teknologian saavuttamisen vuoksi. Kumppanuuksissa, joissa ei luoteta toisiinsa, on teknologian siirto mahdotonta. Luottamusta tarvitaan myös piilevän tiedon, kuten taitojen, kykyjen ja toimintatapojen saavuttamiseksi. (Cullen ym. 2000, 226–227.)

Stählen ja Laennon (2000, 26–77) mukaan kumppanuus muodostuu kolmesta peruselementistä, jotka ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Kyky rakentaa onnistunut kumppanuus muodostuu taidoista hallita näitä elementtejä. Ilman näitä elementtejä on mahdotonta toimia kumppanina. Tietopääomalla tarkoitetaan sitä tietoa, joka tuottaa

yritykselle lisäarvoa tuottavaa pääomaa. Näkyvä tietopääoma, kuten patentit, teollisuus-oikeudet, tavaramerkit tai dokumentit, ovat vain pieni osa yrityksen tietopääomakokonaisuutta. Valtaosa yrityksen tietopääomaa on näkymätöntä, joka on piilevänä henkilökunnan kokemuksissa, tietämyksissä ja taidoissa. Kumppanista muodostuu sitä kiinnostavampi, mitä enemmän tietopääomaa sillä on. Kumppanuuden tärkein tavoite on lisäarvon muodostus. Yhdistämällä osaamista, voidaan muodostaa arvoketjuja, joissa jokainen arvoketjun osa lisää koko ketjun arvoa. Arvoketjuajattelua yhdistää win-win -asetelma, jonka tavoite on synnyttää yhdessä arvoa ja hyötyä siitä itsekkin. Viime kädessä kumppanuuden tulokset riippuvat keskinäisestä luottamuksesta. Mitä enemmän kumppaneiden välille vaaditaan luottamusta ja tiedonvaihtoa, sen suuremmat ovat tuoton mahdollisuudet ja riskit. Kaikkien näiden kolmen kumppanuuden ulottuvuuden, tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen, merkitys lisääntyy samassa suhteessa. Esimerkiksi, riskit kasvavat sitä suuremmaksi, mitä enemmän tarvitaan luottamusta ja tietopääoman jakamista.

Erilaiset aineettomat pääomat, kuten ihmispääoma ja asiakaspääoma, mahdollistavat toimivan kumppanuuden. Ihmispääomaa voidaan kasvattaa vaalimalla kumppanuuksien vuorovaikutussuhteita. Hyvät vuorovaikutussuhteet mahdollistavat suuremman kommunikoinnin ja osallistumisen tiedon- ja kokemusten jakamisessa sekä kasvattavat motivaatiota. Säännölliset tapaamiset, koulutukset ja palautetilaisuudet ovat oleellisia tapoja ja tehostaa ihmispääomaa. Asiakaspääoma keskittyy tältä osin asiakassuuntautumiseen ja asiakastyytyväisyyteen. Saavuttaakseen korkean tason asiakastyytyväisyydessä, tulee kumppaneiden työskennellä tiiviisti yhdessä. (Vergauwen ym. 2009, 250.)

Yritystoiminnoissa on monenlaisia yhteistyön tasoja. Hyötyläinen ja Kuivanen (1997, 16–17) ovat jakaneet yhteistyön neljään eri tasoon, joista kumppanuus sijoittuu kolmannelle tasolle. Näistä kolme ensimmäistä ovat kahdenvälisiä yhteistyömuotoja ja viimeinen taso monenkeskistä. Ensimmäinen taso käsittää perinteisen yrityksen ja alihankkijan väliseen yhteistyösuhteen. Siinä alihankkijat kilpailutetaan ja hinta on ainoa ratkaiseva tekijä alihankkijaa valittaessa. Toinen taso sisältää yrityksen ja yhteistyötoimittajan. Yhteistyötoimittajan ja yrityksen välinen yhteistyö on syvempää ja yhteistyötoimittaja kytkee tuotantoprosessinsa sekä sen kehittämisen kiinteästi yrityksen toimintaan. Tavoitteena on kokonaiskustannuksien alentaminen. Kumppanuus sijoittuu kolmannelle tasolle, jossa osapuolien välinen yhteistyö on jo hyvin läheistä. Kumppanuustasolla osapuolet osallistuvat tuotekehittelyyn ja miettivät yhdessä nopeampia ja kustannustehokkaampia ratkaisuja. Neljäs taso on monenkeskisten yhteistyöverkoston yhteistyötaso, jossa muodostetaan verkostoja useiden samalla toimialalla toimivien yritysten kanssa.

Yritys on hyvä jättää toimimaan entiseen malliin, etenkin silloin kun se on tuottanut hyvää tulosta. Kun ostaja pitää yrityksen toiminnan entisellään, on entisillä johtajilla suurempi motivaatio jäädä johtamaan yritystä ja jatkaa hyvää tuloksentekeä. (Erkkilä

2001, 97.) Kumppanuusyritysostolla tarkoitetaan yritysostajan ostamalleen yritykselleen antamaa samaa autonomiaa ja päätösvaltaa, joka heillä oli ennen yritysostoa. Kumppanuuden tarkoitus on vähentää yritysten yhdistymisestä johtuvia, tahattomia seurauksia ja luoda ympäristö, jossa yritykset voivat jakaa helposti toisilleen tietoa ja ammattitaitoa. Kumppanuutta noudattava yritysostaja johtaa hankittua yritystä ei-uhkaavalla tavalla. (Kale ym. 2009, 109–110.) Kumppanuus yritysostossa tulee ajankohtaiseksi kun ostaja miettii keinoja kehittää ja ylläpitää menestyvää yritystä. Kumppanuus on toimiva strategia kun ostaja haluaa turvata osaamisen pysymisen organisaatiossa menettämättä avainhenkilöitä. Lisäksi sen avulla ostajaorganisaatio ja myydyn yrityksen henkilöstö saadaan arvostamaan toisiaan ja etsimään parhaita toimintatapoja. Kumppanuusmallissa on tärkeää etsiä yhdistymisvaiheessa mahdollisimman paljon tapoja, menetelmiä ja tilanteita, joissa molemmat osapuolet kokevat voittaneensa (win-win -tilanne). Näitä asioita voidaan etsiä esimerkiksi erilaisten yhteistyötiimien, toimintojen ristiin arvioinnin, uusien osaamisalueiden etsimisen ja luomisen avulla. Kumppanuudesta muodostuu menestyksellinen liiketoimintastrategia erityisesti asiantuntijayritysten yrityskaupoissa. Kun halutaan ostaa esimerkiksi uutta teknologiaa tai hankkia osaamista, kannattaa ostajayrityksen säilyttää ostamansa yrityksen toiminnot ennallaan. Tukitoiminnot, kuten raportointi ja taloushallinto, voidaan integroida nopeammin, mutta muuten integraatiolla ei ole kiirettä. Integraatio tapahtuu vähitellen, siirtämällä ostajayrityksen henkilökuntaa hankittuun yritykseen. (Erkkilä 2001, 99–101.) Kumppanuusyritysosto valitaan usein yrityskauppamuodoksi silloin, kun ostajayrityksen tuntemus potentiaalista kohdetta kohtaan on pieni (Balakrishnan & Koza 1993, 115–116).

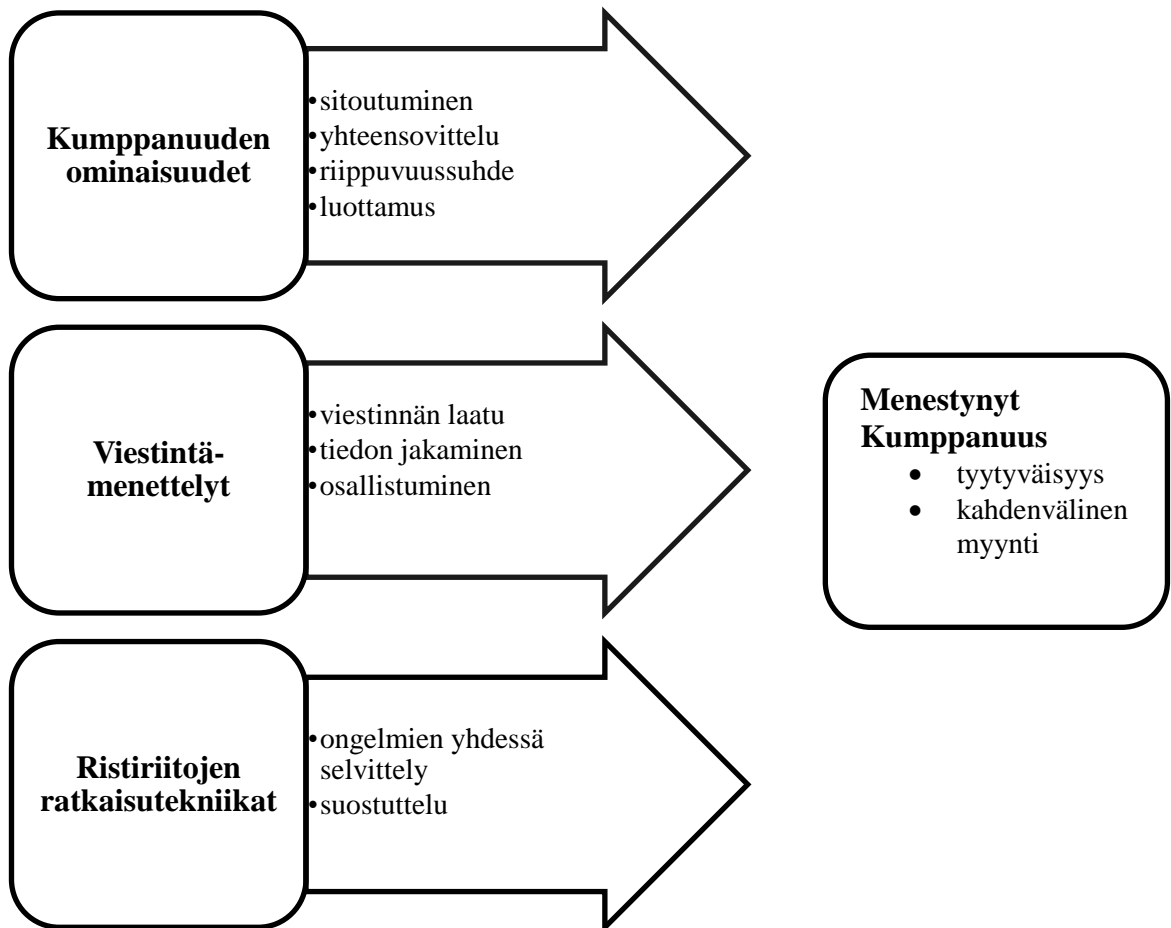
Lynch ja Lind (2002, 7–9) mukaan tämän tyyppisissä yrityskaupoissa on usein kysymys pitkäaikaisesta sijoituksesta. Täydellinen integraatio näissä yrityskaupoissa voi aiheuttaa yrityksen arvon vähentämistä tai sen tuhoutumista, joten muutoksien tekeminen täytyy tehdä harkiten ja valikoidusti. Tämän kaltaisia yrityskauppoja johdetaan parhaiten seuraamalla tarkasti taloudellista suoritusta ja muodostamalla asianmukaisia ihmisten seuraamissuunnitelmia. Kumppanuusyritysoston strategia on yksinkertaisuudessaan se, että menestymiseen ei pidä sekaantua. Tavoite on löytää tehokkaat arviointityökalut ja tavat varmistaa tiedonsiirto ja seuraaminen uuden, ostetun yksikön sisällä.

2.5.2 Menestynyt kumppanuus

Mohrin ja Spekmanin (1994, 135; 148) mukaan kumppanuudesta on nopeasti kehittyneessä yritykselle keino löytää ja ylläpitää kilpailuetua. Heidän mukaansa luottamus, halukkuus sovitella yhteen toimintoja ja kyky sitoutua yhteistyöhön ovat kumppanuuden menestymisen avaintekijöitä. Lisäksi tärkeitä ovat myös viestintästrategiat osapuolien välillä. Yhteistyöhön osallistuminen mahdollistaa paremman ymmärtämisen kump-

panin valitsemia strategisia valintoja kohtaan. Tämän tyyppinen avoimuus ei ole luonnollista johdolle, joten heidän tulee kehittää viestintätaitojaan ja oppia muokkaamaan perinteistä, autonomista päätöksentekoaan. Johdon tulee myös siirtyä kohti prosesseja ja käyttäytymismekanismeja, jotka tukevat toisen yrityksen kanssa työskentelyä, yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Ongelmien yhdessä selvittely muodostuu tässä tilanteessa tärkeäksi ristiriitojen ratkaisutekniikaksi. Kumppanin kyky ottaa toisen näkökannat huomioon parantaa ongelmien selvittelyä.

Mohrin ja Spekmanin (1994, 137–140) menestyvän kumppanuuden mallissa käytetään kahta osoitinta menestymiselle. Ensimmäinen osoitin on objektiiviset ulottuvuudet, kuten myynnin volyyymi kumppaneiden ansiosta ja toinen osoitin on affektiiviset ulottuvuudet, kuten esimerkiksi tyytyväisyys kumppaniin. Malli muodostuu kumppanuuden ominaisuuksista, viestintämenettelystä sekä ristiriitojen ratkaisutekniikoista, jotka liittyvät kumppanuuden menestymisen osoittimiin. Kumppanuuden ominaisuuksia ovat sitoutuminen, yhteen sovittelu, riippuvuussuhde ja luottamus. Menestyneissä kumppanuussuhteissa kumppanit ovat sitoutuneita, halukkaita sovittelemaan yhteen toimintaansa, riippuvaisia toisistaan sekä heidän välillään vallitsee luottamus. Ominaisuuksien olemassaolo viestii siitä, että kumppanit tiedostavat heidän keskinäisen riippuvuutensa ja halukkuuden työskennellä suhteen säilymisen eteen. Viestintään sisältyy kaikki tiedonvaihto ja se osoittaa kumppanuuden elinvoimaisuuden. Viestintämenettelyihin sisältyvät viestinnän laatu, tiedon jakaminen kumppaneiden välillä ja osallistuminen suunnitteluun sekä tavoitteiden asettamiseen. Ristiriitojen rakentaviin ratkaisutekniikoihin sisältyvät ongelmien yhdessä selvittely ja suostuttelu. Alistaminen ja katkerat sanat kuuluvat päinvastoin tuhoaviin ristiriitojen ratkaisutekniikoihin. Ulkopuolisten sovittelijoiden ja asioiden silottelun käyttäminen ristiriitojen ratkaisutekniikkana heikentävät kumppanuudessa menestymistä eivätkä edistä kumppanuutta rakentavalla tavalla. Noudattamalla rakentavia ratkaisutekniikoita on todennäköisempää, että kumppanuus menestyy. Mohrin ja Spekmanin malli kumppanuuden menestymiseen vaikuttavista tekijöistä on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5 Kumppanuuden menestymiseen vaikuttavat tekijät (Mohr & Spekman 1994, 137)

Tuten ja Urban (2001, 159–160) ovat myös tutkineet kumppanuuden menestymiseen vaikuttavia tekijöitä, mutta tämän lisäksi myös kumppanuuden muodostamiseen vaikuttavia tekijöitä. He kritisoivat Mohrin ja Spekmanin (1994) mallia siitä, ettei siinä huomioida kumppanuuteen johtavia tekijöitä kumppanuuteen johtavina ennakkotapauksina. He muodostivatkin oman mallinsa, jossa esitetään ennakkotapaukset kumppanuuden muodostamisen alkutekijöinä. Kumppanuuden muodostamiselle ei ole syytä, jos odotetut edut ja muut odotukset ovat negatiivisia. Ennakkotapauksia ovat odotukset alhaisemmista kustannuksista, palvelun lisääntyminen, kilpailuetu, myynti/tuottavuus/markkinaosuus, parempi laatu ja kumppanuuden kautta saavutetut hyödyt. Uudessa mallissa kumppanuussuhteen muodostamisen jälkeen kumppanuutta arvioidaan menestystekijöillä, joita ovat vahvan suhteen ominaisuudet, viestintä ja odotusten suorituksen toteutuminen. Jos odotukset ovat onnistuneet, kumppanuus jatkuu ja kasvaa. Päinvastaisessa tilanteessa kumppanuus raukeaa. Kumppanit arvioivat siis yhteistyön laatua, suoritun työn laatua ja kumppanuudesta saavutettua taloudellista tuottoa, arvioidessaan kumppanuuden menestymistä. Alkuperäisestä mallista jätetään pois ristiriitojen ratkaisutekniikat, koska sille on annettu liikaa painoarvoa kumppanuuden

menestymiseen vaikuttavana avaintekijänä. Hyvä viestintä takaa sen, että kumppanien odotukset kohtaavat ja ristiriitatilanteista vältytään.

Dyer, Kale & Singh (2001, 38–43) ovat miettineet kuinka kumppanuusyhteistyö saadaan toimimaan tehokkaasti ja sen myötä luomaan arvoa, osaamista ja kilpailuetua. He ovat luoneet mallin omistautuneesta yhteistyötoiminnosta, joka sisältää neljä avainroolia. Se parantaa tiedon johtamisen pyrkimyksiä, kasvattaa ulkoista näkyvyyttä, takaa sisäisen yhteistyön sekä poistaa tulosvastuu- ja väliintulo-ongelmat. Ensimmäiseen avainrooliin, tiedon johtamisen parantamiseen ja oppimiseen, auttavat aiemmat kumppanuudet ja niistä saatu palaute. Hyödyllisiksi menetelmiksi on löydetty erilaisten oppaiden ja manuaalien luominen, jotka auttavat kumppanuussuhteiden muodostamisessa ja elämänkaareissa. Kun potentiaaliset kumppanit on löydetty, tulee yrityksen miettiä pystyvätkö he työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Yrityksen tulee miettiä kumppanin voimavarat kuten taloudellinen tilanne, IT, tutkimusmahdollisuudet sekä terveys- ja turvallisuustilastot. Tärkeää on myös huomioida kumppaniyrityksen kulttuuri, koska kulttuurierot ovat suurin syy sille, että kumppanuudet epäonnistuvat. Yrityksen on hyvä perehtyä siis kumppanin arvoihin ja odotuksiin, organisaation rakenteeseen, palkitsemismenetelmiin ja kannustimiin, johtamistyyliin, päätöksentekoprosesseihin, vuorovaikutustapoihin, työmenetelmiin, aiempiin kumppaneihin ja henkilöstöresursseihin. Omistautuneet yhteistyötoiminnot sisältävät myös piilotetun tiedon jakamista koulutusohjelmissa ja sisäisissä verkostoissa yhteistyöjohtajien keskuudessa. Toisella avainroolilla, ulkoisen näkyvyyden kasvattamisessa, kumppanuudella on erityinen rooli. Parhaimmassa tapauksessa yritys saa sen myötä hyvää mainetta markkinoilla ja se tukee käsityksiä kumppanuuden tuomasta lisäarvosta. Yritys muodostaa itsestään kuvan luotettavana kumppanina, joka on sitoutunut yhteistyöhön ja huolehtii niistä tehokkaasti. Ulkoisen näkyvyyden lisäksi huomiota on kiinnitettävä sisäisen yhteistyön takaamiseen, joka on omistautuneen yhteistyön kolmas avainrooli. Yksi kumppanuuden epäonnistumisen syistä löytyy kykenemättömyydestä asettaa liikkeelle sisäisiä voimavaroja tukemaan alullepanoa. Uskollinen yhteistyötoiminto ratkaisee ongelman kahdella tavalla. Ensimmäisellä tulee olla organisaation legitimitetti ylettyä yksiköiden ja toimintojen ylitse sekä vaatimus päästä käsiksi tarvittaviin resursseihin tukemaan yrityksen yhteistyön alullepanoa. Toiseksi sen tulee taata sisäinen koordinaatio, jotta olemassa olevia verkostoja voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Tehokkaan, uskollisen yhteistyötoiminnon neljäs avainrooli on väliintulon ja tulosvastuun helpottaminen.

Yhteistyötoiminnon luomisen tärkeä etu on se, että yritys voi kehittää yhteistyömittareita ja arvioida yhteistyön suoritusta systemaattisesti. Yhteistyötoiminnon luomisen suurin haaste on sen järjestäminen. Se voidaan järjestää avainkumppaneiden, ammattialojen, liiketoimintayksikköjen, maantieteellisten alueiden tai kaikkien näiden yhdistelmien ympärille. Se miten yhteistyötoiminto on järjestetty, vaikuttaa sen strategiaan ja tehokkuuteen. Paras ratkaisu järjestämiselle on asettaa tietyt yksilöt vastuuseen aihe-

spesifioidun tiedon kehittämiseksi. Yhteistyötoiminto tulisi olla järjestetty niin, että pääsy informaatioon on helppoa strategisen yhteistyötoiminnon kautta. Hyvin toteutettuina uskolliset yhteistyötoiminnot tarjoavat sisäistä oikeudenmukaisuutta kumppaneille, auttavat strategisten prioriteettien asettamisessa ja ammentavat yrityksen voimavaroja. (Dyer ym. 2001, 38–43.)

