



**Mia Wennström**

**AKKULTURAATIOTEKIJÄT FUUSIOISSA JA YRITYSKAUPOISSA**

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

Toukokuu 2020

Yksikkö Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta			
Tekijä Wennström Miia		Työn valvoja Hurmelinna-Laukkanen P., Professori	
Työn nimi Akkulturaatiotekijät fuusioissa ja yrityskaupoissa			
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu	Aika Toukokuu 2020	Sivumäärä 60 + 2
Tiivistelmä			
<p>Organisaatiokulttuurilla on keskeinen merkitys fuusioissa ja yrityskaupoissa, erityisesti yhdistymisen jälkeisessä integraatioprosessissa, jolla on vaikutusta fuusion tai yrityskaupan onnistumiseen. Organisaatiokulttuurien ja niiden erojen vaikutus kahden aikaisemmin erillisen organisaation yhdistymisessä on kuitenkin vielä epäselvä.</p> <p>Tutkimuksessa tarkastellaan fuusioiden ja yrityskauppojen seurauksena tapahtuvaa organisaatioiden kulttuurista kohtaamista, akkulturaatiota. Tutkimuksessa tarkastellaan akkulturaatiossa vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, minkälaiseksi akkulturaatio näiden tekijöiden seurauksena muodostuu. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa tutkitaan kahden aikaisemmin erillisen organisaation yhdistymistä esimerkkiyrityksen liikkeenluovutuksessa vuosien 2016 ja 2017 vaihteessa.</p> <p>Tutkimus on laadullinen ja siinä on käytetty deskriptiivistä, kuvailevaa tutkimusotetta. Tutkimuksessa on käytetty kahdentyyppistä aineistoa. Toisen puolen muodostaa teemahaastatteluilla kerätty aineisto ja toisen puolen avointen kysymysten avulla koostettu kyselyaineisto. Aineiston analyysiä tukee akkulturaatiotutkimuksen teoria.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että akkulturaatiotekijät voidaan jakaa yhdistymistä estäviin ja yhdistymistä edistäviin tekijöihin. Yhdistymistä estävät tekijät ilmenevät ryhmien toisistaan eroavien kulttuurien välillä, kun taas yhdistymistä edistävät tekijät ilmenevät koko organisaation tasolla. Tapausyrityksen liikkeenluovutuksessa oli mukana sekä yhdistymistä estäviä että edistäviä tekijöitä, ja yhdistymisen jälkeen organisaatiossa oli havaittavissa akkulturaatiivista jännitettä. Yhdistymistä estivät muun muassa yhdistyvien ryhmien väliset erot ja edisti henkilöstön siirtymistä tukeva muutosohjelma. Myöhemmin tutkimuksenteon hetkeen mennessä organisaatiot olivat suurimmaksi osaksi integroituneet.</p> <p>Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä tämän tapaustutkimuksen ulkopuolelle, mutta ne ovat linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa ja täydentävät niiden jättämää aukkoa lisäämällä tietoa siitä, miten kulttuurinen dynamiikka vaikuttaa fuusioissa ja yrityskaupoissa.</p>			
Asiasanat Organisaatiokulttuuri, liikkeenluovutus, integraatio			
Muita tietoja			

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen.....	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite .....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	9
<b>2</b>	<b>AKKULTURAATIO FUUSIOISSA JA YRITYSKAUPOISSA</b> .....	<b>11</b>
2.1	Fuusio, yrityskauppa ja liikkeenluovutus .....	11
2.2	Organisaatiokulttuuri .....	13
2.3	Akkulturaatio .....	15
<b>3</b>	<b>AKKULTURAATION DYNAAMINEN LUONNE</b> .....	<b>17</b>
3.1	Kulttuurisen eriytymiseen vaikuttavat tekijät .....	17
3.2	Organisaation integraatiota edistävät tekijät.....	20
3.3	Kulttuurien yhteentörmäys, akkulturatiivinen stressi .....	22
3.4	Akkulturaatiomuodot .....	23
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT</b> .....	<b>27</b>
4.1	Tutkimusote.....	27
4.2	Tutkimuskonteksti .....	27
4.3	Haastattelu- ja kyselyaineisto.....	29
4.4	Tutkimusmenetelmä .....	31
<b>5</b>	<b>AINEISTON ANALYYSI</b> .....	<b>33</b>
5.1	<b>Kulttuurista eriytymistä lisäävät tekijät tapausyrityksessä</b> .....	<b>33</b>
	Yhdistyvien ryhmien väliset erot .....	34
	Puutteet kommunikaatiossa.....	36
	Epäselvyys yhteisistä toimintatavoista.....	37
	Yhdistyvien ryhmien välisten suhteiden rakenne .....	38
5.2	<b>Organisaation integraatiota edistävät tekijät</b> .....	<b>40</b>

Motiivi liikkeenluovutukselle .....	41
Johdon kommunikointi.....	43
Muutosprosessi.....	45
<b>5.3 Akkulturatiivinen stressi ja akkulturaatiomuodot     esimerkkiyrityksessä .....</b>	<b>48</b>
<b>6 PÄÄTELMÄT .....</b>	<b>51</b>
<b>6.1 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.....</b>	<b>51</b>
<b>6.2 Tutkimuksen rajoitukset .....</b>	<b>53</b>
<b>6.3 Jatkotutkimus .....</b>	<b>54</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>56</b>
 <b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	61
Liite 2. Kyselyrunko.....	63

## **KUVAT**

<b>Kuva 1. Akkulturaatiotekijät ja akkulturaatiomuoto fuusioiden ja yrityskauppojen toteutuksessa.....</b>	<b>26</b>
<b>Kuva 2. Kulttuurista eriytymistä lisäävät akkulturaatiotekijät tapausyrityksessä.....</b>	<b>34</b>
<b>Kuva 3. Organisaation integraatiota edistävät akkulturaatiotekijät tapausyrityksessä.....</b>	<b>41</b>
<b>Kuva 4. Akkulturaatiotekijät tapausyrityksessä .....</b>	<b>48</b>

## 1 JOHDANTO

Organisaatiokulttuureilla on keskeinen merkitys fuusioissa ja yrityskaupoissa, erityisesti yhdistymisen jälkeisessä integraatioprosessissa, jolla on vaikutusta fuusion tai yrityskaupan onnistumiseen. Organisaatiokulttuurien ja niiden erojen vaikutus kahden aikaisemmin erillisen organisaation yhdistymisessä on kuitenkin vielä epäselvä. Vaikka tutkimuskirjallisuus viittaa siihen, että integraatioprosessilla on keskeinen merkitys yrityskaupan onnistumisen kannalta, liittyy aihealueeseen edelleen paljon määrittämättömiä muuttujia. (Stahl & Voigt, 2008).

Tässä pro gradu -työssä tutkin fuusioiden ja yrityskauppojen seurauksena tapahtuvaa organisaatioiden kulttuurista kohtaamista, akkulturaatiota. Tarkastelen akkulturaatiossa vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, minkälaiseksi akkulturaatio näiden tekijöiden seurauksena muodostuu. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa keskityn tutkimaan kahden aikaisemmin erillisen organisaation yhdistymistä esimerkkiyrityksen liikkeenluovutuksessa vuosien 2016 ja 2017 vaihteessa. Ensimmäinen kappale johdattelee lukijan fuusioiden ja yrityskauppojen tutkimuskenttään sekä esittelee tutkimuskontekstin, tutkimuskohteen rajauksen sekä tutkimuskysymykset.

### 1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Fuusiot ja yrityskaupat (engl. mergers & acquisitions, M&A) ovat yksi tärkeä kasvun ja lisäarvon tavoittelun väline (Febriani & Yancey, 2019). Tutkimukset osoittavat kuitenkin, että suurin osa yrityskaupoista epäonnistuu. On tutkittu, että jopa 50 - 70 prosenttia yrityskaupoista on osoittautunut sellaisiksi, ettei niiden kautta ole pystytty saavuttamaan niille asetettuja tavoitteita. (Appelbaum, Karelis, Henaff & McLaughlin, 2017; Febriani & Yancey, 2019; Thomas, 2009; Weber & Tarba, 2012.) Konsultointiyritys Hay Groupin tekemän selvityksen mukaan vain yhdeksän prosenttia fuusioista ja yrityskaupoista onnistui saavuttamaan niille asetetut tavoitteet kolmena vuotta 2007 edeltävänä vuonna (Weber & Tarba, 2012; Zhang ym., 2015). Joidenkin tutkimusten mukaan yli 60 prosentissa yhdistyminen vaikutti yrityksen osakearvoon, joka tuhoutui fuusion tai yrityskaupan seurauksena (Stahl, 2004).

Fuusioiden ja yrityskauppojen epäonnistuminen voidaan määritellä eri tavoin, se voi muun muassa olla matala tai negatiivien oman pääoman tuottoaste tai tippuva osakehintaa. Kun otetaan huomioon yrityskaupan kompleksinen luonne, voidaan epäonnistuminen määritellä tilanteeksi, jossa yrityskauppa ei saavuttanut potentiaalinsa mukaista taloudellista tuottoa arvoketjunsä avulla. Koska tutkimukset viittaavat siihen, että fuusioilla ja yrityskaupoilla ei yleensä ole positiivista vaikutusta vastaanottava yrityksen pitkän tähtäimen taloudelliseen tilanteeseen, voidaankin sanoa, että yleisesti ottaen fuusio tai yrityskauppa ei todennäköisesti tuota lisäarvoa toteuttajalleen. (Friedman, Carmeli, Tishler & Shimizu, 2016.)

Fuusioihin ja yrityskauppoihin sisältyvä problematiikka syntyy useista prosessinaikaisista toisiinsa liittyvistä tekijöistä, joita aikaisemmat tutkimukset ovat määritelleet muun muassa riittämättömiksi strategisiksi perusteiksi, olemattomiksi etukäteisarvioinneiksi, yrityskauppojen jälkeisen integraation huonoksi johtamiseksi tai pakonomaiseksi kulujen leikkaamiseksi (Ahammad & Glaister, 2011; Almor, Tarba & Benjamini, 2009; Weber, Tarba & Reichel, 2009; Thomas, 2009; Zhang ym., 2015). Tutkijat arvelevat, että yksi mahdollinen syy epäonnistumisille on, ettei ilmiötä tunneta vielä riittävän kattavasti, eikä tämänhetkinen tietämys anna riittävää kuvaa sen kaikista eri osa-alueista (Ahammad & Glaister, 2011; Almor ym., 2009; Febriani & Yancey, 2019; Gomes ym., 2013; Weber, ym., 2009; Zhang ym., 2015).

Organisaatiokulttuurien välisten erojen vaikutuksesta yrityskauppojen onnistumiseen on ristiriitaisia tutkimustuloksia. Toisaalta tutkimukset osoittavat kulttuurierojen merkityksen epäonnistumiselle, mutta toisaalta niillä on todettu olevan sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia. (Febriani & Yancey, 2019; Stahl & Voigt, 2008; Vaara, 1999; Weber & Tarba, 2012.) Yhtäältä organisaatiokulttuurien välisten erojen on todettu vaikuttavan negatiivisesti talouteen ja osakearvoon nimenomaan kotimaisissa fuusioissa ja liikkeenluovutuksissa. Toisaalta tulokset ovat ristiriitaisia sen suhteen, voidaanko kulttuurierot saada kääntymään kilpailueduksi. (Gomes ym., 2013.) Kulttuurierot voivat siis olla esteenä hyödyn saavuttamiselle, mutta toisaalta niiden on arvioitu voivan luoda myös lisäarvoa ja uuden oppimista (Stahl & Voigt, 2008).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että yrityskulttuuri on avaintekijä kahden eri organisaation *onnistuneessa integraatiossa* (Bodner & Capron, 2018; Sarala, 2009; Weber & Tarba, 2012) ja taustalla on ajatus, jonka mukaan onnistunut integraatio on edellytys liikkeenluovutuksen tai fuusion onnistumiselle (esim. Friedman ym., 2016; Stahl & Voigt, 2008; Zhang ym., 2015; Zhu, Hu, Wu & Hu, 2013) Sarala (2009) on tehnyt tuloksia täydentävää empiiristä tutkimusta kulttuurierojen ja akkulturaatiotekijöiden vaikutuksesta yhdistymisen jälkeisen konfliktin syntymiseen ja hänen mukaansa konflikti voidaan selittää kulttuurieroilla ja akkulturaatiotekijöillä. Marks ja Mirvis (2011) vahvistavat, että se, onko kulttuurin vaikutus positiivinen vai negatiivinen, johtuu yrityskulttuurin eroavaisuuksista ja eroavaisuuksien laajuudesta sekä siitä, miten niitä johdetaan tai mistä näkökulmasta integraatiota tarkastellaan. Stahl ja Voigt (2008) puolestaan toteavat, että olennainen kysymys ei oikeastaan ole, onko kulttuurieroilla vaikutusta vai ei, vaan miten kulttuurierot vaikuttavat integraatioprosessissa ja mitä voidaan tehdä niiden tehokkaaksi johtamiseksi.

Tutkijoiden keskuudessa yrityskulttuurin, kansallisen kulttuurin ja integraatiomuodon välinen suhde ei siis ole selkeä, niin kuin ei ole niiden vaikutus fuusion tai liikkeenluovutuksen onnistumiseenkaan (Gomes ym., 2013; Stahl & Voigt, 2008). Vaikka tutkimuskirjallisuus viittaa siihen, että kulttuurierojen vaikutus yhdistymisen jälkeisessä integraatioprosessissa on keskeistä yrityskaupan onnistumisen kannalta, on edelleen olemassa liuta määrittämättömiä muuttujia, jotka selittävät merkittävät vaihtelut fuusioiden ja yrityskauppojen onnistumisesta. Tutkimustulokset ovat edelleen epä johdonmukaisia, minkä vuoksi teoreettista ja empiiristä tutkimusta fuusioiden ja yrityskauppojen kulttuurisesta dynamiikasta tarvitaan. (Stahl & Voigt, 2008.)

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite**

Kun kaksi erillistä erilaisin arvoin, tottumuksin ja tavoin varustettua organisaatiota kohtaa, tapahtuu yhteentörmäys, jolla on negatiiviset seuraukset. On kuitenkin edelleen epäselvää, mihin tuo yhteentörmäys perustuu ja miten se ilmenee ja muuttuu ajan saatossa. (Mignerat & Marmenout, 2017.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä tapahtuu, kun kaksi erilaista organisaatiokulttuuria kohtaa



liikkeenluovutuksen seurauksena. Selvitän, mitkä tekijät organisaatiokulttuurien kohtaamisessa vaikuttavat ja miten ne edistävät tai estävät organisaatioiden yhdistymistä. Tarkoituksena on toteuttaa laadullinen tutkimus tapausyrityksessä, jotta voidaan saavuttaa syvä ja jäsenelty näkemys liikkeenluovutuksen seurauksena tapahtuvasta kulttuurien kohtaamisesta.

Tutkimuksen tapausyritys on palvelukeskus, joka tuottaa monipuolisesti tukipalveluita kunta-alan asiakkaille. Tapausyritys on käynyt läpi useita liikkeenluovutuksia, joissa luovuttavan organisaation työntekijät ovat siirtyneet vastaanottavan yrityksen työntekijöiksi entisiin työsuhte-ehtoin. Vuonna 2017 tapahtuneessa yrityksen suurimmassa liikkeenluovutuksessa henkilöstömäärä tuplaantui noin hiukan alle kahdestasadasta noin viiteensataan henkilöön. Vuoden 2019 alusta alkaen yritys liittyi osaksi omaa samaan aikaan perustettua valtakunnallista konsernia, jonka seurauksena yrityksestä tuli yksi neljästä tytäryhtiöstä.

Yhdistyvien organisaatioiden kulttuurista kohtaamista ei esimerkkiyrityksen liikkeenluovutuksessa ole erikseen huomioitu, vaikka henkilöstön siirroista on vuosien saatossa kertynyt paljon kokemusta ja vaikka siirrot toteutetaan tietyn prosessin mukaisesti. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä jäseneltyä tietoa ilmiöstä, minkä pohjalta yhdistymisen suuntaan tai tavoitteeseen on helpompi vaikuttaa ja minkä seurauksena lopulliset johdon työkalut yhdistymisen toteuttamiseksi on helpompi valita.

Hyödynnän tutkimuksessa akkulturaatio-käsitettä, jonka avulla keskityn tutkimaan kahden organisaatiokulttuurin kohtaamisessa vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, minkälaiseksi akkulturaatio esimerkkiyrityksessä muodostuu. Akkulturaatio käsitteenä sekä teoreettisena viitekehystenä luo selkeän rakenteen ilmiön tutkimiselle tilanteissa, joissa kaksi aikaisemmin erillistä organisaatiota yhdistyy. Käsite auttaa tutkijaa pitämään kokonaisuuden raameissa ja välttymään kamppailemasta kulttuurintutkimuksen rajattomuuden kanssa, jolloin asiat helposti sekoittuvat, ja tulos näyttäytyy sirpaleisena ja hallitsemattomana (ks. esim. Gomes ym., 2013; Weber & Tarba, 2012; Zhang ym., 2015). Akkulturaatiokäsitteen ja -teorian hyödynnettävyydestä huolimatta sitä ei sinällään ole kuitenkaan empiirisesti

testattu tai kehitetty eteenpäin viimeisimmissä fuusioita ja yrityskauppoja koskevassa tutkimuksissa. Tätä aukkoa paikkaan pro gradu -tutkimuksellani.

Tutkimuksessa käsittelen akkulturaatiota liikkeenluovutukselle asetettujen tavoitteiden ja liikkeenluovutuksen jälkeisen suorituskyvyn raameissa varsinaisen huomion ollessa siinä, mitkä tekijät akkulturaatiossa vaikuttavat ja minkälaiseksi akkulturaatio esimerkkiyrityksessä muodostuu. Tutkin sitä, minkälaista on kahden aikaisemmin erillisen organisaation kulttuurinen kohtaaminen ja miten se edistää tai estää organisaatioiden yhdistymistä.

Tätä taustaa vasten asetan tutkimuksen pääkysymyksen seuraavasti:

- Mitkä tekijät vaikuttavat yhdistyvien organisaatioiden akkulturaatiossa?

Tästä edelleen seuraavat johdannaiskysymykset asetan seuraavasti:

- Minkälaiseksi esimerkkiyrityksen akkulturaatio on muodostunut?
- Mitkä tekijät akkulturaatiossa vaikuttavat yhdistymistä estävästi ja mitkä yhdistymistä edistävästi?

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus koostuu kolmesta kokonaisuudesta. Kappaleessa 2 ja 3 esitellään tarkemmin tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä niihin pohjautuva teoreettinen viitekehys. Kappaleet 4 ja 5 sisältävät tutkimuksen empiirisen osuuden, jossa esitellään tutkimusaineisto ja -metodi sekä aineiston analyysi. Viimeisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet.