Luottamuksen merkitys toistuu teoriassa puhuttaessa kumppanuudesta. Kumppanuuden rakentamiselle on olemassa neljä merkittävää tekniikkaa, jotka ovat riskien ottaminen, oikeudenmukaisuuden varjeleminen, viestintä ja yritysten adaptaatio. Näiden tekniikoiden tarkoitus on auttaa yrityksiä keräämään tietoa perustaksi, josta voidaan arvioida kumppaneiden uskottavuus. Luottamus ja riskien ottaminen kulkevat käsi kädessä. Kun kumppani huomaa, että toinen osapuoli on ottanut merkittävän riskin luottaessaan häneen, hän vaikuttaisi motivoituneemmalta käyttäytymään luottamuksen arvoisesti. Riskien ottaminen siis kasvattaa luottamusta. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan kumppaneiden kaikkien voimavarojen (aineellisten ja aineettomien) tuomista molempien osapuolien käyttöön. Jos kumppanuudesta saatu hyöty ei ole tasavertainen, toinen osapuoli saattaa kokea itsensä hyväksikäytetyksi. Luottamuksen ja tasa-arvon välinen suhde näyttäisi toimivan molempiin suuntiin. Kun luottamuksen taso on korkealla, sievät kumppanit lyhytaikaisesti myös epätasa-arvoa. Pidempään jatkuva epätasa-arvo kuitenkin luo jännitettä ja kireyttä olemassa olevalle luottamukselle, joten luottamuksen rakentamisen kannalta on tärkeää, että kumppanuudessa hyöty jaetaan tasapuolisesti osapuolien kesken. Kolmas tärkeä tekniikka luottamuksen rakentamiseen on viestintä. Ilman kunnollista viestintää yhteistyösuhteet usein kärsivät. Viestinnän avulla saadaan myös kerättyä todistetta kumppanin uskottavuudesta. Jatkuva tiedonkulku kumppaneiden välillä auttaa luomaan luottavan ympäristön. Viestintä auttaa myös rakentamaan jatkuvan vuorovaikutuksen kumppaneiden välille, jonka pohjalta luodaan arvot ja normit. Viestinnän kautta kumppanit löytävät ja kehittävät lisää yhteneväisyyksiä, jotka vahvistavat luottamusta. Viimeinen luottamuksen rakentamisen keino on yritysten adaptaatio. Kumppani ansaitsee luottamusta muokkautuessaan yhteistyön vaatimiin tarpeisiin. Tämä saattaa olla työlästä ja jopa kallista kumppanille, mutta sen kautta saavutettu luottamus on sitäkin suurempi. (Das & Teng 1998, 503–505.)

2.5.3 Kumppanuusyrittösten edut ja haasteet

Kumppanuusyrittösten tuotanto tuo yritykselle monia etuja ja vähentää tahattomia, yhdistymisestä aiheutuvia haitallisia seurauksia. Johtamalla ostettua yritystä ei-uhkaavalla tavalla luodaan ympäristö, jossa yritykset voivat helposti jakaa tietoa ja ammattitaitoa. Kumppanuuden avainetuna on tiedon jakaminen, joka tarkoittaa tiedon siirtymistä osapuolelta toiselle. Yhdessä, tiimeittäin, käydään läpi molempien yritysten toiminnot, pro-

sessit ja ideat ja valitaan niistä parhaat käyttöön otettaviksi. Tämä tarkoittaa mahdollisuutta työskennellä yhdessä tietoa jakavassa ympäristössä, joka voi johtaa molempien osapuolien win-win -tilanteeseen. (Kale ym. 2009, 112; Inkpen 1998, 224.) Yhteinen päätöksenteko sitouttaa molemmat osapuolet toisiinsa ja yhteistyöstä muodostuu tiiviimpää. Lisäksi sitouttaminen kasvattaa keskinäistä luottamusta ja vahvistaa hyödyllisen tiedon jakamista osapuolien välillä. (Saxton 1997, 447.)

Merkittävä kumppanuuden kautta saavutettu etu on suoritusmittareiden parantaminen, koskien myyntiä, markkinaosuutta tai tuottavuutta (Tuten & Urban 2001, 156). Autonomian luovuttaminen osoittaa luottamusta myydyn yrityksen henkilökuntaa kohtaan, joka motivoi heitä tekemään parempaa tulosta. Ostajat tekevät usein huonoja päätöksiä, koska eivät ymmärrä ostamansa yrityksen liiketoimintaa. Myydyn yrityksen henkilöstö tuntee parhaiten yrityksen asiakkaat, organisaation ja kilpailijat. Luovuttamalla päätöksentekovastuun heille saadaan parempia tuloksia, koska silloin entisillä johtajilla on myös suurempi motivaatio jäädä johtamaan yritystä ja jatkaa hyvää tuloksentekoa. (Kale ym. 2009, 113; Erkkilä 2001, 97.) Kumppanuusyrityksoston toteuttaminen saattaa muodostua ostajalle edullisemmaksi, sillä perinteisen yritysoston myötä tapahtuviin muutoksiin sisältyy paljon piileviä kustannuksia. Lisäksi säilyttämällä vanhat, hyväksi todetut alihankintaketjut, säästetään raaka-ainehankintakustannuksissa. Alempien kustannuksien saavuttaminen on yksi yleisimpiä kumppanuudesta saavutetuista eduista. (Kale ym. 2009, 111; Tuten & Urban 2001, 156.)

Kilpailuetu on myös yksi tärkeä kumppanuuden kautta saavutettu etu. Kilpailevilla markkinoilla kilpailuedun tavoittelusta on tullut kasvavissa määrin yritysten kriittinen menestystekijä. Yhdessä kumppanin kanssa yrityksille aukeaa uusia mahdollisuuksia, joita he eivät voisi edes harkita ilman toista. (Tuten & Urban 2001, 156; Doz & Hammel 1998, 37; Beamish & Inkpen 1995, 26–27.) Kumppanuuden avulla ostaja saa mahdollisuuden laajentaa uusille markkinoille. Erityisesti ulkomaalaiset kumppanuudet voivat tuoda lukuisia taloudellisia, poliittisia ja markkinoillepääsyn etuja. (Kale ym. 2009, 111; Beamish & Inkpen 1995, 27.)

Kumppanuuden yksi merkittävin etu on ihmis- ja sosiaalisen pääoman sekä ammattialaan ja yritykseen sisältyvän erityisen tuntemuksen säilyttäminen. Tämä saavutetaan pitämällä myydyn yrityksen avainhenkilöstö mukana. (Kale ym. 2009, 113; Erkkilä 2001, 99.)

Kumppanuusyrityksosto voi tuoda yritysostajalle lukuisia etuja pidemmällä aikavälillä. Kumppanuudesta saavutetun hyvän maineen positiiviset hyödyt jatkuvat vielä pitkään yhteistyön päätyttyä ja onnistuneen kumppanuuden maine kertoo luotettavasta kumppanista muiden potentiaalisten yhteistyökumppaneiden silmissä. Suusanallisen mainonnan lisääntyminen mahdollistaa kumppaneiden käyttämisen suosittelijoina tulevaisuuden kumppanuussuhteita varten. (Tuten & Urban 2001, 156; Saxton 1997, 445.)

Kumppanuudesta oppimista pidetään usein suurimpana etuna ja motivaatiotekijänä strategisien kumppanuuksien muodostamisessa (Cullen ym. 2000, 227). Yhteistyö antaa yrityksille ainutlaatuisen mahdollisuuden hyödyntää vahvuuksiaan kumppaneiden kanssa. Kun kumppanit tuovat yhteen erilaiset taidot ja tietokannat voivat he yhdessä luoda ainutlaatuisia oppimismahdollisuuksia, joista hyötyvät molemmat kumppanosapuolet. Onnistuneella oppimisella on kuitenkin tietyt edellytykset. Tärkein edellytys on, että tiedon tulee olla osapuolien saatavilla. Joskus kumppanit saattavat olla haluttomia jakamaan tietoa pelätessään siitä seuraavia riskejä, kuten uuden kilpailijan luomista. Luottamuksen kasvattaminen kumppanien välillä saattaa lieventää kumppanin suojelevaisuutta. Luottamus auttaa uskomaan kumppanin lupaukseen ja siihen, että kumppani aikoo täyttää velvollisuutensa suhteessa. Ilman luottamusta saatu tieto saattaa olla epätarkkaa, vaikeasti ymmärrettävää tai epätasua. Kumppanin historia auttaa luottamuksen kasvattamisessa, sillä jos kumppanilla on takana aikaisempia onnistuneita kumppanuuksia, on tähän helpompi luottaa. Yritysjohdajien on tärkeää ymmärtää, että organisaation oppiminen on monimuotoinen prosessi, johon sisältyy useita organisaation tasoja ja tekijöitä. Avainhaaste yhteistyön hyödyntämisessä on luoda ympäristö, joka kasvattaa tiedon jakamista, liikettä ja vahvistusta. Tiedon yhteydet luovat potentiaalia, että yksilöt yhteistyössä jakavat havaintojaan ja kokemuksiaan avoimesti. Näin tiedosta, joka yhdistyy toiseen tietoon, voidaan keskustella, väitellä ja mahdollisesti se voidaan myös hylätä. Silloin kun tiedon yhteydet ovat paikallaan, uudella tiedolla on suurempi todennäköisyys selvitä ja yhdistyä yrityksen tietokantaan. Toinen tärkeä edellytys onnistuneelle kumppanuudessa oppimiselle on tiedon hankkimisen tehokkuus. Yhteiset tavoitteet kumppaneiden välillä on yhteistyön tiedon luomisen avainelementti. Alun oppimistavoitteilla on kuitenkin vain vähän vaikutusta tiedon luomisen pyrkimyksen tehokkuudelle. Kun oppimistavoitteet liittyvät yhteistyön muodostamiseen, emoyritys osallistuu todennäköisesti aktiivisemmin tiedon etsimiseen. Tosin, jos alun oppimistavoitteita ei ole keskitetty oikealla tavalla ja johto on haluton tai kykenemätön asettamaan tavoitteita, johdon pyrkimykset tiedon tavoittelemiselle saattavat olla tehottomia. Yrityksen johdolla on tärkeä asema tiedon johtamisessa ja sen rooli korostuu kun etsitään sidoksia kumppaneiden väliltä. Joskus tiedon hankkimisen tiellä ovat yritysjohdon taloudelliset tavoitteet. Kun johto mittaa oppimistavoitteiden onnistumista taloudellisin mittarein, saattavat he ajatella epäonnistuneensa kumppanuudessa. Tiedon hankkimisessa tulee huomioida myös kulttuurilliset erot. (Inkpen 1998, 224–229; Beamish & Inkpen 1995, 26.) Muita oppimisen kannalta tärkeitä tietolähteitä ovat piilevät tiedot, kuten esimerkiksi taidot, kyvyt ja toimintatavat organisaatiossa. Piilevää tietoa ei ole kirjoitettu ylös ja ihmiset eivät usein tiedosta sen olemassaoloa. Koska piilevä tieto on syvällä organisaation sisällä, on sitä vaikea jakaa ilman läheistä ja sosiaalista kumppanuussuhdetta. (Cullen ym. 2000, 227.)

Yhdistämällä osaamista, voidaan muodostaa arvoketjuja, joissa jokainen arvoketjun osa lisää koko ketjun arvoa. Arvoketjuajattelua yhdistää win-win -asetelma, jonka tavoite on synnyttää yhdessä arvoa ja hyötyä siitä itsekkin. (Vergauwen 2009, 250.) Kumppanuus parantaa myös yrityksen palvelumahdollisuuksia lisääntyvän palveluntarpeen markkinoilla (Tuten & Urban 2001, 56).

Ennen yhteistyön muodostamista, yritykset käyttävät usein kohtuullisen ajan arvioiden kumppanuuden potentiaalisia riskejä ja taloudellisia hyötyjä. Johtajat muodostavat yksityiskohtaisia suunnitelmia. Pehmeä johtaminen keskittyy suhdepääoman kehittämiseen ja johtamiseen. Suhdepääoman kehittämiseen vaaditaan molemmilta osapuolilta aikaa ja vaivaa, jotta voidaan rakentaa positiiviset tuntemukset sekä vuorovaikutuksen mallit. Suhdepääoman kaksi suurinta osatekijää ovat luottamus ja sitoutuminen. Ilman niitä strategista potentiaalia on mahdoton saavuttaa, vaikka suhteen taloudellinen rakenne olisi kuinka suuri. Yhteistyön epäonnistumisen suurimmat riskitekijät ovatkin luottamuksen ja sitoutumisen puuttuminen. (Cullen ym. 2000, 223–224.) Tutenin ja Urbanin (2001, 157–158) mukaan avaintekijät epäonnistuneeseen kumppanuuteen ovat huono suhdejohtaminen, epätydyttävät tulokset ja huono viestintä. Myös epärehellisyys johtaa epäonnistumiseen, koska jos kumppanit eivät ole rehellisiä tavoitteistaan ja lupauksissaan, kumppanuus ei voi onnistua. Kumppanuusyrityksoston riskit muodostuvat siis samoista tekijöistä, joista muodostuu sen menestyminen. Suurin riski kumppanuusyrityskaupan epäonnistumiselle on siis, että menestymistekijöiden saavuttamisessa ei onnistuta.

Kumppanuuden riskit muodostuvat pääosin kahdenlaisista tyypeistä, relaatio- ja suoritusriskeistä. Relatioriskeillä tarkoitetaan riskejä siitä, että kumppani ei tee yhteistyötä vilpittömin mielin. Tämä opportunistinen käytös ilmenee esimerkiksi välttelynä, huijaamisena, tiedon vääristelynä ja voimavarojen itsellään varaamisena. Kumppaneiden välille syntyy ristiriitatilanteita, koska yrityksillä on yksilöllisiä kiinnostuksen kohteita, jotka eivät välttämättä ole yhteneväisiä kumppanin kanssa. Kaikki tämä viittaa matalaan sitoutumiseen yhteisten etujen tavoittelussa. Suoritusriskit koskevat taas epätydyttäviä suorituksia liiketoiminnassa, kuten vahvistunutta kilpailua, uusia markkinoille tulijoita, kysynnän vaihteluita, muuttuvia hallitussuuntia, kumppaneiden kilpailuedun puuttumista tai vaikka vain pelkkää huonoa onnea. Suoritusriskejä esiintyy kaikissa yhteistyön muodoissa. Relatioriskit taas ovat erittäin harvinaisia esimerkiksi yrityksen sisäisessä yhteistyössä. (Das & Teng 2001, 251–253.)

2.6 Yrityskauppanuotojen ominaisuudet

Kumppanuusyrityksoston, perinteisen yritysoston ja fuusioyrityskaupan eroja voidaan tarkastella vertailemalla niiden ominaisuuksia. Tärkeimpiä ominaisuuksia on yhteensä

kuusi, jotka on esitetty myös luvun lopussa taulukossa 1. Ensimmäinen ominaisuus löytyy organisaation rakenteista. Perinteinen yritysosto toteutetaan yhdistämällä myyty yritys emoyritykseen. Kumppanuusyritysostossa yritykset jäävät erillisiksi organisaatioiksi ja ne saavat melkein täyden operatiivisen vapauden. Fuusioyrityskaupassa muodostetaan kahdesta yrityksestä kokonaan uusi yritys, joten muutoksia tapahtuu molemmissa organisaatioissa. (Kale ym. 2009, 110–114; Erkkilä 2001, 102)

Toinen ominaisuus löytyy yrityksen liiketoimintapäätöksistä. Perinteisessä yritysostomallissa yrityksen toiminnot yhdistetään välittömästi yrityskauppojen jälkeen, yhdistämällä yrityksen ydin- ja tukitoiminnot emoyhtiön menetelmiin. Kumppanuusyritysostomallissa yhdistyminen tapahtuu valikoiden ja vaiheittain. Tarkoitus on löytää ne toiminnot, joiden avulla säästetään kustannuksissa ja kartoitetaan tuottoja yrityksen ydinliiketoimintaa häiritsemättä. Liiketoimintapäätökset tehdään molempien osapuolten yhteistyönä tunnistamalla ja tutkimalla erilaisia mahdollisuuksia. Avainsana on jakaminen, joten kumppanuusyritysostossa tieto siirtyy myyjältä ostajalle. Fuusioyrityskaupassa vaihtoehtoja on useampia. Mahdollista on, että myydyn yrityksen annetaan säilyttää vanhat liiketoimintamallinsa ja myyty yritys jatkaa itsenäisenä yksikkönä. Toisaalta voidaan valita kahden yrityksen väliltä parhaat mahdolliset liiketoimintamallit ja ottaa ne käyttöön. Kolmas mahdollisuus on, että myyty yritys ottaa käyttöönsä ostajan liiketoimintamallit ja hylkää omat vanhat mallinsa. Neljäs vaihtoehto on, että molemmat yritykset hylkäävät omat vanhat liiketoimintamallinsa ja etsivät uusia, parempia, yhteisiä malleja. Harvinaisin vaihtoehto on malli, jossa myyty yritys päättää käytettävistä liiketoimintamalleista. (Kale ym. 2009, 110–114; Marks & Mirvis 2001, 85–86.)

Kolmas ominaisuus käsittelee myydyn yrityksen ylintä johtoa. Useimmiten perinteisen yritysoston yhteydessä ylin johto korvataan, sillä ostaja haluaa palkata vanhojen johtajien tilalle uusia, lahjakkaampia johtajia. Kumppanuusyritysostomallissa vanhat johtotiimit pidetään ennallaan. Ostaja osoittaa näin luottavansa yritykseen, sen strategiaan ja kykyihin. Samalla ostaja ei menetä ihmis- ja sosiaalista pääomaa sekä erityisosaamista. Autonomia motivoi usein johtajia työskentelemään paremmin ja yhteistyökykyisemmin uusien omistajien kanssa. Ylimmän johdon säilyttäminen on kumppanuusyritysoston keskeisin strategia. Fuusioyrityskaupoissa käytetään molempia menetelmiä, mutta johtoryhmien säilyttämistä pidetään onnistuneen fuusion avaintekijänä. Ristiin pölyttämällä johtoryhmiä eli jakamalla ylennyksiä molemmille puolille, saadaan arvokasta tietoa ja osaamista molemmista yrityksistä. Usein johtajat saattavat olla myydyn yrityksen arvokkain voimavara. (Kale ym. 2009, 113–114; De Noble ym. 1988, 83.)

Neljäs ominaisuus koskee myyjän operatiivista autonomiaa. Perinteisessä yritysostossa ostaja jättää yritykselle yleensä hyvin vähän operatiivista autonomiaa, joten yrityskauppojen jälkeen on hyvin selvää mikä on ostajaosapuoli ja mikä myyjäosapuoli. Vastakohtana tälle toiminnolle, kumppanuusyritysostojen ostajaosapuolet eivät sekaan-

nu päivittäiseen päätöksen tekoon ostetussa yrityksessä. He luottavat siihen, että vastuussa olevat tiimit tuntevat asiakkaansa, organisaation ja kilpailijat parhaiten. Perinteisessä yritysostossa ostajat tekevät usein huonoja päätöksiä, koska eivät ymmärrä yrityksen liiketoimintaa. Fuusioyrityskaupassa muutoksia tapahtuu yleensä molemmissa organisaatioissa, mutta on myös mahdollista, että yritykset jätetään itsenäisiksi toimintayksiköiksi. Se on integraation vaatimattomin aste ja siinä säilytetään vanhat liiketoimintamallit. Tämän tyyppiseen ratkaisuun törmätään usein yrityskaupoissa, joissa on useita kulttuureita liiketoimintayksiköiden välillä. (Kale ym. 2009, 113–114; Erkkilä 2001, 102; Marks & Mirvis 2001, 85–86.)

Viides ominaisuus löytyy yrityksen arvoista ja visiosta. Usein perinteistä yritysostoa toteutettaessa kulttuurien ja arvojen yhdistäminen jätetään usein liian pienelle huomiolle. Johtajat keskittyvät niiden sijaan synergioiden kehittämiseen liittyviin toimintoihin. Kumppanuusyritysostomallissa arvoista, etiikasta ja liiketoimintafilosofiasta viestitään välittömästi yrityskaupan jälkeen. Visio on onnistuneen yhteistyön avaintekijä. Kumppaneiden tulee selkeästi ilmaista suhteensa tavoitteet ja mitä he ovat ajatelleet saavuttavansa yhteistyön kautta. Yhteistyön vision tulee olla linjassa kumppaneiden omien visioiden kanssa. Nämä ovat kumppanuusstrategian tärkeimpiä osa-alueita ja niiden toimivuus on kriittisen tärkeää, koska rakenteellinen erilaisuus ja operatiivinen autonomia tuottavat tuloksia ainoastaan, jos myyty yritys ymmärtää ostajan arvot. Fuusioyrityskaupassa asetetaan molempien yritysten johtajien kanssa yhdessä selkeät tavoitteet, visio, arvot ja periaatteet uudelle yritykselle. Johtajien on pidettävä huoli siitä, että uusi yritysstrategia heijastuu hyvin organisaation rakenteeseen. Tämä on tärkeää, jotta yritysstrategia menestyisi. (Kumar 2012, 38; Kale ym. 2009, 113–114; Nguyen & Kleiner 2003, 451; De Noble ym. 1988, 84.)

Kuudes ominaisuus käsittelee yrityskaupan integraation nopeutta. Kumppanuusyrityskaupassa yhdistetään yleensä alussa erilaiset tukitoiminnot, kuten raportointi ja taloushallinto, mutta muulla integraatiolla ei ole kiirettä. Erityisesti asiantuntijayritysten yrityskaupoissa, kun halutaan hankkia uutta teknologiaa tai osaamista, kannattaa myydyn yrityksen toiminnot säilyttää ennallaan. Perinteisessä yrityskaupassa integraatio tapahtuu yleensä nopeasti ja myyty yritys yhdistetään välittömästi ostajan yritykseen. Yritysfuusion integraatio saattaa kestää jopa vuosia. (Erkkilä 2001, 99–102; Hussey 1999; 54.)

Taulukko 1 Kuusi avaineroa perinteisen yritysoston, kumppanuusyrittösten ja fuusioyrittösten välillä (Kumar 2012, 38; Kale ym. 2009, 110–114; Erkkilä 2001, 102; Hussey 1999, 54; Marks & Mirvis 2001, 85–86; De Noble ym. 1988, 83–84)

	Perinteinen yritysosto	Kumppanuusyrittösten	Fuusioyrittösten
Yrityksen rakenne	Myyty yritys sulautuu emoyritykseen	Myyty yritys säilyy erillisenä yrityksenä	Kahdesta yrityksestä muodostetaan kokonaan uusi yritys
Yrityksen toiminnot	Ydin- ja tukitoiminnot yhdistetään	Selektiivisesti rinnastetaan muutama avaintoiminto	Säilytetään omat/ yhdistetään/ korvataan/ valitaan parhaat / etsitään uudet paremmat
Ylin johto	Korvataan	Säilytetään	Korvataan/ säilytetään
Autonomia	Ei lainkaan tai hyvin rajoitettu	Melkein kokonaan	Ei lainkaan
Arvot ja visiot	Huomio arvoille ja visioille jää vähemmälle, keskitytään synergioiden kehittämiseen	Viestitään välittömästi yritysoston jälkeen, linjassa kumppaneiden arvojen ja visioiden kanssa	Molemmat osapuolet asettavat yhdessä uudet, selkeät arvot ja visiot uudelle yritykselle
Integraation nopeus	Nopea	Vaiheittain	Saattaa kestää vuosia

3 HAASTATTELUTUTKIMUS

Haastattelututkimus on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelun suurin etu on aineiston keräämisen joustavuus tilanteen mukaan. Haastattelu mahdollistaa myös monipuolisemman vastauksien tulkinnan, koska haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelu valitaan usein aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan korostaa haastateltavaa henkilöä subjektina ja annetaan hänelle mahdollisuus tuoda itseään koskevat asiat esille vapaasti. Ihmisestä tulee näin merkityksistä luova, aktiivinen osapuoli. Haastattelu on hyvä valinta myös silloin kun kyseessä on tuntematon aihealue ja tutkijan on vaikea etukäteen hahmottaa haastattelun vastauksien suuntia. Haastattelussa on lisäksi mahdollisuus tulkita vastauksia vastaajan ilmeistä ja eleistä. (Hirsjärvi ym. 2001, 192–193.) Puolistrukturoitu haastattelu on avoimen ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Haastattelijalla on suunnitelma, jonka pohjalta vastaajaa muistutetaan haastattelun aiheista ja teemoista, joihin haastateltavalta haetaan vastauksia. Kuitenkin vastaajalla on enemmän liikkumatilaa vastauksissaan. Vastaaja valitsee tietyt esimerkkitaapaukset ja haastattelija kannustaa häntä kertomaan asiasta yksityiskohtaisemmin. (Fisher 2010, 175.) Tutkielman haastattelut toteutettiin puolistrukturoitua haastattelulomaketta käyttäen. Haastattelun rakenne oli jaettu käsiteltäviin aihealueisiin ja haastattelurunko toimitettiin etukäteen haastateltaville. Haastattelut etenivät pääosin haastattelurungon mukaisesti, mutta halutessaan tutkielman tekijällä oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluista neljä toteutettiin henkilökohtaisesti, eri puolilla Suomea. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse. Haastattelut kestivät noin tunnin ajan ja kaikki keskustelut nauhoitettiin. Haastattelujen jälkeen aineisto purettiin nauhoilta litteroimalla eli purkamalla se kirjoitetuksi tekstiksi. Tämän jälkeen tekstit luettiin huolellisesti useaan kertaan läpi ja haastateltavat yhdistettiin johonkin aineistonkeruuryhmistä. Jokaisesta aineistokeruuryhmästä etsittiin yrityskauppamuotokohtaiset edut, haasteet sekä piirteet. Lopuksi aineistokeruuryhmiä vertailtiin keskenään ja etsittiin yhteisiä piirteitä kaikkien yrityskauppamuotojen väliltä. Litteroidusta aineistosta etsittiin myös vastaukset tutkielman tutkimusongelmiin. Tutkielman haastattelututkimuksen tulokset on esitetty kappaleessa 3.4.

3.1 Haastateltavien valinta

Tutkielman empiirisen osuuden kohderyhmäksi on valittu IT -alan yritykset Suomessa. IT -alan yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, joiden päätuotteet ovat informaatioteknologiatuotteita. IT -alan yrityksille on lisäksi tyypillistä tuotteiden nopea markkinoille tuomisen tarve sekä tulevaisuuden tuotelinjojen kehittäminen. (Puranam ym. 2003, 179.) IT -alan yritysten valintaan tutkielman tekijä päätyi, koska hän halusi tutkia erityisesti

asiantuntijayritysten käyttämiä yrityskaupamuotoja. Ennen haastattelukutsujen lähettämistä tutkielman tekijä joutui pohtimaan, millaisia henkilöitä hän haluaisi haastatella tutkielmaa varten ja miten hän parhaiten löytäisi haastateltavia, jotka auttaisivat selvittämään tutkielman pääongelman. Tutkielman tekijä päätyi muodostamaan kuusi erilaista aineistonkeruuryhmää:

Aineistonkeruuryhmä A: Haastateltava on myynyt yrityksen. Yrityskaupat toteutettiin kumppanuusperiaatetta noudattaen. Ostaja oli ennen kaikkea kiinnostunut myytävän yrityksen osaamisesta, joten henkilökunta haluttiin säilyttää. Kumppanuusyritysostossa myyty yritys säilyy erillisenä yrityksenä, eikä se sulaudu emoyritykseen. Yritykselle jää siis melkein täysi autonomia ja ostajayrityksen kanssa yhdistetään valikoidusti vain muutama avaintoiminto. Myydyn yrityksen ylin johto säilytetään ja integraatiota ei tapahdu ollenkaan tai se tapahtuu vaihteittain.

Aineistonkeruuryhmä B: Haastateltava on myynyt yrityksen. Yrityskaupat toteutettiin perinteisellä yritysostomenetelmällä. Yrityskaupassa myyty yritys sulautettiin emoyhtiöön. Molempien yritysten ydin- ja tukitoiminnot yhdistettiin. Myydyn yrityksen ylin johto korvattiin ja autonomiaa esiintyy hyvin vähän, jos ei ollenkaan.

Aineistonkeruuryhmä C: Haastateltava on ostanut yrityksen. Yrityskaupat toteutettiin kumppanuusperiaatetta noudattaen. Ostaja oli ennen kaikkea kiinnostunut yrityksen osaamisesta, joten henkilökunta haluttiin säilyttää. Kumppanuusyritysostossa myyty yritys säilyy erillisenä yrityksenä, eikä se sulaudu emoyritykseen. Yritykselle jää siis melkein täysi autonomia ja ostajayrityksen kanssa yhdistetään valikoidusti vain muutama avaintoiminto. Yritysoston ylin johto säilytetään ja integraatiota ei tapahdu ollenkaan tai se tapahtuu vaihteittain.

Aineistonkeruuryhmä D: Haastateltava on ostanut yrityksen. Yrityskaupat toteutettiin perinteisellä yritysostomenetelmällä. Yrityskaupassa myyty yritys sulautettiin emoyhtiöön. Molempien yritysten ydin- ja tukitoiminnot yhdistettiin. Myydyn yrityksen ylin johto korvattiin ja autonomiaa esiintyy hyvin vähän, jos ei ollenkaan.

Aineistonkeruuryhmä E: Haastateltava on myynyt yrityksen. Yrityskaupat toteutettiin fuusioyrityskauppan menetelmällä. Yrityskaupassa yhdistettiin kaksi yritystä uudeksi kokonaisuudeksi.

Aineistonkeruuryhmä F: Haastateltava on ostanut yrityksen. Yrityskaupat toteutettiin fuusioyrityskauppan menetelmällä. Yrityskaupassa yhdistettiin kaksi yritystä uudeksi kokonaisuudeksi.

Haastattelututkimuksen otos kerättiin internetistä julkaistun Tietoviikon ja Talouselämän Tivi 250 -listalta, johon kerätään vuosittain Suomen 250 suurinta tieto- ja viestintätekniikan yritystä. Tutkielman tekijä poimi listalta satunnaisesti 100 yritystä, joiden toimitusjohtajia hän lähestyi sähköpostin välityksellä. Sähköposteihin saatiin yhteensä seitsemän vastausta, joista viisi oli myönteisiä. Muutamassa tapauksessa toimitusjohtaja ohjasi tutkielman tekijän haastattelupyynnön eteenpäin hallituksen puheenjohtajalle tai osakkaalle. Haastatelussa käsiteltyjen IT -alan yrityskaupoissa ostajaosapuoli oli joko suurempi saman alan yritys tai sijoitusyhtiö. Haastateltavilla oli kokemusta hyvin erilaisista yrityskaupoista, joten tutkielman tekijän muodostamat aineistonkeruuryhmät saatiin suhteellisen hyvin katettua. Tämän lisäksi suurimmalla osalla haastateltavista oli kokemusta yrityskaupoista sekä myyjä- että ostajaosapuolena. Jokaista haastattelua varten valittiin kuitenkin tietyt yksittäiset yrityskaupat haastateltavien valinnan mukaan. Haastateltavat jakaantuivat aineistonkeruuryhmissä seuraavasti:

- Haastateltava 1: ryhmä D
- Haastateltava 2: ryhmä A
- Haastateltava 3: ryhmät B ja D
- Haastateltava 4: ryhmät B ja A
- Haastateltava 5: ryhmä E

Ensimmäisessä haastattelussa käsiteltiin perinteistä yritysostoa, jossa suurempi suomalainen IT -alan yritys (liikevaihto noin 7,2 miljoonaa euroa) osti pienemmän suomalaisen IT -alan yrityksen (liikevaihto noin 150 000 euroa) liiketoiminnan. Haastateltava henkilö oli ostajayrityksen toimitusjohtaja.

Toinen haastattelu koski kumppanuusyritysostoa, jossa ulkomaalainen pörssiyritys (liikevaihto noin 160 miljoonaa euroa) osti suomalaisen IT -alan yrityksen (liikevaihto noin 5,6 miljoonaa euroa) ja jätti sen omaksi, itsenäiseksi liiketoimintayksikökseen. Haastateltava henkilö oli myydyn yrityksen toimitusjohtaja.

Kolmannessa haastattelussa käsiteltiin kahta eri yrityskauppaa. Ensimmäinen oli perinteinen yritysosto, jossa ulkomaalainen IT -alan yritys (liikevaihto noin 80 miljoonaa euroa) osti suomalaisen saman alan yrityksen liiketoimintayksikön (liikevaihto noin 12 miljoonaa euroa) osaksi omaa liiketoimintaansa. Yrityskaupan suunnitteluhetkellä haastateltava henkilö oli myydyn yrityksen toimitusjohtaja. Tämän yrityskaupan jälkeen alkuperäisestä yrityksestä jäi jäljelle kaksi liiketoimintayksikköä, joista myytiin myös toinen osa. Haastateltavalle ja hänen yhtiökumppanilleen jäi alkuperäisen yrityksen kolmas liiketoimintayksikkö (liikevaihto noin 5 miljoonaa euroa), jota he lähtivät kasvattamaan yritysoston myötä. Tämä yritysosto oli myös muodoltaan perinteinen yritysosto ja toinen käsitelty yrityskauppa kyseessä olevassa haastattelussa. Yritysostossa ostettiin saman alan yritys (liikevaihto noin 50 miljoonaa euroa). Haastateltava henkilö

oli tapahtumahetkellä ostajayrityksen toimitusjohtaja ja haastattelua toteutettaessa hallituksen puheenjohtaja.

Neljännessä haastattelussa käsiteltiin myös kaksi eri yrityskauppaa. Ensimmäinen niistä oli perinteinen yritysosto, jossa suurempi suomalainen yritys (liikevaihtoa noin 3 miljoonaa euroa) osti pienemmän suomalaisen yrityksen (liikevaihto alle 100 000 euroa) osaksi omaa yritystään. Haastateltava henkilö oli yksi myydyn yrityksen osakkaista ja säilytti osakkuutensa yritysoston jälkeenkin. Toinen haastattelussa käsitelty yrityskauppa oli kumppanuusyritysosto, jossa ulkomaalainen pörssiyritys (liikevaihto noin 500 miljoonaa euroa) osti tämän aiemmin ostajaosapuolena olleen yrityksen, jättäen sen omaksi liiketoimintayksikökseen. Jälkimmäisessä yrityskaupassa haastateltava henkilö oli jälleen kerran myydyn yrityksen osakas.

Viides haastattelu koski fuusioyrityskauppaa, jossa pääomasijoitusyhtiön (liikevaihto ”useita satoja miljoonia euroja”) omistuksessa oleva yritys ensin osti kohdeyrityksen (liikevaihto noin 20 miljoonaa euroa) ja tämän jälkeen fuusioi sen toisen omistamansa yrityksen (liikevaihto noin 20 miljoonaa euroa) kanssa. Haastateltavan henkilön rooli yrityskaupassa oli ensin myydyn yrityksen toimitusjohtaja ja osakas sekä myöhemmin fuusion jälkeen osakas ja hallituksen jäsen.

3.2 Haastattelulomake

Lomakkeiden huolellisella suunnittelulla ja kysymysten harkinnalla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista (Hirsjärvi ym. 2001, 185). Haastattelulajit erotellaan toisistaan sillä, miten strukturoituja ne ovat. Yhtenä ääripäänä on täysin strukturoitu haastattelu, jossa ennalta laaditut kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä, jokaiselle haastateltavalle samalla tavalla. Toisena ääripäänä on strukturoimaton, vapaa haastattelu, jossa haastattelijä antaa käsiteltäväksi tietyn aiheen tai aihealueen, josta käydään keskustelua. (Hirsjärvi ym. 2001, 195.) Puolistrukturoitu haastattelulomake sijoittuu näiden ääripäiden välille. Siinä voidaan käyttää tarkistuslistaa, jonka avulla seurataan, että haastattelu etenee oikeaan suuntaan. Tarkistuslista ei ole määräävä, joten haastattelijan ei tarvitse etsiä vastausta sen jokaiseen kysymykseen. (Fisher 2010, 178.) Tämän tutkielman haastatteluiden tukena käytettiin puolistrukturoitua haastattelulomaketta, joka toimitettiin haastateltaville etukäteen tarkasteltavaksi. Puolistrukturoitu haastattelulomake toimi apuvälineenä kokemattomalle haastattelijalle, varmistaen, että kaikki tärkeät asiat käytiin haastatteluissa lävitse.

Avoimet kysymykset sallivat vastaajan ilmaista itseään omin sanoin. Ne eivät myöskään ehdota vastauksia, minkä ansiosta saadaan selville vastaajien todellinen tietämys aihealueesta. Valmiiden vastauksien poisjättäminen osoittaa myös haastattelijalle, mikä on keskeistä ja tärkeää vastaajien ajattelussa. Lisäksi sen kautta saadaan selville vastaa-

jien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuus. Avoimet kysymykset antavat haastattelijalle mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja sekä vastaajan viitekehyksiä. Avoimet kysymykset tuovat aina esille poikkeavat mielipiteet. (Hirsjärvi ym. 2001, 188.) Tämän tutkielman haastattelulomakkeessa ei esitetty varsinaisia kysymyksiä, vaan luettiin haastattelussa läpi käytävät asiat ja aihealueet. Näin vastaajalle jätettiin tilaa avoimille vastauksille, eikä häntä ohjattu liikaa. Haastatteluissa onnistuttiinkin tämän menetelmän ansiosta löytämään aihealueita, joita tutkielman tekijä ei ollut etukäteen tullut ajatelleeksi.

Haastattelulomaketta muodostettaessa tutkielman tekijä mietti huolella mitä asioita haastatteluissa haluttiin selvittää. Aluksi lomakkeessa selvitettiin haastateltavan taustatietoja; millaisessa asemassa hän oli ennen yrityskauppaa, kuinka paljon hän osallistui yrityskaupan toteuttamiseen ja mikä oli hänen roolinsa yrityskaupan jälkeen. Näiden seikkojen perustella tutkielman tekijä pystyi muodostamaan kuvat yrityskaupan hengestä ja haastateltavan henkilön vastauksien todenmukaisuudesta. Esimerkiksi jos haastateltava henkilö ei olisi osallistunut yrityskaupan toteuttamiseen, hänellä tuskin olisi ollut niin laajaa tietoa ja kokemusta, kuin sellaisella henkilöllä, joka olisi osallistunut. Tämän jälkeen haastattelulomakkeessa selvitettiin ostaja- sekä myyjäosapuolen tiedot; minkä alan ja minkä kokoisista yrityksistä oli kysymys, millaisia omistussuhteita oli taustalla ja oliko heillä aiempaa yrityskauppakokemusta. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää minkä kokoisista yrityksistä on kysymys ja kuinka omistajuudet ja osakkuudet sijoittuvat yrityksen avainhenkilöiden kesken. Kysymällä aiemmasta yrityskauppakokemuksesta haluttiin selvittää, ovatko yritysostot osa yrityksen kasvustrategiaa. Seuraavaksi lomakkeessa haluttiin selvittää yrityskauppaan johtavia seikkoja kuten myyjän ja ostajan motiiveja sekä halukkuutta myydä. Näiden kysymyksien kautta haluttiin selvittää yrityskaupan tavoitteita sekä taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tutkielman tekijää kiinnosti voitiinko IT -alan yrityskauppojen tavoitteista löytää keskinäisiä yhtäläisyyksiä ja menivätkö ne yhteen jo olemassa olevan teorian kanssa. Kysymällä eri osapuolien halukkuutta ja motiiveja haluttiin selvittää, vaikuttivatko nämä asiat yrityskaupan onnistumiseen. Lomakkeessa käsiteltiin myös yrityskaupan integraatio. Olemassa oleva teoria näyttää, että integraatioiden pituus voi vaihdella laajasti. Tämän vuoksi tutkielman tekijä halusi selvittää, kuinka pitkä integraatio käsiteltävissä yrityskaupoissa oli. Lisäksi selvitettiin sen laajuutta ja oleellisia muutoksia. Haastattelulomakkeessa käytiin läpi myös yrityskaupan edut ja haasteet, jotka auttoivat tutkielman tekijää hahmottamaan kuuluivatko tietyt edut ja haitat johonkin tiettyyn yrityskauppamuotoon. Lisäksi haluttiin etsiä vahvistusta olemassa olevan teorian tarjoamille vaihtoehdoille ja parhaimmassa tapauksessa löytää jotain uutta. Haastattelulomakkeessa selvitettiin myös riskeihin valmistautumista ja tavoitteiden onnistumista. Haastattelulomakkeen loppuun jätettiin käsiteltäväksi muutamia avainetuja, joita onnistunut yrityskauppa teorian mukaan tuottullessaan ja selvitettiin näkyikö näitä asioita toteutuneissa yrityskaupoissa.

Tutkielman haastatteluja varten muodostettiin kaksi erilaista haastattelulomaketta. Toinen lomake oli osoitettu yritysostajaosapuolelle ja toinen yritysmyyjäosapuolelle. Haastattelulomakkeet löytyvät tutkielman liitteistä.

3.3 Haastatteluetiikka

Haastatteluiden toteuttamiseen sisältyy muutamia eettisiä kysymyksiä, jotka haastattelijan tulee huomioida. Fisher (2010, 72–73) kirjoittaa, että tutkimusta tehdessä ihmisiä tulisi kohdella reilusti ja hyvin. Löydetty tieto ei saa vahingoittaa tutkimukseen osallistuneita ihmisiä. Tutkimusta tehdessä tulisi myös huomioida eettiset kysymykset koskien seuraavia alueita: neuvotteluihin pääsy (luottamussopimukset & tietoon perustuva sopimus), tiedonkeruuvaihe (puolueettomuus, petos, salassapito, lupa nauhoitukselle & tiedon säilytys) sekä analyysi ja raportoinnin vaiheet (objektiivisuus, erimielisyydet tarkoituksesta & tutkimuksen väärinkäyttö).