Johdannossa lukija perehdytetään tutkimusaiheeseen. Siinä esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset, jotka muodostavat tutkimukselle perustan. Seuraavassa kappaleessa 2 tarkennetaan tutkimuksen pääkäsitteet, joita ovat fuusio ja yrityskauppa (engl. Merger and Acquisition, M&A), liikkeenluovutus sekä organisaatiokulttuuri ja akkulturaatio. Kappaleessa kolme esitellään fuusioiden ja yrityskauppojen tutkimukseen sovellettu akkulturaatioteoria.

Kappaleet 4 ja 5 sisältävät tutkimuksen empiirisen osuuden. Kappaleessa 4 käydään läpi tutkimusaineisto ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Kappaleessa 5 tutkimuksen aineisto analysoidaan ja siinä esitellään esimerkkiyrityksen akkulturaatiossa vaikuttavat yhdistymistä estävät ja edistävät tekijät sekä se, minkälaisen muodon esimerkkiorganisaation akkulturaatio saa.

Kappaleessa 6 esitellään tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset aikaisemman akkulturaatiotutkimuksen ja aineiston analyysin pohjalta. Tutkimuksen päätteeksi esitellään tutkimuksen rajoitteet sekä jatkotutkimusaiheet.

## 2 AKKULTURAATIO FUUSIOISSA JA YRITYSKAUPOISSA

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä tapahtuu kahden aikaisemmin erillisen organisaation yhdistyessä fuusion tai yrityskaupan seurauksena ja joutuessa ensikäden kosketukseen toistensa kanssa. Tutkimuksessa sovelletaan akkulturaation käsitettä ja tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka akkulturaatiossa vaikuttavat. Tässä kappaleessa muodostetaan lähtökohta ja perspektiivi tutkimukselle ja määritellään tutkimusasetelman keskeiset käsitteet, jotka muodostavat pohjan ilmiön ja sen merkityksen ymmärtämiselle.

### 2.1 Fuusio, yrityskauppa ja liikkeenluovutus

Englanninkielisessä kirjallisuudessa fuusioista ja yrityskaupoista käytetään termejä merger ja acquisition, joita usein esiintyvät yhdessä ja jotka yleensä lyhennetään muotoon M&A. Tutkimuskirjallisuudessa termejä käytetään yleensä väljästi ja usein päällekkäin (Sarala, 2009). Tässä tutkimuksessa käytän vastaavia suomenkielisiä termejä fuusio ja yrityskauppa.

Tarkennettuna yrityskaupalla tarkoitetaan kauppaa, jossa yritys ostaa yli puolet toisen yrityksen osakkeista huolimatta yritysten koosta (Sarala 2009). Yrityskauppa tapahtuu, kun toinen yritys ostaa toisen yrityksen, joka voidaan sulauttaa emoyhtiöön tai joka voi jatkaa toimintaa tytäryhtiönä (Aristos, Georgios, Miltiadis & Grigorios, 2018). Fuusiossa puolestaan kaksi yhtä suurta yritystä yhdistyy (Butler, Ferris & Napier, 1991 via Sarala 2009), ja siinä ”luodaan” uusi yritys uudella nimellä kahdesta voimansa yhdistävästä yrityksestä (Aristos ym., 2018). Aikaisemman tutkimuksen termien käytön päällekkäisyyden vuoksi käytän Saralan (2009) esimerkkiä seuraten tässä tutkimuksessa käsitteitä niin, että teoreettinen osuus perustuu fuusioista ja yrityskaupoista (M&A) tehtyyn tutkimuskirjallisuuteen ja empiirinen osuus keskittyy yhteen yrityskaupan muodoista, eli liikkeenluovutukseen.

Järvisen, Kyytsösen ja Olkkolan (2010, s. 15) mukaan ”Liikkeenluovutus tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että luovutettavassa liiketoiminnassa työskentelevä henkilöstö siirtyy toisen työnantajan palvelukseen.”. Työnantajan vaihtuessa henkilöiden työsuhteen oikeuksista ja velvoitteista vastaa uusi työnantaja

siirtohetkestä alkaen. Näitä ovat esimerkiksi työnjohtovalta sekä palkanmaksuvelvollisuus. Tässä yhteydessä ei uusia työsopimuksia solmita, mutta liikkeenluovutuksesta laaditaan liikkeenluovutussopimus, jossa sovitaan henkilöstön, omaisuuden ja muiden oikeuksien siirtymisestä. (Järvinen ym., 2010, s. 15.)

Liikkeenluovutuksen määritelmä on laava, mutta kaikkia yritystoiminnan muutostilanteita ei pidetä työoikeudellisina liikkeenluovutuksina (Järvinen ym., 2010, s. 17). Yhtenä esimerkkinä on osakekauppa, jossa kaupan kohteena on koko osakekanta. Kyseessä ei ole liikkeenluovutus, koska työnantaja ei vaihdu. Toisena esimerkkinä ovat yhtiön sulautumis- tai jakautumistilanteet, joissa työsuhteet siirtyvät automaattisesti osana varojen ja velkojen siirtymistä. (Järvinen ym., 2010, s. 18.) Jotta kysymyksessä olisi liikkeenluovutus, Järvinen ym. (2010, s. 16) painottavat, että ”työnantajan vaihtumisen, osapuolten välillä vallinneen oikeudellisen yhteyden ja toiminnallisen kokonaisuuden luovutuksen tulee toteutua yhtäaikaaisesti”.

Toimialarationalisointiperusteisella liikkeenluovutuksella, toisin sanoen ulkoistuksella, tähdätään työn ja toiminnan tuottavuuden parantamiseen. Erikoistumisella ja ydintoimintoihin keskittymisellä pyritään parantamaan toimintaa, kustannustehokkuutta, kilpailukykyä, kannattavuutta ja mahdollisuuksia tiukassa taloudellisessa tilanteessa. (Järvinen ym., 2010, s. 61.) Luovuttajan motiivina on ydintoimintaan ja ydinosaan keskittyminen ja muista toiminnoista vapautuminen. Tavoitteena on kustannusten alentaminen ja niiden jouston lisääminen, mahdollisuus palvelun kilpailukyvyn vertaamiseen markkinoiden parhaisiin käytäntöihin, henkilökunnan hankinnan ja johtamisen siirtäminen palveluntuottajalle sekä hallinnollisten kustannusten vähentäminen. (Järvinen ym., 2010, s. 69–70.)

Fuusioiden ja yrityskauppojen toteuttaminen voidaan karkeasti jakaa viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäinen niistä on suunnitteluvaihe, jossa strategisten tavoitteiden pohjalta arvioidaan yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia. Toisessa, identifikaatiovaiheessa, pohditaan, minkä tyyppinen yritys olisi sopiva yrityskaupan tai fuusion kohde. Kolmannessa vaiheessa kohdeyrityksiä arvioidaan niiden mahdollisesti tuomien etujen ja haittojen näkökulmasta ja neljännessä vaiheessa kohdeyrityksen kanssa neuvotellaan ja laaditaan sopimus. (Gertsen, Södenberg &

Torp, 1998) Tähän asti johtajat keskittyvät yleensä yhdistymisen tekniseen puoleen jolloin ihmisenäkökulman merkitys korostuu vasta viidennessä, eli integraatiovaiheessa (Arsitos ym., 2018).

Päätökset fuusioiden ja yrityskauppojen toteuttamisesta ja organisaatioiden yhdistymisestä tehdään yleensä johtajien toimesta, eikä ihmisenäkökulma neljän ensimmäisen vaiheen aikana ole yleensä vielä mukana. Ihmisenäkökulmaan jäädessä tähän asti liian vähäiselle huomiolle, ei työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa fuusion tai yrityskaupan toteutukseen, vaikka he kuitenkin viimekädessä joutuvat sen hyväksymään ja suostumaan yhteistyöhön yhdistyvän organisaation jäsenten kanssa. Tämän vuoksi fuusion tai yrityskaupan haasteet realisoituvatkin yleensä integraatiovaiheessa. (Aristos ym., 2018.)

Integraatiovaiheessa myös kulttuuritekijät tulevat keskeisemmäksi ja tästä syystä myös yrityskulttuurin näkökulmasta aihetta tarkasteleva kirjallisuus keskittyy lähinnä integraatiovaiheeseen (Gertsen, Södenberg & Torp, 1998). Tarve integraatiolle on ainakin osassa yrityksen toimintoja yleensä esimerkiksi taloushallinnossa, henkilöstöhallinnossa ja markkinoinnissa. (Gertsen, Södenberg & Torp, 1998; Seo & Hill, 2005.)

Fuusioihin ja yrityskauppoihin liittyvän muutoksen taso vaihtelee, koska fuusioiden ja yrityskauppojen motiivit ja tyypitkin vaihtelevat. Erityisesti isoissa fuusioissa ja yrityskaupoissa on tutkijoiden mukaan usein seurauksena myös ongelmia, kuten irtisanomisia, henkilöstön vaihtuvuutta, stressiä ja sairauspoissaoloja. (Seo & Hill, 2005).

## **2.2 Organisaatiokulttuuri**

Fuusioiden ja yrityskauppojen tutkimuskirjallisuudessa kiinnitettiin huomiota yrityskulttuuriin 1980-luvulta lähtien. Mielenkiinnon kohteena on ollut yhteys yrityskulttuurin, yrityksen toimintatapojen ja suoriutumisen välillä. Oletuksena on ollut, että menestyvällä organisaatiolla on ainutlaatuinen ja tunnistettava yrityskulttuuri. (Chmielecki & Sutkowski, 2016.)

Organisaatiokulttuuri on määritelty lukuisilla eri tavoilla, mutta yhteistä niille on käsitys siitä, että kulttuuri koostuu sosiaalisesti omaksutuista yhteisesti jaetuista arvoista, joita organisaatioiden jäsenet käyttävät viitekehyksenä omien ja muiden arvojen mittaamisessa ja analysoinnissa. Tältä pohjalta kulttuuri voidaan määritellä organisaatioiden jäsenten jakamina arvoina, uskomuksina ja tietona, jotka on omaksuttu sosiaalisessa kanssakäymisessä ja jotka määrittelevät ja ennustavat vahvasti yksilöiden ja ryhmien hyväksyttävää käyttäytymistä. Organisaatiokulttuuri on ainutlaatuinen kudos perinteitä, jaettuja uskomuksia sekä odotuksia siitä, minkälainen organisaatio tulee tulevaisuudessa olemaan. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa käytännössä kaikkiin organisaatioelämän ulottuvuuksiin lähtien siitä, miten ihmiset ovat toistensa kanssa tekemisissä, miten he työnsä tekevät tai miten he pukeutuvat, siihen, minkälaisia päätöksiä yrityksessä tehdään tai minkälaisia linjauksia, käytäntöjä ja strategioita organisaatiossa noudatetaan. (Buono, Bowditch & Lewis, 1985; Elsass & Veiga, 1994.)

Nämä jaetut uskomukset ilmaistaan ja osoitetaan organisaation ilmiöissä, kuten myyteissä, legendoissa ja erikoistuneessa kielessä (Elsass & Veiga, 1994). Vaikka yrityksellä on yksi dominoiva kulttuuri, sen lisäksi siellä voi olla samanaikaisesti useita toisiinsa kietoutuvia alakulttuureja (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Tämän takia onkin parempi tutkia organisaatiokulttuuria sateenvarjona, jonka alla on lukuisia alakulttuureja (van Marrewiik, 2016).

Mitä enemmän yhtenäisyyttä organisaation jäsenten välillä on, sitä paremmin heidän näkemyksensä organisaatiokulttuurista perustuu yhteisymmärrykseen.

Karismaattinen tai vahva johtaja voi vaikuttaa yrityskulttuurin yhtenäisyyteen ylläpitämällä organisaatiolle tärkeitä arvoja ja uskomuksia ja tuomalla ne julki yrityksen strategiassa. Tähän ilmiöön viitataan usein, kun puhutaan vahvasta organisaatiokulttuurista. Myös organisaatiokulttuurin tutkimukset painottavat tätä näkökulmaa. Yleensä tavoiteltavana pidetään kulttuuria, jossa jaettujen arvojen uskotaan johtavan harmoniseen organisaatioon. Tämän taas uskotaan vaikuttavan organisaation tehokkuuteen. Yhtenäisen kulttuurin hyötyjä ajatellaan olevan esimerkiksi työtyytyväisyys, sitoutuminen ja pitkät työurat, toisin sanoen asiat, jotka parantavat organisaation toimintaa. Myös työntekijät voivat hyötyä yhtenäisestä

organisaatiokulttuurista. Kun arvot ovat yhteiset, on helpompi perustaa toiminta yhtenäisten oletusten varaan. (Keyton, 2011, s. 54.)

### 2.3 Akkulturaatio

1980-luvun puolella välissä tutkijat alkoivat kiinnostua fuusioiden ja yrityskauppojen tutkimisesta kulttuurisesta näkökulmasta. Suuntaus oli osa johtamistutkimuksen ihmislähtöistä (engl. people dimension) suuntausta ja yleistä laajaa kiinnostusta kulttuurintutkimusta kohtaan. Kulttuuriset tekijät ja niiden vaikutukset fuusioiden ja yrityskauppojen onnistumiseen nousivatkin tutkimuksen keskiöön. Aikaisempi tutkimus fuusioista ja yrityskaupoista keskittyi organisaatioiden strategiseen yhteensopivuuteen tai ihmisten kanssakäymiseen yhdistymisen aikana. Kulttuurinen näkökulma puolestaan painotti kahden organisaatiokulttuurin kohtaamista, akkulturaatiota sekä kulttuuristen tekijöiden roolia fuusioiden ja yrityskauppojen onnistumisessa. (Sarala, 2009.)

Akkulturaation teoria on peräisin antropologisesta tutkimuksesta sekä kulttuurienvälisestä psykologiasta. Suuntauksen oppi-isän, Berryn (1980), teoria pyrkii selittämään, miten maahanmuuttajat akkulturoituvat uuteen kotimaahansa. Näin ollen teoriaa on alun perin sovellettu kansallisten kulttuurien tutkimukseen. 1980-luvulta lähtien sitä on alettu soveltaa myös organisaatiokulttuureihin (Sarala 2009). Tällöin sitä käyttivät Sales ja Mirvis (1984), Altendorf (1986), Nahavandi ja Malekzadeh (1988) (via Larsson & Risberg, 1998) sekä Elsass ja Veiga (1994).

Berryn (2002) mukaan klassisen määritelmän akkulturaatiosta tekivät alun perin Redfield, Linton, and Herskovits (1936, s.149) ja heidän määritelmänsä englanninkielinen versio on seuraava: “acculturation comprehends those phenomena which result when groups of individuals having different cultures come into continuous first-hand contact with subsequent changes in the original culture patterns of either or both groups”. Tämä vapaasti suomennettuna tarkoittaa alkuperäisten kulttuurien muutosta, joka tapahtuu molempien kulttuurien tullessa jatkuvaan ensikäden kosketukseen toistensa kanssa. Vaikka termi on sinänsä neutraali, eli muutos voi tapahtua toisessa tai molemmissa ryhmissä, käytännössä muutosta tapahtuu enemmän toisessa ryhmässä. (Berry, 1997.)



Nahavandi ja Malekzadeh (1988) ovat täsmentäneet vielä eroa edellä esitetyn antropologisen akkulturaation ja organisaation akkulturaation välille. Heidän mukaansa erityisesti organisaation jäsenillä, toisin kuin yksilöillä, on mahdollisuus olla akkulturoitumatta tai vetäytyä kontaktista kokonaisuudessaan. He voivat siis lähteä pois organisaatiosta, mikäli he kokevat akkulturaation stressaavaksi tai vastenmieliseksi.

Larsson ja Risberg (1998) täydentävät vielä Berryn määritelmää, jossa akkulturaatiolla tarkoitetaan lähes mitä tahansa kulttuurista kanssakäymistä ja määrittelevät akkulturaation seuraavasti: ”the development of jointly shared meanings fostering cooperation between the firms being joined together”. Vapaasti suomennettuna tämä tarkoittaa yhdessä rakennettuja jaettuja merkityksiä, jotka pakottavat yhteistyöhön yhdistyneiden yritysten kesken. Näin ollen Larssonin ja Risbergin määrittely täsmentää edelleen, mitä akkulturaatiolla tarkoitetaan nimenomaan fuusioiden ja yrityskauppojen tutkimuksessa ja erityisesti yhdistymisen jälkeisenä aikana.

Näiden määritelmien pohjalta akkulturaatioprosessista tulee organisaation kollektiivinen prosessi, jossa otetaan huomioon muun muassa kulttuurien yhteentörmäys, yhteinen kieli, molemminpuolinen huomioiminen sekä yhteisiä intressejä tukevat arvot.

### 3 AKKULTURAATION DYNAAMINEN LUONNE

Fuusioiden ja yrityskauppojen aikaisen akkulturaatioprosessin dynaamisen luonteen kautta voidaan ymmärtää, mikä on kulttuurin ja fuusion tai yrityskaupan onnistumisen välinen suhde. Fuusion tai yrityskaupan onnistuminen on kiinni prosessiin sisältyvän dynamiikan seurauksista, mikä tarkoittaa integraatiostrategiaa, muuttuvia akkulturaation muotoja, kulttuurisen integraation kehittymistä sekä johdon panostusta koko prosessin aikana. (Teerikangas & Very, 2006.)

Akkulturaation dynamiikalla tarkoitetaan fuusion tai yrityskaupan seurauksena tapahtuvaa samanaikaista kahden ryhmän välistä kulttuurista eriytymistä sekä organisaation integroitumispyrkimystä. Akkulturaatiota voidaan kuvailla jännitteenä, joka syntyy, kun ryhmillä on pyrkimys pitää yllä omaa erillistä kulttuurista identiteettiään ja toisaalta organisaatiotasolla on tarve yhteistyöhön.

Akkulturaatioprosessi syntyy siis alaryhmien *kulttuurisen eriytymisen* ja *organisaation integraatiotarpeen* välille. Eriytymistä voidaan näin ollen tarkastella kulttuurisena prosessina, kun taas integraatio on organisaatiotason prosessi. (Elsass & Veiga, 1994.)

#### 3.1 Kulttuurisen eriytymiseen vaikuttavat tekijät

Kulttuurisen eriytymisen taustalla on ryhmienvälisen dynamiikan käsitteellinen viitekehys, joka on osa sosiaalisen identiteetin teoriaa. Sosiaalisen identiteetin teoria käsittelee ryhmien välisiä asenteita ja käyttäytymistä. (Elsass & Veiga, 1994.)