Akateemisen tutkielman perussääntö on, että tutkielma julkaistaan, jotta muut voivat oppia ja antaa siitä kritiikkiä. Tämä saattaa olla ongelma tutkimukseen osallistuvilla organisaatioilla, koska se saattaa merkitä luottamuksellisen tiedon julkaisemista. (Fisher 2010, 74.) Tässä tutkielmassa ei tuoda julki vastaajien henkilöllisyyksiä tai organisaatioiden nimiä, koska ne eivät ole tämän tutkielman tulosten kannalta oleellista tietoa. Kaikki haastateltavat ovat IT -alan yritysten johtajia tai osakkaita, joilla on kokemusta yrityskaupoista. Tämän tarkempia henkilö- tai yritystietoja ei ole esitetty tutkielmassa. Haastatteluissa ei ole myöskään käsitelty organisaatioiden luottamuksellisia tai salaisia asioita. Haastattelut pohjautuivat pääosin vastaajien kokemuksiin, mielipiteisiin ja valintoihin.

Tietoon perustuva suostumus on tutkimuksen eettisten kysymyksiä avainasia. Kenenkään ei tule osallistua tutkimukseen tai luovuttaa siihen tietoa vasten omaa tahtoaan. Henkilön tulee olla täydessä ymmärryksessä ja käsittää, mihin osallistuminen häntä velvoittaa ja mikä on tutkimuksen tarkoitus. Henkilölle tulee tehdä myös selväksi, että hänellä on oikeus halutessaan vetäytyä tutkimuksesta tai pyytää annetun tiedon poisjättämistä tutkimusaineistosta. (Fisher 2010, 74–75.) Tutkielman tekijän etsiessä haastateltavia henkilöitä tutkimusta varten, kertoi hän heille lyhyesti tutkielmasta, sen kohderyhmistä ja aikataulusta. Haastateltavia ei painostettu osallistumaan tutkimuksen toteuttamiseen, vaan heille annettiin vapaa mahdollisuus lähestyä tutkielman tekijää. Vastamalla myönteisesti tutkielman tekijän sähköpostihaastattelukutsuun antoivat he samalla suostumuksensa osallistumiselle. Ennen haastatteluja toimitettiin haastateltaville haastattelurunko, jotta he pystyivät etukäteen tutustumaan käsiteltäviin aihealueisiin. Haastattelujen jälkeen vastaajille lähetettiin litteroidut haastattelut tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi.

Tutkijan tulisi pyrkiä olemaan tutkimuksensa toteuttamisessa puolueeton. Tämä tarkoittaa henkilökohtaisten mielipiteiden ja näkökantojen piilottamista tutkimusaiheesta. Tutkijan tulisi keskittyä tiedon keräämiseen, eikä puuttua haastateltavien mielipiteisiin. (Fisher 2010, 78.) Tutkija pyrki olemaan haastatteluissa mahdollisimman puolueeton, muodostaen keskustelun aihealueet ja tarkentavat kysymykset siten, että vastaajalla oli mahdollisuus avoimesti kertoa oma mielipiteensä käsitellystä asiasta. Puolueettomuus oli tutkielman tekijälle suhteellisen helppoa, koska haastateltavat henkilöt olivat hänelle kaikki ennalta tuntemattomia ja aihealue suhteellisen tuntematon.

Fisher (2010, 79) kirjoittaa, että petos on eettisesti väärin. Yleisimpiä petoksia ovat totuuksien piilottelu tutkimuksen tarkoituksesta tai tiedon esittäminen omanaan, eli plagiointi. Useimmissa pro gradu -tutkielmissa petoksen käyttö on kuitenkin tarpeetonta. Tässäkään tutkielmassa ei ollut mitään syytä piilotella tutkimuksen tarkoitusta. Tutkielmalla ei ollut toimeksiantoa, joten sen tarkoitus oli puhtaasti uuden tiedon löytäminen ja tekijän opintojen eteenpäin vieminen. Tutkielman tekijä on viitannut kaikissa lainauksissaan niiden alkuperäiseen kirjoittajaan. Lähteet on merkitty Turun yliopiston kauppakorkeakoulun julkaiseman Tutkielman tekijän oppaan vaatimusten mukaisesti.

Anonymiteetti tarkoittaa nimien ja paikkojen vaihtamista, siten ettei tiedon lähteitä tunnistettaisi. Salassapidolla tarkoitetaan sitä, ettei tutkielman tekijä paljasta lähteitään. Salassapito ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei materiaalia käytettäisi. Anonymiteetin ja salassapidon merkitys tulee selvittää haastateltaville. (Fisher 2010, 80.) Tutkielma on kirjoitettu niin, etteivät sen tietolähteet paljastu. Aineisto käsiteltiin siten, ettei sitä voida yhdistää henkilöihin tai organisaatioihin. Anonymiteetin ja salassapidon merkitys selvitettiin ennen haastatteluja haastateltaville.

Haastatteluiden nauhoittamiselle on pyydettävä lupa vastaajalta. Nauhoitus tulee myös keskeyttää kesken haastattelua vastaajan niin toivoessa. (Fisher 2010, 81.) Haastatteluissa käytettiin sanelukonetta äänen nauhoittamista varten, johon oli saatu haastateltavien suostumus.

Tutkielman löydökset on pyrittävä esittämään niin, ettei lukija voi muodostaa mielipidettä tutkielman tekijän rehellisyydestä aineiston tulkinnassa. Joskus objektiivisuuden etsiminen sisältää esteellisyyksien välttämistä. Tällä tarkoitetaan tutkijan vahvuutta olla lähtemättä viemään tutkimuksen johtopäätöksiä tiettyyn suuntaan. Vaihtoehto on houkutteleva, erityisesti ammattilaistutkijoille, kun organisaatio on palkannut tutkijan työhön. Houkutus miellyttää organisaatiota tutkimustuloksilla on suuri. Tutkijan pitää olla myös huolellinen siinä, ettei tutkimus vahingoita siihen osallistuneita henkilöitä. Usein toimeksiannon yhteydessä organisaatioiden johtajat haluavat vaikuttaa tutkielman sisältöön tai sävyyn. (Fisher 2010, 82–83.) Tutkielman tekijä on pyrkinyt tulkitsemaan tutkimusaineiston mahdollisimman rehellisesti, luopuen omista ennakkoluuloistaan ja mielipiteistään koskien aihealuetta. Koska tutkielma ei ole toimeksianto, tutkijalla ei ole ollut tarvetta miellyttää ketään tutkimustuloksilla tai johdatella niitä tiettyyn suuntaan.

3.4 Haastattelututkimuksen tulokset

Tutkielmassa haluttiin selvittää, minkälaisia yrityskauppamuotoja IT -alan yrityskaupoissa Suomessa käytetään. Kirjallisuudessa on usein esitelty kolmentyyppisiä yrityskauppoja; fuusioyrityskauppoja, perinteisiä yritysostoja sekä yhteistyöhenkisiä kumppanuusyritysostoja. Haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että IT -alan yrityskaupat todellakin jakaantuvat näihin ryhmiin.

3.4.1 IT -alan yrityskauppamuotojen yhteiset piirteet

IT -alan yrityskaupat voidaan siis jakaa kolmeen eri yrityskauppamuotoon. Kuitenkin haastatteluiden perusteella vaikuttaisi siltä, että kaikki IT -alan yrityskauppamuodot sisältävät myös yhteisiä piirteitä. Tutkielman haastattelututkimuksesta ilmeni, että kaikki IT -alan yrityskauppamuodot sisältävät ensinnäkin kumppanuusyritysoston piirteitä. Näitä kumppanuusyritysoston piirteitä olivat avoin tiedon jakaminen, itsenäiset toimintayksiköt, ihmispääoman säilyttäminen, vanhojen toimintamallien säilyttäminen, osaamisen jakaminen sekä osapuolien osallistuminen. Syy siihen miksi kumppanuusyritysoston piirteitä esiintyi niin laajasti kaikissa yrityskauppamuodoissa, johtunee siitä, että IT -alan yrityksen avaintuote yleensä sitoutuu vahvasti sen tekijään ja henkilökunta on erityisen tärkeä yrityksen voimavara. Avainhenkilöiden säilyttäminen muodostuukin IT -alan yritysten yrityskauppastrategioissa äärimmäisen tärkeäksi elementiksi.

Lähes jokaisesta haastatteluissa käsitellyistä IT -alan yrityskaupoista ilmeni ihmispääoman merkityksen ymmärtäminen. Kaikissa yrityskaupoissa ymmärrettiin, kuinka tärkeä ihmispääoma oli ja se saatiinkin yleensä hyvin säilytettyä. Vanhat työntekijät jatkoivat samoissa tehtävissä ja osakkuudet jatkuivat myös uudessa yrityksessä. Yrityskaupat eivät myöskään tarkoittaneet kaikista vanhoista toimintamalleista luopumista, vaan usein ne saivat jäädä toimimaan vanhoihin yksikköihinsä ja ne saivat jatkaa vanhoja, hyväksi todettuja, toimivia toimintamallejaan. IT -alan yrityskaupat tarkoittivat yleensä myydylle yritykselle kasvumahdollisuuksia, kansainvälistymistä ja palvelun sekä tuotteen parantumista. Haastatteluista selvisi, että kaikissa IT -alan yrityskaupoissa osattiin arvostaa osaamista ja sitä pyrittiin myös hyödyntämään parhain mahdollisin keinoin. Näiden lisäksi IT -alan kumppanuushenkiset yrityskaupat paransivat yrityksen mainetta ja uskottavuutta niin asiakkaiden kuin kilpailijoidenkin silmissä.

Perinteiseen yrityskauppa-asetelmaan verrattuna myydyillä IT -alan yrityksillä oli paljon sanavaltaa yrityskaupan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Lähes poikkeuksetta IT -alan yrityskaupoissa avainhenkilöt siirtyivät uuden yrityksen palvelukseen, joten heillä oli paljon neuvotteluvaraa ehdoille, jotka he halusivat täytettävän. IT -alan yrityksille tyypillistä vaikutti olevan siis myyjän aktiivinen rooli yrityskaupassa, erityisesti

yrityskaupan alkuvaiheessa potentiaalista ostajaa valittaessa. Myyjät hakivat sopivaa ostajaehdokasta, joka takaisi heille toiminnan jatkuvuutta, kehitymis- ja kasvumahdollisuuksia, osakkuuksia, kansainvälisyyttä sekä mahdollisuuksia työskennellä uudessa yrityksessä entiseen tapaan. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että se erityisosaaminen, joka haluttiin säilyttää, saatiin säilytettyä. Koska IT -alan yritysten tärkein tuote on usein vahvasti sidoksissa henkilöihin, varmistetaan näiden henkilöiden jatkaminen yrityksen palveluksessa jo etukäteen. Haastatteluista kävi ilmi, että IT -alan yrityskaupan integraation suunnittelemiseen osallistuivat kaikki osapuolet. Vastuuta jaettiin tasapuolisesti kahden yrityksen välillä.

”Kyllä se meidän vastuulle laitettiin, ei tää pääomasijoittajan rooli ole, etteivät ne eivätkään mitenkään hiillostaneet ketään ja hallitus seuraa ne isoimmat liikkeet. Suunnitteluvaihe on tehty ihan näiden kahden yhtiön johdon resursseilla. Integraatiota lähdettiin heti, pala kerrallaan tekemään, vuosi siihen meni sitten.” (H5)

Muita haastattelututkimuksessa ilmenneitä IT -alan yrityskauppamuotojen välisiä yhteisiä piirteitä olivat niiden samantyyppiset yrityskauppatyypit. Yritysostaja oli useimmiten suurempi saman alan yritys. He halusivat ostaa osaamista ja pienemmän kilpailijan pois markkinoilta. Lisäksi he näkivät mahdollisuuksia pienen yrityksen kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä, joihin ostetulla yrityksellä ei olisi yksin ollut mahdollisuuksia. IT -alan yrityskaupoissa tyypillistä on myös ostaa yritys, kasvattaa sitä ja myydä se eteenpäin. Parissa haastatteluissa käsitellyistä IT -alan yrityskaupoissa oli käynyt myös näin. Sijoitusyhtiöiden motiivit olivat lähinnä taloudellisia. Näissä yrityskaupoissa ostettiin yrityksiä, joilla oli valmiiksi hyvä tulos, osaaminen ja hyvät kasvunäkymät. Haastatteluista kävi ilmi, että IT -alan yrityskaupoissa myyjäosapuoli pääsi valitsemaan ostajan ja useissa tapauksissa jopa haki aktiivisesti itse ostajaa, joka täyttäisi heidän kriteerinsä. Kaikki myyjäosapuolien haastattelut käsitelivät yrityskauppoja, jotka olivat tapahtuneet heidän omasta tahdostaan, eikä yrityskauppaan ollut jouduttu pakon edessä. Yhdessä ostajaosapuolen haastattelussa käsiteltiin yrityskauppaa, jossa myyjäosapuolella ei ollut muita vaihtoehtoja kuin myydä tappiota tekevät yritys pois.

Kumppanuusyrittäjien lisäksi yrityskauppamuotojen väliltä löytyi myös samanlaisia haasteita, kuten erilaisten yrityskulttuurien yhdistäminen. Teorian mukaan kumppanuusyrittäjien muodossa vältytään yrityskulttuuriongelmiin, mutta käytännössä erilaiset ja uudet toimintatavat ovat aina haasteellisia yrityksen työntekijöille ja saattavat aiheuttaa ongelmia. Kuitenkin yrityskulttuurierot koettiin haasteellisimpana fuusioyrittäjäyrittäjien ja perinteisessä yritysstössä kuin kumppanuusyrittäjien muodossa.

3.4.2 IT -alan yrityskauppamuotojen erot

Haastatteluista selvitettiin eroja yrityskauppamuotojen välillä. Eroja löytyi yrityksen rakenteesta, yrityksen integraation nopeudesta, yrityksen toiminnoista, yrityksen ylimmästä johdosta sekä autonomiasta. Haastatteluista ilmeni, että yrityskauppamuotojen erot tulevat usein esille rakennemuutoksissa integraatiovaiheessa. Tämä näkyi myös haastatteluissa käsitellyissä yrityskaupoissa. Haastatteluista selvisi, että fuusioyrityskaupan integraatio kesti pitkään, yli vuoden. Fuusioidut yritykset jäivät toimimaan omillaan liiketoimintayksikköinä, mutta kuitenkin saman yhteisen yritysnimen alla. Perinteisessä yritysostossa integraatio tapahtui päivässä. Myydyn yrityksen toiminnot yhdistettiin välittömästi ostajayrityksen toimintojen kanssa. Perinteisessä yritysostossa integraation suunnittelu oli pääosin ostajaosapuolen vastuulla ja organisaation rakennemuutoksia tapahtui paljon, etenkin suurempien yritysten yrityskaupoissa. Kumppanuusyrittäjäostossa lopullista integraatiota ei ollut tapahtunut ollenkaan. Myydyt yritykset jätettiin toimimaan itsenäisinä yksikköinä.

Yrityskauppamuodot erosivat toisistaan myös yrityksen toimintojen organisoinnissa. Perinteisessä yritysostossa myydyn yrityksen toiminnot yhdistettiin ostajayrityksen toimintoihin. Kumppanuusyrittäjäostossa yritysten toiminnot säilyivät ennallaan ja fuusioyrityskaupassa kahden yrityksen välillä yhdistettiin joitain toimintoja. Perinteisessä yritysostossa usein ylin johto korvataan ja näin kävi myös haastatteluissa käsitellyissä IT -alan perinteisissä yritysostoissa. Kumppanuusyrittäjäostossa ja fuusioyrityskaupassa sen sijaan ylin johto säilytti asemansa. Autonomiata ei perinteisissä yritysostoissa jätetty myydylle yritykselle lainkaan, vaan ne sulautuivat ostajayritykseen välittömästi yrityskaupan jälkeen. Sen sijaan kumppanuusyrittäjäostossa myyty yritys jäi toimimaan itsenäisenä liiketoimintayksikköinä säilyttäen autonomiansa. Fuusioyrityskaupassa muodostettiin kokonaan uusi yritys.

3.4.3 Fuusioyrityskaupan edut

Haastatteluiden avulla saatiin selvitettyä, että IT -alan fuusioyrityskaupan yksi tärkeimmistä eduista on yritysten kehittämismahdollisuudet. Yhdessä pystytään saavuttamaan kasvu, joka ei olisi onnistunut kummaltakaan osapuolelta yksin. Fuusioyrityskauppa nähtiin toimivana liiketoimintastrategiana, jonka avulla tavoitteisiin päästiin huomattavasti nopeammin kuin perinteisellä yritysostolla. Molemmilla yrityksillä oli olemassa oleva valmis asiakaskunta ja toimivat järjestelmät, eikä niitä haluttu lähteä sekoittamaan, vaan yhdistettiin kaksi valmiiksi toimivaa pakettia.

”On päästy niiden avaintoimittajiksi, kun yksittäin erikseen ei oltais koskaan muuten päästy. Ja sitten muutkin asiakkaat, uudet asiakkaat, näkevät meidän potentiaalisena toimittajana kun me voidaan toimittaa niille enemmän.. Me ollaan siinä bisneksessä mukana, se kiinnostaa niitä. Eikä kumpikaan olisi voinut tehdä, ainakaan uskottavasti, ilman toista.” (H5)

”Ostetaan vaan yritys ja sitten pyritään kasvattamaan sitä orgaanisesti tai yrityskauppojen kautta. Se on yksi polku ja se on paljon hitaampi vaihtoehto kuin mihin tässä päädyttiin. Tämä oli jo olemassa oleva, toimiva yhtiö, johon me fuusioiduttiin. Me päästään niin kuin nollasta sataan nopeammin. Saadaan niin kuin kertatöräyksellä kokoluokkaa tuplattia.” (H5)

Haastatteluissa puhuttiin myös osaamisten yhdistämisestä ja sen myötä palvelun parantamisesta. Osaamisen ja palvelun parantaminen ovat myös tärkeitä IT -alan fuusioyrityskaupan etuja. Nykyisillä markkinoilla laajemman palvelun hallitseva yritys on paljon kilpailukykyisempi suhteessa kilpailijoihin.

”Heillä on ohjelmistopuolen osaamista ja asiakkaita, meillä on taas sen kaluston osaamista ja asiakkaita. Hyvinkin semmoinen selkeä synergia.. Siinä yritetään oikeasti saada, että yks plus yks olis enemmän kuin kaks. Ja on onnistuttu.” (H5)

Lisäksi erittäin tärkeänä pidetty fuusioyrityskaupan etu oli osakkuuksien säilyttäminen. Haastatteluista ilmeni, että myyjäosapuolelle oli ensisijaisen tärkeää, että osakkuudet säilyivät myös yrityskaupan jälkeen. Osakkuuksien tarjoamista käytetäänkin yhtenä avainhenkilöstön sitoutuskeinona IT -alan yrityskauppojen yhteydessä. Tästä on hyötyä kaikille osapuolille; myyjäosapuoli saa varmuuden jatkosta ja ostajaosapuoli saa pidettyä avainhenkilöt yrityksen palveluksessa. Tärkeänä pidettiin myös työntekijöiden etujen säilymistä ja sitä, ettei yrityksen toimintatapoja lähdetty muuttamaan.

”Toinen meille tärkeä oli se, että tässä syntyy niin kuin uudelleensijoitus, sijoituskauppasuhde, pääsee vielä jakamaan senkin, ehkä, kun tää pääomasijoittaja myy tän yhtiön. Kun me omistetaan siitä osa, me voidaan saada vielä kerran, et se ei niin kuin päättynyt siihen. Normaalisissa yrityskaupassa myyt sen veke, sata prossaa, se on siinä, sit sä oot vaan töissä siellä. Me ollaan pari kertaa koettu se aikaisemmin. On myyty yhtiöitä, kun joku burn out on mennyt ohitte, niin sit sä oot siellä niin kuin työntekijänä. Kun meillä on yrittäjähistoria pitkä, niin ei se työntekijänä töissä oleminen oo motivoivaa, me ei oo oltu pitkään aikaan rahan takia töissä.” (H5)

”Se oli meillä yks kriteeri, että jos ei nyt oo sit mitään jotain jatkuvuuksia, niin sitten ei tälle meidän porukallekaan. Saadaan pitää kaikki etuisuutemme ja tiedetään, ettei sitä lähdetä liikaa möyhentämään.” (H5)

3.4.4 Fuusioyrityskaupan haasteet

Haastatteluista löydettiin myös fuusioyrityskauppaa koskevia haasteita. Ensimmäinen haaste koskee viestintää ja viestinnällä onkin erityisen tärkeä rooli muutostilanteissa. Haastatteluista ilmeni, että ongelmat pyrittiin ratkaisemaan keskustelemalla ja tiedottamalla.

”Ainahan ihmisille epäilyksiä tulee, se on niin kuin luonnollista. Se olis epäluonnollista jos ei tulisi. Mun kokemuksen mukaan, se aina herättää kysymyksiä, mutta täytyy vaan kohta kohdalta käydä niiden ihmisten kanssa ne lävitse. Miksi tehdään näin ja ymmärrys siihen. Sitten kun oppii tuntemaan niitä toisiakin ihmisiä. Ei siinä ole syntynyt mitään suurempia konflikteja. Ei esimerkiksi lähtenyt ihmisiä sen takia, että olis tykännyt, että tää on huono juttu.” (H5)

Toinen fuusioyrityskaupan haaste on liiketoimintayksikköjen yhdistäminen. Haastatteluista selvisi, että IT -alan fuusioyrityskauppa oli toteutettu jättämällä yksiköt itsenäiseksi liiketoimintayksiköiksi. Tämä auttoi yrityskulttuuriongelmiensa käsittelemisessä sekä siinä, että hyvin toimivat prosessit ja asiakassuhteet jatkuivat entiseen malliin.

”Jos vertaa sellaiseen, jossa ei olla fuusiossa ja ollaan jääty erillisiksi osakeyhtiöiksi johonkin pörssiyhtiöön, mitä on nyt kaksi kertaa tapahtunut. Niin siinä on kova pohja saada se omaksi yhtiöksi, koska silloin ainakaan ei sotketa niitä toimivia prosesseja ja asiakassuhteita. Se on aina riskinä kun lähetään kauheesti veivaamaan tällä, niin kuin sellaista mikä toimii. Se täytyy aina fuusiossa pitää kirkkaasti mielessä.” (H5)

”Ei semmoista lähtökohtaisesti kannata edes hirveesti lähteä säätään. Koska se voi säätää sitä väärään suuntaan. Sit jos ostetaan joku kilpailija pois, niin sitenhän tilanne on ihan toisenlainen.” (H5)

Vaikka yrityskulttuuriongelmiä pyrittiin ehkäisemään erillisten liiketoimintayksikköjen säilyttämisellä, ei niitä täysin pystytty välttämään. Yrityskulttuurierot koettiin haastavimmaksi osa-alueeksi koko fuusioprosessissa. Nämä erot tulivat erityisesti ilmi erilaisissa toiminta- ja ajattelutavoissa sekä kokemuksen puutteessa.

*”Ehkä just näistä yrityskulttuureista johtuvia, joitain yksittäisiä haasteita. Joh-
tuen ehkä tän toisen yhtiön, mä sanon youngsteudesta, mutta kokemattomuudes-
ta. Meillä porukka on ollut isoissakin, monikansallisissa pörssiyrityksissä ostettu-
na yhtiönä mukana niin, aika paljon kokemusta kaikenlaisesta. Tää toinen on
kasvanut nopeasti ja prosessit on ollut vähän niin ja näin. Se on niin kuin tuntu-
nut meistä oudolle ja sitten taas heitä sattunut, kun me ollaan lähdetty neuvo-
maan.” (H5)*

*”Ehkä siinä on enemmän tätä yrityskulttuurien välistä eroa, mikä välillä aiheut-
taa välillä tätä tämmöistä yksittäisiä epäluottamuksia tai epäilyn niin kuin aihe-
ta.” (H5)*

3.4.5 Perinteisen yritysoston edut

Perinteisen yritysoston edut koskevat ostajan liiketoiminnan kehittämistä ja eteenpäin viemistä. Yritysoston kautta saadaan myös uutta osaamista ja palveluvalikoiman laajen-
tumista ostajaosapuolelle, mikä parantaa yrityksen kilpailuetua. Haastatteluista ilmeni,
että osapuolilta toiselle oppimista oli hyödynnetty IT -alan yrityskaupoissa. Katsottiin,
että on kaikkien etu, jos useampi henkilö organisaatiossa osaa ja hallitsee tietyt asiat.

*”Mitä muita etuja siinä saattaisi olla niin, kyllä se tietysti tämmöinen, lisää
ammattitaitoa taloon. Me saadaan henkilökunnalle jaettua lisää tietoa. Lisää
sellaista laaja-alaista osaamista. Yhä useampi tietää enemmän asioista. Se op-
piminen on tärkeä asia.” (H1)*

*”Nyt sitten pikkuisen sekoitetaan pakkaa niin, että meidän kaverit opiskelevat
heidän tuotteitaan ja he opiskelevat meidän tuotteita ristiin. Saadaan tätä keh-
tymistäkin siihen pikkuisen mukaan.” (H1)*

*”Meillä oli selkeästi tämä, että saatiin lisää meidän palvelureppuun tuotetta. Me
saatiin yhden merkin huoltoedustus ja siinä samalla saatiin niin kuin yhteys täl-
laiseen valtakunnalliseen huoltoketjuun, jonkalaista meillä ei ollut aikaisemmin
oltu.” (H1)*

*”Kyllä me saatiin se osaaminen, mitä me suunnilleen ajateltiinkin.. Tuli tieten-
kin sektorin osaamista.” (H3)*

”Joka tapauksessa se luo omallekin henkilökunnalle semmoista, että nyt menee joku asia eteenpäin.” (H1)

Haastatteluista kävi ilmi, että myyjäosapuoli ei ollut halukas kasvattamaan liiketoimintaansa, vaikka tiesi sen olevan nykyisillä, kilpailevilla markkinoilla melkein välttämätöntä. Myyjän motiiviksi yrityskaupassa muodostuikin ostajayrityksen tarjoamat mahdollisuudet yrityksen eteenpäinviemiselle.

”Se ei vaan kehity mihinkään siitä, ellei yrittäjä uskalla ottaa vähän riskejä ja ottaa lisää väkeä töihin. Tätä riskinottohalukkuutta ei oikeastaan ollut ja hän näki sitten, että tämmöisellä isommalla organisaatiolla pystytään tekemään asioita paljon paremmin.” (H1)

Haastatteluista selvisi, että myös IT -alan yritysostossa oli haluttu säilyttää avainhenkilöstö, joten heidät sidottiin sopimuksella tietyksi ajaksi jatkamaan yrityksen palveluksessa.

”Sovittiin sopimuksella, että hän jatkaa sitten myöskin mukana vähintään tämän ajan, mieluummin myös sen ajan jälkeenkin, koska se liikearvo tässä yhtiössä oli kuitenkin aika pitkälle työtä ja henkilöitynyt siihen tekijään.” (H1)

Edellä mainittujen etujen lisäksi haastatteluista kävi usein ilmi, että perinteisessä yritysostossa myyjäosapuolen saavuttamista eduista merkittävin on raha. Neuvottelut myyjäosapuolen kannalta keskittyivät aina pääasiassa rahaan ja kohtuulliseen korvaukseen.

”Myyjä haluaa tietysti mahdollisimman paljon hintaa ja ostaja haluaa maksaa mahdollisimman vähän.” (H1)

”Me saatiin suunnilleen se raha mikä me haluttiinkin. Me saatiin tää liiketoiminta semmoiseen kotiin, kun me haluttiin.” (H3)

3.4.6 Perinteisen yritysoston haasteet

Perinteisen yritysoston merkittäväksi haasteeksi muodostuvat yrityskulttuurit kahden eri yrityksen välillä. Yrityskulttuurierot näkyivät erityisesti kansainvälisissä asiantuntijayritysten yrityskaupoissa. Erilaiset toimintamallit vaativat sopeutumista molemmilta osapuolilta.

”Sanotaan, että toimintatapojen muutokset olivat isompia kuin rakenteelliset muutokset. Meillä oli yksikkö toiminut itsenäisesti, siellä oli vetäjä, siellä oli myynti, kehitys, valmistus siinä yksikössä eli se oli sillä lailla toimiva, mutta tietenkin niin kuin siihen tuli päälle amerikkalainen raportointi, joka tietenkin on paljon voimakkaampi, joka oli toimintatapamuutoksena iso.. Tottuminen siihen amerikkalaiseen raportointiin on se kaikista isoin asia.” (H3)

”Meillä oli omistajat kuitenkin kaksi henkilöä ja se muuttui semmoiseksi kaukaa ohjatuksi ja amerikkalaisen tyyliseksi kontrolloinniksi. Kyllähän se tietenkin niin kuin rassaa.”(H3)

Haastatteluissa keskusteltiin myös myyjäosapuolen osallistumisesta integraation suunnitteluun ja toteutukseen. Tapauksessa, jossa myyjäosapuoli ei lähtenyt mukaan uuteen organisaatioon, eivät he myöskään osallistuneet integraation suunnitteluun ja toteutukseen.

”Kyllä he vastasivat siitä divestoidun osan integroimisesta omaan yritykseensä täysin itse. Tosin me annettiin siltä osin tietoa, kun tarvittiin. Mut kyl ne teki sen hyvin itsenäisesti.” (H3)

Ostajaosapuolelle yrityskaupprosessiin toi osittain haasteellisuutta siis se, että myyjäosapuoli ei jatkanut yrityksen palveluksessa ja vei paljon niin sanottua hiljaista tietoa mukanaan. Ostajalla meni paljon aikaa henkilökunnan karsimisessa, koska alussa oli vaikea arvioida ketkä ovat yrityksen avainosaajia. Haastatteluissa käsiteltiin myös yrityskauppaa, jonka myötä yrityksen johtajat olivat kokonaan vaihdettu. Käytännössä johtotehtäviin oli palkattu täysin ulkopuolisia ihmisiä, joilla ei ollut aiempaa kokemusta kyseisestä liiketoiminta-alasta tai yrityksestä. Kokemukset tästä eivät olleet kovin positiivisia.

”Ei tuntemusta henkilökuntaan, eikä suoraan bisnekseenkään. Semmoiset ihmiset, jotka olivat aika kevyellä raportoinnilla menneet, niin kuin yksikkövastaavat, niin ne saikin ison raportointivastuun, joka sitten.. Se varmaan oli se kaikista suurin muutos ja johon kaikki eivät varmaan edes taipuneetkaan. Mutta se oli niin kuin pitemmän ajan prosessi, ei se ollut puolen vuoden eikä vielä vuodenaikaan asia, vaan paljon pitemmän asia, mikä sitten, jonkin verran vaihtuvuutta oli siinä.” (H3)

Haastatteluista ilmeni, että taustalla oli myös aikaisempaa kilpailuasetelmaa, joka vei luottamusta uusien omistajien kohtaan. Pienemmissä perinteisissä yritysostoissa kulttuu-

rierot saatiin selvitettyä helpommin, kuin suurissa organisaatioissa, joissa ne johtivat myös henkilökunnan vaihtuvuuteen.

”Jo semmoinen, että kun oli aikaisemmin ollut vähän kilpailutilannetta joissain projekteissa, niin oli vaikea uskoa siihen aikaisempaan kilpakumppaniin.. Varmaan kaikista kohdista vähän natisi ja eihän se mukavaa ole kun joudutaan saneeraamaan organisaatiota.” (H3)

Viestinnästä muodostuu haaste myös perinteisessä yritysostossa. Haastatteluista selvisi, että viestintä perinteisessä yritysostossa oli koettu haasteelliseksi. Koska myyjäosapuolen ei ollut tarkoitus jatkaa yrityksen palveluksessa, ei hän ollut mukana yritysoston suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tämä ja yritysostajan aikaisempi kilpailuasema hankaloittivat sujuvaa viestintää ja tekivät lähtöasetelmasta haasteellisemman.

”Minun mielestäni ei onnistuttu siinä niin hyvin siinä kuin aikaisemmassa yrityskaupassa. Kun oikeesti se myyjä ei niin kuin halunnut mitään roolia siinä. Toiset asennoituivat sillä lailla, yksikköä oli saneerattu jo pari kolme vuotta siellä emoyhtiössä, niin sitten kun se myydään niin ajateltiin, että tää on nyt lopullinen niitti tälle hommalle.” (H3)

Haastatteluista selvisi, että perinteisen yritysoston integraatio oli nopea. Se tapahtui käytännössä yhdessä päivässä. Kuitenkin isompien yrityskauppojen jälkityössä saattoi mennä vielä hyvinkin pitkä aika. Erityisesti kansainvälisessä yrityskaupassa ostajan ehdot olivat vaativat ja koko yrityskauppaprosessiin saatiin kulutettua aikaa useampia vuosia.

”Kun se kauppa kesti vuoden, niin varmaan pari vuotta sen jälkeen vielä hoidettiin porukalla sitä heidän prosessinsa mukaisesti. Sitten kaupan ehtojen tarkastelua ja miten tää on mennyt. Juridinen prosessi on rankka.. Transaktion raskaus kokonaisuudessaan pk- yrittäjälle oli ehkä semmoinen negatiivinen yllätys. Erinomaisen hyvä ja tarkkaan määritelty prosessi, mutta tosi raskas ja se vie aikaa, resursseja ja henkisiä voimia varsinkin.” (H3)

3.4.7 Kumppanuusyrittösten edut

Haastatteluista ensimmäisenä etuna hahmottui tutkielman tekijälle kumppanuusyrittösten ei-uhkaava, hyvä henki. Myyjäosapuolelle on välittynyt luottamus yrityksen tulevaisuudesta ja jatkuvuudesta.

”Ja sitten tosiaan tämä exit -ikkuna, kun sitä ei ole siellä olemassa ja pitää riippumattomana firmana, niin kaikki osui hirveän hyvin yhteen. En näe parempaa ostajaa, kun että itse olisin ostanut koko firman.” (H2)

”Oli ilahduttavaa, sitten kun saatiin omistaja tänne käymään, että me on tuossa tuumattu, että te jatkatte tätä hommaa näin.” (H2)

Haastatteluista selvisi, että tiedon jakamista pidettiin loistavana etuna. Sen kautta pystyttiin hyödyntämään muiden yrityksiä aikaisempia kokemuksia ja oppia niistä. Lisäksi haastatteluista selvisi, että ostaja järjesti erilaisia koulutuksia tiettyjen teemojen mukaan.

”Kyllä just nää business intelligence moduulit, eli koulutusjutut, nehän on semmoisia missä jaetaan keskenään yhdessä ja mietitään niitä. Osa firmoista on pyörittänyt monta vuotta näitä rutiineja, siellä on synergioita ihan syntynyt valmistakin. Ja just nää toimitusjohtajien kokoontumisajot kerran vuodessa, niin siellä näkee vähän, että miten sitä seurataan, mitkä on ne tärkeet asiat siellä ja heillä on tosiaan teemavuotia, mitä seurataan minäkin vuonna ja mitä koko groupissa lähetään kehittämään. Periaatteessa hirveen hyviä ajatuksia.” (H2)

”Soitetaan Lasselle ja kysytään miten se on tehnyt, miten me voitais hyödyntää taas meillä sitä samaa asiaa. Et sitä tää kannustaa hirveesti. Syntyy sitä keskustelua. Sitä vois aina vaan enemmänkin tehdä. Ei kannata hakata päätä seinään, jos joku on tehnyt jo.” (H2)

”Kutsutaan jotkin näistä yrityksistä yhteen ja pariaksi päiväksi tällaiseen koulutukseen tai seminaariin, miettimään murheita mitä siellä on ja jakamaan sitä tietoa.. Se on helkkarin hyvä. Se on paljon avoimempaa se keskustelu kun siinä on sisar- velipojat samassa pöydässä istumassa kuin, että siellä olisi ihan outoja firmoja jossain koulutuksessa jakamassa sitä. Kuitenkin tiedetään toistemme numerot ja nähdään miten muiden myynti on kehittynyt ja päästään suoraan keskustelemaan niillä oikeilla nimillä.” (H2)

Haastatteluista ilmeni myös, että kumppanuusyritysosto on ollut ostajan tietoinen yrityskauppastrategia. Koska ostajalla ei ole tuntemusta myydyin yrityksen liiketoimintaa kohtaan, he ovat antaneet yritykselle täyden autonomian. Täten on onnistuttu välttämään ylimääräisiä yritysostoon liittyviä kustannuksia. Yrityskauppa koettiin myös ostajayrityksen henkilökunnan motivaatiota parantavana tekijänä, koska sen koettiin olevan yrityksen liiketoimintaa eteenpäin vievä asia.

”Eikä ota vastuuta liiketoiminnasta sillä tavalla. Totta kai olisi varaa kehittää, mutta eivät he lähde strategiahommaan mukaan. He eivät tunne näitä bisneksiä. Siellä on niin monenmoista, kolmekymmentä erilaista firmaa. Osa on toki, saattaa olla kaksi firmaa samassa bisneksessä ja sisaryhtiöitä jo ennestään, mutta eivät he tunne tätä liiketoimintaa niin hyvin.” (H2)

”He ostavat, kuten sanottua kannattavia firmoja, eikä ihan synergioita. Lähtökohtaisesti siihen mahtuu mikä vaan, kunhan se on kannattava ja sopii suunnitteleen siihen heidän fokusalueeseen, joka on aika leveä. Niin siinä ei mene aikaa siihen jumppaukseen, että minkä kanssa sopisi yhteen, mitä siellä pitäisi tehdä jatkossa. He haluavat pitää firman itsenäisenä ja auttaa kehittämään, kasvattamaan ja niin kauan kun tulosta tulee, niin varmasti näin toimiikin.” (H2)

Haastatteluista selvisi, että kumppanuusyrittösten kautta myyty yritys saavutti kansainvälisyyttä ja uskottavuutta suuremmilla markkinoilla sekä sen myötä kilpailuetua Euroopan markkinoilla. Lisäksi ostajaosapuoli tarjosi myyjäosapuolelle merkittävän tukiverkoston.

”Vaikka X on pohjoismainen, heillä on nämä firmat.. Ruotsi, Suomi, Norja, Tanska, yksi firma Puolassa ja Saksassa taitaa olla pari. Se on kuitenkin kansainvälisempi mitä me on ennen oltu. Meillä on aina ollut suomalainen omistaja ja kun mennään Suomen rajojen ulkopuolelle, kukaan ei olisi tuntenut sitä, joka meidät ennen omisti. Ruotsissa X tunnetaan nimeltä, joku on sen kuullut, vaikka se ei olekaan kuin pikkupörssissä, mutta kuitenkin aika hyvän kokoinen. Se tuo meille selkänöjää, uskottavuutta, se on kuitenkin 30 kertaa isompi mitä me ollaan. Plus, että me pystytään käyttämään sitä verkostoa mikä siellä on. Me rakennetaan Puolan ja Saksan kanssa yhteistyötä ja Norjan kanssa. Me saadaan paikallista tukea sinne ja meidän saksankielisille asiakkaille paikallinen tuki jollakin aikavälillä tehtyä.” (H2)

Haastatteluista ilmeni, että osakkuudet ovat hyvä ja paljon käytetty tapa sitouttaa yrityksen avainhenkilöitä. Myyjäosapuolet nimesivät osakkuuksien säilymisen yhdeksi tärkeäksi kumppanuusyrittösten eduksi. Osakkuus varmisti työpaikan jatkuvuuden sekä jätti osakkaille myös jonkin verran päätösvaltaa organisaatiossa. Osakkuus antoi myös enemmän mahdollisuuksia palkkaneuvotteluihin.

”No osakkuus on se tärkein tietysti.. Ja sitten se, että saatiin vaikuttaa palkkaan, et se oli kans tosi hyvä siinä. Varmasti eri lähtökohta ku silleen, et haet johonki firmaan töihin. Niin tota siinä ei ollut sitä mitä normaalissa hakuprosessissa on, kun haet töihin, palkkaneuvottelut sun muut. Tavallaan pystyttiin sanoon, et tän verran me halutaan. Sen verran pystyi kuitenkin.” (H4)

”Mutta kyllähän se aina on se riski, että avainhenkilöitä voi kuitenkin lähteä. Mut tietysti niitä hoidetaan osakassopimuksilla. Meidän avainhenkilöistä merkittävä osa on osakkaita kanssa.” (H5)

”Ne osti meiltä niin kuin osaamisen. Ettei meillä ollut mitään varsinaista tuotetta. Me oltiin semmoinen porukka, joka osasi tehdä ja ne tarvi meidän osaamista.” (H4)

3.4.8 Kumppanuusyrittösten haasteet

Haastatteluista löytyi kolme haastetta koskien kumppanuusyrittösten. Ensimmäinen haaste koski toimitusjohtajan lisääntynyttä vastuuta. Yrityksen ollessa aikaisemmin pääomasijoittajan omistuksessa, hallitus oli mukana strategian luomisessa ja muissa tärkeissä päätöksissä. Kumppanuusyrittösten myötä uusi hallitus ei ottanut vastuuta päätöksistä, joten toimitusjohtajan ja muun johtoryhmän harteilla oli enemmän vastuuta.