Fuusiossa ja yrityskaupoissa joko toinen tai molemmat organisaatiot hylkäävät vanhan identiteettinsä ja omaksuvat uuden identiteetin tilalle (Glark., Gioia, Ketchen & Thomas, 2010). Tämän prosessin aikana työntekijät pyrkivät säilyttämään myönteisen aseman suhteessa omaan ryhmäänsä uudessa organisaatiossa (Seo & Hill, 2005; Mignerat & Marmenout, 2017). Organisaation jäsenet toisin sanoen osoittavat mieltymystään oman ryhmänsä jäsenille ja suhtautuvat negatiivisesti ryhmän ulkopuolisiin jäseniin. (Stahl & Voigt, 2008.) Ryhmäidentifikaatio tai organisaatiotason identifikaatio on eri asia kuin organisaatioon sitoutuminen, jossa yksilö sitoutuu organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja käyttäytymiseen. Vertailun ja positiivisen identiteetin tarve sen sijaan sisältävät motivationaalisen elementin.

Yksilöillä on tarve ja motivaatio säilyttää positiivinen käsitys itsestään. Kun ryhmän jäsenyys, eli sosiaalinen identiteetti toimii tämän positiivisen käsityksen julkisivuna, yksilöillä on motivaatio suosia omaa ryhmäänsä ja pitää yllä käsitystä muista ryhmän ulkopuolella. (Elsass & Veiga, 1994.) Tämä ilmiö on suurimmillaan silloin, kun ryhmä kokee uhkaa ja erityisesti, kun ryhmän ulkopuoliset havaitaan kulttuuriltaan erilaisiksi. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi yritysvaltauksissa. (Stahl & Voigt, 2008.)

Kuitenkin pelkästään kahden alakulttuurin olemassaolo riittää saamaan aikaan jaon ryhmään kuulumiseen ja kuulumattomuuteen, syrjimiseen ja konfliktiin. Mikäli ryhmien välinen ero tehdään vielä keskeisemmäksi, tulee ryhmään kuulumisen tai kuulumattomuus vielä voimakkaammin esille. (Elsass & Veiga, 1994.) Tilanne voi kärjistyä, jos valtaajapuolen yrityksen johtajat omaksuvat ylemmydentuntoisen asenteen ja kohtelevat valtauksen kohteena olevan organisaation jäseniä alempiarvoisina (Mignerat & Marmenout, 2017; Stahl & Voigt, 2008). Koska kulttuurieroja voidaan helposti syyttää, sisäiset poliittiset ja valtataistelut voidaan nähdä kulttuurieroista johtuviksi myös tilanteissa, joissa ne eivät sitä olisikaan (Stahl & Voigt, 2008).

Ryhmään kuulumisen ja kuulumattomuus voi johtaa organisaation sisäisiin konflikteihin (Seo & Hill, 2005; Mignerat & Marmenout, 2017). Sosiaalisen konfliktin käsite on myös hyödyllinen fuusioiden ja yrityskauppojen tarkastelussa, koska niihin aina liittyy jonkinasteista ryhmien välistä kitkaa. Sosiaalisella konfliktilla tarkoitetaan taistelua toimintatavoista, statuksesta, vallasta ja vähistä resursseista ja se kuvaa sitä, miten ryhmät pyrkivät saamaan haluamansa ja samalla eliminoida kilpailijoita. Kun kaksi ryhmää toimivat kilpailun alla, asenne ja vihamielinen toiminta ulkoryhmää kohti nousee. (Mignerat & Marmenout, 2017.) On myös todettu, että on helpompaa olla osana organisaatiota, joka ostaa toisen yrityksen, kuin olla osana ostettua organisaatiota (Appelbaum ym., 2014).

Ihmisillä on taipumus nähdä omat tavat toisten tapoja parempina, jolloin he asennoituvat hyökkäävästi toisia kohtaan ja puolustavat omia toimintatapojaan. Kärjistynyt tilanne on todennäköisempi silloin, kun ihmiset tuntevat omat toimintatapansa jollain tapaa uhatuiksi. (Seo & Hill, 2005.) Konfliktin mahdollisuus

kasvaa myös, mikäli henkilö tai ryhmä nähdään sellaiseksi, ettei se jaa yhteisiä ryhmälle tärkeitä avainarvoja. (Stahl & Voigt, 2008.)

Ensimmäinen havainto toisesta ryhmästä tehdään huomattavimman ja helpoiten havaittavissa olevan käyttäytymisen perusteella. Sen vuoksi kulttuurin sanelema käyttäytyminen, kuten päätöksentekomuodot, kommunikointitavat, raporttoimissuhteet tai jopa pukeutumisosuudet voi olla määre, jota vasten kulttuurisia eroja mitataan. (Seo & Hill, 2005; Elsass & Veiga, 1994). Mitä erilaisemmaksi toinen ryhmä havaitaan, sitä voimakkaampia ovat toiseen ryhmään kohdistetut negatiiviset tunteet (Elsass & Veiga, 1994). Tämän seurauksena toisen ryhmän jäsenet nähdään yleisesti epäeettisinä, pahantahtoisina ja osaamattomina (Stahl & Voigt, 2008). Mitä tärkeämpänä ryhmät pitävät tai mitä sitoutuneempia he ovat näihin vertailtaviin ominaisuuksiin, sitä vahvemmaksi muodostuu käsitys kulttuurisesta eroavaisuudesta. (Elsass & Veiga, 1994).

Se, miten työntekijät ovat valmiita hyväksymään uuden identiteetin riippuu myös siitä, miten he näkevät oman ryhmänsä statuksen verrattuna toisen ryhmän statukseen ja miten oikeutetuiksi he statuserot kokevat. Esimerkiksi alemman statuksen organisaation työntekijät, jotka eivät koe toisen organisaation statusta oikeutetuksi, suhtautuvat negatiivisemmin fuusioon tai yrityskauppaan, eivätkä identifioitu uuteen organisaatioon samalla tavoin kuin ylemmän statuksen organisaation jäsenet. Ylemmän statuksen organisaation jäsenet taas saattavat suhtautua fuusioon tai yrityskauppaan negatiivisesti, koska kokevat, että heidän ylemmyytensä on ansaittua ja tunnistavat tilanteet uhkaksi statukselleen. (Seo & Hill, 2005.) Esimerkiksi luovuttavan yrityksen johtajat, jotka päätyvän työskentelemään alemmalle tasolle ja joilla on vähemmän valtaa kuin vastaanottavan yrityksen johtajilla, voivat kokea tilanteen statuksen menettämisenä. (Elsass & Veiga, 1994.) Toisaalta taas alemman statuksen organisaation jäsenet, joiden mielestä toisella organisaatiolla on myönteisempi imago, voivat pyrkiä uudelleen identifioitumaan uuteen organisaatioon (Seo & Hill, 2005).

### 3.2 Organisaation integraatiota edistävät tekijät

*Motiivi* liikkeenluovutukselle on tärkeä, sillä sen pohjalta määrittyy, mikä on organisaatioiden jäsenten välisen kanssakäymisen tarve. Mikäli tarve tiiviimmälle kanssakäymiselle on olemassa esimerkiksi liiketoimintaympäristön vaatimusten, samankaltaisen teknologian tai skaalautumisen vuoksi, on suurempi paine integroitua luovutuksen vastaanottajaan olemassa. Tällöin myös paine mukautua vastaanottajan rakenteellisiin, sosiaalisiin ja strategisiin normeihin kasvaa. (Elsass & Veiga, 1994.)

Tutkijat ovat alleviivanneet johtamisen merkitystä yrityskaupoissa ja fuusioissa. Friedman ym. (2015) painottavat, että positiivista tulosta ei synny, mikäli sosiokulttuurisia tekijöitä, kuten kahteen eri ryhmään kuuluvien työntekijöiden ja yrityskulttuurin integroitumista, ei ole kunnolla johdettu. Hyvän johtamisen ja onnistuneen muutoksen välillä on vahva linkki, ja vaikka usein fuusioiden ja yrityskauppojen keskellä sorrutaan johtamaan prosessia lukujen näkökulmasta, ei tutkimusten mukaan ole kannattavaa unohtaa prosessin inhimillistä puolta (Appelbaum ym., 2014).

Näin ollen muutosjohtaminen ja erityisesti muutoskyvyn johtaminen nousevat yhdistymisen aikana keskiöön. Tässä organisaatioon sitoutumisella on suuri merkitys. Mitä sitoutuneempaa henkilöstö organisaatiossa on, sitä vähemmän muutosta vastustetaan. (Appelbaum ym., 2014.) Myös tietoiset pyrkimykset vaikuttaa työntekijöiden muutoksen tuomaan emotionaaliseen puoleen edistävät yhdistymistä (Febriani & Yancey, 2019).

Muutoksessa tärkeää on hyvin johdettu muutosprosessi (Rottig, 2007). Prosessissa olennaista on osallistava päätöksenteko, jossa käsitellään esimerkiksi palkkausta tai etuja sekä valtaan liittyviä rakenteita. (Friedman ym., 2015.) Palkitsemisjärjestelmän olemassaolo lisää muutokseen sopeutumiskykyä ja ehkäisee valtataisteluja ja muutoksen vastustusta (Arce & Araujo, 2017). Hyvin johdettu muutosprosessi edesauttaa ryhmien välistä kanssakäymistä, mikä taas tutkimusten mukaan pitkällä aikavälillä vähentää vastakkaisuuden ja vihamielisyyden tunteita (Elsass & Veiga, 1994). HR voi tukea yhdistymistä edistämällä positiivista työntekijäkokemusta ja pitämällä yllä keskustelua uuden yrityskulttuurin edistämiseksi (Febriani & Yancey, 2019).

Tärkeäksi integraatiota edistäväksi asiaksi on osoittautunut yrityksen kommunikointiympäristö, joka hyvin toimiessaan auttaa työntekijöitä identifioitumaan organisaatioon ja sitä kautta edistää organisaation muutoskykyä (Friedman ym., 2015). Monitulkintainen ympäristö luo suurempaa ryhmien välistä eroa, voitto-häviö -skenaariota, sekä yleistä epäluottamusta. Ennakoinnin mahdottomuus ja tiedonpuute johtavat hämmennykseen ja ahdistuneisuuteen. Johdolla on taipumuksena vastata epätietoisuuteen yksinomaan noudattamalla formaaleja kommunikaatiokanavia, jotta väärinymmärrysten mahdollisuus, tai lupaukset, joita ei voida pitää, jäävät mahdollisimman vähäisiksi. (Elsass & Veiga, 1994.) On tärkeää valjastaa muutosjohtamiseen parhaita käytäntöjä kummankin organisaation puolelta ja osallistaa työntekijöitä kommunikoinnin avulla (Aristos ym., 2018). Hyvin hoidetun kommunikoinnin seurauksena työntekijät voivat tuntea itsensä arvostetuksi ja nähdä oman osuutensa organisaation jäsenenä merkittäväksi (Friedman ym., 2015). Kommunikoinnin tulee olla selkeää, läpinäkyvää ja jatkuvaa (Febriani & Yancey, 2019). Fuusiota tai yrityskauppaa edeltävä tieto toisesta organisaatiosta ja kontakti toiseen organisaatioon vauhdittaa kulttuurin muutosta ja vähentää muutosvastarintaa (Arce & Araujo, 2017). Kulttuurisen etäisyyden tarkastelemisen sijaan tulisi keskittyä ryhmien välillä ilmenevän kahnauksen valjastamiseen kommunikoinnille kulttuurien välisten erojen ja niiden perustelujen pohjalta. Näin keskityttäisiin ryhmien väliseen rajapintaan, sen sijaan että tarkastellaan niiden välillä olevaa tyhjiötä. (Shenkar, 2001.)

Ihmisillä on taipumusta tuntea vetovoimaa niihin, joiden asenne ja arvot ovat yhteneviä heidän omien asenteidensa ja arvojensa kanssa. Jaetut normit, ideologia ja arvot lisäävät luottamusta ja samalla vähentää konfliktin mahdollisuutta. (Stahl & Voigt, 2008.) Mitä voimakkaammin vastaanottava yritys pyrkii kontrolloimaan yrityskauppojen kohteena olevaa yritystä, sitä suurempi on hankaus yhdistyvien ryhmien välillä. (Shenkar, 2001; Teerikangas & Very, 2006) Ryhmien välisiä yhteenottoja voidaan selvittää neuvottelemalla organisaation rakenteiden, sääntöjen ja toimintamallin mukaisesti. (Mignerat & Marmenout, 2017.)

Akkulturatiivisen stressin tai kulttuurien yhteentörmäystä voidaan hallita myös ensin arvioimalla sen todennäköisyyttä ja sitten fasilitoimalla kulttuurien välistä kanssakäymistä. Kulttuurien auditointi voi tarjota realistisen arvioin kulttuurien

välisistä eroavaisuuksista. Se voi myös edesauttaa keinojen suunnittelua mahdollisten kulttuurien yhteentörmäyksestä aiheutuvien ongelmien ratkaisemiseksi. Yksi keino on lisätä monikulttuurista ilmapiiriä, jossa molemmat kulttuurit ovat yhtä arvokkaita. Lisäksi voidaan vauhdittaa kulttuurien välistä oppimista esitysten ja työpajojen avulla. (Seo & Hill, 2005.)

### **3.3 Kulttuurien yhteentörmäys, akkulturatiivinen stressi**

Fuusion tai yrityskaupan epäonnistumisen seurauksena syntyvät kustannukset ovat korkeat. Yhtenä todennäköisenä syynä epäonnistumiseen on yrityskulttuurien yhteentörmäys, jossa yrityksen perustavanlaatuiset toimintamallit muuttuvat monimuotoisiksi ja vaikeaselkoisiksi, mikä puolestaan aiheuttaa pettymystä ja moraalien alentumista. Tämä seurauksena tuloksellisuus romahtaa. (Chmielecki & Sutkowski, 2016.) Kulttuurien yhteentörmäyksestä puhutaan myös akkulturatiivisena konfliktina (Seo & Hill, 2005). Konflikti on seurausta akkulturatiivisesta stressistä eli stressistä, joka syntyy kontaktissa toisen ryhmän kanssa (Elsass & Veiga, 1994).

Organisaation suorituskyky ja akkulturatiivisen prosessin välinen suhde on syklinen, jolloin organisaation suorituskyky voi olla seuraus akkulturatiivisesta prosessista tai suorituskyky voi vaikuttaa kulttuuriseen eriytymiseen ja organisaation integraatioon. Tämän vuoksi organisaation suorituskyky on suhteessa akkulturatiivisen konfliktin tasoon, jolloin organisaation suorituskyvyn parantuessa akkulturatiivinen konflikti vähenee ja toisin päin. Tässä yhteydessä tutkijat painottavatkin, että fuusioita ja yrityskauppoja tutkivassa kirjallisuudessa akkulturatiivisen stressin tai konfliktin puuttumisen on todettu olevan suoraan yhteydessä yrityskaupan jälkeiseen positiiviseen tulokseen. (Teerikangas & Very, 2006; Elsass & Veiga, 1994.)

Akkulturaation käsitettä tutkimuksessaan hyödyntävä Sarala (2009) keskittyy kvantitatiivisessa tutkimuksessaan tarkastelemaan kulttuuristen erojen ja akkulturaatiotekijöiden vaikutusta yrityskaupan jälkeiseen konfliktiin. Saralan tutkimustulosten mukaan yrityskauppojen jälkeisen konfliktin voi selittää kulttuurieroilla ja akkulturaatiotekijöillä. Organisaatiokulttuurien erot ja pyrkimys säilyttää omaa organisaatiokulttuuria lisäävät yhdistymisen jälkeisen konfliktin

todennäköisyyttä, kun taas toisen osapuolen näkeminen kiinnostavana ja houkuttelevana vähentää sitä. (Sarala, 2009.)

Mikäli organisaatiot jakavat yhteisen näkemyksen siitä, mikä on toivottu akkulturaatiomuoto, on todennäköistä, että vähemmän *akkulturatiivista stressiä* ja vastustusta ilmenee. (Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Teerikangas & Very, 2006). Akkulturaation muodot siis vaikuttavat siihen, kuinka voimakasta hankausta ryhmien välillä ilmenee. Erityisesti yrityskaupoissa, toisin kuin fuusioissa, potentiaalinen ryhmien välinen hankaus on suurempaa, koska vastaanottavaan yritykseen on jo muodostunut omaileimainen yrityskulttuuri. (Shenkar, 2001.) Mikäli organisaatiot ovat eri mieltä tavoitellusta akkulturaatiomuodosta, se todennäköisesti johtaa korkeaan akkulturatiiviseen stressiin ja toimimattomuuteen niin yksilön kuin ryhmänkin toiminnassa. Korkea akkulturatiivinen stressi taas indikoi huonoa konfliktista selviämistä, ja jonkin asteista konfliktia taas väistämättä ilmenee kahden yrityksen yhdistyessä. (Nahavandi & Malekzadeh, 1998.)

### **3.4 Akkulturaatiomuodot**

Tutkijat jakavat akkulturaation neljään eri akkulturaatiomuotoon, joita ovat *integraatio*, *assimilaatio*, *separaatio* ja *dekulturaatio* (Nahavandi & Malekzadeh, 1998). Akkulturaatioteoriassa akkulturaation muotoutuminen ei riipu pelkästään ostavan yrityksen valinnasta, vaan siihen vaikuttaa myös se, millä tavalla yrityskaupan kohde siihen suhtautuu. Fuusion tai yrityskaupan kohteena olevan yrityksen suhtautumien taas puolestaan riippuu siitä, kuinka houkuttelevana he ostajan näkevät ja kuinka he arvostavat ostajayrityksen kulttuuria. (Teerikangas & Very, 2006.)

Integraatiossa molemmat osapuolet haluavat säilyttää oman kulttuurinsa ja identiteettinsä ja säilyä autonomisina ja itsenäisinä. Fuusion tai yrityskaupan kohteena olevan yrityksen työntekijät pyrkivät säilyttämään suurimman osan uskomuksistaan, oletuksistaan, kulttuurisista elementeistään sekä niistä organisaation käytännöistä, jotka tekevät heistä ainutlaatuisia. Tämä on kuitenkin mahdollista vain, mikäli toinen osapuoli sen sallii. (Nahavandi & Malekzadeh, 1988.) Niissä fuusioissa ja yrityskaupoissa, joissa joiltain osin pyritään integroitumaan sen sijaan, että



säilytettäisiin autonomia, ainakin siirtyvän organisaation organisaatiokulttuuri tulee jollain tapaa muuttumaan (Teerikangas & Very, 2006). Integraatiossa kumpikaan osapuoli ei kuitenkaan pyri dominoimaan toista osapuolta (Nahavandi & Malekzadeh, 1988).