”Näen sen haastavampana elementtinä siinä. Aikaisemmin hallitus oli niin kyynerpäitä myöten mukana tässä. Et sitten kun jokin meni perseelleen, niin sitä sitten yhdessä katsottiin, ollaan kuitenkin seitsemän henkeä päätetty näin. Et korjataan. Nyt jos me tehdään joku isompi virhe, sehän tulee tänne, koska me ollaan se täällä tehty, hallitushan ei ole ollut siihen osallisena.” (H2)

Haasteellisena koettiin myös uuden hallituksen harvakseltaan toteutuvat kokoontumiset ja niistä saatu hyöty, mikä liittyy taas ostajan tietämättömyyteen toiminta-alaa kohtaan, joka onkin toinen kumppanuusyrittösten haasteista.

”Toisaalta semmoisena haastavana puolena, en sano negatiivisena, mutta hallitus on vähän passiivinen. Se kokoontuu harvoin. Eikä pääse siihen ytimeen. Näkee toki mitkä ovat tärkeimpiä asioita asiakkaiden kautta ja numeroiden kautta. Mutta semmoinen strateginen sparraus, osaaminen tai haastaminen ei tule sieltä.” (H2)

Kolmas kumppanuusyritysoston haaste oli lisääntynyt raportointi. Koska ostaja ei tunne liiketoiminta-alaa ja on maantieteellisesti etäällä, ainut keino seurata myydyin yrityksen liiketoimintaa on säännöllinen raportointi ostajayritykselle. Tämä koettiin erittäin haasteelliseksi ja vaati totuttelua.

”Mutta sitten kuukausiraportointi on meillä semmoinen tiukka, koska se on pörssiyhtiö, kaikki pitää olla tiettyinä päivinä ja ne raportoidaan samalla tavalla kuin muissakin firmoissa. Se ei muuten se datan kerääminen onnistu. Meillä oli siinä pikkuisen harjoittelua ja tuskastelua. Se on aika nopea se sykli millä tehdään.” (H2)

”Piti raportoida. Se on just sitä byrokratiaa mikä lisääntyi. Tavoitteita asetettiin kokoajan.” (H4)

IT -alan asiantuntijayrityksien yrityskaupoissa ei median kautta saavutettua hyötyä koettu niin tärkeäksi. Tämä johtui siitä, että yrityksen tuotteita ei myyty suoraan loppuasiakkaille ja kohderyhmät olivat rajattuja. Yksi haastateltavista mainitsi kuitenkin mediahuomion yhdeksi saavutetuksi eduksi.

”Se noteerattiin varsin laajasti. Yllätyin itsekkin kuinka iso juttu siitä tuli. Kysymys ei ollut kuitenkaan kuin pikkuisen paremman henkilöauton ostamisesta, ei sitä 150 000 euron henkilöauton ostamista välttämättä paikallislehdessä uutisoida. Me saatiin semmoinen positiivinen virta siihen kauppaan, että nyt tapahtui alueella joku yrityskauppa ja tässä tapahtui integraatiota ja ostaja sekä myyjä ovat onnellisia ja tyytyväisiä ja palvelut paranee, asiakkaiden olotila paranee ja saadaan ehkä tuotua tähän tällaiseen aikaan, miten nyt talouden asiat ovat niin, vähän semmoista positiivista.” (H1)

3.4.9 Tutkielman tutkimusongelmien avaaminen

Tutkielman pääongelma on: *”Minkälaisia yrityskaupamuotoja informaatioteknologia-alan yrityskaupoissa käytetään?”* Tutkielmassa esiteltiin kolme erilaista yrityskaupamuotoa; fuusioyrityskauppa, perinteinen yritysosto ja kumppanuusyritysosto. Fuusioyrityskauppa määriteltiin yrityskaupaksi, jossa kahdesta yrityksestä muodostetaan kokonaan uusi yritys. Fuusioyrityskaupassa uuden yrityksen toimintamenetelmät voidaan valita jommankumman yrityksen olemassa olevista menetelmistä tai sitten luodaan kokonaan uudet menetelmät. Avainero perinteiseen yritysostoon tai kumppanuusyritysostoon on se, että fuusioyrityskaupassa muutoksia tapahtuu molemmissa organisaatiossa.

Fuusioyrityskaupassa integraatio saattaa viedä vuosia. Tutkielmassa perinteinen yritysosto on määritelty yrityskaupaksi, jossa on selkeät ostaja- ja myyjäosapuolen roolit. Myyty yritys liitetään osaksi ostajayrityksen toimintaa ja se siirtyy käyttämään ostajayrityksen toimintamenetelmiä. Perinteisessä yritysostossa integraatio tapahtuu välittömästi yrityskaupan solmimisen jälkeen. Kumppanuusyritysostolla tarkoitetaan sitä, kun ostajayritys jättää myydylle yritykselle saman autonomian ja päätösvastuun, joka heillä oli ennen yritysostoa. Myyty yritys jätetään toimimaan itsenäisenä yksikkönä ja se säilyttää vanhat toimintamenetelmänsä. Integraatiota ei tapahdu ollenkaan tai se tapahtuu hitaasti.

Tutkielman ensimmäinen alakysymys on: *”Miten erilaiset yrityskauppamuodot eroavat toisistaan?”* Kirjallisuuden mukaan erilaiset yrityskauppamuodot eroavat toisistaan kuudella merkittävällä tavalla. Ensimmäinen ero löytyy yrityksessä tapahtuvista organisaation rakennemuutoksista. Perinteisessä yritysostossa myyty yritys sulautuu ostajayritykseen, kumppaniyritysostossa myyty yritys säilyy erillisenä yrityksenä ja fuusioyrityskaupassa kahdesta yrityksestä muodostetaan kokonaan uusi yritys. Toinen ero löytyy yritysten toimintojen yhdistämisestä. Perinteisessä yritysostossa yhdistetään ydin- ja tukitoiminnot, kumppanuusyritysostossa rinnastetaan selektiivisesti muutama avaintoiminto, kun taas fuusioyrityskaupassa on mahdollisuuksia useampia. Siinä voidaan joko säilyttää olemassa olevat toiminnot, yhdistää toiminnot, korvata toiminnot, valita parhaat toiminnot tai etsiä kokonaan uudet, paremmat toiminnot. Kolmas ero koskee yrityksen ylintä johtoa. Perinteisessä yritysostossa ylin johto korvataan, kumppanuusyritysostossa säilytetään ja fuusioyrityskaupassa se voidaan korvata tai säilyttää. Käytännössä vastuujaosta neuvotellaan molempien osapuolien kesken ja pyritään löytämään parhaat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Neljäs yrityskauppamuotojen ero on yrityksen autonomiassa. Perinteisessä yrityskaupassa ei autonomiaa jätetä lainkaan tai se on hyvin rajoitettua, kumppanuusyritysostossa myyty yritys saa nauttia melkein täydestä autonomiasta ja fuusioyrityskaupassa autonomiaa ei esiinny lainkaan, koska on muodostettu kokonaan uusi yritys. Viides ero löytyy yrityksen arvoista ja visiosta. Perinteisessä yritysostossa huomio arvoille ja visiolle jää vähemmälle, koska keskitytään synergian muodostamiselle. Kumppanuusyritysostossa arvoista ja visiosta viestitään välittömästi yrityskaupan julkistamisen jälkeen ja varmistetaan, että ne ovat linjassa kumppanin arvojen ja vision kanssa. Fuusioyrityskaupassa uudelle yhteisyritykselle valitaan yhdessä uudet arvot ja visio. Viimeinen ero yrityskauppamuotojen välillä on integraation nopeus. Perinteisessä yrityskaupassa integraatio on nopea, useimmiten se kestää yhden päivän. Kumppanuusyritysostossa integraatiota ei tapahdu lainkaan tai se tapahtuu vaiheittain. Fuusioyrityskaupassa integraation läpi viemiseen voi mennä vuosia.

Tutkielman toinen alakysymys on: *”Millaisia etuja ja haasteita erilaisilla yrityskauppamuodoilla on?”* Erilaisilla yrityskauppamuodoilla on paljon samantyyppisiä, yrityskaupasta tavoiteltavia etuja sekä haasteita, mutta niiden lisäksi jokaisella yritys-

kauppamuodolla on omat etunsa ja haasteensa. Fuusioyrityskauppa esimerkiksi voi tuoda yritykselle sellaisia etuja, joita yksin ei voisi ikinä kuvitellakaan saavuttavansa. Se voi mahdollistaa strategian, joka muussa tapauksessa olisi joko liian kallis, riskialtis tai teknologisesti liian kehittynyt saavuttaa. Fuusioyrityskaupan avulla strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa nopeammin ja edullisemmin. Yhdistämällä kahden yrityksen voimavarat, voidaan turvata yrityksen markkinaosuus heikentyvässä tai vakaantuneessa teollisuudessa. Lisäksi fuusioyrityskauppa mahdollistaa organisaation joustavuuden sekä tuostovoimaa kilpailukykyyn. Fuusioyrityskaupan suurimmat haasteet koskevat yrityskulttuureja. Yrityskulttuurit ovat haasteellisia jokaisessa yrityskaupassa, mutta erityisen haastavia ne ovat fuusioyrityskaupassa. Tämä johtuu siitä, että kummallakin osapuolella on oma kulttuurinsa ja näistä pitäisi pystyä muodostamaan uusi, yhteinen kulttuuri. Yritysten pitäisi myös pystyä valitsemaan parhaat toimintatavat kahden yrityksen väliltä. Myös huonosti johdettu integraatio voi olla syy fuusioyrityskaupan epäonnistumiselle. Integraation pitkäkestoisuus on tyypillistä fuusioyrityskaupalle. Sopimusta edeltävissä neuvotteluissa tehdään yleensä kolmenlaisia virheitä, jotka koskevat riittämätöntä due diligence -vaihetta, huonosti suunniteltua strategiaa ja liian optimistisia odotuksia synergioista. Fuusioyrityskaupan haasteisiin kuuluu siis myös riskien johtamisstrategian suunnittelu. Yrityksen täytyy valmistua siihen, että kaikki ei mene odotetulla tavalla. Jotta riskeiltä vältyttäisiin, täytyy sopimusta edeltävä suunnittelu hoitaa huolella.

Perinteisen yritysoston kautta yritetään tavoitella esimerkiksi tuotantolinjojen laajentamista, kulujen vähentämistä tai pääsyä uuteen teknologiaan. Muita etuja ovat esimerkiksi maantieteellinen laajentuminen, teknisen osaamisen lisääminen, logistisen jakelu-toiminnan hankkiminen, tehokkuuden lisääminen, valmistuskapasiteetin hankkiminen, yritysoston kasvattaminen tai kilpailijan pois ostaminen. Myös perinteisen yritysoston suurin riski on fuusioyrityskaupan tavoin epäonnistuminen yrityskulttuurien yhdistämisessä. Ongelmia tulee vastaan kun törmätään eroihin ihmisten arvokäsityksissä, johtamistavoista tai liian vähäisestä viestinnästä. Perinteisessä yritysjohdossa myös viestintä on haasteellista. Yksi suurimmista ostajayrityksen johdon tekemistä virheistä on myydyn yrityksen henkilökunnan luottamuksen aliarvioiminen. Menetettyä luottamusta on äärimmäisen vaikea saada takaisin. Perinteisen yrityksen ehkä suurimmaksi haasteeksi muodostuukin henkilökunnan sitoutumisen puute. Usein avainhenkilöiden sitouttaminen onkin käytännössä mahdotonta, joten yritysoston alussa tulee tehdä välittömästi henkilökuntaratkaisuja. Uudet henkilöt voivat parantaa yrityksen menestymistä, mutta pahimmassa tapauksessa menetetään kumulatiivista kokemusta. Erityisesti asiantuntijayritysten yrityskaupoissa avainhenkilöiden menettäminen on suuri riski. Joskus yritys on jopa täysin rakentunut yrittäjän osaamisen varaan ja ilman häntä yritys ei pystyisi toimimaan. Tämän kaltaisessa tilanteessa integraation suunnittelu ilman häntä, on täysin mahdotonta.

Kumppanuusyrittösten avainetu on tiedon jakaminen, jonka mahdollistaa avoin, ei-uhkaava ympäristö. Kumppanuusyrittösten päätöksenteko tapahtuu yhdessä, molempien osapuolien kesken, mikä sitouttaa osapuolet toisiinsa ja yhteistyöstä muodostuu tiiviimpää. Kun yritysostaja luovuttaa myydylle yritykselle autonomian, osoittaa se luottamusta ja motivoi työntekijöitä tekemään parempaa tulosta. Kumppanuusyrittösten ostaja luottaa siihen, että myyjäosapuoli tuntee parhaiten yrityksen asiakkaat, organisaation ja kilpailijat, joten luovuttamalla päätöksentekovastuun heille, saadaan aikaan parasta mahdollista tulosta. Lisäksi perinteiseen yrityskauppaan sisältyy usein paljon piileviä kustannuksia, jotka kumppanuusyrittösten ostaja saadaan minimoitua. Kilpailuetu on etu, jonka kumppanuus tuo mukanaan. Yhdessä kumppanin kanssa yrityksille aukeaa mahdollisuuksia, joita ei voisi edes harkita ilman toista. Kumppanuuden kautta voi myös avautua mahdollisuus laajentaa uusille markkinoille. Kumppanuuden yksi merkittävin etu on ihmis- ja sosiaalisen pääoman sekä ammattialaan ja yritykseen sisältyvän erityisen tuntemuksen säilyttäminen. Lisäksi säilytetään ammattialaan liittyvä erityisosaaminen ja ammattitaito. Tämä saavutetaan pitämällä myydyn yrityksen avainhenkilöstö mukana. Kumppanuus voi tuoda yritysostajalle lisäksi lukuisia etuja pidemmällä aikavälillä. Maine, jonka kumppanuus tuo mukaan kantaa vielä pitkään yhteistyön päätyttyä. Tämä luo hyvän kuvan yritysostajasta muiden, potentiaalisten tulevaisuuden kumppanien silmissä. Yksi suurimpia kumppanuuden etuja on oppiminen. Yhteistyön kautta avautuvat mahdollisuudet hyödyntää vahvuuksia kumppaneiden kanssa. Luottamuksen kasvaessa, molemmat osapuolet ovat halukkaampia jakamaan tietoa. Tiedonjakamisen seurauksena yrityksillä on mahdollisuus luoda parempia tuotteita ja parempaa palvelua. Kumppanuusyrittösten suurin riski on jos luottamusta ei osapuolien välille synny. Kumppanuusyhteistyö on mahdoton toteuttaa, jos osapuolien välillä ei ole luottamusta ja sitoutumista. Epäonnistunut kumppanuus voi olla seurausta huonosta suhdetoiminnasta, epätyytyväisistä tuloksista tai huonosta viestinnästä. Myös epärehellisyys johtaa epäonnistumiseen. Jos kumppani ei ole yhteistyössä mukana vilpittömin mielin, vaan välttelee, huijaa, vääristelee tietoja tai pitää itsellään voimavaroja, ei menestystä voida saavuttaa. Kumppanuus voi epäonnistua myös huonojen suoritusten seurauksena. Kumppanuus ei voi myöskään menestyä jos liiketoiminnan suoritukset jäävät epätyytyväviksi, kilpailu vahvistuu, markkinoille astuu uusia tulijoita, kysyntä vaihtelee, hallitussuunnat muuttuvat tai kilpailuetu katoaa. Haastatteluista selvisi myös, että suurena kumppanuusyrittösten haasteena pidettiin lisääntyneitä raportointia. Itsenäisesti toimivan yrityksen tulee raportoida toiminnastaan emoyhtiöön.

Tutkielman kolmas alakysymys on: ”*Minkälaiset strategiset tavoitteet ovat yrityskauppamuodon valitsemisen taustalla?*” Fuusioyrityskauppa valitaan yrityskauppamuodoksi silloin kun halutaan tavoitella ainutlaatuisia etuja, joita ei pystyttäisi saavuttamaan ilman toista osapuolta. Fuusioyrityskaupan kautta voidaan tavoitella strategiaa, joka muuten olisi liian kallis, riskialtis tai teknologisesti liian kehittynyt saavuttaa. Haastatte-

luista selvisi, että fuusioyrityskauppa toi mahdollisuuksia, joihin yritykset eivät olisi yksin päässeet. Yritystoimintojen yhdistäminen on paras strateginen ratkaisu kun halutaan laajentaa palvelua ja osaamista, vahingoittamatta olemassa olevia menettelytapoja ja asiakassuhteita. Haastatteluista ilmeni, että fuusioyrityskaupan jälkeen yrityksiä avainhenkilöt saatiin säilytettyä eikä muutos vaikuttanut negatiivisesti jo olemassa oleviin asiakassuhteisiin. Päinvastoin uusi yritys kasvatti uskottavuutta vanhojen asiakkaiden silmissä ja he näkivät yrityksen varteenotettavampana vaihtoehtona. Fuusioyrityskauppa on hyvä yrityskauppamuoto silloin, kun ei haluta sotkea hyvää tulosta tekevien yritysten toimivia menetelmiä. Fuusioyrityskauppa on lisäksi toimiva vaihtoehto kun yritykset toimivat samalla alalla ja hakevat synergiaetuja.

Perinteisen yritysoston tavoitteet ovat usein puhtaasti taloudellisia ja operationaalisia. Myyjän tavoite on saada mahdollisimman paljon rahaa ja ostajan saattaa koko prosessi läpi mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Perinteisen yritysoston tavoitteiden asettaminen on yleensä hyvin lyhytnäköistä ja tämän seurauksena suuri osa yritysostoista epäonnistuu. Haastatteluista selvisi, että perinteisessä yritysostossa avainhenkilöitä ei aina saatu säilytettyä ja osaamista menetettiin. Perinteinen yritysosto on hyvä yrityskauppamuoto silloin kun ostetaan kannattamaton, kehittymätön tai kilpailukyvytön yritys, joka saadaan menestymään tuomalla yritykseen osaamista ja tekemällä henkilökuntamuutoksia.

Kumppanuusyrittösten tavoite on välttää yritysten yhdistymisestä johtuvia, negatiivisia seurauksia. Siinä pyritään säilyttämään kaikki osaaminen ja avainhenkilöt mikä on vain mahdollista. Kumppanuusyrittösten ostossa pyritään siihen, ettei myyjäosapuoli koe ostajaosapuolta uhkaavana. Tämän tyyppinen yrityskauppamuoto on pitkäaikainen sijoitus, joten yrityskauppastrategiaa pitää katsoa pitkälle tulevaisuuteen. Haastatteluista kävi ilmi, että kumppanuusostoon päädyttiin kun haluttiin sijoittaa menestyvään yritykseen, jonka toimiala oli kuitenkin ostajaosapuolelle suhteellisen tuntematon. Myyjäosapuoli oli tyytyväinen varmuuteen, jonka tämän tyyppinen yrityskauppamuoto heille toi. Ostajaosapuoli tarjosi myyjäosapuolelle kasvu-, kansainvälistymis- ja kehittymismahdollisuuksia, joita myyjäosapuoli arvosti paljon. Kumppanuusyrittösten ostaminen on hyvä yrityskauppamuoto, kun halutaan kehittää ja ylläpitää menestyvää yritystä. Erityisesti silloin jos myydyn yrityksen toimiala on ostajaosapuolelle tuntematon, on erityisen tärkeää, että avainhenkilöt ja osaaminen saadaan säilytettyä. Lisäksi jos ostajaosapuoli sijaitsee maantieteellisesti kaukana, voi olla kannattavampaa jättää yksikkö toimimaan autonomisesti. Tämän edellytyksenä on tietenkin se, että yritys tekee hyvää tulosta.

4 LOPUKSI

4.1 Johtopäätökset

Tutkielmassa haluttiin selvittää millaisia yrityskauppamuotoja suomalaiset IT -alan asiantuntijayritykset käyttävät. Tutkielmassa esitettiin miten nämä eri yrityskauppamuodot eroavat toisistaan, kerrottiin niiden haasteista, eduista ja siitä kuinka niitä hyödyntämällä voidaan menestyä. Lisäksi tutkielmassa selvitettiin millaisissa tilanteissa eri yrityskauppamuodot olisivat mahdollisesti parhaita ratkaisuja.

Tutkielmassa käsiteltiin kolmea erilaista yrityskauppamuotoa; fuusioyrityskauppaa, perinteistä yritysostoa ja kumppanuusyrittösostoa. Teorian mukaan fuusioyrityskauppamuoto on paras valinta kun molemmat yritykset tekevät valmiiksi hyvää tulosta ja halutaan säilyttää hyvin toimivat, olemassa olevat menetelmät ja nykyiset asiakassuhteet. Fuusioyrityskaupan kautta haetaan molemminpuolisia synergiaetuja. Näitä synergiaetuja ovat esimerkiksi kasvu ja palveluiden sekä tuotteiden parantaminen ja laajentaminen. Muita fuusioyrityskaupan motiiveja ovat esimerkiksi monopoliaseman saavuttaminen tai yritysjohtajien oman edun tavoitteleminen sekä parempi tieto ostettavasta yrityksestä. Fuusioyrityskauppa onnistuu yleensä parhaiten kahden samalla liiketoiminta-alalla toimivan yrityksen välillä. Fuusioyrityskauppa on kannattava yrityskauppamuoto silloin kun suunnitellaan yrityskauppaa, joka olisi yksin liian kallis tai riskialtis toteuttaa. Lisäksi fuusioyrityskaupan avulla päästään yleensä nopeammin tavoitteisiin, yhdistämällä kaksi toimivaa pakettia yhdeksi kokonaisuudeksi. Fuusioyrityskaupan ansiosta pystytään myös turvaamaan markkina-asema kilpailevilla markkinoilla. Fuusioyrityskaupan suurimmat haasteet koskevat yrityskulttuurien yhdistämistä. Muita haasteita ovat integraation hitaus ja henkilökunnan tuki sekä sitoutuminen uuteen yritysstrategiaan.