Assimilaatiossa toinen osapuoli omasta halustaan omaksuu toisen organisaation identiteetin ja kulttuurin. Mikäli he näkevät ostajan houkuttelevana, eivätkä arvosta omaa yrityskulttuuriaan, ovat he halukkaampia assimiloitumaan ostajan kulttuuriin. (Teerikangas & Very, 2006.) Toinen ryhmä luopuu siis aikaisemmasta kulttuurisesta identiteetistään ja omaksuu vallalla olevan kulttuurin (Elsass & Veiga, 1994) ja sen arvot (Arce & Araujo, 2017). Assimilaatio tulee kyseeseen esimerkiksi sellaisessa yrityksessä, jonka toimintatapoja ei ole koettu menestyksekkäiksi ja jonka jäsenet tämän vuoksi vapaaehtoisesti omaksuvat toisen yrityksen alkuperäisen kulttuurin (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Assimilaatio tulee kyseeseen, kun organisaatiot ovat toisiinsa nähden epätasa-arvoisessa tilanteessa (Arce & Araujo, 2017).

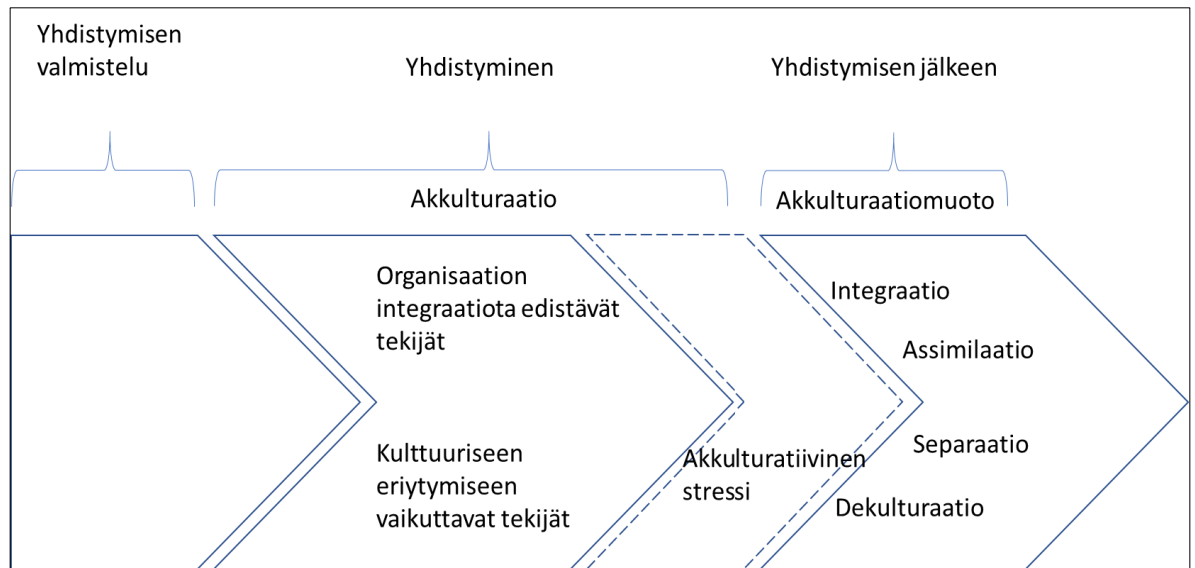
Separaatiossa toinen osapuoli pyrkii pysymään erillään ja itsenäisenä dominoivasta ryhmästä. Separatio tulee kyseeseen, kun yrityskaupan kohteena oleva organisaatio haluaa säilyttää oman kulttuurinsa ja organisaation toimintatavat ja kieltäytyvät assimiloitumasta toiseen osapuoleen millään tasolla. (Nahavandi & Malekzadeh, 1988.) Separatio voi muodostua esimerkiksi silloin, kun yritysten teknologiat ja toiminnot eroavat toisistaan eivätkä ne ole millään tapaa riippuvaisia toisistaan (Elsass & Veiga, 1994). Separaatiossa kulttuurista integraatiota tapahtuu pienin mahdollinen määrä. Separatio tulee kyseeseen, kun organisaatioiden keskinäinen riippuvuus on heikko ja eikä yhteistyöhön ole tarvetta. (Arce & Araujo, 2017.)

Dekulturaatio tarkoittaa kulttuurisen ja psykologisen kontaktin kadottamista sekä omaan että toiseen ryhmään, jolloin ryhmä jää ulkopuoliseksi molemmille. Dekulturaatio tapahtuu, kun luovuttavan yrityksen jäsenet eivät arvosta omaa kulttuuriaan, toimintatapojaan tai käytäntöjään, mutta eivät halua tulla assimiloituksi vastaanottavaan yritykseenkään. (Nahavandi & Malekzadeh, 1988.) Dekulturaatiossa kaikki olemassa olevat kulttuurit rikkoutuvat, minkä vuoksi tämä tilanne ei ole suositeltava missään olosuhteissa (Arce & Araujo, 2017).

Ajan kuluessa fuusion tai yrityskaupan osapuolet voivat siirtyä akkulturaatiomuodosta toiseen, joten näkemykset niiden suosimista akkulturaatiomuodoista voivat myös muuttua. (Nahavandi & Malekzadeh, 1988.) Akkulturaatioteoria toisin sanoen sisältää ajatuksen siitä, ettei kulttuurieroilla sinänsä ole pysyvää vaikutusta fuusion tai yrityskaupan onnistumiseen, vaan vaikutus syntyy sen kautta, mitä akkulturaatiomuotoja organisaation jäsenet suosivat. Organisaation jäsenten havainnot muuttuvat koko integraatioprosessin ajan ja vaikka aluksi näkemys olisi myönteinen, se saattaa muuttua sen mukaan, mitä toimenpiteitä ostajayritys tekee. (Teerikangas & Very, 2006.)

Akkulturaation muodot määrittyvät sen perusteella, miten siirtyvän organisaation jäsenet arvostavat tai ovat arvostamatta oman tai vastaanottavan organisaation kulttuuria. Vastaanottavan osapuolen näkökulmasta puolestaan yrityksen kulttuuri ja erityisesti sen monikulttuurisuus ja monimuotoisuus määrittävät heidän suosimaansa akkulturaatiomuotoa. Mikäli yritys on monikulttuurinen, se todennäköisesti tulee hyväksymään sen, että siirtyvä osapuoli säilyttää oman kulttuurinsa ja käytäntönsä. (Riad & Daellenbach, 2019.)

Edellä esitetyt akkulturaatiomuodot ovat laajasti sovellettuja yritystutkimuksessa. Niitä voidaan käyttää analysoimaan yksilön vaikutusta organisaation kulttuuriseen identiteettiin. Neljän akkulturaatiomuodon malli on kuitenkin saanut myös kritiikkiä osakseen, esimerkiksi käsite dekkulturaatio voidaan käsittää tulkinnanvaraiseksi ja paradoksaaliseksi. (Ohkawa, 2015.) Tästä huolimatta akkulturaatiomuodot ja niihin sisältyvä ajatus jatkuvasta muutoksesta täydentää kokonaiskuvaa fuusioiden ja yrityskauppojen aikana tapahtuvasta organisaatioiden yhdistymisen seurauksena syntyvästä akkulturaatiivisesta prosessista (kuva 1).



**Kuva 1. Akkulturaatiotekijät ja akkulturaatiomuoto fuusioiden ja yrityskauppojen toteutuksessa**

## **4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT**

Tässä kappaleessa käydään läpi menetelmät, joita käytetään tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Kappaleen tarkoituksena on tutustuttaa lukija laadulliseen tutkimukseen selkä menetelmiin, jolla laadullinen aineisto on kerätty, käsitelty ja analysoitu.

### **4.1 Tutkimusote**

Työn tutkimusote on laadullinen. Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään uutta ilman, että käytetään tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Strauss & Corbin, 1998 via Kananen, 2017). Laadullinen tutkimus perustuu sanoihin ja lauseisiin, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä syvällisesti. (Kananen, 2017, s. 35.)

Tutkimus on tapaustutkimus, johon valitsin deskriptiivisen, kuvailevan tutkimusotteen. Tavoitteena on saada tutkimuskohteesta syvälinen näkemys ja tehdä siitä tarkka kuvaus. Selvitän ja kuvaan mistä liikkeenluovutuksen yhteydessä tapahtuvassa akkulturaatiossa on kyse ja mitkä tekijät siinä vaikuttavat. Laadullinen tutkimus antaa tähän mahdollisuuden, mutta se ei anna mahdollisuutta yleistämiseen. Tämän vuoksi tulokset pätevät vain tämän tutkielman kohteena olevassa esimerkkitapauksessa. (Kananen, 2017, s. 33.)

### **4.2 Tutkimuskonteksti**

Tutkimuksen tapausyrityksenä on monipuolisesti kunta-alan palveluja tarjoava yritys, joka talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen lisäksi tarjoaa esimerkiksi tulkkipalveluja sekä rekrytointi- ja hankintapalveluja. Yrityksen asiakkaita ovat kunnat ja sairaanhoitopiirit sekä muut kunta-alan toimijat. Yritys on toteuttanut useita liikkeenluovutuksia, joiden seurauksena myös palveluvalikoima on laajentunut ja asiakkaalla tai yrityksen omissa etätoimipisteissä työskentelevien työntekijöiden

määrä on kasvanut voimakkaasti. Tapausyritys tarjoaa hedelmällisen tutkimuskontekstin yhtäältä useiden liikkeenluovutusten vuoksi, mutta toisaalta myös siksi, että lähtökohtaisesti luovuttavien organisaatioiden ja tapausyrityksen organisaatioiden on ollut tarkoituskin toimia eri tavoin erilaisten periaatteiden pohjalta. Tapausyritykseen on siirtynyt liiketoimintoja myös siksi, että toimintaa on haluttu muuttaa aikaisemmasta, tehostaa ja jouhevoittaa.

Yritys on perustettu vuonna 2012, jolloin osa asiakkaiden tukitoiminnoista siirrettiin liikkeenluovutuksella tätä varten perustettuun organisaatioon. Tässä vaiheessa yritys oli osa suurimman luovuttajan konsernia. Yritys toimii in-house -periaatteella, jossa asiakkaaksi tullaan ostamalla yrityksen osakkeita. Yritykseen siirtyi lisää liiketoimintoja vuonna 2015, 2016, 2017 ja 2018 eri kaupungeilta ja kunnilta.

Perustamisvaiheessa henkilöstömäärä oli noin 80 ja vuoden 2016 lopussa hiukan alle 200. Nyt tutkimusentekohetkellä työntekijöitä on noin 490. Vuoden 2019 alusta alkaen yritys irtautui suurimman perustaja-asiakkaan konserniohjauksesta ja on ollut siitä saakka osa konsernia, joka muodostuu emoyhtiöstä sekä neljästä saman sisältöisiä palveluja tarjoavasta tytäryhtiöstä.

Tässä pro gradu -työssä keskityn tutkimaan suurinta liikkeenluovutusta, joka tapahtui vuosien 2016 ja 2017 vaihteessa ja jonka seurauksena henkilöstömäärä yli kaksinkertaistui, toimipisteiden määrä moninkertaistui ja organisaation johto organisoitui uudelleen. Aikaisemman tutkimuksen mukaan yhdistyvien organisaatioiden kokoeroilla on todettu olevan vaikutusta lopputulokseen. Jos vastaanotettava liiketoiminto on liian pieni suhteessa vastaanottajan muuhun liiketoimintaan, voi vastaanotettu liiketoiminto helposti joko jäädä liian vähäiselle huomiolle tai saada liikaa huomiota suhteessa muuhun olemassa olevaan liiketoimintaan. Liian iso uusi liiketoiminto voi puolestaan johtaa taisteluun määräysvallasta, mikä toimii estävänä tekijänä yhdistymisen onnistumisessa. (Gomes ym., 2013.) Toisaalta on argumentoitu, että isot yrityskaupat menestyvät paremmin, koska ne tarjoavat suurempaa synergia potentiaalia, eivät siksi, että niihin kiinnitettäisiin enemmän huomioita kuin pieniin yrityskauppoihin (Larsson & Finkelstein, 1999).

Tutkimuksen kohteena olevassa liikkeenluovutuksessa tuli sen suuruuden vuoksi selkeästi esille kahden erilaisen organisaatiokulttuurin kohtaaminen, jonka seurauksena kumpikin osapuoli joutui yhtä lailla isoihin kaikkiin organisaation rakenteisiin vaikuttavien muutosten kouriin ja jossa virisi paljon keskustelua siitä, millä tavalla asiat on aikaisemmin tehty ja millä tavalla ne halutaan yhdessä tulevaisuudessa tehdä. Yhdistyminen vaikutti kaikilla organisaation tasoilla, minkä vuoksi tutkimuksen kohteena ovat kaikki organisaation tasot yrityksen ylimmästä johdosta ja esimiehistä työntekijöihin.

### **4.3 Haastattelu- ja kyselyaineisto**

Tutkimuksessa on käytetty kahdentyyppistä aineistoa. Toisen puolen muodostaa haastatteluilla joulukuussa 2019 ja tammikuussa 2020 kerätty aineisto. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja tai esimerkiksi silloin, kun tutkitaan ilmiötä, josta haastateltavat eivät päivittäin ole tottuneet keskustelemaan. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä sen vuoksi, että haastattelun aihepiirit, teemat, ovat tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme, 1988, s. 35-36.) Teemahaastattelussa edetään tiettyjen teemojen ja niistä tehtyjen tarkentavien kysymysten varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa tutkitaan ihmisten tulkintoja, merkityksiä ja sitä, miten merkitykset syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 77.)

Toimitin informanteille tutkimuskysymykset (Liite 1) etukäteen, mutta haastattelun kuluessa saatoinkin kysyä lisäkysymyksiä sen mukaan, mitä haastateltavat vastasivat ja mitä asioita he halusivat painottaa. Toin esille tutkimuksen rajauksen, raamit, joiden sisältä informantilla oli mahdollisuus nostaa esille kysymyksiä myös haastattelurungon ulkopuolelta.

Haastattelin esimerkkiyrityksestä neljää henkilöä. Haastateltavien valinnassa kriteerinä oli, että he ovat olleet yrityksessä töissä vuodenvaihteen 2016 ja 2017 liikkeenluovutuksen aikana. Lisäksi kriteerinä oli, että toinen puoli haastateltavista

olisi siirtyvästä organisaatiosta ja toinen puoli vastaanottavasta yrityksestä. Ensimmäinen haastateltavista on toiminut yrityksen toimitusjohtajana jo sen perustamisvuodesta 2012 alkaen ja näin ollen ollut ylimmässä päättävässä roolissa liikkeenluovutusten toteuttamisessa. Toinen haastateltava on toiminut siirron hetkellä palvelupäällikön roolissa siirtyvän organisaation puolella ja toimii tällä hetkellä yrityksessä palvelujohtajana ja johtoryhmän jäsenenä. Kolmas haastateltava toimii asiantuntijana ja on siirtynyt yritykseen vuoden 2017 liikkeenluovutuksessa. Neljäs haastateltava toimii niin ikään asiantuntijana ja on työskennellyt vastaanottavassa yrityksessä vuodesta 2014 saakka.

Kysyin haastateltavilta ensin viestillä halukkuutta osallistua haastatteluun, minkä jälkeen laitoin haastattelurungon tutustuttavaksi. Haastattelut toteutettiin yrityksen tiloissa ja ne kestivät 30 minuutista 45 minuuttiin. Sain kaikilta haastateltavilta luvan haastatteluiden äänittämiseen.

Toinen puoli tutkimusaineistosta koostuu esimerkkiyrityksen henkilöstölle vuoden 2017 syys-lokakuun vaihteessa tehdystä henkilöstön vastaanottoa kartoittavasta kyselystä. Kyselyllä oli tarkoitus selvittää yhdistymisen onnistuminen henkilöstön näkökulmasta. Kysely laadittiin kyselyohjelmalla ja se oli saatavilla yrityksen intranetissä. Tieto kyselystä toimitettiin henkilöstölle viikoittain toimitettavassa uutiskirjeessä. Kyselyn vastausaika oli noin kaksi viikkoa ja vastaamisesta muistutettiin vielä erikseen sähköpostitse juuri ennen vastausajan päättymistä.

Kyselyssä kartoitettiin mitä kohderyhmää vastaajat edustivat, ovatko he jo olleet yrityksen työntekijöitä vai ovatko he siirtyneet yritykseen kyseisessä liikkeenluovutuksessa. Lisäksi vastaajilta pyydettiin yhdistymiselle arvosana asteikolla 1 – 5. Muut kysymykset olivat avoimia kysymyksiä.

Tutkimukseen vastasi 217 henkilöä organisaation noin 500 henkilöstä. Vastaajista yli 30 prosenttia oli yrityksessä jo ennen isoa liikkeenluovutusta työskennelleitä ja hoikan yli 60 prosenttia isossa liikkeenluovutuksessa siirtyneitä henkilöitä. Kysely toteutettiin noin kymmenen kuukautta yhdistymisen jälkeen, jolloin vastaajilla on ollut jo jonkin verran kokemusta yhdistymisestä ja mahdollisuus analysoida sen vaikutuksia ajallisesti etäämmältä kuin siinä tapauksessa, että kysely olisi toteutettu vuoden alussa yhdistymisen aikana tai juuri sen jälkeen. Käytän tutkimuksessani

avointen kysymysten avulla saatua laadullista aineistoa, jolla vastaajat perustelevat antamaansa arvosanaa (Liite 2). Varsinainen arvosana oli tarkoitettu ainoastaan yrityksen omaan käyttöön.

#### 4.4 Tutkimusmenetelmä

Aineiston käsittelyn aloitin litteroimalla haastatteluaineistot kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen aloitin aineiston koodauksen NVivo-ohjelmaa apuna käyttäen. Ohjelma on alun perin kehitetty grounded theory -tutkimuksen apuvälineeksi, mutta sitä voidaan käyttää myös muun laadullisen aineiston käsittelyssä. Ohjelma helpotti huomattavasti aineiston käsittelyä ja ensimmäistä, *avoimen koodauksen* vaihetta. Avoimella koodauksella tarkoitetaan aineiston osittamis-, tutkimis-, vertailu-, käsitteellistämis- ja kategorisointiprosessia, jossa aineisto pilkotaan osiin ja koodataan sen yhtäläisyyksien ja erilaisuuksien perusteella. Tein koodausta samaan tapaan sekä haastattelu- että kyselyaineistoon rivi riviltä. (Jokela, 2002; s. 91; Silvonen & Keso, 1999, s. 91-92.)

Lähestymistapani tässä vaiheessa oli pääosin induktiivinen, sillä koodasin aineistoa aineistolähtöisesti enkä vielä yhdistänyt sitä teoreettiseen käsitteistöön tai runkoon. Tässä on kuitenkin huomioitava, että teemahaastattelun teemat jo sinällään muodostavat eräänlaisen jäsenyyksen, mikä puolestaan tuo lähestymistapaan deduktiivisuutta heti analyysiin alkumetreillä (Wilson, 2010, s. 258).

Tässä vaiheessa nimesin koodit käsitteellä, joka kuvasi aineistosta nousevan tapahtuman ominaisuutta. Käsitteet toimivat analyysin perusyksikköinä ja niiden tuli olla pienin pala informaatiota kuitenkin niin, että ne ovat ymmärrettävissä ilman lisäinformaatiota tutkimuksen kontekstista käsin. Niiden tuli suunnata tutkijan ymmärrystä tai toimintaa. (Lincoln & Cuba, 1985, s. 345.) Koodauksen aikana kävin aineistoa useaan kertaan läpi, jotta sain verrattua lopullisia käsitteitä vähintään kertaalleen koko aineistoon. Lopuksi kirjoitin syntyneet käsitteet paperilapuille, mikä auttoi kokonaisuuden hallinnassa. Niiden avulla oli helppo pitää yllä lukua koodausten määrästä ja esimerkiksi poistaa päällekkäisiä käsitteitä. Lopullisesta käsitteistöistä poistin tai yhdistin muihin sellaiset käsitteet, jotka oli koodattu vain yhdesti. Tämän koodausvaiheen aikana tein jatkuvaa käsitteiden luokittelua



vertaamalla niitä toisiinsa ja miettimällä muodostuvien kategorioiden ominaisuuksia. (Jokela, 2002; s. 91; Silvonen & Keso, 1999, s. 91-92.)

*Aksiaalisen koodauksen* vaiheessa kokosin aineistoa yhteen uudella tavalla. Aksiaalisessa koodauksessa tarkennetaan avointa koodausta täsmentämällä kategorian ja sen alakategorian välistä suhdetta. (Strauss & Corbin, 1990, s. 115.) Tässä vaiheessa ryhdyin tutkimaan teoriasta lähtöisin olevia tekijöitä ja niiden käsitteistöä ja yhdistämään niitä muodostuviin kategorioihin. Tämän jälkeen kategorioiden yläkäsitteistö alkoi muodostua ja luontevasti sulautua teorian tarjoamiin käsitteisiin. Osan nimeämistäni käsitteistä oli teorian käsitteistön kanssa vastaavia, jolloin korvasin ne teorian tarjoamilla käsitteillä.

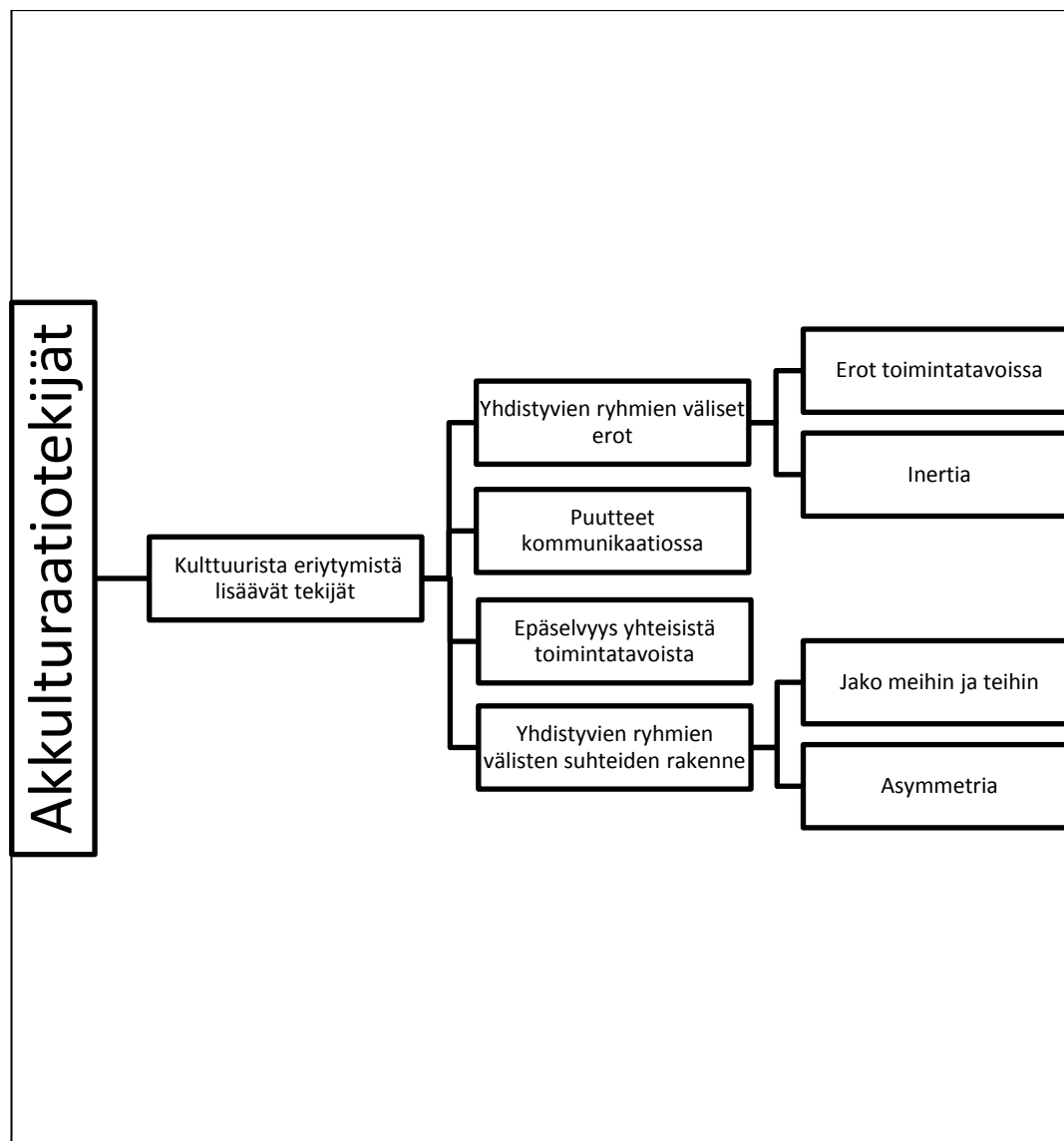
Rajasin aineistoa teorian avulla ja sitä tutkimuskysymyksiin peilaten. *Selektiivisen koodauksen* vaiheessa suhteutin kategoriat ydinkategoriaan, joka vastaa tutkimuksen pääkysymykseen. Tässä vaiheessa siirryin kohteen kuvauksesta teoreettis-analyttiseen ymmärtämiseen, kun sisältö kiteytyi ydinkategoriaan (Strauss & Corbin, 1990, s. 142; Silvonen & Keso, 1999, s. 92). Tämän jälkeen vielä täydensin ja kehittelyä ja lisäerittelyä vaativat kategoriat. Selektiivisen koodauksen aikana muodostui juonellinen kokonaisuus, minkä ympärille tutkimuksen tulokset keskittyvät.

## 5 AINEISTON ANALYYSI

Tässä kappaleessa esittelen aineistosta muodostamani analyysin sekä tutkimustulokset. Aineiston analyysiin sovellan tarkemmin kappaleessa 3 esittelemääni akkulturaation teoriaa. Ensin esittelen tapausyrityksen liikkeenluovutuksessa tapahtunutta akkulturaatiota kulttuurista eriytymistä lisäävien tekijöiden ja organisaation integraatiota edistävien tekijöiden näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastelen tapausyrityksessä koettua akkulturaatiivista stressiä sekä akkulturaatiomuotoja heti liikkeenluovutuksen jälkeisenä aikana sekä myöhemmin tutkimuksentekohetkellä. Tässä tutkimuksen analyysiosiossa käytän tapausyrityksestä termiä *vastaanottava yritys* ja tapausyritykseen siirtyneestä organisaatioista termiä *siirtyvä organisaatio*.

### 5.1 Kulttuurista eriytymistä lisäävät tekijät tapausyrityksessä

Yhdistyvien ryhmien välinen vastakkaisuus vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja pelkkä alakulttuurien olemassaolo voi saada aikaan tunteen ryhmittymisestä, syrjinnästä tai konfliktista (Elsass & Veiga, 1994). Tämän vuoksi yhdistyminen epäonnistuu väistämättä, mikäli selkeää suuntaa ei ole määritelty tai muutosta ei johdeta (Gomes ym., 2013). Keskeisimmät kulttuurista eriytymistä lisäävät tekijät tapausyrityksessä olivat *yhdistyvien ryhmien väliset erot*, jonka alatekijöinä *erot toimintatavoissa* sekä *inertia, puutteet kommunikaatiossa, epäselvyys yhteisistä toimintatavoista* sekä *yhdistyvien ryhmien välisten suhteiden rakenne*, jonka alatekijöinä *jako meihin ja teihin* sekä *asymmetria* (kuva 2).



Kuva 2. Kulttuurista eriytymistä lisäävät akkulturaatiotekijät tapausyrityksessä

### Yhdistyvien ryhmien väliset erot

Saralan (2009) mukaan taipumus säilyttää omaa organisaatiokulttuuria vastaanottavan yrityksen puolella vaikuttaa konfliktien syntyyn enemmän kuin taipumus kulttuurin säilyttämiseen siirtyvän organisaation puolella. Mikäli vastaanottava osapuoli pyrkii säilyttämään omaa organisaatiokulttuuriaan, lisää se alentavaa asennetta toista osapuolta kohtaan, mikä voi johtaa yhdistymisen jälkeisen konfliktin syntymiseen. (Mignerat & Marmenout, 2017; Seo & Hill, 2005; Shenkar, 2001.) Esimerkkiyrityksessä yhdistyvien ryhmien välisiä eroja kuvaavat akkulturaatiotekijät *erot toimintatavoissa ja inertia*.

### ***Erot toimintatavoissa***

Sekä kyselystä että haastatteluissa nousee esille sekä vastaanottavan yrityksen että siirtyvän organisaation puolelta paljon havaintoja siitä, miten kahden yhdistyvän organisaation toimintatavat eroavat toisistaan. Haastateltavista kaikki nostivat asian esille. Erot johtuivat vastausten mukaan osittain siitä, että vastaanottava yritys oli pienempi kuin siirtyvä organisaatio, jolloin myös toimintatavat molemmilla puolilla olivat aikaisemmin muokkautuneet koon vaatimusten mukaan. Osittain eroihin nähtiin syyksi siirtyvän organisaation mukanaan tuoma kunta-alalle tyypillinen toimintakulttuuri. Tämä kahden eri toimintatavan rinnakkaisuus jatkui vielä jonkin aikaa yhdistymisen jälkeen, vaikkakin niitä lähdettiin heti yhdessä työstämään.

Vastaanottavan yrityksen toimintakulttuuria kuvattiin siihen kuuluvien jäsenten puolelta avoimeksi ja matalahierarkiseksi. Itsenäisiä päätöksiä on yrityksessä ollut helppo tehdä ja esimerkiksi on ollut mahdollisuus tarpeen mukaan olla suoraan asiakkaaseen yhteydessä. Yrityskulttuuria kuvattiin myös rennoksi ja ei liian vakavaksi sekä ratkaisukeskeiseksi ja nopeaksi. Siirtyvän organisaation näkökulmasta toiminta nähtiin kuitenkin liikaa yksittäiseen ihmiseen tukeutuvaksi, jolloin tarpeellinen tieto jäi helposti yksittäisen ihmisen taakse, eikä näin ollut useamman henkilön käytettävissä.

*...matala hierarkia, voi tehdä itsenäisesti päätöksiä – on ollu sillai helppo et no niin, joku asia pitää korjata, mä oon suoraan asiakkaaseen yhteydessä, kysytään että voidaanko tämä toimintatapa esimerkiksi muuttaa, asiakas kuittaa, näin. (Haastateltava 1)*

*Esimerkkinä mainittakoon vaikkapa että uskaltaako sanoa esimiehelle vastaan tai uskaltaako sanoa oman mielipiteensä palaverissa kun seillä aiemmassa organisaatiossa ei välttämättä niin ollut, nii se vie suhteellisen pitkän aikaa joillakin ihmisillä sitten se uskalluksen löytyminen että huomaakin että täällähän näemmä uskaltaakin sanoa että mä oon erimieltä jostakin ilman että tulee leimatuksi. (Haastateltava 2)*

Siirtyvän organisaation toimintakulttuuria kuvattiin erityisesti siihen kuuluvien jäsenten puolelta selkeärakenteiseksi ja hyvin organisoiduksi, jossa yhteisesti sovitun systeemin avulla tieto oli kaikkien saatavilla. Toisaalta vastaanottavan yrityksen

jäsenten puolelta toimintakulttuuri nähtiin byrokraattisena kokonaisuutena, jossa päätöksenteko oli hidasta ja jossa oli enemmän väliportaita.

*Vuoden aikana on voimistunut tunne, että [siirtyvästä organisaatiosta] on tullut mukana byrokratiaa ja ihan turhaa asioiden monimutkaista käsittelyä (kunta-alan tyypillisiä ongelmia). (Kyselyvastaus)*

Nämä erot toimintatavoissa kuvastavat ajattelueroa siitä, miten organisaation tulisi rakentua ja kuinka paljon rakenteisiin liittyviä käytäntöjä ja toimintoja tulisi ennalta määrittää. Erot kuvastavat myös sitä, mikä on painopiste ja organisaatiolle keskeisin sen selviytymiseen vaikuttava tekijä, onko se organisaation sisäisen toiminnan sujuvuus ja hallinta vai joustava, asiakkaan tarpeita ja liiketoimintaympäristöä nopeasti mukaileva toimintatapa.

### ***Inertia***

Samalla kun huomataan eroja toisen organisaation toimintatavoissa, pyritään pitämään kiinni omasta toimintakulttuurista ja puolustamaan oman ryhmän toimintatapoja. Tämä on omiaan pitämään yllä ryhmien välisiä eroja. Omasta pidettiin kiinni vuoden 2017 organisaatioiden yhdistymisessä, mutta samaa on havaittavissa myös vuoden 2019 alussa perustetun konsernin eri tytäryhtiöiden välillä. Kun vastaajat muistelivat yhdistymisen jälkeistä omista toimintatavoista kiinnipitämistä, he huomasivat, että sama ilmiö on myös tällä hetkellä havaittavissa vain eri kontekstissa.

*Sillon ko me tultiin tähän ni pidettiin [siirtyvän organisaation] puolta, nyt ko me ollaan konserni, ni me pyrittän pitämään [vastaanottavan yrityksen] puolta ja sitte ite yrittää muistuttaa – että yrittävät sillai että haluavat sitä omaaki itsenäisyyttä. (Haastateltava 3)*

### **Puutteet kommunikaatiossa**

Aineistosta nousee vahvasti esille erityisesti vastaanottavan yrityksen puolella olevien jäsenten liikkeenluovutusta koskeva tiedonpuute. Fuusiota tai yrityskauppaa edeltävä tieto toisesta organisaatiosta ja kontakti toiseen organisaatioon vauhdittaa kulttuurin muutosta ja vähentää muutosvastarintaa (Arce & Araujo, 2017), mutta erityisesti niissä tapauksissa, joissa siirtyvän organisaation jäsenet eivät ole tulleet

työskentelemään lähelle vastaanottajatahon työntekijöitä, ovat siirtyvät henkilöt jääneet etäisiksi.

*Yhdistyminen ei ole vaikuttanut työhöni ja uudet ihmiset ovat siten jääneet etäisiksi, eivätkä he ole ennestään tuttuja. Näen muutamia ihmisiä päivittäin ja kohtaamiset ovat lähinnä huomenta- ja heit - tasolla. (Kyselyvastaus)*

Vastaanottoon ei ollut sisällytetty yhteistä esittäytymistilaisuutta ja koska vastaanotettavien henkilöiden määrä oli suuri, ei vastaanottavan yrityksen henkilöstöllä ollut riittävästi tietoa siitä, mihin siirtyvät henkilöt on sijoitettu ja mitä he tekevät. Vastaanotossa oli keskitytty enemmän siirtyvän organisaation valmentamiseen, kun taas vastaanottavalle puolelle ei tarjottu valmennusta siitä mikä heidän työssään tai työympäristössään tulee muuttumaan. Tämän lisäksi he kokivat saaneensa liian vähän konkreettista tietoa siirtyvistä henkilöistä, heidän työkuvaan, tarjoamista palveluista tai sijoittumisesta yrityksen toimitiloihin. Tämä näkyi joissain tapauksissa siirtyvän organisaation jäsenille niin, etteivät he tunteneet itseään tervetulleiksi.

*Se näyttäyty jotenki että oliko [vastaanottavan yrityksen henkilöitä] valmennettu ollenkaan tähän muutokseen, että sillai se näky itelle. (Haastateltava 4)*

*Pitää muistaa että myös meitä jo [vastaanottavaan yritykseen] kuuluvia jännittää/pelottaa uudet tilanteet ja luo epävarmuutta. Tottakai uudet työntekijät toivotetaan tervetulleiksi ja pidetään huolta että tuntevat olonsa tervetulleiksi, mutta jo entuudestaan [vastaanottavassa yrityksessä] olevia unohtamatta kuitenkaan, tarvitsemme tällaisissa muutostilanteissa samalla tavalla huomiota ja tunnetta että olemme tärkeitä. (Kyselyvastaus)*

*--Heillä oli käsitys että mikään ei muutu. Vielä syksyllä -17 ihmettelivät että mitä [siirtyvälle organisaatiolle] on tapahtunut – Eivät siis hahmottaneet millaisesta muutoksesta on kyse. (Kyselyvastaus)*

## **Epäselvyys yhteisistä toimintatavoista**

Yhdistymisen jälkeen oli tarve keskustella uusista kaikille yhteisistä toimintatavoista. On olennaista saavuttaa yhteinen ymmärrys siitä, miten yhdistyvien organisaatioiden tulisi työskennellä yhdessä (Aristos ym., 2018). Esimerkkiyrityksessä epäselvyyttä

toimintatavoista oli melko pitkään, ennen kuin ne yhteistyössä oli saatu laadittua. Ennakointia ja etukäteisvalmisteluja mahdollisten uusien yhteisten toimintatapojen työstämiseksi ei tehty. Yhteisten toimintatapojen etsiminen toi kuitenkin keskusteluun yhdistyvien organisaatioiden aikaisemmat käytänteet ja linjaukset sekä näiden takaa löytyvät erilaiset organisaatioita koskevat arvot ja olettamukset.

Koska yritys oli kasvanut yli kaksinkertaisesti, ei samoilla toimintatavoilla voinut kaikilta osin jatkaa. Lisäksi siirtyvällä osapuolella oli tarve käydä läpi yrityksen linjaukset ja toimintatavat, tutustua niihin ja sisällyttää niihin jotain omaa. Vastaanottavan osapuolen taas oli vaikea hahmottaa, mikä toimintatapa sopii kasvaneen ja muuttuneen yrityksen tarpeisiin. Toisaalta tietyt piirteet vastaanottavan yrityksen käytännöissä tuli säilyttää jo senkin vuoksi, että vastaanottavaa yritystä sitoo eri lait kuin siirtyvää organisaatiota. Myös organisaation uudelleenrakentuminen vei aikansa ennen kuin uusi kokonaisuus oli hahmottunut kaikilla yrityksen tasoilla.