Tutkielman haastatteluissa ilmeni, että teorian ehdottamat fuusioyrityskaupan edut, haasteet ja piirteet löytyivät myös IT -alan yrityskaupoissa. Haastatteluista ilmeni, että fuusioyrityskauppa valittiin, kun kyseessä oli kaksi hyvää tulosta tekevää yritystä, joilla molemmilla oli olemassa olevia, toimivia asiakassuhteita. Lisäksi molemmat osapuolet toivat toisilleen jotakin uutta, joten saavutettiin synergiaetuja. Lisäksi yhdistymisen kautta saavutettiin uutta osaamista, jonka kautta asiakkaille saatiin tarjottua parempaa palvelua. Uutena löytönä olemassa olevan teorian lisäksi oli osakkuuksien säilyttäminen, jota pidettiin tärkeänä etuna. Koska fuusioyrityskaupassa kumpikaan osapuoli ei osta toista, säilyvät osapuolet samanarvoisina. Kuten teoria ehdotti, myös IT -alan fuusioyrityskaupassa yrityskulttuurierot muodostuivat haasteellisimmaksi tekijäksi. Molemmilla yrityksillä oli hyvin erilaisia toimintamenetelmiä, joten yhteisen ymmärtämisen löytäminen oli haasteellista. Lisäksi viestintä oli hankalaa, mikä osittain johtui juuri

yrityskulttuurieroista. Kuten fuusioyrityskaupoille tyypillistä on, myös yhdistäminen oli vaikeaa ja yritykset olikin jätetty itsenäisiksi toimintayksiköiksi.

Perinteisen yritysoston taustalla ovat usein taloudelliset ja operationaaliset tavoitteet. Perinteistä yritysostoa käytetään erityisesti silloin kun vanhan henkilökunnan säilyttämisellä ei ole yrityskaupan strategisten tavoitteiden kannalta merkittävää merkitystä. Perinteinen yritysosto on nopea ja edullinen toteuttaa, mutta siihen sisältyy paljon riskejä koskien ihmis- ja asiakaspääomaa. Fuusioyrityskaupan tavoin suurimmat riskit löytyvät yrityskulttuurien yhdistämisestä ja henkilökunnan puutteellisesta sitoutumisesta uuteen yritysstrategiaan.

Tutkielman haastatteluista löytyi teorian ehdottamia etuja, kuten operationaaliset tavoitteet, joissa liiketoimintaa haluttiin viedä eteenpäin. Lisäksi haastatteluista ilmeni, että perinteinen yritysosto on hyvä valinta silloin, kun myyjäosapuoli tiedostaa, että liiketoimintaa tulisi kehittää, mutta hän ei ole valmis ottamaan riskiä tai hänellä ei ole siihen tarvittavaa osaamista. Muista IT -alan yrityskaupamuodoista eroten, perinteisen yritysoston tärkeä motivaatiotekijä myyjäosapuolelle oli raha. Perinteisessä yritysostossa on hyvin tyypillistä, että myyjäosapuoli ei jatka uuden yrityksen palveluksessa, joten rahasta muodostuu tärkein yrityskaupan etu. Myös perinteisen yritysoston haasteeksi koetaan yrityskulttuurien yhdistäminen, jos vanha henkilöstö jatkaa ostajayrityksen palveluksessa. Viestintä uudessa tilanteessa on hyvin haasteellista. Lisäksi myydyn yrityksen ja ostajayrityksen aikaisempi mahdollinen kilpailuasema saattaa vaikuttaa negatiivisesti henkilökunnan luottamukseen ostajaosapuolta kohtaan. Kun vanha henkilöstö ei jatka ostajayrityksen palveluksessa, haasteelliseksi muodostuu niin kutsutun hiljaisen tiedon katoaminen. Yrityskaupalla on suuri riski epäonnistua, jos myydyn yrityksen liiketoiminta-alaa, asiakkaita ja toimintamenetelmiä ei tunneta tai hallita.

Teoria kertoo, että kumppanuusyritysosto on kannattava yrityskauppastrategia silloin kun yrityksen henkilökunnan osaaminen on erityisen arvokas voimavara. Erityisen hyödyllinen se on silloin kun ostajaosapuoli ei tunne myydyn yrityksen liiketoiminta-alaa tai jos yritykset sijaitsevat maantieteellisesti etäällä toisistaan. Kumppanuusyritysoston edellytys on, että myyty yritys tekee valmiiksi hyvää tulosta, sillä tarkoituksena on, että myyty yritys jatkaa toimintaansa autonomisesti entiseen malliin. Kumppanuusyritysoston tarkoitus on välttää yhdistymisestä johtuvia tahattomia negatiivisia seurauksia. Se mahdollistaa myös avoimen tiedon jakamisen ja paremman motivaation tehdä hyvää tulosta. Sen avulla pyritään myös säilyttämään myydyn yrityksen ammattiosaaminen. Koska kumppanuuden menestyminen perustuu ennen kaikkea luottamukseen, muodostuvat kumppanuusyritysoston riskit suurimmaksi osaksi luottamuksen puutteesta ja epärehellisyydestä.

Haastatteluista löytyi useita teorian ehdottamia kumppanuusyritysoston etuja, kuten ei-uhkaava yrityskaupan henki, avoin tiedon jakaminen, ihmispääoman säilyttäminen, vanhojen toimintamallien säilyttäminen, osaamisen jakaminen ja autonomia. Näiden

lisäksi haastatteluista paljastui, että suurena etuna pidettiin ostajayrityksen tuomia kansainvälistymisen mahdollisuuksia sekä ostajan tarjoamaa tukiverkostoa. Kuten fuusioyrityskaupassa, myös kumppanuusyritysostossa pidettiin osakkuuksien säilyttämistä tärkeänä etuna. Olemassa oleva teoria kertoo hyvin vähän kumppanuusyritysoston haasteista. Sen mukaan haasteet muodostuvat lähinnä kumppanuuden perusominaisuuksien, kuten luottamuksen ja rehellisyyden, saavuttamisessa. Haastatteluista ilmenee kuitenkin, että kumppanuusyritysostossa toimitusjohtaja kokee jäävänsä hyvin yksin, koska yrityksen hallitus ja muu johtoryhmä ovat etäällä. Tämän seurauksena myös raportointi lisääntyy, mikä vaatii työntekijöiltä totuttelua. Lisäksi johtoryhmän kokoontumisia on harvemmin. Kun yritys jätetään toimimaan autonomisesti, annetaan yritysjohtajalle enemmän vastuuta, mutta siihen sisältyy myös paljon velvollisuuksia.

Teorian mukaan fuusioyrityskauppa, perinteinen yritysosto ja kumppanuusyritysosto eroavat toisistaan kuudella merkittävällä tavalla. Erot löytyvät organisaation rakennemuutoksista, yrityksen toimintojen yhdistämisestä, yrityksen ylimmän johdon säilyttämisestä, myydyn yrityksen autonomiasta, yrityksen arvoista ja visiosta sekä integraation nopeudesta. Suurimmat ääripäät löytyvät perinteisen yritysoston ja kumppanuusyritysoston väliltä. Fuusioyrityskaupassa esiintyy eniten vaihtelevuutta näiden erojen välillä. Näistä eroista viisi tuli esille tutkielman haastatteluissa. Yrityskaupamuotoa valittaessa olisi hyvä huomioida nämä erot ja verrata niitä yrityskaupan strategiisiin tavoitteisiin.

Tutkielmassa ilmeni, että IT -alan yrityskauppoja toteutetaan hyvin erilaisia yrityskaupamuotoja hyväksi käyttäen. Sopivaa yrityskaupamuotoa valittaessa yritysostajan kannattaa miettiä huolella yrityskaupan strategia sekä tavoitteet, ja vielä tärkeämpää, mitä he eivät halua menettää. Kun nämä asiat ovat selvillä, on yrityskaupamuodon valinta huomattavasti helpompaa. Yrityskaupan suunnitteluun kannattaa siis käyttää aikaa. Erityisesti asiantuntijayritysten yrityskaupoissa on tärkeää saada myydystä yrityksestä tarvittava osaaminen ja avainhenkilöt.

Fuusioyrityskaupamuotoa kannattaa käyttää kun halutaan yhdistää kaksi toimivaa, hyvää tulosta tekevää yritystä. Lisäksi yritysten on hyvä olla samalla liiketoimintalalla. Yrityskulttuureihin sisältyviin haasteisiin voidaan valmistautua avoimella keskustelulla ja yhteistyöhalukkuudella. Toimintayksiköiden yhdistämistä kannattaa miettiä huolella, sillä pienen autonomian jättäminen saattaa olla yhdistettävien yritysten kannalta paras ratkaisu.

Usein yritysjohtajat päätyvät perinteiseen yritysostomuotoon, koska se on edullisin ja helpoin tapa toteuttaa. Kuitenkin teoria on osoittanut, että useat perinteiset yritysostot epäonnistuvat tavoitteissaan. Perinteistä yritysostoa kannattaa hyödyntää silloin kun myydyn yrityksen liiketoiminta on kannattamatonta tai henkilökunta ammattitaidotonta. Yrityksissä, joissa yrityksen henkilökunta on sen tärkein voimavara, perinteistä yritysostoa kannattaa harkita huolella, koska siihen sisältyvät suuret riskit avainhenkilöiden

menettämislle. Käytännössä perinteinen yritysosto ei ole toimiva yrityskauppastrategia IT -alan yrityskaupoissa, koska niissä usein henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. Perinteistä yritysostoa kannattaa käyttää, kun halutaan ostaa kilpailija suljettavaksi pois markkinoilta tai silloin kun halutaan ostaa jokin potentiaalinen liiketoiminta-ala, mutta yrityksen henkilökunnalta puuttuu tarvittava osaaminen.

Kumppanuusyritysosto on hyvä yrityskaupamuoto, kun halutaan ostaa hyvää tulosta tekevä yritys, ostajalle tuntemattomalta liiketoiminta-alueelta. Koska yritysostaja ei tunne liiketoiminta-alaa, on hänelle äärimmäisen tärkeää, että myös myydyn yrityksen johtoryhmä jatkaa yrityksen palveluksessa. Parhaiten yritysjohtajien motivaatio saavutetaan luovuttamalla yritykselle täysi autonomia.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin haastattelututkimusmenetelmänä. Haastattelut osoittautuivat hyväksi tutkimusmenetelmäksi, sillä niiden avulla tutkija pääsi syvemmälle aihepiirin sisälle ja sai käsiinsä paljon henkilökohtaisia kokemuksia sekä mielipiteitä. Käyttämällä esimerkiksi kyselylomakkeita, olisi jäänyt haastatteluissa paljastuneita, tärkeitä asioita löytämättä. Myös haastateltavien tunnetilojen tulkinta olisi jäänyt puutteelliseksi. Puolistrukturoitujen haastattelujen ansiosta tutkielman tekijällä oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, mikä mahdollisti uusien aihealueiden löytämisen ja asioiden oikein ymmärtämisen. Nauhoitetut haastattelut analysoitiin litteroinnin avulla. Tämän menetelmän ansiosta haastattelut oli helppo käydä läpi, vertailla niitä keskenään ja etsiä tutkielman kannalta keskeisiä asioita.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikista IT -alan yrityskaupoista löytyi kumppanuusyritysoston piirteitä. Näitä piirteitä olivat esimerkiksi pyrkimys ihmispääoman säilyttämiselle, avoin tiedon jakaminen, itsenäiset toimintayksiköt (autonomia), vanhojen toimintamallien säilyttäminen, osaamisen jakaminen sekä molempien osapuolien osallistuminen yrityskaupan suunnitteluun ja toteutukseen. Useimmissa yrityskaupoissa pyrittiin siirtämään osaamista puolelta toiselle. Lisäksi kaikissa yrityskaupoissa tavoiteltiin osaamisen säilyttämistä, mikä on ymmärrettävää sillä asiantuntijayrityksissä henkilöstä ja sen osaaminen ovat erityisen tärkeitä voimavaroja. Yrityskaupamuodoista huonoiten osaamisen säilyttämisessä onnistuttiin perinteisessä yritysostossa. Useissa yrityskaupoissa avainhenkilöstö pyrittiin säilyttämään osakkuuksien avulla. Kumppanuusyritysoston kerrotaan tuovan yritysostajalle lukuisia etuja pidemmällä aikavälillä. Kolmas kumppanuusyritysoston piirre, joka löydettiin toisesta yrityskaupamuodosta, oli kumppanuuden kautta saavutettu positiivinen maine. Yhdestä haastattelusta ilmeni, että perinteisessä yritysostossa, jossa myydyn yrityksen henkilökunta oli kumppanuusperiaatteen mukaan säilytetty, yritys pääsi nauttimaan positiivisesta maineesta mediassa. Tämän tyyppinen positiivisen maineen parantaminen saattaa auttaa yritystä kehittämään muun muassa sen imagoa työnantajana. Erityisesti IT -alan fuusioyrityskaupassa oli paljon kumppanuusyritysoston periaatteita. Molemmat yritykset jatkoivat itsenäisinä toimintayksikköinä yrityskauppojen jälkeen, vaikka rakenteellisesti yritykset olivat yh-

distetty. Näin välttyttiin ongelmista, joita kaksi erilaista yrityskulttuuria olisivat tuoneet ja jatkettiin vanhoin, hyväksi todetuin toimintamenetelmin.

Tutkielman avulla saatiin selvitettyä millaisia erilaisia yrityskauppamuotoja IT -alan yritykset Suomessa käyttävät. Tutkielmassa on lisäksi selvitetty jokaiseen yrityskauppamuotoon liittyvät piirteet, edut ja haasteet. Tämän erottelun pitäisi auttaa yritysjohtajia sopivan yrityskauppamuodon valinnassa. Onnistuneen yrityskaupan edellytys on selvittää ensin yrityskaupan strategiset tavoitteet, tämän jälkeen valita sopivat yrityskauppamuoto ja sitten selvittää yrityskauppamuodon riskit sekä keinot niiden välttämiseksi. Yritysjohtajien kannattaa miettiä mitä yrityskaupan kautta halutaan saavuttaa ja mitä osa-alueita halutaan säilyttää. Yrityskauppamuodot ovat erilaisia ja niihin sisältyvät jokaiselle tyypilliset edut ja haasteet. Yrityskaupan suunnitteluun kannattaakin varata paljon aikaa, sillä oikeiden päätöksiänsä ansiosta yrityskaupan hyödyt voivat jatkua jopa useita vuosia eteenpäin.

4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksissa pyritään aina välttämään virheitä ja tästä syystä pyritään aina arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arviointiin on olemassa useita erilaisia tapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 213.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on oman tutkimuksensa keskeisin työväline ja sen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Kvalitatiiviset tutkimukset ovatkin yleensä paljon henkilökohtaisempia kuin kvantitatiiviset tutkimukset. Puhuttaessa luotettavuuden arvioinnista, kvantitatiivisissa tutkimuksissa yleensä puhutaan mittauksen luotettavuudesta ja tutkijan muiden toimenpiteiden osuutta ei yleensä arvioida. Joidenkin näkemysten mukaan perinteiset validiteetti ja reliabiliteetti eivät siis sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. (Eskola & Suoranta 2003, 210–212.) Esimerkiksi Lincoln ja Guba (1985, 290–294) eivät suosittele käsitteiden sisäinen ja ulkoinen validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus käyttämisestä. Heidän mielestään naturalistinen ote eroaa luonnontieteelliseen perinteeseen perustuvasta tutkimusotteesta sen verran, että samojen käsitteiden käyttäminen luotettavuuden tarkastelussa ei ole perusteltua.

Vaihtoehtoisesti laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää termejä kuten uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan on varmistettava vastaavako hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tulkittavien käsityksiä. Tutkimustulosten siirrettävyys on oltava mahdollista tietyn ehdoin, vaikka nykyään yleisesti ajatellaankin, etteivät yleistyksyet ole mahdollisia. Varmuutta tutkimukseen saadaan, kun otetaan mukaan tutkijan ennakko-olettamukset. Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että tehdyt tulkinnat saavat vahvistusta aiemmista tutkimustuloksista.

ta. (Eskola & Suoranta 2003, 210–212.) Lincoln ja Guba (1985, 294–301) suosittelivat tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käsitteitä uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Uskottavuudella tarkoitetaan tarpeellisia ja järkeenkäypiä esityksiä tutkitun todellisuuden rakenteista. Siirrettävyydellä arvioidaan hypoteesin toimivuutta muissa konteksteissa, perustuen kahden kontekstin yhtäläisyyksien arviointiin. Riippuvuus ja vahvistettavuus liittyvät läheisesti toisiinsa siten, että riippuvuus on aina vahvistettavuuden perustana.

Koska tämän tutkielman empiirinen tutkimus oli laadullinen, toimi luotettavuuden arvioijana tutkielman tekijä itse. Tutkielman tekijä on parhaansa mukaan yrittänyt säilyttää uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden koko tutkimusprosessin ajan. Tutkielman uskottavuus on huomioitu siten, että tutkielmassa on pyritty nojaamaan vahvasti kirjallisuuteen, olemassa olevaan teoriaan sekä aikaisempiin tutkimustuloksiin. Olemassa olevan teoria toistui tutkielman tuloksissa, joten tutkielman uskottavuuden voidaan katsoa olevan suhteellisen hyvä. Mietittäessä tutkielman siirrettävyyttä, tulee huomioda se, että tämän tutkielman empiria perustui viiteen henkilöhaastatteluun. Haastattellessa eri henkilöitä, voisi olla täysin mahdollista, että tutkimustulokset eroaisivat alkuperäisistä. Siirrettävyys samankaltaisena ei ole siis mahdollista. Tämän tutkielman tulokset ovat ainutlaatuisia ja vahvasti sidoksissa haastateltuihin henkilöihin. Tutkielman riippuvuus ja vahvistettavuus on hyviä, koska tutkielman tuloksista ilmenee, että ne tukevat jo olemassa olevaa teoriaa. Tutkielman empiirisen osuuden haastattelurunko muodostettiin jo olemassa olevan teorian pohjalta ja haastatteluissa onnistuttiin löytämään asioita, joita tutkielman tekijä osasi odottaa löytävänsä. Kuitenkin haastatteluista ilmeni myös odottamattomia asioita, jotka tuovat teoriaan uutta pohjaa.

4.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Erilaisten yrityskauppamuotojen käyttämistä suomalaisissa yrityskaupoissa kannattaa tutkia jatkossakin. Tutkimuksia on tehty paljon ulkomailla, mutta tärkeää olisi myös selvittää, kuinka nämä kansainväliset yrityskauppastrategiat soveltuvat suomalaisten yritysten käytettäväksi. Lisätutkimuksia tekemällä olisi myös mahdollista löytää lisää yrityskauppamuotoja. Tässä tutkimuksessa ei esimerkiksi käsitelty yrityskauppamuotoa, jossa yritys ostetaan eteenpäin myytäväksi. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, esiintyykö tätä yrityskauppamuotoa IT -alan yrityskaupoissa.

Tässä tutkielmassa oli keskitytty IT -alan yrityskauppoihin. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia myös muiden alojen käyttämiä yrityskauppamuotoja. Tutkielman haastattelut painottuivat myyjäosapuolien mielipiteisiin. Jatkossa olisi hyvä saada myös enemmän ostajaosapuolen näkökantoja ja kokemuksia koskien valittuja yrityskauppamuotoja.

On täysin mahdollista, että ostajaosapuolet ovat kokeneet yrityskaupan edut ja haasteet eri tavalla.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia kuinka paljon jokaista yrityskauppamuotoa IT -alan yrityskaupoissa on käytetty. Sen perustella voitaisiin selvittää, mikä yrityskauppamuoto on tyypillisin IT -alan yrityskaupoissa.

4.4 Yhteenveto

Tutkielman tavoite oli selvittää millaisia yrityskauppamuotoja suomalaiset IT -alan asiantuntijayritykset käyttävät. Tutkielmassa haluttiin selvittää miten nämä eri yrityskauppamuodot eroavat toisistaan ja kerrottiin niiden haasteista, eduista ja siitä kuinka niitä hyödyntämällä voidaan menestyä. Lisäksi haluttiin löytää erilaiset strategiset tavoitteet jokaisen yrityskauppamuodon valitsemisen taustalta. Tutkielmassa käsiteltiin kolmea erilaista yrityskauppamuotoa; fuusioyrityskauppaa, perinteistä yritysostoa ja kumppanuusyrittysostoa.

Tutkielma toteutettiin neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin kirjallisuuskatsaus, jossa etsittiin aiheeseen soveltuvaa teoriaa sekä lisäksi mietittiin tieteenfilosofiaa. Tässä vaiheessa tehtiin myös päätös sopivista tutkimusmenetelmistä ja niiden toteuttamisesta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen haastattelututkimus, jonka tukena käytettiin puolistrukturoitua haastattelulomaketta. Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi siksi, koska tutkielman tekijä halusi jättää tutkimusalueen hieman avoimeksi sekä mahdollistaa uusien aihealueiden löytämisen haastattelujen yhteydessä. Puolistrukturoitu haastattelulomake taas valittiin, koska haastattelijana toiminut tutkielman tekijä halusi haastattelutilanteen olevan mahdollisimman tasapuolinen kaikkien haastateltavien kohdalla. Tämän lisäksi tutkielman tekijä oli kokematon haastattelijana, joten valmis haastattelulomake helpotti haastattelun etenemisen sujuvuutta. Tutkielman seuraavassa vaiheessa toteutettiin tutkielman empiirinen osuus, eli haastattelututkimukset. Prosessi käynnistyi sopivien haastateltavien valinnalla. Haastattelupyynnöksiä lähetettiin sähköpostitse ja lopulta sovittiin viidestä haastattelusta. Kolmantena vaiheena nauhoitetut haastattelut litteroitiin tekstimuotoon ja analysoitiin. Lopuksi haastattelutulokset lisättiin tutkielmaan ja yhdistettiin teoriaan sekä tehtiin tutkielman johtopäätökset.

Tutkielmassa keskeisiä löytöjä ovat IT -alan yrityskauppamuotojen välitä löytyvien yhteisten piirteiden tunnistaminen. Kaikista yrityskauppamuodoista löytyi kumppanuusyrittysoston piirteitä, kuten avoin tiedon jakaminen, itsenäiset toimintayksiköt, ihmispääoman säilyttäminen, vanhojen toimintamallien säilyttäminen, osaamisen jakaminen sekä osapuolien aktiivinen osallistuminen yrityskaupan toteuttamiseen. Näiden piirteiden lisäksi yrityskauppojen motiivit olivat hyvin samantyyppisiä eri yrityskauppamuotojen välillä. Usein yritysostaja oli suurempi yritys, joka tavoitteli erityisosaamis-

ta. Yritystojen tavoitteet olivat usein taloudellisia. Tyypillistä oli lisäksi, että ostajalla oli tavoitteita kehittää myytyä yritystä. Yrityskaupamuodoilla oli myös yhteisiä haasteita, joista keskeisimmäksi nousi erilaisten yrityskulttuurien yhdistäminen. Yrityskulttuuriongelmaa esiintyi jokaisessa yrityskaupamuodossa, kuitenkin vähiten kumppanuusyritysostossa.

Tutkielmassa selvennettiin myös eri yrityskaupamuotojen eroja. Eroja erilaisten yrityskaupamuotojen välillä löytyi yrityksen rakenteesta, yrityksen integraation nopeudesta, yrityksen toiminnoista, yrityksen ylimmästä johdosta sekä autonomiasta. Perinteisessä yritysostossa myyty yritys sulautettiin osaksi ostajayritystä ja integraatio oli nopea. Kumppanuusyritysostossa taas myyty yritys säilyi erillisenä yrityksenä. Fuusioyrityskaupassa yritykset yhdistettiin saman yritysnimen alle, mutta käytännössä jäivät toimimaan omina liiketoimintayksikköinä. Kumppanuusyritysostossa integraatiota ei tapahtunut käytännössä ollenkaan ja fuusioyrityskaupassa se tapahtui hitaasti. Perinteisessä yrityskaupassa myydyn yrityksen toiminnot yhdistettiin ostajayrityksen toimintoihin. Kumppanuusyritysostossa taas ei ostajan kanssa yhdistetty mitään toimintoja ja fuusioyrityskaupassa toimintoja yhdistettiin osittain. Yrityksen ylin johto vaihtui perinteisen yritysoston myötä, kun taas kumppanuusyritysostossa ja fuusioyrityskaupassa ylin johto säilytettiin entisellään. Perinteisessä yritysostossa autonomiaa ei jätetty lainkaan, vaan myyty yritys sulautui ostajayritykseen. Kumppanuusyritysostossa myyty yritys säilytti kokonaan autonomiansa ja fuusioyrityskaupassa muodostettiin uusi yritys.

Tutkielmassa saatiin selvitettyä erilaisten yrityskaupamuotojen etuja ja haasteita. Fuusioyrityskaupan tärkeimpiä etuja olivat synergiaedut, joita saavutettiin yhdistämällä kaksi toimivaa ja menestyvää yritystä. Fuusioyrityskauppa toi molemmille osapuolille kehittymismahdollisuuksia ja yhdistämällä molempien osapuolien osaaminen parannettiin palvelua asiakkaille sekä kilpailukykyä. Tärkeänä etuna pidettiin myös ylimmän johdon aseman säilymistä sekä osakkuuksien säilyttämistä. Fuusioyrityskaupan haasteet koskivat viestintää kahden yrityksen välillä, joka oli haasteellista kulttuurieroista johtuen.

Perinteisen yritysoston etuja olivat myydyn yrityksen kehittäminen, johon myyjäosapuolella ei ollut mahdollisuuksia tai halua. Tärkein perinteisen yritysoston etu oli kuitenkin raha, sillä myyjäosapuolelle oli tärkeää saada kohtuullinen korvaus yrityksestään. Perinteisen yritysoston haasteita olivat niin sanotun hiljaisen tiedon katoaminen, ylimmän johdon poistuessa yrityksen palveluksesta yrityskaupan myötä. Jäljelle jääneen henkilökunnan kanssa haasteellista oli aikaisempi kilpailuasetelma ja luottamus uuteen omistajaan. Myös kulttuurierot olivat suuria ja haasteellisia.

Kumppanuusyritysosto koettiin positiivisena yrityskauppana sille ominaisen eiuhaavan hengen myötä. Päinvastoin kuin yrityskaupoissa yleensä, myyjäosapuolella oli varmuus toiminnan jatkuvuudesta ja siitä, että ostajaosapuoli oli kiinnostunut yrityksestä sellaisena kun se oli. Tiedon jakaminen toteutui kumppanuusyrityskaupassa hyvin

ja ostajayritys tarjosi myydylle yritykselle kansainvälistymisen mahdollisuuksia, jonka myötä yrityksestä kehittyi uskottavampi ja kilpailukykyisempi kokonaisuus. Merkittävä kumppanuusyritysoston etu on autonomia, joka viestii ostajaosapuolen luottamuksesta myyjäosapuolta kohtaan. Tärkeänä pidettiin myös ylimmän johdon sekä osakkuuksien säilymistä. Kumppanuusyritysoston haasteina pidettiin toimitusjohtajan lisääntyntä vastuuta ja yksin jäämistä. Autonomian myötä kokoontumisia ostajaosapuolen ja muun johtoryhmän kanssa oli harvemmin ja tätä paikattiin lisääntyneellä raportoinnilla. Uudenlaiseen raportointiin tottuminen vaati henkilökunnalta aikaa.

Tutkielmassa mietittiin myös milloin yrityksen kannattaa harkita mitään yrityskauppamuotoa. Fuusioyrityskaupan kautta voidaan tavoitella strategiaa, joka olisi yksin liian kallis, riskialtis tai teknologisesti liian kehittynyt saavuttaa. Lisäksi fuusioyrityskauppa on paras strateginen ratkaisu kun halutaan laajentaa palvelua ja osaamista, vahingoittamatta olemassa olevia menettelytapoja ja asiakassuhteita. Perinteisen yritysoston tavoitteet ovat usein puhtaasti taloudellisia ja operationaalisia. Siinä myyjän tavoite on saada mahdollisimman paljon rahaa ja ostajan saattaa koko prosessi läpi mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Perinteistä yrityskauppamuotoa kannattaa harkita silloin kun ostetaan kannattamaton, kehittymätön tai kilpailukyvytön yritys, joka on tarkoitus saada menestymään tuomalla yritykseen osaamista ja tekemällä henkilökuntamuutoksia. Kumppanuusyritysosto on hyvä yrityskauppamuoto, kun halutaan kehittää ja ylläpitää menestyvää yritystä. Se on paras vaihtoehto silloin kun myydyn yrityksen toimiala on ostajaosapuolelle tuntematon ja on erityisen tärkeää, että avainhenkilöt ja osaaminen saadaan säilytettyä. Lisäksi jos ostajaosapuoli sijaitsee maantieteellisesti kaukana, voi olla kannattavampaa jättää yksikkö toimimaan autonomisesti.

Tutkielmassa selvitettiin millaisia yrityskauppamuotoja IT -alan yritykset käyttävät, miten ne eroavat toisistaan, millaisia etuja ja haasteita ne sisältävät ja millaisissa tilanteissa niitä tulisi hyödyntää. Tutkielman kohderyhmänä olivat suomalaiset IT -alan yritykset. Haastatteluiden avulla saatiin selvitettyä, että IT -alan yrityskauppamuodoilla oli selkeitä eroja, mutta myös yhteisiä piirteitä. Tämä saattaa viestiä siitä, että IT -alan yrityskaupoille tyypillistä on ei-uhkaava yrityskaupahenki. IT -alan yrityksille henkilöstöllä on usein suuri merkitys, joten mahdollisesti IT -alan yrityskaupat halutaan toteuttaa kumppanuusperiaatteita noudattaen ja pyrkiä sen myötä säilyttämään tärkeä osaaminen. Kaikkien yrityskauppamuotojen suurimpana haasteena olivat yrityskulttuurierot. Kuitenkin eniten niihin törmättiin fuusioyrityskaupassa ja perinteisessä yritysostossa. Yrityskulttuurierot vältetään siis parhaiten kumppanuusyritysoston periaatteita noudattaen.

Tutkielmassa selvitettiin myös millaisissa tilanteissa jokainen yrityskauppamuoto on sopivin vaihtoehto. Kun yritysjohtajat suunnittelevat yrityskauppoja tulee heidän miettiä tarkkaan yrityskaupan strategisia tavoitteita ja mitä yrityskauppamuotoa hyväksi käyttäen nämä tavoitteet parhaiten saavutetaan. Suuri osa yrityskaupoista epäonnistuu ja se on

yleensä huonon suunnittelun seurausta. Yrityskaupan suunnittelemiselle kannattaa varata siis riittävästi aikaa, sillä hyvin suunniteltu yrityskauppa säästää yrityksen tekemästä peruttamattomia virheitä, joiden seurauksena yrityskaupasta saattaa tulla huomattavasti arvokkaampi, kuin alussa olisi koskaan osattu odottaa.

LÄHTEET

- Balakrishnan, Srinivasan – Koza, Mitchell P. (1993) Information asymmetry, adverse selection and joint ventures. *Journal of Behavior and Organization*, Vol. 20 (1), 99–117.
- Beamish, Paul W. – Inkpen, Andrew C. (1995) Keeping international joint ventures stable and profitable. *Long Range Planning*, Vol. 28 (3), 26–36.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Social paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Heineman, London.
- Chalmers, A.F (1999) *What is this thing called science?* Open University Press, Berkshire.
- Cullen, John B. – Johnson, Jean L. – Sakano, Tomoaki (2000) Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, Vol. 35 (3), 223 – 240.
- Das, T.K – Teng, Bing-Sheng (1998) Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, Vol. 23 (3), 491–512.
- Das, T.K – Teng, Bing-Sheng (2001) Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies*, Vol. 22 (2), 251–283.
- De Noble, Alex F. – Gustafson, Loren T. – Hergert, Michael (1988) Planning for post-merger integration: eight lessons for merger success. *Long Range Planning*, Vol. 21 (4), 82–85.
- Doz, Yves L. – Hamel, Gary (1998) *Alliance advance. The art of creating value through partnering*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Dyer, Jeffrey H. – Kale, Prashant – Singh, Harbir (2001) How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42 (4), 37–43.
- Elo, Satu – Kyngäs, Helvi (2007) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62 (1), 107–115.

- Erkkilä, Kaija Katariina (2001) *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet: integraatio yrittäjäkaupassa*. WSOY, Helsinki.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus, Jyväskylä.
- Fischer, Peter – Greitemeyer, Tobias – Omay, Suat Ilkay – Frey, Dieter (2007) Mergers and group status: the impact of high, low and equal group status on identification and satisfaction with a company merger; experienced controllability, group identity and group cohesion. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 17 (3), 203–217.
- Fisher, Colin (2010) *Researching and writing a dissertation: an essential guide for business students*. Pearson Education Limited, Essex, UK.
- Halfpenny, Peter (1979) The analysis of qualitative data. *The Sociological Review*, Vol. 27 (4), 799–827.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2001) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hertz, David B. – Thomas, Howard (1982) Evaluating the risks in acquisition. *Long Range Planning*, Vol. 15 (6), 38–44.
- Holderness, Clifford G. – Sheehan, Dennis P. (1985) Raiders or saviors? The evidence on six controversial investors. *Journal of Financial Economics*, Vol. 14 (4), 555–579.
- Hussey, David (1999) Some thoughts on acquisition and merger. *Strategic change*, Vol. 8 (1), 51–60.
- Hyötyläinen, Raimo – Kuivanen, Risto (1997) *Kohti uudenlaisia yritysverkostoja: monikeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen*. VTT, Espoo.
- Inkpen, Andrew (1998) Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances. *European Management Journal*, Vol. 16 (2), 223–229.
- Johnson, Rick (2006) Why 80 % of all acquisitions fail. *Supply House Times*, Vol. 49 (2), 90–91.

- Kale, Prashant – Singh, Harbir – Raman, Anand P. (2009) Don't integrate your acquisitions, partner with them. *Harvard Business Review*, Vol. 87 (12), 109–115.
- Kumar, T.P. Pavan (2012) Collaborative strategy: the way forward in alliances and joint ventures: a concept note. *The IUP Journal of Business Strategy*, Vol. 9 (2), 31–43.
- Lincoln, Y.S – Guba, E.G (1985) *Naturalistic Enquiry*. Sage Publications, London.
- Lynch, John G. – Lind, Barbara (2002) Escaping merger and acquisition madness. *Strategy & Leadership*, Vol. 30 (2), 5–12.
- Marks, Mitchell Lee – Mirvis, Philip H. (2001) Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation. *Academy of Management Executive*, Vol. 15 (2), 80–92.
- Mohr, Jakki – Spekman, Robert (1994) Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (2), 135–152.
- Murtolahti, Annamari (2010) *Partnership-yhteistyö yrityskaupassa*. Kandidaatintutkielma. Turun Yliopisto, Pori.
- Nguyen, Han – Kleiner, Brian H. (2003) The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 (8), 447–454.
- Niiniluoto, Ilkka (2002) *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Pearl, Mona (2011) Cross-border mergers and acquisitions: making them work. *Manufacturing Today*, Spring 2011, 10–13.
- Puranam, Phanish – Singh, Harbir – Zollo, Maurizio (2003) A bird in the hand or two in the bush? Integration trade-offs in technology-grafting acquisitions. *European Management Journal*, Vol. 21 (2) 179–184.

- Ropo, Arja – Parviainen, Jaana (2001) Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17 (1), 1–18.
- Saxton, Todd (1997) The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40 (2), 443–461.
- Seth, Anju (1990) Value creation in acquisitions: a re-examination of performance issues. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (2), 99–115.
- Stanyard, Jeremy (2000) Why mergers success or fail. *New Zealand Management*, Vol. 47 (9), 14.
- Ståhle, Pirjo – Laento, Kari (2000) *Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*, WSOY, Helsinki
- Tenhunen, Lauri – Werner, Rauno (2000) *Yrityskaupan käsikirja*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Tuten, Tracy L. – Urban, David J. (2001) An expanded model of business-to-business partnership formation and success. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 (2), 149–164.
- Trautwein, Friedrich (1990) Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (4), 283–295.
- Uusitalo, Hannu (1997) *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.
- Vergauwen, Philip – Roberts, Hanno – Vandemaele, Sigrid (2009) Business alliance & partnership performance and its value drivers: an intellectual capital approach. *Business Review*, Vol. 12 (2), 239–252.
- Wang, Lihua – Zajac, Edward J. (2007) Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (13), 1291–1317.
- Wucherer, Klaus (2006) Business partnering – a driving force for innovation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 (1), 91–102.

MUUT LÄHTEET

Finlex osakeyhtiölaki 2006

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060624#e-263>, haettu
20.01.2013

Tietoviikon ja Talouselämän ”Tivi 250” lista

<http://www.tietoviikko.fi/listat/tivi250/?view=ranklist&begin=1>, haettu
26.04.2012

Yrityskauppalautakunta, suositukset

<http://www.yrityskauppalautakunta.fi/Suosituksset/Suosituksset/Due-Dilinge-tarkastus-12-13>, haettu 23.02.2013

HAASTATTELUT

Haastateltava 1. Haastattelu 11.10.2012.

Haastateltava 2. Haastattelu 15.10.2012.

Haastateltava 3. Haastattelu 16.10.2012.

Haastateltava 4. Haastattelu 21.10.2012.

Haastateltava 5. Haastattelu 06.11.2012.

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelurunko, ostaja

Haastateltavan taustatiedot

- asema ennen yrityskauppaa
- rooli yrityskaupassa (aktiivinen – passiivinen)
- asema yrityskaupan jälkeen

Ostajayrityksen tiedot

- omistajat
- yrityksen koko (liikevaihto + henkilökunta)
- liiketoiminta-ala
- aiempi kokemus yritysostoista

Myydyn yrityksen taustatiedot (ennen yrityskauppaa)

- omistajat
- yrityksen koko (liikevaihto + henkilökunta)
- yrityksen avaintuote

Yrityskauppaan johtavat seikat

- yrityskaupan motiivi
- yrityskaupan strategiset tavoitteet
- myyjän halukkuus myydä
- ostajan halukkuus ostaa
- neuvottelujen pituus

Integraatiovaihe

- suunnitteluvaihe
- integraation nopeus
- organisaation rakennemuutokset
- yhdistetyt toiminnot
- henkilökuntamuutokset
- yrityskulttuurien yhdistäminen

Yrityskaupan edut

- millaisia etuja saavutettiin

Yrityskaupan haitat

- millaisia haittoja / ongelmia tuli vastaan

Yrityskaupan riskit

- tehtiinkö ennen yrityskauppaa riskianalyysi
- jos tehtiin, mitä asioita siinä arvioitiin
- onnistuttiinko riskien välttämässä

Jälkeenpäin ajatellen, kuinka yrityskaupassa toteutuivat

- asetetut tavoitteet

Miten yrityskaupassa näkyivät

- tiedon jakaminen, informaation kulku
- erityisosaamisen säilyttäminen
- vanhojen asiakkaiden säilyttäminen
- osapuolien välinen luottamus
- työntekijöiden motivaation säilyttäminen
- uusien markkinoiden saavuttaminen
- uuden teknologian saavuttaminen
- tuloksen parantaminen
- kilpailuedun vahvistaminen
- yrityksen maineen parantaminen

LIITE 2

Haastattelurunko, myyjä

Haastateltavan taustatiedot

- asema ennen yrityskauppaa
- rooli yrityskaupassa (aktiivinen – passiivinen)
- asema yrityskaupan jälkeen

Ostajayrityksen tiedot

- omistajat
- yrityksen koko (liikevaihto + henkilökunta)
- liiketoiminta-ala
- aiempi kokemus yritysostoista (jos tiedossa)

Myydyn yrityksen taustatiedot (ennen yrityskauppaa)

- omistajat
- yrityksen koko (liikevaihto + henkilökunta)
- yrityksen avaintuote

Yrityskauppaan johtavat seikat

- yrityskaupan motiivi
- myyjän halukkuus myydä
- ostajan halukkuus ostaa
- neuvottelujen pituus

Integraatiovaihe

- suunnitteluvaihe
- integraation nopeus
- organisaation rakennemuutokset
- yhdistetyt toiminnot
- henkilökuntamuutokset
- yrityskulttuurien yhdistäminen

Yrityskaupan edut

- millaisia etuja saavutettiin

Yrityskaupan haitat

- millaisia haittoja / ongelmia tuli vastaan

Miten yrityskaupassa näkyivät

- yrityskulttuurien yhdistyminen
- tiedon jakaminen, informaation kulku
- erityisosaamisen säilyttäminen
- vanhojen asiakkaiden säilyttäminen
- osapuolien välinen luottamus
- työntekijöiden motivaation säilyttäminen
- uusien markkinoiden saavuttaminen
- uuden teknologian saavuttaminen
- tuloksen parantaminen
- kilpailuedun vahvistaminen
- yrityksen maineen parantaminen