*...prosessien uudelleensuunnittelua, miettimistä ja molempien omat toiveet ja niistä luopumista mahdollisesti ja se yhteensovittaminen.  
(Haastateltava 4)*

*Haasteita on jonkin verran aiheuttanut yhteisten toimintatapojen löytäminen (Kyselyvastaus)*

*Monesti tuli olo, että [vastaanottava yrityksen jäsenet] ottavat [siirtyvän organisaation jäsenet] vastaan ja alkavat opettamaan talon tavoille, sen sijaan että oltaisiin alettu rakentamaan yhteistä ”juttua”.  
(Kyselyvastaus)*

*Käytäntöihin opastaminen on vaikeaa silloin kun kukaan ei tiedä mitä käytännöt ovat tai mitä niiden tulisi olla. Esimies oli aktiivinen tiedottaja, mutta samalla tavalla myllerryksen keskellä kuin minäkin.  
(Kyselyvastaus)*

## **Yhdistyvien ryhmien välisten suhteiden rakenne**

Yksi kulttuurista eriytymistä lisäävä tekijä on yhdistyvien ryhmien välisten suhteiden rakenne. Tällä tutkijat tarkoittavat erityisesti sellaisia rakenteita, jotka peilaavat

organisaatioiden eriäviä näkemyksiä statuksesta tai ryhmien välistä konfliktia ja kilpailua. (Elsass & Veiga, 1994; Seo & Hill, 2005.) Esimerkkiyrityksessä yhdistyvien ryhmien välisten suhteiden rakennetta kuvaavat akkulturaatiotekijät *jako meihin ja teihin* sekä *asymmetria*.

### ***Jako meihin ja teihin***

Aineistosta nousee esille jako meihin ja teihin, kahteen eri ”kuppikuntaan”, johon sisältyy jossain määrin myös tunne epätasa-arvosta sekä kilpailua ja konfliktia siitä, kenen tapoja noudatetaan. Mielenkiintoista on, että molemmat osapuolet tunsivat yhtä lailla itseään kohdeltavan eriarvoisesti toiseen osapuoleen nähden. Pitkään koettiin, että yrityksessä on kaksi erillistä ryhmää, joista puhuttiinkin yritykseen siirtyneinä ja vanhoina yrityksen jäseninä. Toisaalta koettiin, että todellista yhdistymistä ei ole tapahtunut, koska siirtyneen organisaation jäsenet eivät ole omaksuneet vastaanottavan yrityksen tapoja. Toisaalta epäselvää oli, yhdistyikö siirtyvä organisaatio vastaanottavaan yritykseen vai jatketaanko yhdistymisen jälkeen kokonaan uutena yrityksenä.

*Kuppikuntaisuus näkyy hyvin arjessa. Todellista yhdistymistä ei ole tapahtunut. [Siirtyvän organisaation jäsenet] eivät oikein ole omaksuneet [vastaanottavan yrityksen] tapoja. (Kyselyvastaus)*

*Mietityttää tulimmeko tasaveroisina työntekijöinä [vastaanottavaan yritykseen siirtyvästä organisaatiosta]. (Kyselyvastaus)*

*[Siirtyvän organisaation] henkilöstöä pidetään paremmassa arvossa kuin muuta henkilöstöä. (Kyselyvastaus)*

### ***Asymmetria***

Aineistosta selviää, että vastaanottavalla yrityksellä oli pelkoa siitä, että siirtyvä organisaatio, joka oli vastaanottavaa yritystä isompi, tulee ja valtaa yrityksen. Siirtyvässä organisaatiossa puolestaan oli ajatuksena yhdistyä vastaanottavaan yritykseen ja alkaa rakentamaan yhdessä uutta organisaatiota. Tämä alkuasetelma on rakentanut konfliktia ja kilpailua ryhmien välille.

*Tuntuu siltä kuin ennen yhdistymistä [vastaanottavassa yrityksessä] työskennelleet jäivät jalkoihin. [Siirtyvän organisaation] jäsenet ikään*



*kuin "valtasivat" [vastaanottavan yrityksen] enkä koe vielääkään heitä tasavertaisina [vastaanottavan yrityksen jäsenenä]. (Kyselyvastaus)*

*- - sehän oli se asenne että nuo tulee ja tappaa meidät, ne on niin paljon isompia että ne niinku hukuttaa meidät, mutta sehän meni aika äkkiä sitte ohi. - - [vastaanottava yritys] pelkäs että [siirtyvä organisaatio] määrää liikaa ja varmaan siinä osin niin ehkä kävikin. (Haastateltava 2)*

*Siirtyneiden ymmärrys, että tulevat [vastaanottavaan yritykseen] eikä toisin päin. (Kyselyvastaus)*

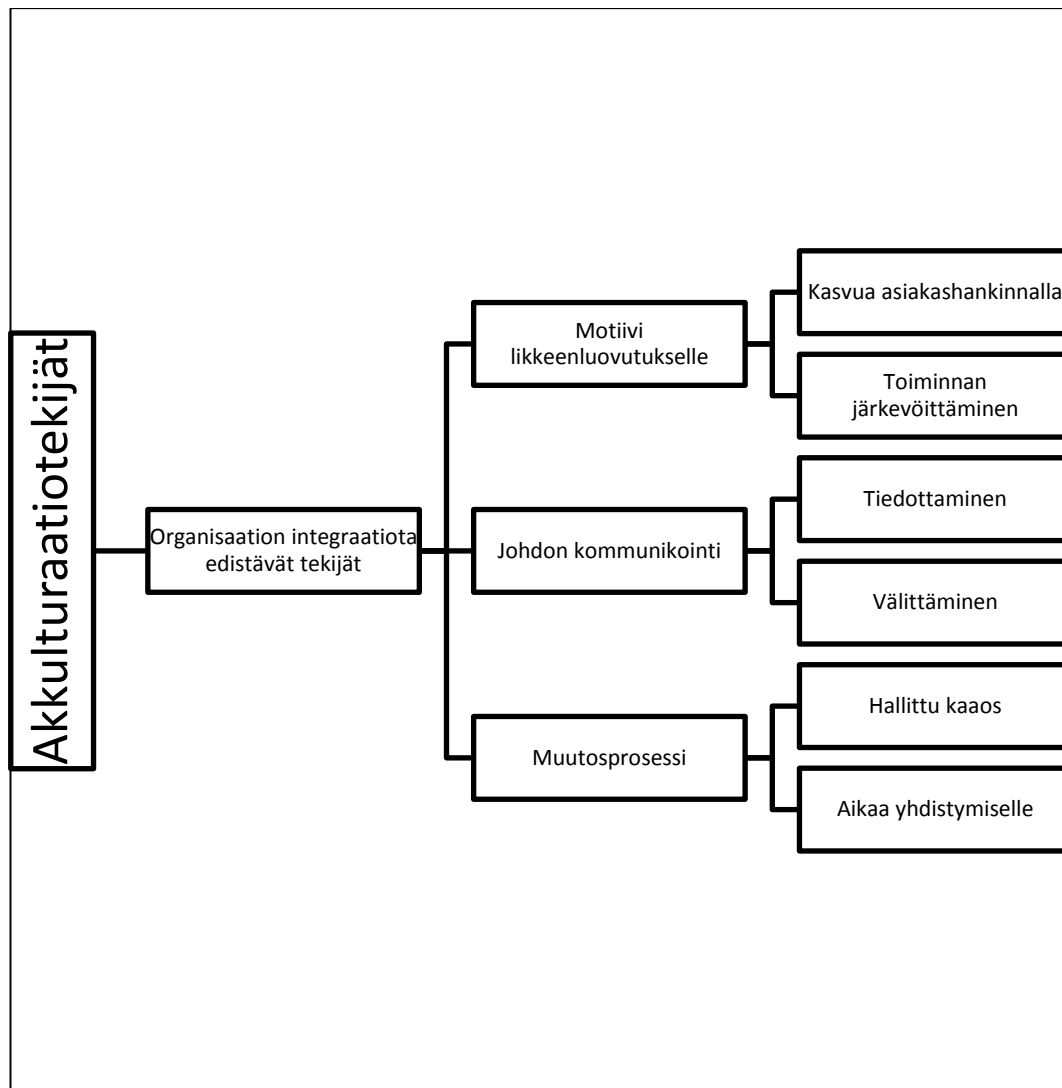
Jossain määrin tämä on aiheuttanut myös organisaatioiden välistä vastakkainasettelua, joka kuitenkin väheni pian yhdistymisen jälkeen.

*Vaikka käytänteihin opastamista on ollut niin silti on jäänyt [siirtyvän organisaation] tapa toimia. Suorainaista vastakkainasetteluakin on nähty. (Kyselyvastaus)*

## **5.2 Organisaation integraatiota edistävät tekijät**

Vastakohtana ryhmien kulttuurisen eriytymiselle on organisaation paine integroida siirtyvä ja vastaanottava organisaatio. Larsson & Finkelstein (1999) havaitsivat tutkimuksessaan, että integraation onnistuminen ennustaa yhdistymisellä tavoitellun synergian saavuttamista voimakkaimmin. Mitä suurempi kanssakäymisen ja yhteistyön aste yhdistyvien organisaatioiden välillä on, sitä suuremman synergian yritykset voivat saavuttaa. Pelkkä synergian mahdollisuus ei siis riitä, vaan tarvittavat rakenteelliset ja prosessuaaliset muutokset täytyy tehdä, jotta potentiaalinen synergia voi realisoitua. Tutkijat arvelevatkin, että syynä siihen, ettei synergiaa fuusion tai yrityskaupan seurauksena saavuteta voi olla se, etteivät johtajat useinkaan ymmärrä onnistuneen integraation vaikutusta potentiaalisen synergian realisoitumiseen. (Larsson & Finkelstein, 1999.)

Esimerkkiyrityksessä organisaation integraatiota edistäviä tekijöitä ovat *motiivi liikkeenluovutukselle*, jonka alatekijöinä *kasvua asiakashankinnalla* ja *toiminnan järkevöittäminen*, *johdon kommunikointi*, jonka alatekijöinä *tiedottaminen* ja *välittäminen* sekä *muutosprosessi*, jonka alatekijöinä *hallittu kaaos* ja *aikaa yhdistymiselle* (kuva 3).



Kuva 3. Organisaation integraatiota edistävät akkulturaatiotekijät tapausyrityksessä

### Motiivi liikkeenluovutukselle

Elsassin ja Veigan (1994) mukaan motiivi yrityskaupoille on tärkeä, koska se sanelee, kuinka paljon yhteistyötä organisaatioiden jäsenten kesken tarvitaan. Tutkijat ovat tehneet motiiviin perustuvia yrityskaupan luokitteluja, ja yksinkertaisin niistä on yrityskauppojen jakaminen toisiinsa liittyviin ja toisiinsa liittymättömiin liiketoimiin. Toisessa päässä pyritään kasvattamaan markkinaosuutta rajoitetulla tuote- tai markkina-alueella ja toisessa päässä pyritään nopeaan kasvuun (Shrivastava, 1986 via Elsass & Veiga, 1994). Tutkijat pohjaavat argumenttinsa tutkimukseen, jossa tarve integraatiolle yhdistettiin kahden firman

samankaltaisuuteen (Datta & Grant, 1990 via Elsass & Veiga, 1994) ja joka vaikuttaa kummankin suorituskykyyn.

Esimerkkiyrityksessä liikkeenluovutuksen motiivia kuvaavat akkulturaatiotekijät *kasvua asiakashankinnalla ja toiminnan järkevöittäminen*.

### **Kasvua asiakashankinnalla**

Esimerkkiyrityksen motiivi liikkeenluovutuksiin on esisijaisesti uusien asiakkaiden hankinta ja sitä kautta markkinoilla selviytyminen. Asiakashankintojen takana on ollut kasvutavoite, jolloin liikkeenluovutukset ovat onnistuneen toiminnan luonnollinen seuraus. Mikäli asiakas haluaa, useimmiten kustannussyistä, ulkoistaa osan toiminnoistaan ja siirtää ne esimerkkiyritykseen, on esimerkkiyritys valmis ottamaan vastaan liiketoiminnon mukana siirtyvät työntekijät saadakseen uuden asiakkaan. Mikäli esimerkkiyritys ei ottaisi vastaan liikkeenluovutuksella siirtyvää henkilöstöä, todennäköisesti asiakas päätyisi ulkoistamaan toiminnot toiselle yritykselle. Tässä tapauksessa kieltäytyminen olisi kaupanteon este. Joissain tapauksissa asiakas saattaa päätyä myös pitämään ulkoistamassaan liiketoiminnossa työskennelleet ihmiset itsellään, mutta silloin henkilöstöä ei siirry, eikä kysymys ole liikkeenluovutuksesta (Järvinen ym., 2010, s. 17). Näissä tapauksissa esimerkkiyritys rekrytoi työntekijät uuteen asiakkuuteen.

*Kaupanteko, se on kaupanteon este, jos ei niin tehdä. (Haastateltava 2)*

*No meillähän motivaatio on se että mikäli me halutaan se asiakas, niin meidänhän on siihen suostuttava. (Haastateltava 1)*

Tämän lisäksi motiivina on saada osaavaa henkilökuntaa hoitamaan kasvavan yrityksen tehtäviä ja turvata palvelun jatkuminen. Siirtyvän henkilön mukana siirtyy myös hiljainen tieto, mikä helpottaa asiakkuuden hoitamista erityisesti uudella asiakkaalla. Myöhemmässä vaiheessa liikkeenluovutuksella tulleet henkilöt voivat yrityksen sisällä siirtyä tekemään myös muita heille sopivia työtehtäviä, jolloin liikkeenluovutukset voidaan nähdä myös osana koko yrityksen laajuista resurssointia.

*- - onhan se myös se jatkuvuuden turvaaminen eli et - - se hiljainen tieto sieltä siirtyy ja meidän on helpompi sitten - - palvella se asiakas kun me ollaan oikiasti otettu se väki. (Haastateltava 2)*

*- - mehän saahaan sieltä osaavaa henkilöstöä, et sehän on meille myös tietyllä tavalla helppo rekrytointi. (Haastateltava 1)*

### **Toiminnan järkevöittäminen**

Aineistosta nousee esille myös toiminnallinen motiivi liikkeenluovutukselle. Kun asiakas on tehnyt aiemmin osan esimerkkiyrityksen prosessista, on taitekohdassa organisaatioiden välillä ollut esimerkiksi tiedonkulkuun ja prosessinkehittämiseen liittyviä ongelmia, jotka ovat hidastaneet prosessin toimintaa. Yhdistymisen myötä prosessi saadaan sisällytettyä yrityksen sisälle. Tämä on ollut yhtenä motiivina liikkeenluovutukselle.

*Toiminta järkevöityi, kun ei ole enää kahta organisaatiota, jossa hoidetaan asioita. Myös synenergia lisääntyi. Pääallekkäisyydet poistuivat - - (Kyselyvastaus)*

*No varmaan yhittää voimat ko kaks samanlaista ja saahaan yks iso joka antaa synenergiaa sitte niinku puolin ja toisin että saahaan esimerkiksi prosessi pitemmäksi ja ettei oo toisessa paikassa joku pätkä toisesta prosessista. (Haastateltava 3)*

### **Johdon kommunikointi**

Fuusioiden ja yrityskauppojen aiheuttaman epävarmuuden on todettu vaikuttavan sekä yksilön stressireaktioon että ryhmien väliseen kulttuuriseen eriytymiseen. Sen vuoksi sekä laadullisesti että määrällisesti tehokas kommunikointi on tärkeää yhdistymisen toteutuksessa. (Elsass & Veiga, 1994.) Jo ennen yhdistymistä tapahtuvalla kommunikoinnilla vähennetään epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Informaatiotyhjiö voi johtaa epävarmuuteen ja turhiin huhuihin, joilla on epäsuotuisat seuraukset. Se että vastaanottava yritys kommunikoi tarkoituksensa siirtyvälle organisaatiolle, tulee nähdä tärkeänä osana yhdistymisprosessin johtamista. (Gomes ym., 2013.) Tärkeäksi on todettu myös, että työntekijät uskovat johtajan välittävän heistä fuusion tai yrityskaupan aikana, jolloin heille kehittyy myönteinen asenne muutosta kohtaan ja jolloin sitoutuminen fuusioon tai yrityskauppaan lisääntyy (Able, 2007 via Zhang ym., 2015).

Erityisen tärkeää on, että esimies toimii tiedon välittäjänä, antaa tukea ja ymmärtää. Tämän vuoksi organisaation on hyvä varmistaa, että tietoa on tarjolla kaikilla

organisaation eri tasoilla (Schweiger et al., 1987 via Elsass & Veiga, 1994). Esimerkkiyrityksessä johdon kommunikointia kuvaavat akkulturaatiotekijät *tiedottaminen ja välittäminen*.

### **Tiedottaminen**

Esimerkkiyrityksessä siirtyvän organisaation siirtymisestä ja vastaanotosta tiedottaminen yhdistymisen aikana koettiin hyväksi ja riittäväksi. Tiedottaminen koski kuitenkin pääasiassa siirtyvän organisaation siirtymistä ja vastaanottoa, jolloin vastaanottavan yrityksen jäsenet eivät tulleet riittävästi informoiduiksi siitä, mitä muutos vastaanottavalle yritykselle ja heidän työlleen tulee tarkoittamaan.

Esimiehet jakoivat tietoa tiimipalavereissaan ja siirtymistä hoitava vastaanottoprojekti tiedotti henkilöstöä suoraan ja muun muassa perusti kanavan, jonka kautta sai kysyä siirtymiseen liittyvistä mieltä askarruttavista asioista ja joka mahdollisti siirtyvän organisaation osallistamisen.

*Yhdistymiseen liittyviä askarruttavista asioista oli mahdollista kysyä [organisaation intranetissä] ja niihin saatiin nopeat vastaukset. (Kyselyvastaus)*

*Säännölliset henkilöstöinfot olivat todella hyviä! Viestintä oli arkikielistä ja ymmärrettävää. Esimiehet olivat muutosprosessissa, kuten muutkin. Esimies jakoi tietoa mahdollisuuksiensa puitteissa, selvitti asioita jos ei tiennyt. (Kyselyvastaus)*

Lisäksi yhdistymisen etenemisestä tiedotettiin toimitusjohtajan toimesta säännöllisesti koko organisaatiolle.

*[Toimitusjohtajan] porinoissa kerrottiin ja tiedotettiin mielestäni tosi hyvin missä aina mentiin yhdistymisprosessissa. (Kyselyvastaus)*

Vaikka yleinen tiedotus yhdistymisessä onnistui hyvin, tulee aineistosta esille myös seikka, joka osoittaa kommunikoinnin tärkeyden sekä sen, että kommunikointi joitain osin epäonnistuu aina ja organisaation jäsenet eivät koskaan voi olla täysin informoituja. Tämä osoittaaakin minkä vuoksi on tärkeää, että johto säilyttää johdonmukaisuuden toiminnan ja kommunikaation välillä. (Bastien, 1987 via Elsass & Veiga, 1994). Aineistosta ilmenevä tiedotukseen yhdistymisen aikana sisällytetty ajatus uuden yhtiön perustamisesta on vaikuttanut osaltaan eriytymistä edistävästi,

sillä se oli antanut yhdistymässä oleville osapuolille erilaisen odotuksen siitä, mitä odotetaan ja tavoitellaan ja mitä lopulta tapahtui.

*Kun tieto yhdistymisestä tuli, meille painotettiin, että ollaan perustamassa ihan uutta [yritystä]. Tätä tunnetta ei kuitenkaan ole tullut. (Kyselyvastaus)*

## **Välittäminen**

Sen osoittaminen eri keinoin, että henkilöstöstä välitetään, koettiin esimerkkiyrityksessä tärkeäksi yhdistymisen onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Vaikka yleisessä kommunikoinnissa sinänsä tähdätään asioista tiedon välittämiseen ja työn sujuvuuden varmistamiseen, on sillä toinen tärkeä ulottuvuus; osoitus välittämisestä. Ylipäätään se, että pidetään hyvää huolta auttaa siirtymistä ”henkiselläkin puolella”.

*- - näissä on minusta kuitenkin se välittäminen. (Haastateltava 4)*

*Tiedottaminen on ollut onnistunutta. Sekä [vastaanottavan yrityksen] että [siirtyvän organisaation] työntekijät otettiin kun ”äidin” hoiviin ja näin mielestäni saatiin siirtymä onnistumaan henkiselläkin puolella. Olen kokenut uutena työntekijänä, että meistä pidetään hyvää huolta ja koulutusten ja tiedottamisen, sekä yhteisten toimintojen avittamana. (Kyselyvastaus)*

## **Muutosprosessi**

Aikaisemmissa tutkimuksissa on painottunut yhdistymisprosessin huolellinen toteuttaminen, jonka avulla voidaan lievittää sen aiheuttamia kulttuurisen eriytymisen haitallisia seurauksia. Erityisesti ne asiat, joilla voidaan vähentää ryhmien välistä kulttuurista eroa, voivat myös helpottaa kulttuurisia eroja koko organisaation tasolla. (Elsass & Veiga, 1994.) Hyvin hoidettu muutosprosessi palvelee vähintään kahta tarkoitusta. Ensimmäinen niistä on epävarmuuden ja monimerkityksellisyyden vähentäminen, johon voidaan vaikuttaa esimerkiksi erillisellä muutosohjelmalla. Muutosohjelma voi käsitellä muun muassa palkkausta ja etuja, työn pysyvyyttä tai status- ja valta-asetelmia. Toiseksi muutosohjelma voi rohkaista ryhmiä olemaan tekemisissä toistensa kanssa. (Arce & Araujo, 2017;

Friedman ym., 2015.) Esimerkkiyrityksessä muutosprossin hoitamista kuvaavat akkulturaatiotekijät *halittu kaaos ja aikaa yhdistymiselle*.

### **Hallittu kaaos**

Muutosprosessi, joka alkoi jo ennen yhdistymistä, hoidettiin esimerkkiyrityksessä projektiluontoisesti ja siihen sisältyi esimerkiksi tiedottamista, muutosvalmennusta ja molemminpuolista keskustelua mahdollistavia foorumeja sekä vapaamuotoisempaa yhdessäoloa siihen tarkoitukseen järjestetyissä tapahtumissa. Olennaista oli muutoksen läpivieminen hallitusti. Aika, jolloin organisaatiot voivat tutustua toisiinsa ennen yhdistymispäätöstä, saada tietoa ja ymmärrystä toisistaan ja kasvattaa luottamusta toisiaan kohtaan, on tärkeä. Tänä aikana voidaan myös tulla tietoiseksi niistä kulttuurisista eroista, jotka myöhemmin voivat johtaa väärinymmärryksiin tai -tulkintoihin ja sitä kautta konflikteihin ja luottamuspulaan (esim. Gomes ym., 2013).

Aineistosta selviää kuitenkin, että yhdistymisen jälkeen muutosprojektin lakattua samankaltaista muutosjohtamista olisi tarvittu vielä jonkin aikaa. Esimerkiksi yhdistymisen jälkeinen yhteisten toimintatapojen epäselvyys hidasti organisaatioiden integraatiota.

*Tiedottaminen ja informointi onnistui hyvin, lisäksi erilaiset tapahtumat - - antoivat mahdollisuuden [vastaanottavan yrityksen] ja [siirtyvän organisaation] työntekijöiden toistensa tutustumiselle. (Kyselyvastaus)*

*Jos muutosprosessissa oli ongelmia, niin ne eivät näkyneet ruohonjuuri tasolla juurikaan. Ja [vastaanottavan yrityksen] iso uusi kokonaisuus on pidetty hallinnassa ilmeisen hyvin. (Kyselyvastaus)*

### **Aikaa yhdistymiselle**

Muutosprosessi ja yhdistyminen esimerkkiyrityksessä veivät enemmän aikaa kuin mitä aluksi odotettiin. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa on käynyt ilmi, että fuusioissa ja yrityskaupoissa aika, joka tarvitaan lopulliseen integroitumiseen, on pitkä ja voi kestää jopa yli kymmenen vuotta (van Marrewiik, 2016). Aineistosta selviää, että suurin osa osasi kuitenkin odottaa muutoksen kestävän ja asennoitui siihen väistämättömänä asiana, joka menee ohi vain ajan kanssa.

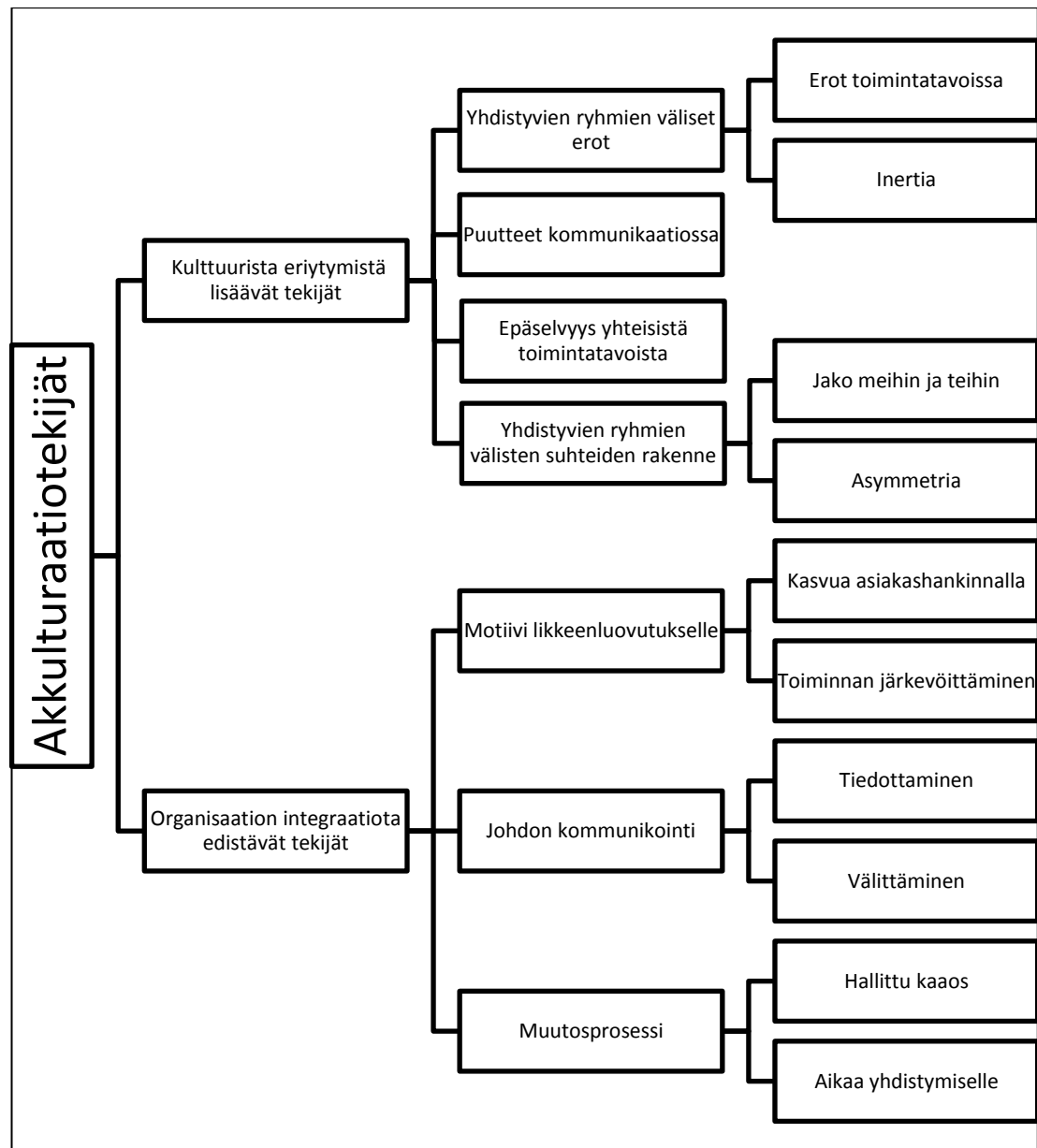
*Ajattelin ettei se niinku vaan niks naks sulavasti niinku kaikki tehhään niinku ennenki vaan vähän kipuulia, sitte prosessien uudelleensuunnittelua, miettimistä ja molempien omat toiveet ja niistä luopumista mahdollisesti ja se yhteensovittaminen niin ottiki enemmän aikaa ku olin ajatellu. Mutta onnistu mielestäni. (Haastateltava 4)*

*Pelkojen hälventäminen – mutta tällehen ei yleensä voikaan tehdä mitään, vaan ajan kanssa ihmiset tottuvat muutokseen ja ajatukseen muutoksesta. (Kyselyvastaus)*

*Se vie vuoden tai kaksi, riippuen ihmisestä, mutta ei sen pidempään. (Haastateltava 2)*

Kuva 4 kokoaa kaikki edellä esittämäni aineistosta lähtöisin olevat akkulturaatiotekijät kokonaisuudeksi.





Kuva 4. Akkulturaatiotekijät tapausyrityksessä

### 5.3 Akkulturaatiivinen stressi ja akkulturaatiomuodot esimerkkiyrityksessä

Esimerkkiyrityksessä akkulturaatiivista stressiä koettiin yhdistymisen aikana ja jonkin aikaa sen jälkeen. Suurimman muutoksen keskellä yhdistymisvaiheessa sekä siirtyvän organisaation että vastaanottavan yrityksen jäsenillä oli tarve pitää omista toimintatavoistaan kiinni. Kulttuurista eriyymistä ja akkulturaatiivista stressiä lisäsi yhteisten toimintatapojen puuttuminen sekä eroavat käsitykset siitä, yhdistyykö

siirtyvä organisaatio vastaanottavaan yritykseen vai onko tarkoitus rakentaa yhdessä kokonaan uutta yritystä. Akkulturaatiivista stressiä oli omiaan luomaan myös se tosiasia, että yhdistyvä organisaatio oli kooltaan vastaanottavaa yritystä suurempi. Tässä asetelmassa erot ryhmien välillä korostuivat, vaikka samaan aikaan molemmin puolin tiedostettiin tarve yhteistyötön ja halu sitoutua yhteisiin tavoitteisiin.

Yhdistymistä seuraavan vuoden ja tutkimuksen tekohetken välisenä aikana on esimerkkiyrityksessä havaittavissa akkulturaatiivisen stressin vähentymistä ja siirtyvän organisaation ja vastaanottavan organisaation integroitumista. Siirtyvän organisaation ja vastaanottavan yrityksen jäsenet ovat alkaneet omaksua yhteisiä toimintatapoja ja toimintamalleja, joihin kumpikin osapuoli on tuonut mukanaan omaa toimintakulttuuriaan. Edelleen kuitenkin näkemykset siitä, kumpi ryhmä on muokannut yrityskulttuuria enemmän ja kumpi suunta on toivottavampi, saattavat erota toisistaan. Akkulturaatiivinen jännite on esimerkkiyrityksessä siis hiljalleen muuttunut integraatioksi molempien osapuolten omaksuessa toimintakulttuuria toisiltaan. Tältä osin organisaatiotason tavoite integraatiosta on toteutunut. Työ omaleimaisen kulttuurin vahvistamiseksi ja ulottamiseksi organisaation kaikkiin osiin ei kuitenkaan ole koskaan valmis.

*Teillä oli näin ja näin, ei enää oo ollu semmosta, muistakkaa millon.  
(Haastateltava 4)*

*Et semmosesta vapautuneesta kulttuurista ollaan menty vähän mun mielestä semmoseen sulkeutuneempaan kulttuuriin. (Haastateltava 1)*

Osassa yrityksen palvelualueita kulttuurista integraatiota tapahtui kuitenkin pienin mahdollinen määrä. Näissä yrityksen osissa siirtyvän organisaation ja vastaanottavan yrityksen keskinäinen riippuvuus on heikko, eikä yhteistyöhön ole tarvetta, jolloin akkulturaatiomuodoksi muotoutui separaatio. (Arce & Araujo, 2017) Näissä organisaation osissa yrityksen jäsenet eivät ole kokeneet akkulturaatiivista jännitettä yhdistymisen seurauksena. Vaikka organisaation tasolla onkin tarve yhtenäistää koko yrityksen toimintakulttuuri, ei muutosta tapahdu niissä organisaation osissa, joiden toimintaympäristössä ei ole tapahtunut muutoksia liikkeenluovutuksen seurauksena. Mikäli työntekijät ovat työskennelleet ennen yhdistymistä asiakkaan toimitiloissa ja jatkavat työskentelyään siellä edelleen liikkeenluovutuksen jälkeen, ei

yrityskulttuurin muutos ole heihin ulottunut, jolloin he eivät integroidu vastaanottavan yrityksen kulttuuriin.

*Että kyllä mä luulen että niihinki on sitä [vastaanottavan yrityksen] mentalitettia, sitä ratkaisukeskisyttä, nopeutta ja tämäntyyppistä tarttunu, mutta ei ne millään voi olla omaksunu sitä ku niiden päätyö on [asiakkaan] ihmisten auttaminen. (Haastateltava 2)*

## 6 PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen viimeisessä kappaleessa esittelen ensin empiiriseen osuuteen pohjautuvat tutkimustulokset samalla tutkimuskysymyksiin vastaten. Tämän jälkeen käyn läpi tutkimuksen rajoituksia ja esittelen tutkimusprosessin aikana ja tutkimustulosten pohjalta muodostuneita mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, mitä tapahtuu, kun kaksi aikaisemmin erillistä organisaatiokulttuuria liikkeenluovutuksen seurauksena yhdistyy. Käsittelin kahden aiemmin erillisen organisaation kanssakäymistä, akkulturaatiota, liikkeenluovutukselle asetettujen tavoitteiden ja liikkeenluovutuksen jälkeisen suorituskyvyn raameissa varsinaisen huomion ollessa siinä, mitkä tekijät akkulturaatiossa vaikuttavat ja minkälaiseksi akkulturaatio esimerkkiyrityksessä muodostuu. Tätä taustaa vasten asetin luvussa 1.4 tutkimuksen pääkysymyksen seuraavasti:

- Mitkä tekijät vaikuttavat yhdistyvien organisaatioiden akkulturaatiossa?

Tästä edelleen seuraavat johdannaiskysymykset olivat seuraavat:

- Minkälaiseksi esimerkkiyrityksen akkulturaatio on muodostunut?
- Mitkä tekijät akkulturaatiossa vaikuttavat yhdistymistä estävästi ja mitkä yhdistymistä edistävästi?

Tutkimuksessa selvisi, että akkulturaatiotekijät voidaan jakaa yhdistymistä estäviin ja yhdistymistä edistäviin tekijöihin. Yhdistymistä estävät tekijät ilmenevät organisaatiossa ryhmien toisistaan eroavien kulttuurien välillä, kun taas yhdistymistä edistävät tekijät ilmenevät koko organisaation tasolla. Kun tarkastelin akkulturaatiota näiden kahden prosessin, kulttuurisen eriytymisen ja organisaation integraation välisenä dynaamisena jännitteenä, pääsin yksityiskohtaisemmin tarkastelemaan sitä, minälainen on tapausyrityksen akkulturaatio.

Tutkimuksessa selvisi, että yhdistymistä estäviä tekijöitä ovat *yhdistyvien ryhmien väliset erot, puutteet kommunikaatiossa, epäselvyys yhteisistä toimintatavoista* sekä *yhdistyvien ryhmien välisten suhteiden rakenne*. Yhdistyvien ryhmien välisiä eroja kuvaavat alakäsitteet *erot toimintatavoissa* sekä *inertia*. Kun ryhmien toimintatavoissa havaitaan eroja ja samalla on halu tuoda yhdistymiseen jotain omaa ja pitää omasta kiinni, on yhdessä toimimiselle luotava suosiolliset olosuhteet. Esimerkkiyrityksessä yhteistyötä hidastivat kuitenkin vastaanottavan organisaation tiedonpuute siirtyvästä organisaatiosta ja sen jäsenistä sekä alun epäselvät yhteiset toimintatavat. Yhdistyvien ryhmien välistä suhteiden rakennetta kuvaavat alakäsitteet *jako teihin ja meihin* sekä *asymmetria* kertovat ryhmien välisestä epätasa-arvosta ja siitä epäselvyydestä, liittyikö siirtyvä organisaatio vastaanottavaan yritykseen vai jatketaanko yhdistymisen jälkeen ihan uutena yrityksenä. Huolta syntyy myös pelkästään sen vuoksi, että siirtyvä organisaatio on kooltaan suurempi kuin vastaanottava yritys, jolloin sen pelätään ”jyräävän” omat toimintatapansa koko organisaatioon.

Tutkimuksessa selvisi, että yhdistymistä edistäviä tekijöitä ovat *motiivi liikkeenluovutukselle, johdon kommunikointi ja muutosprosessi*. Motiivi liikkeenluovutukselle on tärkeä, sillä se määrittää, kuinka paljon yhteistyötä organisaatioiden jäsenten välillä tarvitaan. Esimerkkiyrityksessä motiivitekijöinä toimivat *kasvua asiakashankinnalla* sekä *toiminnan järkevöittäminen* -alakäsitteet. Yrityksen selviämisen kannalta on olennaista, että saadaan aikaan kasvua ja uusia asiakkuuksia hankittua. Samalla toimintaa voidaan järkevöittää ottamalla oman liiketoiminnan alle asiakkaalla aikaisemmin olleet liiketoimintaprosessin osat.

Esimerkkiyrityksessä johdon kommunikointiin sisältyi tiedottamista ja tärkeänä nähtiin, että johto tuo kommunikoinnin avulla esille sitä, että työntekijöistä huolehditaan ja välitetään. Tätä kuvasivat johdon kommunikoinnin alle sijoittuvat tekijät *tiedottaminen* ja *välittäminen*.

Myös aikaisemmat tutkimustulokset ovat vahvistaneet, että huolellisesti hoidetun muutosprosessin avulla voidaan lievittää kulttuurisen eriytymisen haitallisia seurauksia (Arce & Araujo, 2017; Friedman ym., 2015). Muutosprosessin hoitaminen edesauttaa henkilöstön siirtymistä hallitusti ja vähentää muutoksen

tuomaa ahdistusta. Muutosprosessin onnistumisesta esimerkkiyrityksessä kielii se, että sen olisi toivottu jatkuvan vielä pidemmälle yhdistymisen jälkeen. Hyvin hoidetulla muutosprosessilla pyritään saamaan aikaan hallinnan tunnetta ja ennakoitavuutta sekä lisäämään tietoa. Esimerkkiyrityksessä muutosprosessi sisälsi muun muassa muutosvalmennusta sekä keskustelua mahdollistavia kanavia ja foorumeja. Yksi olennainen asia koko organisaation tasolla oli ymmärtää, että muutos vaatii aikaa. Näitä asioita kuvasivat muutosprosessin alle sijoittuvat tekijät *hallittu kaaos* ja *aikaa yhdistymiselle*.

Esimerkkiorganisaation kulttuurista eriytymistä edistävien akkulturaatiotekijöiden seurauksena yrityksessä koettiin heti yhdistymisen jälkeen akkulturaatiivista stressiä ja jännitettä. Yhdistymisen ja tutkimuksen teon välisenä aikana akkulturaatiivinen jännite kuitenkin hälvenee ja integroituminen etenee pikkuhiljaa, jolloin organisaatiotason tavoite yhteistyöstä toteutuu.

Niissä organisaation osissa, joissa toimintaympäristö ei edellytä välitöntä yhteistyötä ja integroitumista toisen osapuolen kanssa, ei akkulturaatiivista jännitettä ilmene, mutta sen sijaan akkulturaatio muotoutuu separaatioksi muusta organisaatiokulttuurista ja integroituminen yrityskulttuuriin jää heikoksi.

Tutkimuksen tulokset ovat hyvin linjassa aikaisempien organisaatiokulttuurin näkökulmasta fuusioita ja yrityskauppoja tarkastelevien tutkimusten kanssa ja täydentää niiden jättämää aukkoa pureutumalla kahden erilaisen organisaatiokulttuurin kohtaamiseen liikkeenluovutuksessa ja tarkastelemalla niitä tekijöitä, jotka edesauttavat tai estävät yhdistymistä. Tutkimus vahvistaa aikaisempaa tutkimusta ja painottaa onnistuneen integraation merkitystä liikkeenluovutuksissa. Lisäksi tutkimus lisää tietoa siitä, miten kulttuurinen dynamiikka vaikuttaa fuusioissa ja yrityskaupoissa.

## **6.2 Tutkimuksen rajoitukset**

Tutkimuksessa tavoitteena oli kuvata esimerkkitapauksen liikkeenluovutuksen akkulturaatioita ja jäsentää ilmiötä ymmärrettävämmäksi. Koska tutkimus on tapaustutkimus, tulokset pätevät vain tämän tutkimuksen esimerkkitapauksessa,

eivätkä ole yleistettävissä muihin fuusioihin tai yrityskauppoihin. Tuloksia tarkastellessa tulee ottaa huomioon, että jokainen liikkeenluovutus on yksittäistapaus, joka tapahtuu tietyssä ajassa, paikassa ja tietyllä liiketoiminta-alueella. Nämä yhdessä vaikuttavat siihen, minkälaiseksi liikkeenluovutus on juuri esimerkkitapauksessa muodostunut.

Vaikka aineistoa on kerätty kyselyn ja haastatteluiden avulla organisaation kaikilta tasoilta, se ei kata kaikkia organisaation jäseniä. Lisäksi aineistossa on ajallista hajautusta, joka yhtäältä täydentää tutkimuksen tuloksia, mutta toisaalta voi aiheuttaa ajankulusta johtuvaa vääristymää, kun osa asioista unohtuu ja osaan liitetään myöhemmässä vaiheessa merkityksiä, joita siinä ei tapahtumahetkellä ole ollut.

Tutkijana ja samaan aikaan organisaatioon kuuluvana jäsenenä minulla on ollut näköalapaikka, josta olen voinut tehdä osallistavaa havainnointia ja samalla kerätä aineistoa, josta saan käyttööni myös muiden organisaation jäsenten näkökulman ilmiöön. Organisaation jäsenenä saatan kuitenkin suodattaa tulkintojani liikaa omien silmälasieni kautta. Vaikka olen tietoisesti pyrkinyt välttämään tulkintojen tekemistä vain omasta näkökulmastani, olen toisaalta halunnut tutkijana siitä myös hyötyä, jotta saan mahdollisimman kattavan ja totuudenmukaisen kuvan tutkimastani ilmiöstä.

### **6.3 Jatkotutkimus**

Tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitettu yleistettäväksi, mutta niiden avulla kulttuurista näkökulmaa fuusioissa ja yrityskaupoissa tutkivat voivat päästä askeleen eteenpäin sen ymmärtämisessä, mitä tekijöitä organisaatiokulttuuri tuo mukanaan fuusioihin ja yrityskauppoihin ja miten ne vaikuttavat yhdistymiseen. Tutkimuksen antaman esimerkin avulla akkulturaatio-käsitteen ja -teorian hyödyntäminen fuusioissa ja yrityskaupoissa on jatkotutkimuksissa helpompaa. Tutkimus osoittaa, että akkulturaatio käsitteenä ja teoriana on kulttuurista näkökulmaa hyvin selkiyttävä ja jäsentävä lähestymistapa.

Koska tutkimuksessa tarkasteltiin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kahden aiemmin erillisen organisaation yhdistymisessä, akkulturaatiossa, on jatkotutkimukselle tästä

lähtökohdasta käsin useita mahdollisuuksia. Akkulturaatiotutkimuksen lähestymistapaa on mahdollista laajentaa ja ulottaa useisiin erilaisiin organisaatioihin ja tilanteisiin. Samalla lisääntyisi data akkulturaatiotekijöistä ja niiden vaikutuksesta integraation muodostumiseen. Toinen hedelmällinen jatkotutkimuksen lähtökohta voisi olla painoarvon siirtäminen akkulturaatiotekijöiden tarkastelusta sen tarkastelemiseen, minkä muodon integraatio saa edistävien tai estävien tekijöiden painottuessa fuusion tai liikkeenluovutuksen yhteydessä. Kolmas hedelmällinen lähtökohta voisi olla asetelman kääntäminen toisin päin: jos organisaation koetaan menestyneen fuusion tai liikkeenluovutuksen seurauksena, tutkitaan, mitkä akkulturaatiotekijät siihen ovat olleet vaikuttamassa.

Akkulturaatiotutkimuksen soveltaminen fuusioihin ja liikkeenluovutuksiin on vielä vähäistä ottaen huomioon sen tarjoaman ilmiötä hyvin jäsentävän ja kuvaavan otteen. Akkulturaation käsitettä ja teoriaa soveltamalla sain tutkijana selkeän lähtökohdan kahden organisaation yhdistymisen tutkimiseen sekä teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla alati muuttuvasta ilmiöstä, akkulturaatiosta, sai kattavan kokonaiskuvan ilman, että siihen liittyi mielikuva pysähtyneisyydestä.



## LÄHDELUETTELO

- Appelbaum, S., Karelis, C., Henaff, A. L. & McLaughlin, B. (2014). Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: part 3. *Industrial and Commercial Training* 49(3). 146-150. doi:10.1108/ICT-05-2016-0034
- Arce, E. & Araujo, A. (2017). Keu factors in an organizational culture transformation process for innovation during a merger. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). 1-17.
- Arsitos, D., Georgios, S., Miltiadis, C. & Grigorios, K. (2018). The impact of mergers and acquisitions on corporate culture and employees: The case of Aegean and Olympic Air. *Academy of Strategic Management Journal* 17(1). 1-13.
- Berry, J.F. (2002). Conceptual Approaches to Acculturation. Teoksessa K. M. Chun, P.B. Organista & G. Marin (toim.), *Acculturation. Advances in Theory, Measurement, and Applied Research* (s. 17 - 39). Washington: American Psychological Association.
- Berry, J. F. (1997). Lead article: Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology. An International Review* 46(1). 5-68. doi:10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x
- Bodner, J. & Capron, L. (2018). Post merger integration. *Journal of Organization Design* 7(1). 1–20. doi:10.1186/s41469-018-0027-4
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. & Lewis, J. W. III (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations* 38(5). 477-500. doi:10.1177/001872678503800506
- Chmielecki, M. & Sutkowski, L. (2016) Organizational culture in mergers and acquisitions. *Journal of Intercultural Management* 8(4). 47-58. doi:10.1515/joim-2016-0023
- Clark, S. M., Gioia, D. A. Ketchen, D. J. & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly* 55(3). 397-438. doi:10.2189/asqu.2010.55.3.397
- Elsass, P. M. & Veiga, J. F. (1994). Acculturation in acquired organizations: A force-field perspective. *Human Relations* 47(4). 431-453. doi:10.1177/001872679404700404

- Febriani, D. M. & Yancey, G. B. (2019). The effect of integration approaches and human resources initiatives on changes in organizational culture and employee attitudes during a merger. *The Psychologist-Manager Journal* 22(2). 108-131. doi:10.1037/mgr0000084
- Friedman, Y., Carmeli, A., Tishler, A. 2016. Untangling micro-behavioral sources of failure in mergers and acquisitions: a theoretical integration and extension. *The International Journal of Human Resource Management* 27(20). 1-31. doi:10.1080/09585192.2015.1042003
- Gertsen, M. C., Søderberg, A.-M. & Torp, J. E. (1999). Different approaches to understanding of culture in mergers and acquisitions. Teoksessa M. C. Gertsen, A.-M. Søderberg & J. E. Torp (toim.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*. (s. 17 - 37). Berlin: De Gruyter.
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y. & Tarba, S. Y. (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1). 13–35. doi:10.1002/tie
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Jokela, P. (2002). *Menestyvän kouluttajan mallia etsimässä. Suomalaisten huippukouluttajien näkemyksiä kouluttamistoiminnasta ja merkityksellisyyden kokemuksista*. Oulu: Oulun yliopiston opetus- ja opiskelijapalvelut.
- Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. (2010). *Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Luottamuspääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä*. Hämeenlinna: Talentum.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keyton, J. (2011). *Communication & organizational culture: a key to understanding work experiences*. (2. painos) California: SAGE Publications, Inc.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspective on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science* 10(1). doi:10.1287/orsc.10.1.1
- Larsson, R. & Risberg, A. (1998). Cultural awareness and national vs. corporate barriers to acculturation. Teoksessa M. C. Gertsen, A.-M. Søderberg, & J. E. Torp

- (toim.), *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions* (s. 39 - 56). Berlin: De Gruyter.
- Lee, S.-J., Kim, J. & Park, B. I. (2015). Culture clashes in cross-border mergers and acquisitions: A case study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung. *International Business Review* (24)4. 580-593. doi:10.1016/j.ibusrev.2014.10.016
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6). 859–877. doi:10.1002/hrm.20445
- Mignerat, M. & Marmenout, K. (2017). Getting beyond culture clashes: A process model of post-merger order negotiation. *Advances in Mergers and Acquisitions* 16. 165-181. doi:10.1108/S1479-361X20170000016009
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1). 79-90. doi:10.1002/tie.5060300103
- Okhawa, H. (2015). Deculturation: A secret of birth. *Annals of Business Administrative Science* 14(5). 247-260. doi:10.7880/abas.14.247
- Riad, S. & Daellenbach, U. (2019). Varieties of value in mergers and acquisitions: time for a new research agenda. Teoksessa C.L. Cooper & S. Finkelstein (toim.), *Advances in Mergers and Acquisitions*. (s. 125 – 138). United Kingdom: Emerald Publishing.
- Rottig, D. (2007). Successfully managing international mergers and acquisitions: A descriptive framework. *International Business: Research Teaching and Practice* (1)1. 97-118.
- Sarala, R. (2009). The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1). 38-56. doi:10.1016/j.scaman.2009.07.001
- Seo, M.-G. & Hill, N. S. (2005) Understanding the human side of merger and acquisition. An integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science* 42(4). 422-443. doi:10.1177/0021886305281902

- Shenkar, O. (2012). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3). 519-535. doi:10.1057/jibs.2011.40
- Silvonen, J. & Keso, P. (1999). Grounded theory aineistolähtöisen analyysin mallina. *Psykologia*, 34(2). 88-96.
- Stahl, G. K. & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization science* 19(1). 160-175. doi:10.1287/orsc.1070.0270
- Stahl, G. K. (2004). Getting it together: The leadership challenge of mergers and acquisitions. *Leadership in Action*, 24(5). 3–6. doi:10/1002/lia.1083
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basic of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Teerikangas, S. & Very, P. (2006). The culture-performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British Journal of Management* 17(1). 31-48. doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00477.x
- Thomas, M. (2009). *Mergers and acquisitions: Confronting the organization and people issues*. (2. painos) London, UK: Thorogood Pub.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Vaara, E. (1999). Cultural differences and postmerger problems: Misconceptions and cognitive simplifications. *Nordic Organization Studies/Nordiske Organisasjonsstudier* 1(2), 59-88.
- van Marrewijk, A. (2016). Conflicting subcultures in mergers and acquisitions: a longitudinal study of integrating a radical internet firm into a bureaucratic telecoms firm. *British Journal of Management* 27(2). 338-354. doi:10.1111/1467-8551.12135
- Weber, Y. & Tarba, S. Y. (2012). Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management*, 19(3). 288–303. doi:10.1108/13527601211247053
- Wilson, J. (2010). *Essentials of business research. A guide to doing your research project*. London: SAGE Publications Ltd.

Zhang, J., Ahammad, M. F., Cooper, C. L., Glaister, K. W., Tarba, S. & Wang, J. (2015). The impact of leadership style on talent retention during M&A integration: Evidence from MNE China. *International Journal of Human Resource Management*, 26(7). 1021–1050. doi:10.1080/09585192.2014.908316

Zhu, H., Hu, B., Wu, J. & Hu, X. (2013). Adaptation of cultural norms after merger and acquisition based on the heterogeneous agent-based relative-agreement model. *Simulation: Transactions of the Society for Modeling and Simulation International*, 89(12). 1523–1537. doi:10.1177/0037549713508301

## **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

### **Haastattelukysymykset**

**Nimi:**

#### **1. Tavoite liikkeenluovutuksille**

Mikä **sinun mielestäsi** on ollut [vastaanottavan yrityksen] pääasiallinen syy tai motivaatio liikkeenluovutuksiin?

Mikä **sinun mielestäsi** on ollut liikkeenluovutusten tavoite?

Mitä odotuksia sinulla on ollut yhdistymisille?

Mitä pelkoja yhdistymiset ovat aiheuttaneet?

Ovatko yhdistymiset toteutuneet odotustesi mukaisesti?

#### **2. Organisaatiokulttuurien huomioiminen yhdistymisessä**

Otettiinko sinun mielestäsi yhdistyvien osapuolten ([vastaanottavan yrityksen] ja siirtyvien organisaatioiden) organisaatiokulttuurit (toimintatavat, ajattelumallit, arvot, olettamukset...) jollain tapaa ennen yhdistymistä tai sen aikana huomioon? Miten?

Entä yhdistymisen jälkeen?

#### **3. Organisaatiokulttuurit ja niiden piirteet**

Miten luonnehtisit yhdistyvien organisaatioiden kulttuureja (toimintatapoja, ajattelumalleja, arvoja, olettamuksia...)?

Onko yrityksen ja yhdistyvien organisaatioiden organisaatiokulttuureissa sinun mielestäsi eroja? Jos on, niin minkälaisia? Kerro esimerkkejä.

Mitä on yrityksen kulttuuri?

Mitä piirteitä yritykseen yhdistyvillä organisaatioilla on ollut?

#### **4. Organisaatiokulttuurien vaikutukset työympäristöön, toimintaan ja työhön**

Miten yhdistyvien organisaatioiden kulttuurit ja niiden erot ovat vaikuttaneet työympäristöön, toimintaan tai työhösi yhdistymisten aikana ja niiden jälkeen?

Miten kulttuurit vaikuttivat yhdistymishetkellä?

Miten kulttuurit vaikuttavat nyt?

#### **5. Liikkeenluovutuksella tulleiden vaikutukset yrityksen organisaatiokulttuuriin**

Miten yritykseen yhdistyneet organisaatiot ovat vaikuttaneet toimintaan? Miten se näkyy? Kerro esimerkkejä.

Oletko havainnut muutoksia yrityksen toimintakulttuurissa?

Oletko havainnut vastakkainasettelua yhdistymisten aikana tai niiden jälkeen?

#### **6. Integroituminen yritykseen**

Ovatko liikkeenluovutuksella tulleet työntekijät mielestäsi integroituneet yritykseen?

Jos ovat, niin miten se näkyy?

Jos eivät ole, niin miten se näkyy?

Ovatko liikkeenluovutuksella tulleet työntekijät omaksuneet yrityksen toimintatavan ja ajattelumallin?

Ovatko liikkeenluovutuksella siirtyneet työntekijät säilyttäneet omat toimintatapansa ja ajattelumallinsa?

## **Liite 2. Kyselyrunko**

[Siirtyvän organisaation] yhdistymisestä [vastaanottavaan yritykseen] on nyt kulunut 9 kuukautta. Tällä kyselyllä on tarkoitus selvittää yhdistymisen onnistuminen henkilöstön näkökulmasta.

Vastaamalla voit vaikuttaa, sillä tuloksia käytetään uusien asiakkuuksien vastaanottomallin kehittämiseen. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti.

**Mitä kohderyhmää edustit [siirtyvän organisaation] ja [vastaanottavan yrityksen] yhdistymisen aikana?**

**Minkä arvosanan antaisit [siirtyvän organisaation] yhdistymiselle [vastaanottavaan yritykseen]?**

- Miksi päädyit kyseiseen arvosanaan?

Tiedottaminen muutosproessin aikana  
Henkilöstön huomioonottaminen  
Esimiehen aktiivisuus yhdistymiseen liittyvien asioiden tiedottamisessa  
Käytäntöihin opastaminen

**Kerro ylläolevista osa-alueista tai jostain muusta tarkemmin?**

**Mikä mielestäsi yhdistymisessä onnistui hyvin?**

**Mikä mielestäsi yhdistymisessä meni huonosti?**

**Mikä mielestäsi yhdistymisessä jäi puuttumaan?**

**Mitä konkreettisia parannusehdotuksia sinulla on uuden asiakkaan vastaanottoon henkilöstön näkökulmasta?**